

Henri Pylvänäinen

DIGITALISAATION VAIKUTUKSET YRITTÄJYYTEEN



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Pylvänäinen, Henri

Digitalisaation vaikutukset yrittäjyyteen

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 60 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Abrahamsson, Pekka

Digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi maailmaan viime vuosien aikana. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut tutkia digitalisaatiota ja sen vaikutuksia yrittäjyyteen. Tutkimuksessa digitalisaation muutoksia on selvitetty ja uudenlaista nykypäivän digiyrittäjyyttä. Etenkin digitalisaation ja digiyrittäjyyden välinen yhteys on keskiössä tässä tutkimuksessa. Tutkimus on tehty kirjallisuuskatsauksena, keräämällä aineistoa kirjallisuudesta ja useista tieteellisistä julkaisuista eri hakupalveluita käyttäen. Lisäksi on tehty empiirinen tutkimus ja sarja haastatteluita. Näiden haastatteluiden tuloksia on analysoitu muodostaen vastauksia aiheeseen sekä määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tarkoitus oli löytää lisäarvo ja hyödyt, joita digitalisaatio on tuonut yrittäjyydelle ja löytää keinoja, joilla voi parantaa yrittäjien toimintaa ja tutkia digitalisaation luomia haasteita ja mahdollisuuksia. Saadut tulokset viittaavat siihen, että digitalisaatio muuttaa merkittävästi yrittäjyyttä, yritysten toimintaa ja liiketoimintamalleja, luoden haasteita ja mahdollisuuksia liiketoimintamallien suunnittelulle, uusille innovaatioille, tuotteille ja palveluille.

Asiasanat: digitalisaatio, yrittäjyys, digitaalinen liiketoiminta, digiyrittäjä, innovaatio, ekosysteemi, infrastruktuuri

ABSTRACT

Pylvänäinen, Henri

Impacts of digitalization on entrepreneurship

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 60 p.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Abrahamsson, Pekka

Digitalization has made a significant impact on the world in recent years. The aim of this study has been to investigate digitalization and its effects on entrepreneurship. In the study, changes in digitalization have been explored and a new kind of modern digital entrepreneurship. In particular, the link between digitalization and digital entrepreneurship is at the heart of this study. The research has been conducted as a literature review, collecting material from the literature and several scientific publications using various search services. In addition, an empirical research and a series of interviews have been conducted. The results of these interviews have been analyzed to form answers to the topic as well as to the defined research questions. The aim of the study was to find the added value and benefits that digitalization has brought to entrepreneurship and to find ways to improve the performance of entrepreneurs and to explore the challenges and opportunities created by digitalization. The results obtained suggest that digitalization significantly changes entrepreneurship, business operations and business models, creating challenges and opportunities for business model design, new innovations, products and services.

Keywords: digitalization, entrepreneurship, digital business, digital entrepreneur, innovation, ecosystem, infrastructure

KUVIOT

KUVIO 1 Digitalisaation vaikutus.....	12
KUVIO 2 Yrityksen johdon toisistaan riippuvaiset roolit	15
KUVIO 3 Teknologian rakenteellinen malli	16
KUVIO 4 Digitaalisen yrittäjyyden osa-alueiden suhteiden rakenne	25
KUVIO 5 Digitaalisen yrittäjyyden ekosysteemin rakenne.....	28
KUVIO 6 Digitalisaation vaikutukset yrittäjyyteen	51

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät	38
TAULUKKO 2 Yrittäjyyden haasteellisuus	44

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen motiivit ja tavoitteet	8
1.2 Tutkimusongelma ja osaongelmat	8
1.3 Kirjallisuuden haku- ja valikointimenetelmä	9
2 DIGITALISAATIO	10
2.1 Digitalisaation määritelmä.....	10
2.2 Digitalisaation vaikutukset	11
2.3 Digitalisaation vaikutukset yritysten johtamiseen.....	14
2.4 Digitalisaation trendit.....	17
3 DIGIYRITTÄJYYS JA DIGITAALINEN LIKETOIMINTA.....	18
3.1 Yrittäjyys.....	18
3.2 Digitaalinen liiketoiminta	20
3.3 Digiyrittäjyys.....	22
3.3.1 Digiyrittäjän määritelmä	25
3.3.2 Puitteet digiyrittäjyydelle.....	26
3.3.3 Digiyrittäjän malli.....	28
4 EMPIIRINEN TUTKIMUS: AINEISTON KERUU JA ANALYYSI.....	30
4.1 Tutkimusmenetelmän esittely ja sen valinta	30
4.2 Tutkimuksen tavoite.....	34
4.3 Haastatteluiden toteutus	34
4.4 Tutkimusaineiston analyysi ja purkaminen	35
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	37
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	38
5.1 Haastateltavien yrittäjien taustatiedot	38
5.2 Yrittäjäksi tuleminen ja aika yrittäjänä	39
5.3 Teknologioiden hyödyntäminen yrittäjän työssä	40
5.4 Markkinointi ja asiakkaiden hankinta	40
5.5 Asiakassuhteiden ylläpitäminen	41
5.6 Yrittäjyyden muutos	42

5.7	Yrittäjyyden haasteet	43
5.8	Yrittäjyyden mahdollisuudet	44
5.9	Neuvoja yrittäjyydestä kiinnostuneille	45
6	TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA	47
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	47
6.2	Tulosten pohdintaa digitalisaation vaikutuksiin liittyen	49
6.3	Tulosten pohdintaa digitalisaation trendeihin liittyen	49
6.4	Tulosten pohdinta yrittäjyyteen ja digiyrittäjyyteen liittyen	50
6.5	Tutkimuksen rajat	50
6.6	Loppupäätelmät tutkimuksen tuloksiin liittyen	51
7	YHTEENVETO	52
	LÄHTEET	56

1 JOHDANTO

Tämän gradun aiheena on digitalisaation vaikutukset yrittäjyyteen. Digitalisaation aikaansaamat haasteet ja sen vaikutukset yrittäjyydelle ovat keskiössä tutkimuksessa ja se, että miten digitalisaatio on viime vuosien aikana muuttanut yrittäjyyttä ja synnyttänyt digiyrittäjyyttä. Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää käsitlenäkökulman lisäksi digitalisaation, uusien trendien, yrittäjyyden ja digitaalisen liiketoiminnan merkitystä, vaikutusta, olemusta ja muutoksia käytännön tasolla digiyrittäjyyden kautta. Kohteina painottuvat etenkin digitalisaatio, uudenlainen digiyrittäjyys ja liiketoiminta. Digitalisaatio on ajankohtainen teema ja aihe, ja sen läsnäolo näkyy lähes kaikkialla nykymaailmassa. Nykyään yrittäjyys ja yrittäjät ovat yhä enemmän uusien digitaalisten haasteiden ja digitalisaation aikaansaamien muutosten edessä. Digitalisaation aikaansaamia muutoksia ja sen synnyttämiä trendejä on tärkeä ymmärtää etenkin yrittäjien näkökulmasta. Jo olemassa olevia yrittäjyyteen liittyviä tutkimuksia voi käyttää hyvänä pohjana tutkimuksen teoreettiseen perustaan, tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen rajauksiin. Tavoitteena on kuitenkin löytää uutta ja merkittävää aineistoa kirjallisuuden ja empiirisen tutkimusaineiston kautta. Digitalisaatio ja sen vaikutukset yrittäjyyteen onkin aika tuore aihepiiri ja se kaipaa siten myös lisätutkimuksia.

Tässä tutkimuksessa sovelletaan vanhempaa olemassa olevaa tieteellistä materiaalia uuteen tietoon ja selvennetään aihepiirin keskeiset käsitteet, kuten digitalisaatio aikaansaavana taustavoimana sekä käsitteinä yrittäjyys, digiyrittäjyys, digitaalinen liiketoiminta ja uudet digitaaliset teknologiat.

Erityisesti selvitetään digiyrittäjyyden yleistä ja muuttuvaa luonnetta käsitteenä ja sitä, miten tullaan digiyrittäjäksi, mitkä ovat digiyrittäjän työpaikkoja ja miten digiyrittäjä voi hyötyä tekoälystä. Uutta digiyrittäjyyden mallia tutkitaan tässä tutkielmassa ja sitä, että miten digiyrittäjä voi hyödyntää digitalisaation mahdollisuuksia maksimaalisella tehokkuudella.

Tutkimusmenetelmänä on kirjallisuuskatsaus ja empiirinen tutkimus haastatteluiden avulla tutkimusteoreettisiin käsitteisiin ja materiaaleihin liittyen pro gradu -tutkielman puitteissa tiedekunnan ohjeiden ja ohjaajan opastuksen avulla. Tutkimus keskittyy digiyrittäjyyteen ja yrittäjien toiminnan tutkimiseen ja lähestymistapa ja tyyli tutkimukselle on laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivinen

tutkimustyyli on pohjana tässä tutkielmassa, sillä digitalisaatio on osa tätä päivää joka paikassa ja sen olemus näkyy merkittävästä myös mikro- ja pienyrittäjien työssä, joten heidän toimintaansa tulee tutkia tarkemmin eli laadullisesti.

Saavutettujen tulosten perusteella digitalisaatio muuttaa merkittävästi yrittäjän toimintoja, yritysten toimintaa kokonaisvaltaisesti ja liiketoimintamalleja. Digitalisaatio synnyttää monia haasteita ja myös mahdollisuuksia yrittäjille sekä tuotteiden, palveluiden ja innovaatioiden kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen toinen luku eli ensimmäinen varsinainen käsiteluku käsittelee digitalisaatiota, sen määritelmää ja ilmiön yleisiä vaikutuksia, digitalisaation vaikutuksia yritysten johtamiseen ja digitalisaation trendejä. Seuraava eli kolmas luku käsittelee yrittäjyyttä yleisesti käsitteenä, digitaalista liiketoimintaa, digiyrittäjyyttä, digiyrittäjyyden olemusta, sille suotuisia puitteita sekä digiyrittäjän mallia, työpaikkoja ja tekoälyn merkitystä digiyrittäjyydelle. Seuraavaksi tulee vuoroon tutkimuksen empiirinen osuus. Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmä, haastatteluiden toteutus, aineiston analyysi ja sen purkaminen. Sitten käydään läpi itse tutkimuksen tulokset ja sen jälkeen tutkimustuloksiin liittyvä pohdinta. Lopuksi on yhteenveto, jossa tärkeimmät havainnot, yhteydet, tulokset ja johtopäätökset kootaan yhteen, muodostaen samalla jatkotutkimusaiheita.

1.1 Tutkimuksen motiivit ja tavoitteet

Aiheena digitalisaatio ja digiyrittäjyyden tutkiminen on erittäin ajankohtainen, koska digitalisaatio on levinnyt huomattavalla tavalla ympäri maailmaa ja se on muokannut yrittäjyyttä ja yrittäjien työnkuvaa. On siten aiheellista selvittää yrittäjän muuttunutta roolia tässä digitalisaation aiheuttamassa uudessa digitaalisessa muutoksessa. Tutkimuksen avulla selvitetään digitalisaation, digitaalisen liiketoiminnan ja yrittäjyyden välistä yhteyttä. Tavoitteena tutkimuksessa on löytää lisäarvo ja hyödyt, joita digitalisaatio on tuonut yrittäjyydelle sekä etsiä keinoja parantaa mikro- ja pienyrittäjien toimintaa ja tutkia digitalisaation aikaansaamia haasteita ja mahdollisuuksia. Digitalisaation haasteiden ja mahdollisuuksien tutkiminen yrittäjille ja yrittäjyydelle ovat aiheellisia motiiveja tälle ajankohtaiselle tutkimukselle.

1.2 Tutkimusongelma ja osaongelmat

Digitalisaatio on aikaansaanut haasteita ja mahdollisuuksia yrittäjyydelle, digiyrittäjyydelle ja kuluttajille. Näin ollen on selvitetty digitalisaation roolia tässä kaikessa muutoksessa. Yrittäjillä on uusia nykyaikaisia haasteita, mutta samalla myös uusia mahdollisuuksia luoda uutta ja näin ollen parantaa kilpailuasemiaan digitalisaation avulla. Näiden huomioiden pohjalta on syntynyt seuraavat

tutkimusongelmat tai tutkimuskysymykset, jotka ovat oleellisesti ajankohtaisia tutkimukselle:

- Miten digitalisaatio on vaikuttanut yrittäjyyteen?
- Mitä haasteita/mahdollisuuksia digitalisaatiosta on yrittäjälle?

Lisäksi selvitetään digiyrittäjyyden ja digitaalisen liiketoiminnan roolia nyt ja tulevaisuudessa, jotta yrittäjät osaisivat paremmin ja rohkeammin valmistautua uusiin tuleviin haasteisiin myös etukäteen.

1.3 Kirjallisuuden haku- ja valikointimenetelmä

Tähän pro gradu -tutkielmaan on etsitty aineistoa erilaisia hakupalveluita käyttäen, joiden avulla voidaan etsiä laadukasta tieteellistä kirjallisuutta, kuten Google Scholar, Scopus, AISEL ja EBSCO. Lisäksi artikkeleita on etsitty maineikkaista IT ja tietojärjestelmätieteiden julkaisuista, kuten The Journal of Strategic Information Systems ja MIS Quarterly. Vanhempaa ja uudempaa materiaalia on ollut oleellista hyödyntää tutkittaessa digitalisaatiota ilmiönä, sen trendejä ja digitalisaation vaikutuksia yrittäjyyteen, jotta aiheen käsittely olisi selvempää ja että uuden digiyrittäjyydenkin rooli tutkimuksessa korostuisi.

Tutkimusongelmat ja keskeiset käsitteet liittyvät digitalisaation vaikutuksiin yrittäjyydelle sekä haasteisiin ja mahdollisuuksiin, joita digitalisaatio on aiheuttanut yrittäjyydellä, näin ollen muun muassa seuraavia hakusanoja ja niiden yhdistelmiä on käytetty aineiston etsimisessä ja sen kokoamisessa: digitalization, digital trends, entrepreneurship, digital entrepreneur, challenges, opportunities, digital business, digital technologies.

Tutkimuksessa on tutkittu digitalisaation mullistuksia lähivuosien ajalta ja sen vaikutuksia tarkastellaan etenkin yrittäjyyden näkökulmasta, eli aihe on rajattu digitalisaation ja digiyrittäjyyden väliseen yhteyteen. Yrittäjyyden aihepiiri on rajattu tässä tutkielmassa erityisesti mikro- ja pienyrityksiin, sillä on tärkeitä ja myös tehokkaampaa löytää tutkimusdataa ja tuloksia tutkielman aiheeseen ja tutkimusongelmiin keskittymällä juuri niiden toimintaan. Etenkin hyöty ja lisäarvon löytäminen painottuvat tässä tutkimuksessa.

2 DIGITALISAATIO

Tässä luvussa käsitellään digitalisaatiota ilmiönä, sen määritelmää ja historiallista kehitystä. Digitalisaation merkitystä pyritään korostamaan esittämällä se ilmiönä, joka yhdistää teknologioita, järjestelmiä, palveluita ja siten myös ihmisiä. Digitalisaatio on levinnyt merkittävästi ympäri maailmaa ja se on samalla vaikuttanut yrittäjyyteen ja yrittäjien työnkuvaan. Digitalisaation aiheuttama digitaalinen muutos vaikuttaa vahvasti myös yrittäjän jokapäiväiseen toimintaan. Tämä luku pyrkii selventämään digitalisaation, sen trendien, vaikutusten ja yrittäjyyden välistä yhteyttä. Digitalisaation vaikutus näkyy uusissa digitaalisissa teknologioissa ja myös sosiaalisessa elämässä ja sen muutoksessa. Yrittäjien kommunikointi ja markkinaympäristö on myös muuttunut prosessien ja tuotteiden digitalisoitumisen lisäksi.

2.1 Digitalisaation määritelmä

Digitalisaatio on nykyään vallitseva trendi, joka muuttaa jatkuvasti yhteiskuntaa ja liiketoimintaa nyt sekä tulevaisuudessa digitaaliseen muotoon. Digitalisaatio aiheuttaa merkittäviä muutoksia yrityksille, liittyen uusien digitaalisten teknologioiden omaksumiseen. Digitalisaatio on kuitenkin muutakin kuin prosessien ja tuotteiden digitointia. (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen & Teppola, 2017). Analogisen datan muuttamisen digitaalseksi on digitalisaatiota, mutta lisäksi digitalisaatio muokkaa sosiaalisen elämän rakenteita digitaalisen kommunikaation ja median piirissä. Tämä ilmiö muokkaa vahvasti nyky maailmaa. (Brennen & Kreiss, 2014). Robert Wachal (1971) käytti termiä digitalisaatio kuvatessaan yhteiskunnan digitalisaatiota liittyen tietokoneiden merkitykseen apuvälineinä ihmisten elämässä (Wachal, 1971). Digitalisaatio on muuttanut uusien tuotteiden ja palveluiden luonnetta ja arvon luomista (Autio, Nambisan, Thomas & Wright, 2017; Nambisan, Lyytinen, Majchrzak & Song, 2017).

Digitointi (digitization) merkitsee digitalisoinnin prosessia eli analogisen informaation/datan muuttamista (esim. kuvat ja videot) digitaaliseen muotoon eli lopulta biteiksi. Kun lähes kaikki digitaalinen data pohjautuu samaan muotoon, sitä voi käsitellä helposti samoilla teknologioilla. Digitointi poistaa kiinteät

liitokset informaatiotyyppeiden ja erilaiset prosessointitekniikoiden väliltä, murtaen samalla hallitsevia palvelumalleja ja totuttua vakautta, mihin yritys on totunut. Digitalisaatio taas soveltaa näitä digitointitekniikoita laajempaan sosiaaliin ja institutionaaliseen yhteyteen, joka muodostaa digitaalisen teknologian rakenteen (infrastruktuurin). Lisäksi digitalisaatio ja digitaalinen muutos liittyvät digitaalisen teknologian muutokseen kaikilla yhteiskunnan alueilla. Digitalisaation avulla voidaan muuttaa olemassa olevia tuotteita tai palveluita digitaaliseksi ja näin luoda etuja käsin kosketeltavaan tuotteeseen nähden. (Parviainen ym., 2017; Tilson, Lyytinen & Sørensen, 2010).

Prosessina digitalisaatio keskittyy digitaalisiin teknologioihin, jotka käsittelevät IT:n aikaansaamia muutoksia. Digitaalinen muutos vallitsee liiketoiminnassa ja myös koko yhteiskunnassa merkittäväällä tahdilla. (Riedl, Benlian, Hess, Stelzer & Sikora, 2017).

Digitalisaation keskiössä on digitaalitekniikan integrointi jokapäiväisen elämän toimintojen yhteyteen, hyödyntäen samalla digitoinnin mahdollisuuksia. Digitalisaatio on lisäksi yhteiskunnallinen prosessi ja siinä hyödynnetään teknologisen kehityksen aikaansaamia uusia mahdollisuuksia. Muun muassa digitalisoidussa tuotannossa tavoitteena on, että robotit työskentelisivät enemmän ihmisten tavoin. Tällainen toiminta pohjautuu koneiden ja laitteiden älykkyyden ja ympäristön kehitykseen, sekä laitteiden välisen liitettävyyden kasvuun. Teknologian kehityksen myötä voidaan automatisoida toimintoja yhä enemmän. (Alasoini, 2015).

Teollisuuden digitalisaatio on ilmiö, jossa älykkäät toisiinsa yhdistetyt koneet sisältävät informaatiota ja digitaalisia teknologioita. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia uudenlaiseen toiminnallisuuteen, parempaan luotettavuuteen, suurempaan tehokkuuteen ja erilaisille optimointimahdollisuuksille, lisäten arvoa, jota valmistajayritykset voivat tuoda kuluttajille. (Lenka, Parida, Sjödin & Wincent, 2016; Parida, Sjödin, Lenka & Wincent, 2015; Porter & Heppelmann, 2014). Kehittyneet palveluratkaisut vaativat resursseihin panostamista uusien digitalisaatiota tukevien valmiuksien rakentamiseksi yrityksessä ja samalla maksimoidakseen niiden arvonluomispotentialin suhteissa kuluttajien kanssa (Lenka ym., 2016).

2.2 Digitalisaation vaikutukset

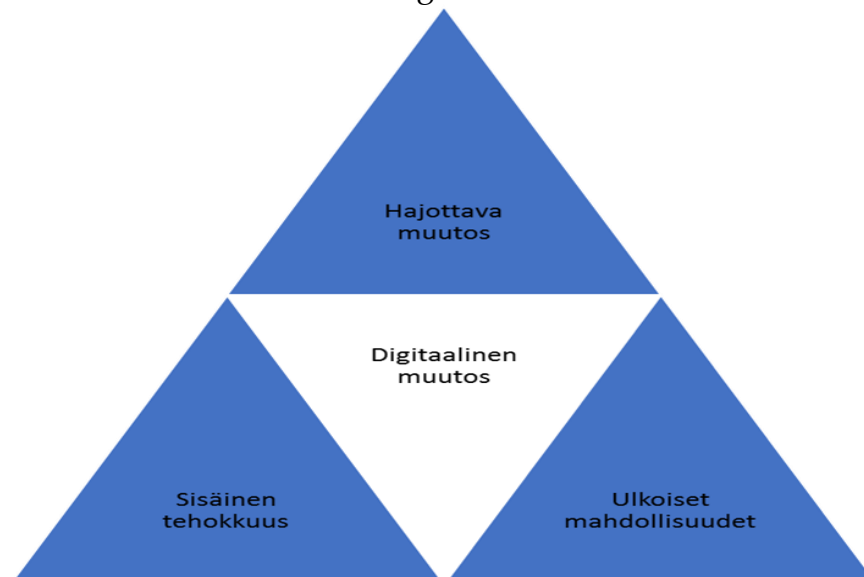
Digitalisaatio on tullut suureksi trendiksi, vaikuttaen yhteiskuntaan ja liiketoimintaan. Digitalisaatio muuttaa yritysten digitaalisten teknologioiden soveltamista yrityksen sisällä sekä sen toimintaympäristössä. (Parviainen ym., 2017, 64).

Digitalisaatio on syntynyt erityisesti verkkoselainten kehittymisen seurauksena 90-luvun puolivälissä. Netscapen ja Internet Explorerin olemassaolo kasvatti verkkoselaamisen suosiota, älypuhelimet alkoivat yleistyä 2000-luvulla ja muun muassa Google vaikutti merkittävästi yritysten markkinointiin. Markkinointi siten myös digitalisoitui. Suuret IT-yritykset ovatkin digitalisaation seurauksena saaneet teknologiasta suuren kilpailuedun markkinoilla. Nähtäväksi

jää lähivuosien aikana myös, että miten yritykset ja yhteiskunta muuttuvat tekoälyn ja robotiikan vaikutuksesta. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 8).

Digitalisaatio tulee ottaa tosissaan huomioon markkinoilla, jossa kilpailu on hyvin kovaa ja digitalisaatio voikin vaikuttaa yrityksen koko toimintaympäristöön ja sisäiseen toiminnallisuuteen. Digitalisaatio voi lisäksi synnyttää uusia liiketoimintamahdollisuuksia, arvoketjun rooleja ja muuttaa nykyisen liiketoiminnan suunnan. Näin voidaan muun muassa tavoittaa kuluttajat suoraan. Digitalisaation vaikutusta ja yrityksen tavoitteita voi tunnistaa seuraavista näkökumista: 1) Sisäinen tehokkuus: esim. parantunut tapa työskennellä digitaalisten välineiden kautta, 2) Ulkoiset mahdollisuudet: uudet liiketoimintamahdollisuudet, kuten uudet palvelut ja kuluttajat, 3) Hajottava muutos: digitalisaatio muuttaa liiketoiminnan rooleja täysin. (Parviainen ym., 2017).

Seuraavassa kuviossa kuvataan digitalisaation keskeisiä vaikutuksia (kuvio 1):



KUVIO 1 Digitalisaation vaikutus (muunnettu julkaisusta Parviainen ym., 2017)

Digitalisaatio on tuonut uutta kehitystä yrittäjyyteen, mutta myös jo olemassa olevat liiketoimintamallit kohtaavat suuren muutoksen kohti digitaalisia ympäristöjä. Vaikka uusia yrityksiä syntyy digitalisaation mahdollisuuksien kautta, pitkäikäiset ja kokeneet yritykset joutuvat muuttamaan toimintaansa online-muotoon luoden digitaalista yrittäjyyttä. (Kraus, Roig-Tierno & Bouncken, 2019).

Viimeiset 15 vuotta ovat olleet merkittäviä muun muassa internetin ja älypuhelinien sekä erilaisten sovellusten kehityksen kannalta. Uudet sovellukset ovat myös muokanneet tapoja, miten esimerkiksi varataan matka, hoidetaan pankkiasiat, katsotaan tv:tä tai pidetään yhteyttä toisiin ihmisiin. Nämä kuluttajiin kohdistuneet muutokset eivät ole vielä täysin tavoittaneet B2B-ympäristöä. (Isaksson, Harjunkoski & Sand, 2018).

Digitalisaation luoma muutos teollisuudessa ja yhteiskunnassa on ollut meillä jo useita vuosikymmeniä. Etenkin yritykset tietoliikennealalla olivat ensimmäisiä, jotka kokivat muutoksen. Digitalisaatio merkitsee muutosta laite- ja

tuotekeskeisyydestä kohti ohjelmisto- ja palvelukeskeisyyttä sekä mahdollisia monimutkaisia liiketoimintamalleja. (Fitzgerald, Stol, Minör & Cosmo, 2017, 8).

Digitalisoinnin ja internetin läpinäkyvyyden kasvun seurauksena jakamisen konsepti on kehittynyt nopeasti ja lisäksi myös jakamisen olosuhteet ovat muuttuneet. On syntynyt digitaalinen vallankumous WEB 2.0:n, sosiaalisten verkkojen ja ”diginatiivien” sukupolven kautta. Digitalisaation ansiosta rajoittamaton määrä dataa voidaan kopioida ilman materiaalisia kuluja tai laatuun vaikuttavia tekijöitä pienellä vaivalla. Lisäksi digitaalisten laitteiden markkinat nousevat jatkuvasti. (Richter, Kraus & Syrjä, 2015).

Globaali digitalisaatiokyvykkyys edustaa kehittynyttä äly- ja liitettyjen tuotteiden käyttöä, helpottaakseen globaalia palveluiden innovaatiota. Optimoitupalvelut, sulautetut sensorit ja IT-järjestelmät mahdollistavat laitteiden liitettävyyden toisiinsa ja kriittisen informaation lähettäminen on ajantasaista. Tämän seurauksena valvonta ja toiminnallinen tehokkuus kasvavat. Monessa yrityksessä digitalisointikyky kulkee linjassa palvelustrategian soveltamisen kanssa. Kyvykkyys ja osaaminen helpottavat uusien älytuotteiden käyttöä ja innovaatioita. Optimoitinta ja kehittyneet uudet järjestelmät parantavat laitteiden kommunikointia keskenään ja pitävät niiden välisen ja niistä syntyneen datan luotettavana. Lopulta myös kokonaistoiminta ja tehokkuus paranevat. (Parida ym., 2015).

Lisäksi myös talousasioihin keskittyvät palvelufirmat, kuten pankit ovat kohdanneet muutoksen perinteisestä henkilökohtaisesta palvelumuodosta kohti verkkopalveluita. Digitaalisista teknologioista tulee jatkuvasti vallitsevia standardeja, ja näin ne myös haastavat perinteiset liiketoimintamallit. Firmat liikkuvat yhä enemmän kohti verkkopalveluita ja digitalisoitua arvon luomista. Digitalisaation seurauksena asiointi on keskittynyt yhä enemmän kohti verkkopalveluita ja uusia digitaalisia teknologioita. Uusia liiketoimintamalleja tarvitaan myös, jotta digitalisaatiosta voidaan hyötyä. (Niemand, Rightering, Kallmünzer, Kraus & Matijas, 2017).

IT:n kehitys sekä internetin käytön, sovellusten ja käyttäjien kasvu on lisännyt suuria muutoksia markkinoilla sekä myös yritysten, asiakkaiden ja jakelijoiden välisissä suhteissa. Uusi informaatiotalous vaikuttaa yritysten syntyyn ja kehitykseen. Muun muassa internet-perustainen kommunikointi on nykyään nopeampaa, halvempaa ja tavoitettavampaa kuin aiemmin. Lisäksi edullisemmat yhteismaksut ja nopeammat yhteydet muokkaavat suotuisia puitteita yrittäjyydelle. Lisäksi päätelaitteet, kuten tietokoneet ovat yhä nopeampia ja näiden laitteiden hinnat jatkavat jatkuvasti laskuaan. Laitteiden lisäominaisuudet tekevät mahdolliseksi muun muassa videokommunikoinnin ja ominaisuuksien integroinnin. Uuden teknologian avulla tiimit voivat näin ollen kommunikoida keskenään missä tahansa, miten tahansa ja milloin tahansa, erilaisten laitteiden avulla. Myös web-sovelluksia luodaan jatkuvasti lisää ja ne leviävät nopeasti uusilla tavoilla. Sosiaaliset verkostot muuttavat viestien leviämisen keinoja, verkon kautta käyttäjälähtöisen sisällön asema korostuu yhä enemmän, sekä yritysten ja kuluttajien välinen vuorovaikutus muuttuu. (Asghari & Gedeon, 2010).

Digitaalinen vaikutus alkoi kasvamaan 2000-luvulla ja etenkin Mooren lain merkitys on lisääntynyt, jonka mukaan laitteen laskentateho tuplaantuu 18

kuukauden välein. Muun muassa yritysten ja pankkien toiminnassa ja laitteiden soveltamisessa tämä muutos korostuu erityisesti. Tosin monia uusia järjestelmiä on luotu ja sitten myös pian suljettu ajan myötä. Merkittävä toinen digitaalinen digitalisaation aikaansaama vaikutus taloudessa painottuu kohti avoimia arkkitehtuureja. Avoimessa arkkitehtuurissa eri yritykset voivat toimia yhteistyössä ja virtuaalisuutta hyödyntäen suunnitella sovelluksia tietyille alustalle. Näin myös internet yleistyä aikoinaan. Lopulta toiminta siirtyi yhä enemmän kohti ohjelmistoja ja palveluita. Viime vuosina myös mobiilikäyttöjärjestelmät, pilvipalvelut ja big data -teknologiat ovat edesauttaneet tehokasta informaation prosessointia ja tallennusresursseja ajasta ja paikasta riippumatta. Digitaalisen infrastruktuurin toimivuus ja näin myös digitalisaation vaikutus näkyy laajalti koko maailmassa. (Autio, 2017).

Digitoinnin ja digitalisaation muutos muokkaa IT:n luonnetta perinteisestä organisaatiokeskeisestä järjestelmäsuunnittelusta siirtämällä tietojärjestelmätieteen tutkimusta ja huomiota kohti palveluiden rakenteita, uusia kokemuksia sekä ihmisten vuorovaikutuksen uusia muotoja. (Tilson ym., 2010).

2.3 Digitalisaation vaikutukset yritysten johtamiseen

Digitalisaatio saa aikaan suuria haasteita organisaatioiden ja yritysten johtajille, heidän toimiessaan merkittävien muutosten vallitessa kaupallisella alueella, dataan perustuvalla päätöksenteolla ja yleisöpohjaisilla uusilla tavoilla. Nykyään myös työvoimalla on kattava pääsy informaatioon ja kaiken lisäksi tulee myös ottaa huomioon uudet tavat vahvistaa kommunikointia. Digitalisaatio on enemmän kuin pelkkä teknologinen trendi ja se muuttaa pinnan alla vallitsevia käsitteitä johtajuudesta suoraan tai epäsuorasti. On tärkeää selvittää, kuinka johtajat sopeuttavat johtamistyyliään uusien kompetenssien lisätessä merkitystään ja että miten digitaalisia teknologioita hyödynnetään suhteessa yrityksen tavoitteisiin. (Hesse, 2018). Digitalisaatio on merkittävässä roolissa mille tahansa yritykselle tai yhteiskunnalle mahdollisuuksien ja haasteiden suhteen. Digitaalinen teknologia muokkaa yrityksen kommunikaatiokeinoja asiakkaita kohtaan, markkinoinnin osalta ja uusien palveluiden tuottamisen kautta, sekä miten yritys toteuttaa liiketoimintaprosessejaan. Tietokuilut ja väärinymmärrykset tietoteknisissä taidoissa ovat joitakin haasteita kasvulle ja kilpailulle. Digitaalista johtajuutta tarvitaan, jotta voidaan taata digitalisaation sujuva hyödyntäminen yrityksen sisällä. (De Waal, Outvorst & Ravesteyn, 2016).

Digitaalisen johtamisen teemassa korostuu ihmisten mukaan saamisen lisäksi ICT-perustaisten tavoitteiden saavuttaminen. ICT:n hyödyntäminen painottuu myös resursseissa, mikä asettaa uusia vaatimuksia tehokkaalle digitaaliselle johtamiselle. Muun muassa tietoa, taitoa ja kokemusta tarvitaan teknologian strategisessa hyödyntämisessä, sekä kyvykkyyttä tehdä teknologisia päätöksiä ja ylläpitää hyvää riskienhallintaa. Digitaalinen johtajuus edellyttää myös kykyä ottaa vastuuta, saavuttaa voittoa ja luoda samalla arvoa. Se on myös kyvykkyyttä tunnistaa mahdollisuuksia liiketoiminnan kasvulle ja arvon luomiselle,

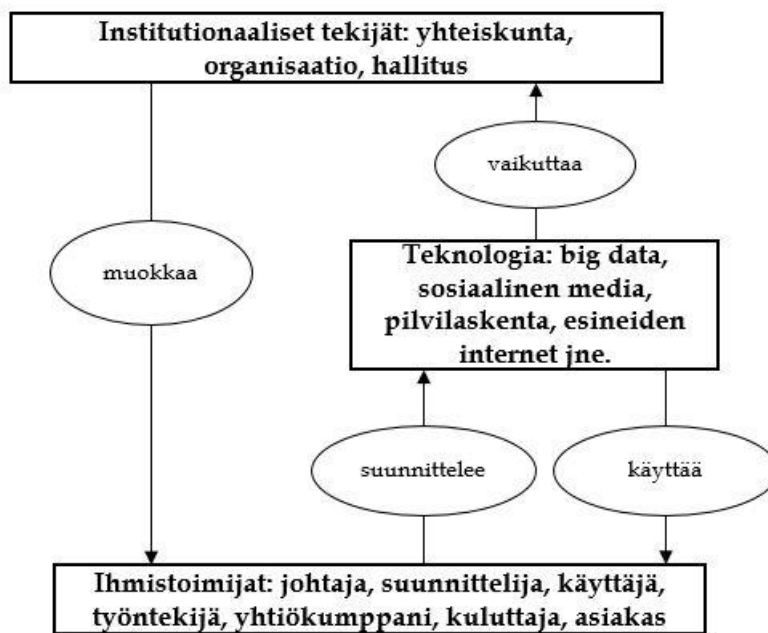
hyödyntämällä tehokkaasti ja toimivasti IT:tä ja digitaalista teknologiaa. Teknologian tuomilla mahdollisuuksilla luodaan uudenlaista liiketoimintaa ja samalla laajennetaan sitä. Strateginen teknologiaan perustuva digitaalisen muutoksen johtaminen ja teknologiamyönteinen yrityskulttuuri lisäävät yrityksen tehokkuutta ja näin myös koko liiketoiminnan arvoa. Sujuva johtajuus edellyttää kykyä muuttaa koko yritystä uuteen suuntaan, hyödyntäen samalla digitaalisen teknologian käyttöä ja sen tuomia mahdollisuuksia. (De Waal ym., 2016; Valentine & Stewart, 2015).

Seuraava kuvio selventää yrityksen johdon toisistaan riippuvaisia rooleja (kuvio 2):



KUVIO 2 Yrityksen johdon toisistaan riippuvaiset roolit (muunnettu kuvioista Valentine & Stewart, 2015)

Keskeiset kehityksen merkkipaalat digitaalisen teknologian alueella ovat muun muassa big data, sosiaalinen media, pilvilaskenta, mobiilijärjestelmät, älylaitteet (IoT), virtuaalitodellisuus, 3D-tulostus, kauko-ohjattavat laitteet ja robotit. Pilvilaskennan, älylaitteiden ja sosiaalisen median soveltaminen sekä niiden välinen yhteys ja infrastruktuuri vaikuttavat yritysten digitaalisen liiketoiminnan strategiaan. Ihmiset (työntekijät, asiakkaat ja päätöksentekijät yrityksissä) muuttavat ja suunnittelevat toiminnallaan teknologiaa eli teknologia on tietynlainen ihmisen toiminnan tuotos. Teknologialla on siten myös vaikutus koko yhteiskuntaan ja yrityksen toimintaan. (De Waal ym., 2016). Seuraavassa kuviossa näytetään teknologian rakenteellinen malli (kuvio 3):



KUVIO 3 Teknologian rakenteellinen malli (muunnettu julkaisusta De Waal ym., 2016)

Uudet sosiaaliset rakenteet luovat samalla uudenlaista johtamistyyliä. Nykyajan tietoyhteiskunnassa tai verkottuneessa yhteiskunnassa on tapahtunut erityisesti seuraavia muutoksia: 1) nopeat teknologiset muutokset, kuten ICT:n digitalisaatio, 2) kiihtynyt globalisaatio, 3) siirtyminen tietämystä (knowledge) painottamaan ajatteluun tuotannon keskeisenä tekijänä, 4) jaetut ja vapaammat organisaatorakenteet. Näiden muutosten seurauksena johtajuuden innovaatiot ja soveltamiskyky ovat yhä enemmän merkittävämmässä asemassa, kuten johtajan kyky suodattaa oikeaa tietoa oikeille ihmisille, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Uudenlainen johtajuus ja siihen liittyvät muutokset perustuvat oleellisesti myös valtion omiin olosuhteisiin, sen kulttuuriin ja erityisesti nämä muutokset näkyvät taloudellisesti kehittyneissä yhteiskunnissa sekä ICT:n alueella. Digitaalisella aikakaudella edellytetään johtajuutta, joka muodostuu uudenlaisesta asenteesta, taidoista ja tietämyksestä, joka on kerätty ammattikokemuksen kautta. (Wilson III, Goethals, Sorenson & Burns, 2004).

2000-luvun liiketoiminta ja johtaminen keskittyvät tuloksiin, asiakkaisiin ja ympäristöön. Organisaatioiden kulttuuri on nopeasti sopeutuvaa ja antaa mahdollisuuden ottaa myös enemmän riskejä. Yritykset panostavat innovatiivisuuteen ja yrittäjämäiseen asenteeseen. Lisäksi johtajia on kaikilla yrityksen tasoilla, eli kaikki osallistuvat tavallaan ongelmienratkaisuun. Strategisuus painottuu nykyaikana vahvasti sekä ajatteleva johtaminen. Projektikeskeisyys ja roolit yrityksessä vallitsevat nykyaikaisessa johtamisen konseptissa. Tiedon levitys on reaaliaikaista, avointa ja laajasti jaettua. Prosessit ja tuotteet ovat digitaalisia ja liiketoimintaa tehdään ajatuksen ja valon nopeudella. Johtajuus onkin tiimipainotteista ja oikeiden määrättyjen asioiden tekemiseen keskittyvää toimintaa. Lisäksi tiimissä jokainen panostaa asiakaskeskeisyyteen ja projektitiimit toimivat laajalti kokonaisaltaisesti paikasta riippumatta. Oleellisesti myös tietokoneet ja muut

uudet pääteleitteet kuuluvat nykyjohtamisen toimikenttään. (Hiebert & Klatt, 2001, 2).

2.4 Digitalisaation trendit

Yhä useampi tuote ja palvelu on nykyään yhteydessä toisiinsa. Yritykset innovoivat liiketoimintamallejaan ja etsivät teknologisia trendejä. Uusia innovaatioita täytyy kehittää, jos yritys halua hallita ja selviytyä digitaalisesta muutoksesta. Kilpailu yritysten välillä on globaalimpaa monikansallisten yritysten ja digitaalisten verkkojen maailmassa. Tämän kaiken seurauksena innovointikyky on edellytys liiketoiminnan kannattavuudelle ja sen pitää olla myös tehokasta ja uusia tuotteita täytyy kehittää yhä nopeammin. Tulevaisuuteen katsovat yritykset hakevat kilpailuetua innovaatioiden kautta. Näin ollen yksi merkittävä digitalisaation trendi on valmistaa yksilöllistettyjä tuotteita, jotka ovat kohdistettu tietyille asiakkaille. Tuotteita muokataan asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan. Trendien suhteen nykyään myös moni teknologinen merkkipaalu tulee startup-yrityksistä. Digitalisaation muutoksille täytyy olla avoimia ja ajattelua tulee muuttaa suotuisaksi, koska digitalisaatio vaikuttaa suureen osaan nykypäivän yrityksistä. Tarvitaan uusia innovatiivisia ideoita ja panostusta digitaaliseen muutokseen. Nykyään puhutaan jo teollistumisen neljännestä ajasta (Industry 4.0) digitaalisen muutoksen seurauksena, joka näkyy kaikkialla ja muuttaa myös koko arvon luomisen ketjua. Muutokset ovat yrityksen työtavoissa ja kulttuurissa arkipäivää, kun IT:tä integroidaan tuotantoon ja teknisestä edistymisestä sekä innovaatioista ollaan riippuvaisempia talouskasvun ja vaurauden suhteen. Digitalisaatio edellyttää yrityksiltä uusien ratkaisujen löytämistä ja innovointikyvykkyyttä sekä sitä, että yritys löytää oikeat markkinat ja teknologiset trendit oikealla hetkellä selviytyäkseen. (Ignat, 2017).

Teollistumisen neljäs aika on merkittävä ilmiö ja se näkyy hyvin myös taloudessa ja yrittäjyydessä. Se perustuu internet-teknologioiden nousuun talouden keskiöön. Lisäksi ihmisillä on paremmin varaa uusiin laitteisiin ja laitteiden mahdollistama kommunikaatio tavoittaa suuria määriä ihmisiä, koska yhä useampi laite on nykyään liitetty internetiin. Laitteet voivat säilöä suuria määriä tiedostoja ja dataa myös ulkopuolisesta maailmasta. Tämä uusi meneillään oleva muutos lisää prosessien tehokkuutta sekä liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden kehitystä. Älylaitteet, big data ja pilvipalvelut ovat osa tätä muutosta. Muun muassa esineiden internetin (Internet of Things, IoT) seurauksena laitteet ovat liitettyinä toisiinsa kehittyneen tekoälyn avulla ja tämä sen edustama uusi aikakausi on merkittävä digitalisaation trendi. Teknologia yhdistää yhä enemmän ihmisiä toisiinsa tehokkaiden älylaitteiden avulla. (Drath & Horch, 2014; Hermann, Pentek & Otto, 2016; Xia, Yang, Wang, Vinel, 2012).

3 DIGIYRITTÄJYYS JA DIGITAALINEN LIIKETOIMINTA

Tämä luku käsittelee perinteistä yrittäjyyttä, digiyrittäjyyttä ja siihen läheisesti liittyvää digitaalista liiketoimintaa. On oleellista selvittää yrittäjyyden olemusta, uutta digiyrittäjyyttä, sen haasteita, mahdollisuuksia ja yrittäjyyden muutoksia 2000-luvulta alkaen nykyhetkeen saakka. Perinteistä yrittäjyyttä on tutkittu paljon aiemmin ja on oleellista selvittää, miten teknologian kehitys, digitaaliset uudet teknologiat ja digitalisoituminen ovat luoneet pohjaa uusille näkemyksille ja toimintatavoille.

3.1 Yrittäjyys

Yrittäjyys on liiketoiminnan luomisen lisäksi tilaisuuksien etsimistä, riskien ottamista ja ideoiden tuottamista todellisiksi. Yrittäjyys vaatii lisäksi tietynlaista yrittäjämäistä mielentilaa, johon liittyy sitoutuminen ja innovatiivisuus. (Kuratko, 2016, 3). Yrittäjyyden laadukkuus ja yrittäjien määrä vaikuttavat myös koko maan menestymiseen ja hyvinvointiin. Lisäksi yhteiskunnallisten tekijöiden avulla voidaan mitata valmiutta yrittäjyyteen. (Coduras, Saiz-Alvarez & Ruiz, 2016). Yritteliäs ja innostunut tyyli työskennellä kuuluvat yrittäjyyteen sekä rohkeus tarvittaessa muuttaa toimintatapoja, ovat tärkeitä yrittäjyyden puolia (Kansikas, 2007, 62).

Yrittäjyys on ollut käsitteenä jo 1700-luvulta lähtien, kuvaten riskin ottamista, ostaen jotain tietyllä hinnalla ja myymällä epävarmoilla hinnoilla. Ajan mittaan yrittäjyyden ymmärtäminen on laajentunut, liittyen yksilöiden riskienottamisen tapoihin, jotka tavoittelevat havaitsemiaan mahdollisuuksia. (Davidson & Vaast, 2010). Yrittäjyyteen liittyy myös joustavuus, dynaamisuus, luovuus ja kasvuun panostaminen. Uusien hankkeiden aloittaminen ja operoiminen kuuluu yrittäjyyteen. Uusien yrittäjien on kuitenkin oleellista miettiä, että kuinka innovaatiosta, joustavuudesta ja luovuudesta voidaan tehdä toiminnallista. (Stevenson, 1985).

Yrittäjyyden määritelmälle ei kuitenkaan ole mitään yksiselitteistä sääntöä. Monesti yrittäjä on kuitenkin henkilö, joka pyörittää liiketoimintaa, on yrityksen

omistaja ja on itse työllistänyt itsensä. Yrittäjät toisaalta myös työllistävät toisia ihmisiä. Yrittäjä tarkkailee ympäristön mahdollisuuksia ja yrityksen perustamisen kautta pyrkii saavuttamaan tavoitteitaan. Uusien hankkeiden luominen onkin erittäin tärkeää yrittäjyydessä ja se kuvastaa yrittäjyyden olemusta. (Parker, 2018, 6).

Globalisaatio ja digitalisaatio ovat asettaneet merkittäviä haasteita etenkin pienille ja keskisuurille yrityksille, muuttaen niiden strategioita sijainnin ja aktiiviteettien suhteen. Tiedon rooli, sen luominen ja tiedon siirtäminen ovat kaikki merkittävässä asemassa tässä muutoksessa. (Biggiero, 2006). Parker (2018) kertoo, että yritysten koon perusteella voidaan myös määritellä ja mitata yrittäjyyden olemusta. Mikro-, pien-, keskisuurten yritysten koon määritelmä vaihtelee alueittain, mutta esimerkiksi EU:ssa mikroyrityksessä on työntekijöitä 0-9, pienyrityksessä 10-49 ja keskikokoisessa yrityksessä 50-250. Lisäksi muun muassa liikevaihdon perusteella voidaan mitata yrittäjyyttä, sekä yksilön tai yksilöiden uusiin mahdollisuuksiin perustuva yrittäjämäinen toiminta määrittelee yrittäjyyden luonnetta. (Parker, 2018, 11).

Jotkin yritykset ovat melko hyvin pystyneet hallitsemaan digitalisaation aikaansaamaa muutosta sopeutuen siihen ja samalla halliten asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksia ja uusien teknologioiden käyttöönottoa. Kuitenkin on monia yrityksiä, joilla on ollut hankaluuksia mukana pysymisessä, sekä myös jokin osa toimialoistakin on kokenut asiakasmäärien suunnanmuutoksen. Esim. musiikkiteollisuuden ansaintamallit ovat muuttuneet täysin, kivijalkaliikkeet kuten videovuokraamot ovat oikeastaan jo kadonneet, ja muun muassa monet yliopistot ovat panostaneet yhä enemmän verkkokursseihin. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 8).

Digitalisaatio on saanut aikaiseksi myönteisiä asetelmia digitaalisille innovaatioille. Kuitenkin yrittäjyyden roolia tulee tutkia lisää ja selvittää sen merkitystä jokapäiväisten toimien muuttuessa yhä enemmän digitaalisemmaksi. Uudet digitaaliset teknologiat ovat muokanneet yrittäjien toimintatapojen luonnetta ja lopputuloksia. Näin on noussut esille oleellisia kysymyksiä liittyen digitaalisiin teknologioihin, innovaatioihin ja yrittäjyyteen, sekä siten myös digitaaliseen yrittäjyyteen. Tutkimuksia on jo liittyen olemassa oleviin yrittäjäteorioihin ja uusi digitaalisen teknologian tuoma näkökulma voi voimistaa, muokata ja parantaa jo tutkittuja käsitteitä. (Kelestyn & Henfridsson, 2014; Nambisan, 2017).

Yhteiskunnallista jakamiseen perustuvaa taloutta ja sen uusia liiketoimintamalleja ja startup-yrityksiä on hieman jo tutkittu, kuitenkin siihen liittyvien vaatimusten, aikaansaajien ja tavoitteiden tutkimus on ollut rajattua (Richter, Kraus, Brem, Durst & Giselsbrecht, 2017). Yksi syy miksi erittäin menestyneitä nyky-yrityksiä ei ole kovin paljoa tutkittu on se, että yrittäjyystutkimus on keskittynyt itsenäiseen ammatinharjoittamiseen, sekä yrityksen omistajuusmielessä kuin myös kauppiasnäkökulmasta. On keskitytty lukuisiin pieniin startup-yrityksiin, jotka ovat epäonnistuneet asiakaskunnan puutteen takia. Yrittäjyystoiminnassa ei ole otettu huomioon asiakkaiden roolia ennen yrityksen perustamista. (Sussan & Acs, 2017).

Yksilöt ovat tänä päivänä monimuotoisia ja avoimia yrittäjyyteen liittyvien uskomusten ja mahdollisuuksien suhteen, liittyen mahdollisuuksien vaikutukseen ihmisiä tai yrityksiä kohtaan taloudellisella tavalla, sosiaalisesti tai ympäristöllisesti. Ihmiset havainnoivat ja sisäistävät tietoa, kokemuksia ja ulkoisia vaikutteita eri tavoin ja tämä toiminta vaikuttaa päätösten seurauksiin. (Shepherd, Williams & Patzelt, 2015).

Asiakaskommunikaatio on yhä enemmän automatisoitunut markkinoinnin ja asiakaspalvelun kehittymisen yhteydessä. Yrityksen kommunikaatio asiakkaalle on muuttunut merkittävästi viime aikoina uusien käyttöliittymien, kuten ääniohjaukseen liittyvien käyttöliittymäpintojen ansiosta. Näin ollen yrityksellä on uudenlaisia mahdollisuuksia dialogiin asiakkaidensa kanssa ja siten myös asiakaskokemuksen parantamiseen. Perustana yrityksen eri prosessien automatisoinnille on tieto, sen analysointi ja sen tehokas hyödyntäminen. Nykyään hyödynnetään myös uusia teknologioita, kuten pilvipalveluita tiedon keräämisessä, käsittelyssä ja tallentamisessa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 10).

Uudenlainen digitaalinen yrittäjyys edellyttääkin uusien innovatiivisten liiketoimintamallien tutkimista ja lisäksi niiden tekijöiden löytämistä, jotka saavat aikaiseksi uutta ajattelua, ratkaisuja ja toimintatapoja (Richter ym., 2017).

3.2 Digitaalinen liiketoiminta

Digitaalinen liiketoiminta on syntynyt ICT:n kehittymisen, etenkin internet- ja mobiiliteknologian nopean kehityksen kautta. Digitaalinen liiketoiminta kehittyy jatkuvasti ja se on monimuotoista, epävarmaa ja kilpailu siinä on erittäin kovaa. (Al-Debei, El-Haddadeh & Avison, 2008). Uusi digitaalinen aikakausi on syntynyt ja se on aiheuttanut digitaalisen liiketoiminnan rakenteelle ja myös yhteiskunnalle merkittäviä muutoksia. Liiketoiminnan rakenne on digitalisoitunut ja tuotteet sekä palvelut ovat yhä enemmän liitettyinä yhteen keskenään. (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou & Venkatraman, 2013).

Digitaalinen muutos on muuttanut työskentelytapoja, rooleja ja liiketoimintaa, joita digitaalisten teknologioiden soveltaminen on aikaansaanut yrityksissä ja niiden toimintaympäristössä. Yritysten tulee muun muassa hallita seuraavia muutoksia eri tasoilla: 1) Prosessitaso: uusien digitaalisten työkalujen soveltaminen ja prosessien virtaviivaistaminen; 2) Organisaatiotaso: uusien palveluiden tarjoaminen ja jo olemassa olevien palveluiden tarjoaminen uusilla tavoilla; 3) Yrityksen toimialueen taso: muuttuvat roolit ja arvoketjut ekosysteemeissä; 4) Yhteisön taso: yhteisön rakenteiden muuttaminen (esim. työn luonne). (Parviainen ym., 2017).

Yritysten tulee investoida teknologioihin hyvän asiakaskokemuksen ja markkinoinnin suhteen. Lisäksi on tarvetta sähköisille kommunikaatiovälineille sisäiseen ja ulkoiseen viestintään nykypäivän digitalisoituvassa maailmassa. Liiketoiminnan johtamisen suhteen myös toiminnanohjausjärjestelmät ja asiakkuudenhallintaratkaisut ovat tarpeen. Esimerkiksi pikaviestintä (chatbotit), markkinoinnin automaatio, ääniohjaus ja tekoälyä hyödyntävät ratkaisut voivat olla

hyödyllisiä vaihtoehtoja digitalisoituvalle ja kasvavalle yritykselle. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 10-11).

Digitaalinen liiketoiminta ja digitaalinen yrittäjyys hajottavat liiketoiminnan keinoja maailmanlaajuisesti. Kuluttajat muokkaavat yritysten hyödykkeiden ja palveluiden saantia ja moni yritys myös muuttaa hinnoittelua ja toimitusmalleja. Kuluttajat käyttävät paljon myös mobiilipalveluita kuluttamisen keinona ja verkkokauppoja on otettu käyttöön huikkealla tahdilla kehittyneissä maissa. Digitaalisuus luo pohjaa uusille liiketoimintamalleille, jossa IT on yhä enemmän liiketoiminnan keskiössä. (Alonso & García, 2018, 176). Uudet liiketoimintamallit nostavat esiin kysymyksiä liittyen arvon luomiseen uudessa digitaalisessa maailmassa. On paljon uusia mahdollisuuksia luoda varallisuutta, kun digitalisaatio muuttaa kuluttajien elämää jatkuvasti. Uudet sovellukset, palvelut, data ja laitteet vaikuttavat vahvasti myös yrityksiin ja niiden liiketoimintaan. Monet hankkeet ja yritykset ovat myös luoneet nopeasti menestystä digitalisaation ansiosta, kuten esimerkiksi Facebook ja Airbnb. Toisaalta taas perinteiset yritykset, kuten pankit, matkatoimistot ja painetut lehtimediat ovat kokeneet paljon haasteita pysyäkseen toiminnassa. Lopulta haasteet perustuvat uusien liiketoimintamallien kehityksen tarpeellisuuteen, mallien, jotka hyödyntävät digitaalista maailmaa ja samalla luovat arvoa verkottuneille asiakkaille. Digitalisaatio ja tuoteinnovaatiot ovat yhdessä tuoneet keskuuteemme tietokoneet, älypuhelimet ja muut mukana kulkevat teknologiat. Älylaitteita syntyy koko ajan erilaiseen käyttöön. Nämä uudet tuotteet, sovellukset ja palvelut muuttavat samalla elämäämme merkittäväällä tavalla. Siksi myös yritysten prosessit ja järjestelmät ovat olleet koetuksella arvon luomisen suhteen, johon täytyy nyt panostaa enemmän sekä samoin myös uusiin ideoihin. Liiketoimintamallien tulee olla perusta uudennlaisille innovaatioille, jotka näyttävät liiketoiminnan suunnan. Älykkäästi suunniteltu liiketoimintamalli lisää verkostoitumisen avulla yrityksen kokonaisarvoa myös osakkeenomistajia, asiakkaista, kumppaneita ja jakelijoita ajatellen. (Zott & Amit, 2017).

Liiketoimintamalli on kokonaisuus toisiinsa yhteen liitetyistä toiminnoista, jotka kuvaavat yrityksen tapaa tehdä liiketoimintaa. Hyvän liiketoimintamallin avulla pyritään toimimaan tehokkaasti markkinoilla ja täyttämään asetetut tavoitteet. Liiketoimintamalleja suunniteltaessa painotetaan yhä enemmän kuitenkin niiden selkeyttä ja helppoa ymmärrettävyyttä, ilman ylimääräisiä monimutkaisuksia. Liiketoimintamallin toimintojen ytimenä on erityisesti arvon luomisen keinot yrityksen asiakkaille ja näin ollen koko kannattavuuden parantaminen. (Al-Debei ym., 2008; Standing & Mattson 2018; Zott & Amit, 2017)

Digitaalisen yrittäjyyden toimikentässä on yhä tärkeämpää tietää, että miten digiyrittäjä voi tunnistaa liiketoimintamahdollisuuksia ja hahmottaa liiketoimintamalleja. Yrittäjämäinen toiminta on keskiössä minkä tahansa aloittelevan yrityksen toiminnassa ja yrittäjillä on myös tiettyjä yleisiä piirteitä, kuten päättäväisyys ja riskiensietokyky. Kuitenkin digitaalinen toimintakenttä on hyvin erilainen verrattuna perinteiseen ja näin ollen internetiin liittyvä tietoisuus sekä kyky osata perustaa yritys verkossa on tärkeää digiyrittäjälle. Lisäksi tietoisuus hakukonepalveluiden kautta saatavasta näkyvyydestä ja verkkoyhteisön

perustamisesta voi vaikuttaa merkittävästi pärjäämiseen ja oikeiden asiakkaiden tavoittamiseen. Nykyään virtuaalisen verkoston eli sosiaalisen median laajan hallinnan osaavat yrittäjät ovat hyvissä etulyöntiaselmissa asiakkaiden saamisen kannalta. (Shepherd ym., 2015; Standing & Mattson, 2018).

Lisääntynyt liiketoimintaprosessien, tuotteiden ja palveluiden digitalisointi vaatii digitaalisten liiketoimintastrategioiden parempaa ymmärtämistä. Muun muassa informaatioteknologiaan ja teknologisten toimintojen ulkoistamiseen liittyvät sijoitukset kuuluvat liiketoimintastrategian määrittäviin osatekijöihin. Digitaaliset liiketoimintastrategiat ovat kuitenkin erityisiä mahdollisuuksia poiketa totutuista alan käytännöistä. Yritys voi saada etua poikkeamalla totutusta menettelystä omalla digitaalisen strategiansa suunnallaan ja sen asteella, ottamalla samalla huomioon kilpailuympäristönsä vaikutukset (esim. muutosnopeuden ja kasvumahdollisuudet). Moni kilpailuympäristössä eli markkinoilla tapahtuva toiminta, kuten uuden tuotteen laukaiseminen, mainoskampanja tai hinnoitteluun liittyvä keksintö ja innovaatio, voi kasvattaa yrityksen myyntiä ja lisätä mainetta kilpailijoihin nähden. Nämä toiminnot ovat kuitenkin monesti ulkoisesti helposti havaittavia; kilpailijat voivat matkia tai soveltaa tehokkaampia toimia ja näin tuhota toisen yrityksen luoman kilpailuedun. Näin ollen yrityksen tulee tehdä digitaalisiin strategioihin liittyviä päätöksiä, joilla ne voivat suojata itseään estääkseen kilpailuetunsa tuhoutumisen. (Mithas, Tafti & Mitchell, 2013).

Digitaalinen vallankumous on hyvin monimutkainen rakenteeltaan. Liiketoiminnan kehittämisen suhteen on ehdotonta osata hyödyntää ja omaksua erilaisia teknologioita ja tekoälyä. Toimialat muuttuvat myös ja alustatalous voimistuu: alustatalous vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Se on taloudellista, sosiaalista ja yhteiskunnallista toimintaa, missä teknologiainfrastruktuuri ja sen yhteyteen rakennetut kolmansien osapuolten palvelut ovat keskiössä. Yritykset voivat hyödyntää toisten alustoja ja siten rakentaa niiden avulla omaa liiketoimintaansa. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 25-26).

3.3 Digiyrittäjyys

Tämän päivän uudessa digitaalisessa taloudessa informaatioteknologia ja uusi media ovat tulleet kilpaileviksi innovaatioiden lähteiksi liiketoimintaprosesseissa ja liiketoimintamalleissa. Informaatioon painotetaan prosesseissa enemmän kuin materiaan, muuttaen ja voimistaen taloutta kohti informaatio- ja tietoperustaisia palveluita. Uudessa ympäristössä kilpailuetu perustuu tiedonsaantiin, sen käsittelyyn ja sen luomiseen. (Davidson & Vaast, 2010). Digiyrittäjyyden konseptissa IT ja internet vaikuttavat sähköisen liiketoiminnan lisäksi koko yrittäjyysprosessiin, jolla luodaan liiketoimintaa sekä tapaan, jolla liiketoimintaa hallitaan virtuaalisissa tiimeissä. Tavoitteena on saada aikaan ylläpitokulujen laskua, ketteryyttä, globaaliutta ja laajempaa asiakkaiden mukaan saamista liiketoimintaprosesseihin. (Asghari & Gedeon, 2010).

Alkuvaiheessa monet aloittelevat uudet yritykset käyvät läpi muutoksia ja innovaatioita, koska niiden tulee kohdistaa sisäiset omat resurssinsa ulkoisiin

olosuhteisiin. Tämä toiminta korostuu etenkin voimistuvassa uudessa digitaalisessa ympäristössä. Digitaaliset teknologiat voimistavat muutosnopeutta ja tämä muutos saa aikaan merkittävää muuntautuvuutta yrityksissä. Digitaaliset startup-yritykset käyvät läpi innovaatioita liittyen tuotteiden ja palveluiden muokkaamiseen, muuttaen sisäisiä olosuhteitaan tai markkinatilannettaan sekä myös innovaatioita, liittyen liiketoimintamalliinsa eli yrityksen arkkitehtuuriin ja arvonluomisen keinoihin asiakkaille. (Ghezzi & Cavallo, 2018).

Digiyrittäjyyden termi kumpuaa laajoista internetin, mobiiliteknologioiden ja uusien medioiden aikaansaamista muutoksista ja mahdollisuuksista. Internetiä käytetään kaupallisiin tarkoituksiin, kuten Ebay-yrittäjät, jotka hyödyntävät digitaalista infrastruktuuria. Lisäksi yritykset ja yksilöt kehittävät yhdessä uusia liiketoimintamalleja, perustuen sosiaalisten verkostojen kasvuun ja mobiiliteknologioihin. (Davidson & Vaast, 2010). Muun muassa pilvilaskennan kehityksen ansiosta ja yhdistelemällä teknologiatietoutta, voi avautua uusia näkökulmia liiketoimintamahdollisuuksille. Yrittäjät voivat vallitsevien tarpeiden mukaan valita esimerkiksi SaaS (Software as a Service), IaaS (Infrastructure as a Service) tai PaaS (Platform as a Service) -pohjaisia malleja tai niiden yhdistelmiä käyttöönsä. Uuden ajan digiyrittäjillä on paljon potentiaalisia mahdollisuuksia ja ideoita liiketoiminnan luomiselle. Moni digitaalinen pienyritys pärjääkin hyvin erityisesti mobiilisovellusten kehittämiseen ja esineiden internetiin (IoT) perustuvilla aloilla. (Venkatesh & Pushkala, 2018).

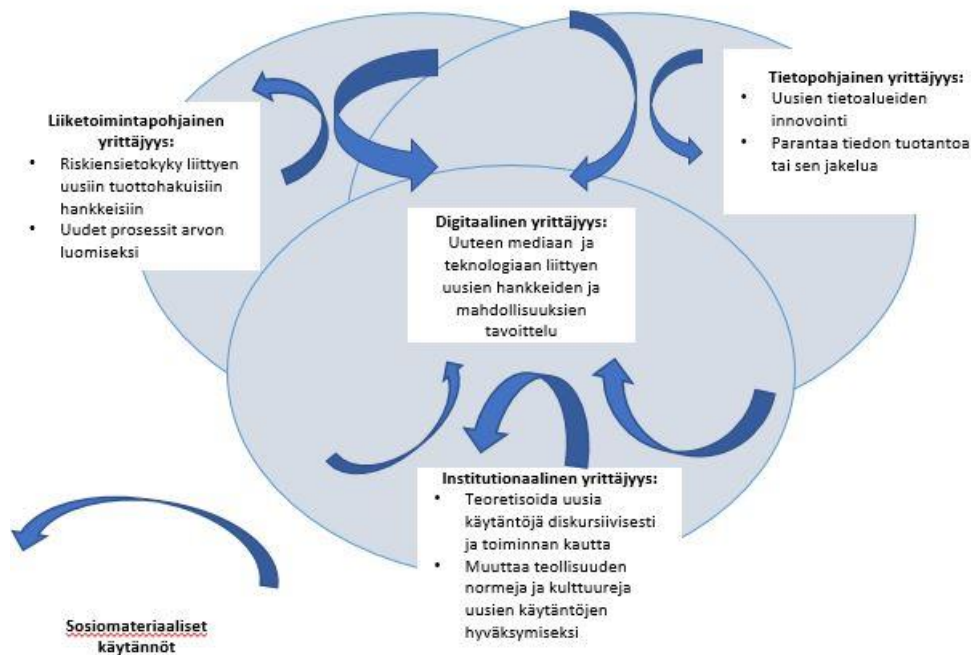
Digitaalisessa yrittäjyydessä painottuvat digitaalisen median ja erilaisen informaatio- ja kommunikointiteknologioiden luomien mahdollisuuksien tavoittelu ja niihin panostaminen (Davidson & Vaast, 2010; Ngoasong, 2018). Perinteiseen yrittäjyyteen verrattuna digitaalisessa yrittäjyydessä painottuvat etenkin yrityshankkeiden digitaalisuus, digitaaliset alustat sekä digitaalisessa muodossa olevat tuotteet ja palvelut (Davidson & Vaast, 2010; Hair, Wetsch, Hull, Perotti & Hung, 2012; Ngoasong, 2018). Uusien digitaalisten teknologioiden ansiosta digiyrittäjillä on etu päästä käsiksi suuriin määriin tärkeitä kuluttajadataa ja myös saavuttaa kuluttajat nopeasti. Kuluttajien tarpeita voi näin ollen oppia paremmin ymmärtämään ja siten digiyrittäjät voivat yrityksensä sisällä luoda keinoja, joilla kohdistaa markkinointiaan tehokkaammin ja kehittää parempia strategioita tuotteilleen ja palveluilleen. (Hair ym., 2012).

Digitaaliset teknologiat ja IT-teknologiat ovat elintärkeitä organisaatioille ja yrityksille ja nämä teknologiat myös muokkaavat liiketoiminnan luonnetta. Moni yritys tekee digitaalista liiketoimintaa, kuten myy tuotteita internetin kautta. Digitaalisessa yrittäjyydessä, kuten myös perinteisen yrittäjyyden konseptissa, on tärkeitä tunnistaa ympäristön mahdollisuudet ja riskit, jotka voivat joko suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa digitaaliseen yrittäjyyteen, kuten esimerkiksi tiettyyn uuteen digitaaliseen hankkeeseen liittyvät ominaisuudet. Tulee myös selvittää, että miten nämä ominaisuudet muokkaavat hankkeen kriittisiä menestystekijöitä. Myös tuotteen tai palvelun tuotantotapa määrittelee digiyrittäjyyttä, sillä muun muassa digitaalisia palveluita myyvä yritys on ainakin jossain määrin digitaalinen yritys ja voi kohdata erilaiset markkinat, piratismia digitaalisen tuotteen/palvelun suhteen ja varkauksia taas ei-digitaaliseen fyysiseen

tuotteeseen liittyen. On yhä tärkeämpää havainnoida digitaalisen yrittäjyyden toimintatapaa itse yritysten ja yrittäjyydestä kiinnostuneiden keskuudessa. Digitaalinen yrittäjyys vaatii teknologiapainotteisuutta ja teknologian tulee operoida liiketoimintaa. (Kamalian, Yaghoubi & Moloudi, 2016).

Digitaaliset tuotteet, palvelut ja digitaalinen sisältö sekä prosessien ja toimintojen digitalisaatio, avaavat uusia väyliä ja jakeluteitä innovatiivisille yrityksille sen kilpailuympäristössä, kun myös tiedonsiirto on nopeaa ja vapaata. Hyvien digitaalisten resurssien avulla yritys voi hallita paremmin jakelukanaviaan ja näin myös tavoittaa paremmin kuluttajat. Internetin suosion kautta syntynyt sähköinen kaupankäynti pitää sisällään luonnollisesti riskejä ja epävarmuutta ja yritykset, joilla ei ole vielä vahvaa brändiä, voivat kokea suuria haasteita uusien asiakkaiden saamisen suhteen. (Ba, Whinston & Zhang, 2000, 185-186; Brynjolfs-son & Kahin, 2002, 1; Kamalian ym., 2016).

Liiketoimintapohjainen yrittäjyys (business entrepreneurship) on uudenlaista yrittäjyystoimintaa. Tässä liiketoiminnassa uudet digitaaliset yritykset pyrkivät luomaan tuottoa ja muun muassa kaupallistamaan jonkin tietyn innovaation, sekä digitalisoimaan kaupallisen prosessin hyödyntäen internetiä. Tietopohjainen yrittäjyys (knowledge entrepreneurship) taas hyödyntää informaatio- ja tietopohjaisia mahdollisuuksia uusien hankkeiden kehityksessä ja laajentamisessa. Tietämys painottuu tässä yrittäjyysmallissa arvon luomisen kannalta ja verkostojen merkitys digitaalisessa maailmassa yrittäjyyden edistämisen suhteen. Institutionaalinen yrittäjyys (institutional entrepreneurship) on toimintaa, jossa kiinnostus kohdistuu institutionaalisiin järjestelyihin, joihin resursseja hyödyntäen on tavoitteena luoda uusia instituutioita tai muokata jo olemassa olevia. Tällä toiminnalla voidaan luoda uusia käytäntöjä ja vallitsevia standardeja. Nämä edellä mainitut moniulotteiset yrittäjyyden näkökulmat ja lähestymistavat hahmottavat enemmän digitaalista yrittäjyyttä ja sen olemusta. (Davidson & Vaast, 2010). Seuraava kuvio kuvaa digitaalisen yrittäjyyden käytäntöjen suhteita (kuvio 4):



KUVIO 4 Digitaalisen yrittäjyyden osa-alueiden suhteiden rakenne (topologia) (muunnettu kuvioista Davidson & Vaast, 2010)

3.3.1 Digiyrittäjän määritelmä

Vaikka kilpailuolosuhteet pitävät sisällään paljon epävarmoja muutoksia, siltikin uudet informaatioon perustuvat teknologiat tarjoavat uusia laaja-alaisia mahdollisuuksia yrittäjille luoda korkeateknologista liiketoimintaa. Muun muassa ohjelmistokehitys, verkkokaupat ja erilaisia digitoituja palveluita myyvät multimediairytykset ovat digiyrittäjyyden osa-alueita. Digiyrittäjä taas on henkilö, joka luo ja käyttää toimintoja, kuten tuotantoa, markkinointia ja jakelua, hyödyntäen ICT-teknologioita. ICT-teknologioita ovat tietokoneet ja tv sekä uudemmat yleistyvät digitaaliset teknologiat, kuten älypuhelimet ja tekoäly. (Davidson & Vaast, 2010; Ngoasong, 2018). Informaatioteknologia on levinnyt yhä laajemmalle alueelle yhteiskunnassa ja sen kehitys on saanut yrittäjät nopeasti mukaan tähän muutokseen. Sähköinen laskutus, sähköinen liiketoiminta ja internetin leviäminen ovat muokanneet yrittäjyyttä digitaalisen yrittäjän muotoon. Myös IT-alalla tapahtunut kehitys ja IT:n soveltaminen mihin tahansa liiketoimintaan, on lisännyt arvon luomista enemmän kuin aiemmin olisi ollut mahdollista perinteisillä yrittäjyyden keinoilla. (Venkatesh & Pushkala, 2018).

Jakamiseen perustuva talous liittyy läheisesti yrittäjyyteen ja vaatii nykyaikaista tieto- ja viestintäteknologiaa (ICT) ja näin ollen tässä yhteydessä toimivat yrittäjät ovat digitaalisia yrittäjiä, jotka käyttävät uutta teknologiaa luomaan liiketoimintamahdollisuuksia. (Richter, Kraus & Syrjä, 2015).

Digitaalisessa maailmassa toimivat digiyrittäjät kohtaavat haasteita ja saavat myös ainutlaatuisia mahdollisuuksia liittyen markkinoille tulon, tuotantoon,

kilpailijoiden tarkkailuun, digitaalisiin suhteisiin ja työntekijöiden virtuaaliseen mukanaoloon liiketoiminnassa. Lopulta myös digitaalisen arvon olemuksen ymmärtäminen on tärkeää. (Hair ym., 2012).

3.3.2 Puitteet digiyrittäjyydelle

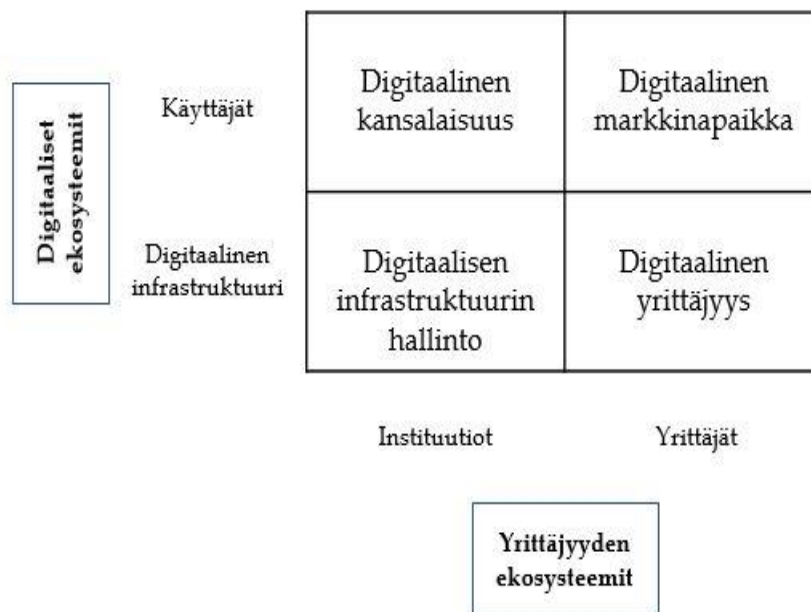
Monet tekijät ovat vahvassa roolissa pohdittaessa digiyrittäjyyteen vaikuttavia olosuhteita ja puitteita. Digiyrittäjä voi pärjätä etunaan pienemmät ylläpitokulut sekä internet-perustaisen nopean tiedonsiirron avulla, jotka digitalisaatio on saanut aikaiseksi. Lisäksi lisääntynyt ketteryys yritystoiminnoissa, nopea reagointi asiakkaiden kysymyksiin, kansainvälisyys ja laajentunut asiakkaiden osallistuminen liiketoimintaprosesseihin ovat merkittäviä etuja ja positiivisia puitteita digiyrittäjyydelle. Verkottunut informaatiotalous vaikuttaa digiyrittäjyyden olosuhteisiin suotuisasti. Muun muassa esimerkiksi älypuhelimet luovat uudenlaista mobiililiiketoimintaa ja oleellisesti myös sosiaaliset verkostot mahdollistavat yrittäjien parempia vaikutusmahdollisuuksia helpottamalla viestien levittämistä laajemmalle yleisölle ja yrittäjät voivat niitä hyödyntämällä olla läheisemmin tekemisissä asiakkaidensa kanssa. Muutosten yhteydessä asiakkaat ja yritykset luovat yhdessä personalisoituja tuotteita ja palveluita. Uusi verkottunut informaatiotalous, IT:n kehitys, internet, verkkoliiketoiminta ja yhteisten tavoitteiden ajamana toimivat virtuaaliset tiimit luovat erityiset puitteet kokonaisvaltaiselle digiyrittäjyydelle. Sujuva verkkoliiketoiminta perustuu internetiin ja liiketoimintaprosessien digitalisaatioon yhdessä yrityksen oman sisäisen arvon luomisen kanssa. Liiketoiminnan arvoketjuun kuluvat tiedonkeruu (esim. asiakassuunnittelut, markkinatutkimus), tiedon prosessointi (esim. toiminnanohjausjärjestelmä, ERP) ja tiedonsiirto (esim. asiakassuhteiden hallinta, CRM). Sujuva verkkoliiketoiminta on siten hyvin laajaa ja kattaa internet-perustaisen toiminnan yrityksen sisällä ja myös sen ulkopuolella, ylläpitääkseen muun muassa palveluiden luomista ja markkinointia. Virtuaaliset tiimit voivat tukea tätä toimintaa yrityksen arvoketjun suhteen. Verkkoperustainen yrittäjyys pitää sisälleen koko yrittäjyysprosessin: mahdollisuuksien löytämisen, resurssien hankkimisen ja yrityksen perustamisen, tarjoamalla hyvää johtajuutta ja visioita koko yritykseen toiminnalle. Nopeudella ja innovaatiokyvykkyydellä on suuri merkitys kilpailun ja pärjäämisen suhteen yritysten välillä markkinoilla. (Asghari & Gedeon, 2010; Matlay & Westhead, 2005).

Sussan & Acs (2017) painottavat, että voidaan puhua myös digitaalisesta taloudesta, jossa moni uusi nouseva yritys hyödyntää digitaalista teknologiaa. Nämä yritykset yhdistävät asiakasryhmiä toisiinsa ICT-teknologian aikaansaamien muutosten seurauksena. Osa varsinkin uusista yrityksistä, tarvitsee internetiä selviytyäkseen nykypäivänä, varsinkin jos niillä ei ole perinteistä fyysistä liiketilaa (kivijalkakauppaa). (Sussan & Acs, 2017).

Digitaalinen ekosysteemin (DE) käsite on noussut esille digitalisaation vaikutuksen kautta. Se koostuu yrityksistä, jotka toimivat ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään kokonaisuutena saavuttaakseen tietyn tavoitteen. Ekosysteemi on yhteistyössä toimiva verkosto ja sen perustana ovat digitaaliset teknologiat ja

ihmiset. Elävän komponentin eli ihmisen ja digitaalisen komponentin välinen vuorovaikutus ja niiden yhteisvaikutuksesta syntyvä jatkuva muutos muodostaa ekosysteemin. Koska digitaaliset teknologiat ovat yhä enemmän palvelukeskeisiä, sosiaalisesti sulautettuja, avoimia, globaaleja ja ihmisen vuorovaikutukseen painottavia, voidaan siten puhua myös digitaalisesta infrastruktuurista (DI). Digitaalinen infrastruktuuri on avoin sosiaalinen monikerroksinen järjestelmä, joka pitää sisällään teknologia- ja ihmistekijät ja se yhdistää eri järjestelmät ja verkostot kansallisella, globaalilla ja yrityksen tasolla toisiinsa. Digitaalinen infrastruktuuri muuttuu koko ajan ja muun muassa käyttäjät ja suunnittelijat ovat yhä tärkeämmässä roolissa tässä muutoksessa, koska samalla he toiminnallaan suunnittelevat ja muokkaavat näitä uusia teknologioita, järjestelmiä ja rakenteita. Digitaalisia liiketoimintalleja suunniteltaessa on järkevää ajatella digitaalista infrastruktuuria yhdistäväksi tekijäksi koko digitaalisen liiketoiminnan ekosysteemille. Infrastruktuuria tarvitaan uusien innovaatioiden kannalta ja ylipäättään yrittäjyydessä sen toiminnallisuuden kannalta, etenkin kun muun muassa mobiilipalvelut ja sosiaaliset verkostot muuttavat yritysten ja kuluttajien välisiä vuorovaikutuksen muotoja digitaalisemmaksi. (Sussan & Acs, 2017; Tilson ym., 2010).

Ekosysteemien piirissä tapahtuva muutos tulee kiihtymään, kun hyvissä ajoin digitalisoituneet yritykset laajentavat toimintaansa tehokkaiden prosessien ja pitkäaikaisten asiakkaiden avulla uusille toimialoille (Gerdt & Eskelinen, 2018, 8). Yrittäjyyden ekosysteemit ovat itseorganisoituvia ja skaalautuvia järjestelmiä, sekä monimuotoisia sosioekonomisia ja kulttuurisia rakenteita, jotka tukevat innovatiivisten uusien yritysten perustamista ja kehitystä. Yrittäjämäisellä asenteella, kyvyillä ja resurssien suuntaamisella on suuri merkitys uusien hankkeiden syntymisen ja hallinnan kannalta. Paikalliset ja kansainväliset markkinat, inhimillinen pääoma, sekä talous- ja tukijärjestelmät ovat muun muassa ekosysteemin merkittäviä osa-alueita. Ekosysteemien pohjana on myös yksilön eli yrittäjän ja institutionaalisten sidosryhmien välinen vuorovaikutus. Yhteiskunnan instituutiot ovat merkittävässä asemassa yrittäjyyden kannalta, koska ne määrittävät pääsäännöt ja rakenteen yrittäjyystoiminnalle sen toiminta-alueella, yrittäjän ekosysteemissä. Instituutiot vaikuttavat muun muassa taloudellisten kannustimien rakenteeseen ja liiketoiminnan tuottojen kohdistamiseen. (Spigel, 2017; Sussan & Acs, 2017). Seuraava kuvio hahmottaa digitaalisesta yrittäjyyden ekosysteemiä (kuvio 5):



KUVIO 5 Digitaalisen yrittäjyyden ekosysteemin rakenne (muunnettu kuviosta Sussan & Acs, 2017)

3.3.3 Digiyrittäjän malli

Autio (2017) toteaa, että digitalisaatio muuttaa yrittäjyyttä monella tavalla. Se muun muassa muuttaa yrittäjien mahdollisuuksien suuntaa taloudessa ja yrittäjien käytäntöjä, eli tapoja hyödyntää näitä eri mahdollisuuksia. Moni uusi yrittäjähanke on täysin digitaalinen ja digitaaliset teknologiat voivat laajentaa ja rikastuttaa vuorovaikutusta erikokoisissa yrityksissä. Digitalisaatio vaikuttaa suuresti uusiin startup-yrityksiin ja ylipäätään myös pieni- ja keskikokoisiin yrityksiin. Digiyrittäjän malli koostuu seuraavista tekijöistä: 1) Koontivaihe eli yksilöiden kerääminen yritykseen; 2) Aloitusvaihe, johon liittyy kokeiluvaihe, etsien kestäviä ja hyvin skaalautuvia liiketoimintamalleja; 3) Laajennusvaihe, joka lähtee käyntiin, kun kestävä ja skaalautuva liiketoimintamalli on löydetty. (Autio, 2017). Digiyrittäjien markkinanäkökulma on erilainen verrattuna perinteiseen yrittäjyyteen. Jotta markkinasuuntautuneisuus olisi tehokasta, digiyrittäjien tulee jatkuvasti havainnoida kuluttajien, työntekijöiden ja jakelijoiden toimintaa. Tässä toiminnassa painottuvat myös digitaaliset asiakashallintasuhteet, järjestelmät, valvonta ja virtuaaliset arvoketjut. Digitaalinen yrittäjyys vaatii siihen ryhtyvältä oleellisesti teknologisia taitoja sitä mukaan, miten digitaalipainotteinen hanke tai yritys on. Teknologiasta koituvat haasteet toiminnassa voivat kuitenkin sivuuttaa markkinakeskeisen ajattelun, mikä voi vaikuttaa selviytymiseen ylipäätään. Lisäksi digitaalinen maailma on täynnä informaatiota fyysiseen verrattuna. Digiyrittäjä voi etunaan kuitenkin hyödyntää dataa saadakseen enemmän tietoa asiakkaistaan ja kilpailuympäristöstään monilla apuvälineillä, joita on saatavana

ja näin myös helpommin käsitellä tätä informaatiota. Lopulta digiyrittäjä saa toimikentäkseen laajemmat ja monipuolisemmat markkinat kuin perinteinen yrittäjä, etenkin internetin tavoitavuuden ansiosta. Digiyrittäjä voi siten ja hänen tuleekin houkuttaa enemmän asiakkaita myös monipuolisesti. (Hair ym., 2012).

IT on perusta digitaaliselle liiketoiminnalle ja uusia teknologioita hyödynnetään liiketoiminnassa, kuten markkinoinnissa, myynnissä, tuotteissa ja jakelussa. Kommunikaatio on hyvin merkittävässä roolissa digitaalisessa yrittäjyydessä liiketoiminnan onnistumisen kannalta, varsinkin jos eri osa-alueet ovat sijainnillisesti hajallaan. Tietokonepainotteiset teknologiat voivat auttaa digitaalisia yrityksiä niiden sisäisessä ja ulkoisessa kommunikaatiossa. Näihin teknologioihin kuuluvat muun muassa netissä tapahtuvat tietokoneiden välityksellä tehtävät konferenssit, hyödyntäen kuvaa ja ääntä, sekä olennaisesti myös puhelinneuvottelut ja sähköpostit. Uuden teknologian avulla voidaan saavuttaa suurempia määriä yleisöä sisäisen liiketoiminnan kannalta ja myös asiakkaiden suhteen, ilman aika- ja paikkarajoitteita. (Hair ym., 2012).

Digiyrittäjän kannalta on myös hyödyllistä valvoa kilpailijoiden toimintaa ja on hyvä olla valmiina kilpailuympäristön muutoksiin. Menestyvä digitaalinen hanke edellyttää osakkeenomistajien huomioon ottamista ja kykyä tunnistaa tekijät, jotka luovat hyvää asiakaspalvelua. Uudistukset ja markkinointiohjelmien innovaatiot auttavat tässä toiminnassa. Niin sanottu elektronin yhteisötoiminta ja kokonaisvaltainen omistautuminen auttavat pitämään digiyrittäjän toiminnan elossa. (Hair ym., 2012).

Digiyrittäjä voi hyödyntää digitalisaatiota ja ihmisten voimaa myös web-teknologioiden avulla. Käyttäjät voivat luoda sisältöä ja olla yhteydessä toisiinsa käyttämällä palveluita, kuten YouTube, MySpace ja Facebook. Näiden palveluiden kautta digiyrittäjä voi saada lisää näkyvyyttä ja siten myös huomiota. Web-teknologioiden vaikutusvalta on siten yksi järkevä vaihtoehto markkinasuuntautuneisuutta ajatellen. Sosiaaliset verkostot luovat yhteisöllisyyttä, jossa ihmiset luovat yhdessä uutta sisältöä. Näin asiakkaat ja yritys voivat olla yhteydessä keskenään ja tehdä yhteistyötä. Digiyrittäjä, joka ymmärtää uusien teknologioiden ja verkostojen arvon toiminnassaan ja markkinoilla, on paremmin kiinni menestyksessä. (Hair ym., 2012).

4 EMPIIRINEN TUTKIMUS: AINEISTON KERUU JA ANALYYSI

Tämä tutkimuksen osio keskittyy kuvaamaan empiiristä osuutta, johon kuuluu haastattelututkimus liittyen yrittäjyyden muutoksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin nykypäivänä yrittäjien arjessa digitalisaation aikakaudella. Erityisesti yrittäjien kokemuksia, tunteita ja mielipiteitä selvitettiin painottuen nyky-yrittäjyyteen sekä pyrittiin kuvaamaan heidän ja teknologian välistä yhteyttä.

Luku kertoo tarkemmin tiedonhakumenetelmästä kirjallisuuteen viitaten ja sen valintaan liittyvistä perusteluista. Sitten selvennetään haastatteluiden toteutuksen prosessia ja lopuksi aineiston analyysia.

4.1 Tutkimusmenetelmän esittely ja sen valinta

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tarpeen aiheen kannalta, koska yrittäjiin lähemmin tutustumalla ja kuulemalla heidän ajatuksiaan, voidaan saada tarkempia käsityksiä ja vastauksia yrittäjyyden nykypäivän tilaan ja muutoksiin.

Laadullisen tutkimuksen pohjana on todellinen elämä, sen kuvaaminen ja tosiasioiden löytäminen. Tutkittavat tapahtuvat muokkaavat toisiaan ja niillä on monenlaisia suhteita keskenään. Lisäksi on tärkeää tutkia ilmiötä etenkin kokonaisvaltaisella tavalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 161). Laadullisessa tutkimuksessa painottuvat ilmiöiden ja tapahtumien kuvaaminen, toiminnan ymmärtäminen ja teoreettisuuteen liittyvä tulkinta tietyille ilmiöille. Näin ollen on myös toivottavaa, että tiedonkeruun kohteena olevat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä riittävästi tai näillä henkilöillä on jonkinlaista kokemusta asiaan liittyen. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 74). Tutkimukseen olikin oleellista ja selkeää valita yrittäjiä, joilla on tietoa omasta työstään ja jonkinlaista kosketuspintaa yrittäjyyteen. Nimenomaan yrittäjien kautta voidaan ymmärtää yritystoimintaa paremmin.

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiin kuuluvat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voi käyttää myös yhdistettynä toisiinsa sekä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Haastatteluiden avulla voi saada syvällistä tietoa aiheeseen ja avoimen keskustelun kautta saa tietoa, mielipiteitä, käsityksiä ja siten ymmärrystä ihmisten toiminnalle. Haastattelu on metodi, joka yleensä on myös miellyttävä lähestymistapa. Haastateltava ja haastattelija tietävät jo etukäteen suurin piirtein, että mitä tuleman pitää ja mikä on haastattelun perusrakenne. Haastattelu voidaan tehdä monella eri tavalla, se on etenkin kielellistä vuorovaikutusta ja sen kautta voidaan saada vastauksia myös hankaliin asioihin ja samalla avata asioiden merkityksiä paremmin. Näin myös uusia asioita voi nousta esille keskusteluiden kautta, kun ne ovat tarpeeksi perusteellisia. Haastattelulla on myös oleellisesti jonkinlainen tavoite. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 11; Sarajärvi & Tuomi, 2017, 62-63). Tässä tutkimuksessa haastattelut tehtiin pääosin perinteisesti käyttämällä äänitallenninta ja esittämällä ennalta valittuja kysymyksiä haastateltavalle paperin avulla sekä tekemällä samalla muistiinpanoja heidän vastuksistaan haastattelun aikana. Haastateltavan vastuksille oltiin avoimia ja kysymykset saattoivat muokata haastattelun aikana ja syntyi myös jatkokysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä yrittäjien vastausten myötä.

Lähtökohtana empiirisessä tutkimuksessa on tutkimusongelma ja muut aiheeseen liittyvät kysymykset, joihin halutaan vastauksia. Alkuvaiheessa on hyvä olla päätettynä tietty alue, johon tutkimus suuntautuu erityisemmin. Aihealue syntyy ja tarkentuu yleensä saatujen vinkkien, kirjallisuuden sekä opiskelun kautta. Oleellisesti kirjallisuuskatsaus luo pohjan empiiriselle tutkimukselle. Haastattelu on joustava ja moniin eri lähtökohtiin sopiva tapa hankkia tietoa ja empiirinen tutkimus on itsessään monista eri vaiheista koostuva kokonaisuus. Näitä vaiheita ovat: alustava tutkimusongelma, aiheeseen perehtyminen ja tämentäminen, aineiston keruu ja analysointi sekä johtopäätökset ja raportointi. On tärkeätä ymmärtää tutkimuksen kokonaiskuva ja olla perillä tutkimuksen eri vaiheiden välisistä suhteista. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 13-15). Yleensä tutkimusongelma ohjaa tutkimusmenetelmän valinnassa ja erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen kautta saadaan tutkittavien tarkempia havaintoja ja menneisyyteen liittyviä asioita esille, eli merkityksiä asioille, näkemyksiä ja kontekstipainotteisuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 27). Tämä tutkimus ja itse tutkimuskysymys liittyy digitalisaation vaikutuksiin yrittäjyydelle ja tarkemmin kohdistettuna yrittäjille, joten kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi. Tarvitaan etenkin yrittäjien omia havaintoja ja näkemyksiä tarkemmin, jotta aihe aukeaisi paremmin.

Empiirisessä tutkimuksessa metodit/metodit ovat keskiössä ja niiden soveltaminen käsiteltävään ongelmaan. Laadulliseen tutkimukseen liittyen haastattelu on yleensä menetelmänä joustavaa toimintaa ja suora vuorovaikutus tutkittavaan auttaa kohdistamaan tiedonhankintaakin tehokkaammin haastattelutilanteen aikana. Lisäksi voidaan tuoda esille motiiveja, jotka piilevät vastausten taustalla. Näin voidaan ymmärtää vastauksia ja merkityksiä haastattelun kuluessa. Tutkimusmenetelmään liittyen haastattelun käyttämiseksi menetelmänä on

useita syitä, kuten vähemmän tunnettu aihealue, monimuotoiset vastaukset, saatavan tiedon syventäminen (lisäperustelut/lisäkysymykset) ja lopulta laajemman kontekstin luominen haastattelun kautta. Haastattelun joustavuutta vahvistaa myös se, että kysymyksiä voi tarvittaessa myös toistaa, oikaista väärinymmärrettyjä asioita ja selventää sanamuotoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 34-35; Hirsjärvi ym., 2009, 204-205; Sarajärvi & Tuomi, 2017, 63). Haastattelun avulla saadaan yhteys haastateltavaan yrittäjään ja häntä voidaan ymmärtää paremmin kasvotusten. Voidaan myös tehdä luontaisesti lisäkysymyksiä ja päästä tällä tavoin syvemmälle kiinni aiheen ytimeen. Näin käsitys aihealueesta selkenee ja eri osien välinen yhteys (konteksti) tarkentuu. Haastattelu jättää tilaa myöhemmälle tulkinnalle ja sen perusteella voidaan tehdä tärkeitä lisähavainnointeja haastateltavista digiyrittäjistä ja heidän tuntemuksistaan yrittäjyyttä kohtaan. Haastattelujen synnyttämien kasvotusten tapahtuvan kanssakäymisen seurauksena yrittäjät voivat myös helpommin avautua ja puhua henkilökohtaisemminkin omista kokemuksistaan, ongelmistaan ja koetuista hyödyistä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ja haastatteluiden etu on läheisemmin ja tarkemmin saatu tuntuma tutkittavaan kohteeseen ja siten myös kokonaisuuteen. Haastateltavien havainnot, esimerkit, vertaukset, vastaukset ja kasvotusten tapahtuvan kontaktin yhteisvaikutus helpottaa aineiston keruuta ja luo myös inhimillisempää kattavampaa sisältöä, kuten tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa.

Tutkija välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista haastattelun kautta ihmisten välillä. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ja aihe ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten sanamuoto ja muut haastattelun osatekijät voivat vaihdella. Puolistrukturoitu tai niin sanottu teemahaastattelu antaa vapaampia lähestymistapoja ja haastattelun prosessi etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen kautta. Näin myös haastateltavien omat mielipiteet ja erityisesti ihmisten omat tulkinnat asioista ja niiden merkityksistä painottuvat. Teemahaastattelussa korostuu erityisesti kysymysten tarkennus ja niiden syventäminen, perustuen haastateltavien vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 41, 47-48; Hirsjärvi ym., 2009, 208; Sarajärvi & Tuomi, 2017, 65-66). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden saada yrittäjien sanoma, mielipiteet ja merkitykset asioille näkyvämmiin esille ja kysymysten muoto voi muokkaantua haastateltavien vastausten perusteella. Tämän tavan teemapinotteisuus on oiva tapa saada vastauksia ja selvempiä tulkintoja yrittäjyyden muutoksiin liittyen ilman liiallisia ennalta määrättyjä sääntöjä.

Hirsjärvi & Hurme (2015) painottavat lisäksi tutkimussuunnitelman tärkeyttä haastattelujen valmistautumisen ja tutkimusmateriaalin kokoamisen kannalta. Tutkimuksella on muun muassa yleensä joku toimeksiantaja (esim. opinäytetyön ohjaaja), jonka kanssa luodaan tutkimuksen puitteet mahdolliseksi ja tutkimuksen tekijä näkee itse tutkimuksen muodostumisen vaiheet tutkimussuunnitelman avulla. Omia voivavaroja voi lisäksi määritellä tutkimussuunnitelman kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään myös vastaamaan tiettyihin kysymyksiin ja niihin liittyy tietty tutkittava joukko sekä koko prosessiin sisältyy itse aikataulutusta, tietojen kerääminen, analysointi ja tulosten esittäminen.

On siis tietyt lähtökohdat ja tavoitteena on kokonaisuuden johdonmukainen rakenne. Tutkimussuunnitelma rakentuu näihin seikkoihin. Tutkimusta tehdessä on järkevää myös tehdä selväksi, että mitä ja miten asiaa tutkitaan eli tuoda esille ilmiöiden ja menetelmien välisiä suhteita. Tutkimussuunnitelma kuvaa myös tutkimuksen idean ilmiöiden tasolla ja selventää aiheeseen liittyvän aiemman tutkimuksen, tutkimuksen oletukset ja sen, miten tutkimukseen liittyvät tiedot tullaan keräämään. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 54-57). Tämän tutkimuksen tutkimussuunnitelma on tehty jo aiemmin tukemaan kokonaisuutta. Tutkimussuunnitelma määrittää tutkimuksen lähtökohdat, suuntaviivat, tekotavan ja alustavan aikataulutuksen. Aikataulutus voi muuttua monien syiden seurauksena, joten sen suhteen realistinen ja sopivan tehokas aikataulutus on paikallaan tutkimuksen vaatimukset huomioon ottaen. Aihe keskittyy digitalisaation ja yrittäjyyden yhteyksiin ja molempien yhteisvaikutukseen. Digitalisaatio ja digiyrittäjyys ovat hyvin ajankohtaisia ja mielenkiintoisia nykypäivän ilmiöitä etenkin 2000-luvulta lähtien. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen tutkimus ja siihen liittyvät haastattelut sekä kirjallisuudesta saatu aineisto täydentävät toisiaan ja muodostavat lopulta yhtenäisen kokonaisuuden.

Haastateltavien määrä liittyy tutkimuksen tarkoitukseen ja onkin siis hyvä löytää sopiva joukko heitä, jotta saadaan kerättyä vähintäänkin riittävä määrä tutkimukseen liittyvää tietoa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa on myös oleellista perehtyä aiheeseen syvällisemmin ja löytyy uusia näkökulmia tapahtumiin tai ilmiöihin. Henkilöitä tarpeeksi syvällisemmin haastatteleamalla voidaan kerätä tärkeää ja haluttua tietoa sekä yksityiskohtia (esim. toimintojen yhteys olosuhteisiin ja tilanteisiin). Haastatteluiden kohdejoukko vaikuttaa haastattelun hyödyntämiseen ja henkilöiden valintaprosessiin eli näin ollen edellytetään haastateltaviin liittyvää kohdistettua suunnittelua, joka sopii juuri heihin ja koko tutkimuksen aiheeseen. Lisäksi haastateltavien kohtelemisen enemmän yksilöinä tuo ainetlaatusuutta ja inhimillisempää tuntumaa tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 58-60). Tämän tutkimuksen fokus on digitalisaation ja (digi)yrittäjyyden välinen yhteys ja siihen liittyvät vaikutustekijät, joten on selkeää, että haastateltavat ovat eri toimialojen yrittäjiä, jotka toimivat tässä uudenaikaisessa nykypäivän toimintaympäristössä ja joilla on jonkinlaista kokemusta itse yrittäjyystoiminnasta ja aiheeseen liittyviä uusia ammattilaismaisia mielipiteitä. Näin voidaan selvittää tarkemmin yritystoiminnan (muun muassa yrityksen palvelut & asiakashankinta) suhdetta vallitseviin olosuhteisiin sekä löytää muutoksia aiheuttavia tekijöitä. Myös keskittyminen erityisesti mikroyrittäjiin tuo yksityiskohtaista ja persoonallisempaa ihmiskeskeistä näkökulmaa esille. Tässä tutkimuksessa keskitytään yksilöihin eli yksittäisten erillisten haastatteluiden tekemiseen, koska tarvitaan avoimesti monenlaisia mielipiteitä ja havaintoja täydentämään tutkimuskokonaisuutta, josta voidaan myöhemmin tutkimuksen edetessä tehdä tarkempaa yhdistelevää analyysiä.

Suunnittelu on erityisen tärkeässä roolissa jo tutkimusta edeltävänä toimintana, koska näin toimien voidaan määritellä huolellisesti etenemisen suuntaviivat. Haastattelujen kautta kerätään aineisto, jonka avulla voidaan myöhemmin tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä ja on myös oleellista, että jo

haastattelujen suunnitteluvaiheessa ollaan tietoisia näistä päätelmistä. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 65-66). On siis hyvä tietää, että mitä halutaan saavuttaa jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tässä tutkimuksessa halutaan selvittää ja muodostaa päätelmiä liittyen yrittäjyyden muutoksiin, mahdollisuuksiin ja haasteisiin nykypäivänä yrittäjien työssä, sekä saada oleellisesti vastauksia ennalta määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

4.2 Tutkimuksen tavoite

Tavoitteen osalta tutkimuksessa haluttiin löytää lisäarvoa yrityksen ja sen asiakkaiden välille tehtyjen haastatteluiden kautta, tutkien yrittäjyyttä perustuen yrittäjien aiempiin kokemuksiin ja näin ollen löytäen keinoja luoda kestävää ja tehokasta liiketoimintaa myös tulevaisuudessa. Lisäksi on pyritty selvittämään digitalisaation, digitaalisten trendien, yrittäjyyden ja digitaalisen liiketoiminnan merkityksiä, vaikutuksia, ja yhteisvaikutuksia haastatteluiden sekä empiirisen aineiston keruun avulla digiyrittäjiin keskittyen. Erityisen tärkeää olikin ymmärtää digitalisaatiota ilmiönä yrittäjyyden kontekstissa. Tavoitteena oli löytää vastauksia erityisesti seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten digitalisaatio on vaikuttanut yrittäjyyteen?
- Mitä mahdollisuuksia/haasteita digitalisaatiosta on yrittäjille?

4.3 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa vuoden 2020 aikana, ottamalla aluksi oma-aloitteisesti yhteyttä yrittäjiin sähköpostin kautta ja valitsemalla neljä mikroyrittäjää ja yksi pienyrittäjä eri aloilta, riippumatta tarkemmin heidän toimialastaan, sopien samalla haastattelu-aika ja paikka haastatteluun myönteisesti suostuvien kesken. Sähköposteissa esiteltiin joustavasti tutkimuksen aihepiiri ja tarve saada heidät mukaan haastateltaviksi tukemalla tutkimuksen etenemistä. Tutkimuksen tekemisessä korostettiin myös heidän nimettöminä pysymistään. Haastatteluiden aikana toimitettiin niin, että niissä ei esitetty sanoja digi tai digitalisaatio, ellei haastateltava eli yrittäjä itse nostanut niitä esille haastatteluiden aikana. Näin voitiin yrittäjien kautta saada heidän omia vastauksiaan ja kuulla omakohtaisia mielipiteitä ja havaittuja kokemuksia yrittäjyyden mahdollisista muutoksista. Kuten myös jo aiemmin mainittiin, haastattelutilanteessa käytettiin äänitallenninta ja paperia muistiinpanoille. Lisäksi oli vielä kysymyspaperi, jossa oli keskimäärin 10 kysymystä, tosin kysymykset saattoivat luonnollisesti muokkaantua tai laajentua yrittäjien vastausten perusteella. Haastateltavat yrittäjät löydettiin Fonectan kautta.

Henkilöitä etsitään ja valitaan haastatteluihin pääasiassa heidän edustamansa ryhmän perusteella ajatellen tutkimuksen tarkoitusta. Haastateltaviin

otettava kontakti esim. jonkin viestintävälineen avulla, mikä tekee myöhemmin tapahtuvasta itse haastattelutilanteesta helpompaa. Näin myös mahdollinen ahdistuneisuus on lievempää. Yhteydenoton kautta voidaan motivoida haluttu haastateltava mukaan. Pieni suostuttelu kuuluukin kokonaisprosessiin, koska ihmiset voivat joskus vältellä uusia tilanteita ja näin ollen tutkimuksen mielenkiintoisuutta painottamalla voidaan luoda innostusta suostua haastateltavaksi. Samalla haastateltavan tärkeys korostuu, koska on tietty syy valita juuri hänet haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 83-85). Teemahaastatteluun kuuluu myös haastattelun tallentaminen ja tämä käytäntö tekee haastattelut sujuvammaksi ilman liiallisia taukoja. Myös haastateltava tottuu yleensä ääninauhurin läsnäoloon nopeasti. Tallentamisen avulla kommunikaatiosta voidaan saada talteen tärkeitä tutkimukseen liittyviä asioita. On myös hyvä tehdä selväksi haastateltaville, että nauhurin käyttö kuuluu oleellisesti koko tutkimusprosessiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 92-93). Nämä ovat tärkeitä lähtökohtia myös tämän kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluiden toteuttamiselle. Haastattelun kohteena olevat henkilöt auttavat tutkimusprosessin etenemisessä, kun he suostuvat haastateltaviksi ja antavat vastauksia yrittäjyyteen liittyen ja näin päästään myös samalla syvemmälle yrittäjyyden ytimeen sekä saadaan aineistoa kerättyä. Valitut henkilöt saavat mahdollisuuden osallistua tutkimukseen, joka voi auttaa aiheesta kiinnostuneita ihmisiä nyt ja myös tulevaisuudessa. He ovat lisäksi uniikissa asemassa olevia henkilöitä auttaen tutkimuksen toteutuksessa.

4.4 Tutkimusaineiston analyysi ja purkaminen

Seuraavaksi avataan tähän tutkimukseen liittyvää laadullista analyysia sekä aineiston purkamista. Hirsjärvi ym. (2009) painottavat analyysin, tulkinnan ja johdopäätösten tekemisen olevan tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheen kautta myös käy ilmi, mitä vastauksia on saatu tutkimuskysymyksiin. Alkuvaiheessa aineiston järjestämisen osalta on tietojen tarkistus eli esimerkiksi saatujen tietojen riittävyys. Seuraava vaihe on tietojen täydentäminen: esimerkiksi voidaan ottaa yhteyttä haastateltuun henkilöön tietojen täydentämiseksi. Kolmas vaihe on aineiston järjestäminen itse tiedon tallentamista ja analyysia varten. (Hirsjärvi ym., 2009, 221-222).

Sarajärven & Tuomen (2017) mukaan laadullinen tutkimus on tyypiltään empiiristä ja laadullisessa tutkimuksessa painottuu empiirisen analyysin keinot tarkastella koko havaintoaineistoa ja saada aikaiseksi järkevää argumentointia. Lisäksi tutkimuksen raportointiin kuuluu analyysin tueksi lainauksia alkuperäisistä haastatteluista. Ilmausten lainaamisen kautta tuodaan esille etenkin esimerkkejä tutkimukseen liittyen täydentäen kokonaisuutta. Tutkijan oma tulkinta kuuluu lisäksi prosessiin lainausta ennen tai sen jälkeen. (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 21) Haastattelujen lainaukset täydentävät tutkimuksen kokonaiskontekstia luoden samalla haluttua havainnollisempaa, tarkempaa ja aitoa analyysia sekä kosketuspintaa aiheeseen.

Laadullisen tutkimuksen keskiössä on aineiston analyysi ja siihen liittyvät haasteet sekä ilmiöiden ymmärtäminen (Sarajärvi & Tuomi, 2017, 56). Haastatteluiden avulla saadaan kerättyä vaihteleva ja runsas aineisto, varsinkin jos keskustelutilanne on ollut syvällistä, jonka kautta on syntynyt vaihderikas materiaali ja tallennettu data. On tarpeellista analysoida ainakin tärkein ja oleellinen tutkimukseen erityisesti liittyvä aineisto. Analysointia tulee miettiä jo aineiston keruun aikana ja näin ollen ennalta harkittua analysointitapaa voi hyödyntää suuntaviivana itse haastattelua ja litterointia eli haastatteluaineiston purkamista suunniteltaessa. Erityisesti myös kerätyn aineiston elämäkeskeisyys (aitous) tekee sen läpikäymisestä eli analyysistä mielenkiintoisen ja samalla myös haastavan. Analyysin avulla saadaan luotua järjestystä käsiteltäviin aiheisiin ja ilmiöihin, uusia merkityksiä ja oikeita tulkintoja haastatteluiden vastauksista. Tuloksia tulee kuitenkin käsitellä pitäen mielessä laaja tarkastelunäkökulma ja kokonaisuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 135). Mielenkiintoista ja aidontuntuista kerättyä aineistoa on miellyttävää käsitellä ja etenkin siten löydetään uusia vastauksia ja merkityksiä tukien tutkimuksen tavoitetta. Luonnollisesti myös litterointi kuuluu oleellisesti tähän tutkimukseen, koska sen avulla avataan aihetta auki eri osiin helpottamaan analyysia.

Analyysi tehdään yhtä aikaa aineiston keruun, tulkinna ja raportoinnin kanssa. Analyysi alkaa jo haastattelutilanteen aikana eli haastattelutilanteessa tehdään havainnoita ilmiöistä ja erilaisia malleja voidaan muodostaa näistä havainnoista. Aineistoa kerätään myös jonkin tietyn hypoteesin tai mallin tarkastamista varten. Lisäksi aineistoa analysoidaan sen kontekstin yhteydessä ja tärkeää on myös aineistolähteisyys sekä omat johtoideat, joita todennetaan käytettävissä olevan aineiston avulla. Analyysitekniikoita on siis hyvin paljon eikä ole mitään yhtä tiettyä tapaa tehdä analyysia, kuitenkin merkitysten tulkitseminen kuuluu laadullisen tutkimuksen analyysiin eli piirteiden etsimiseen, joita ei välttämättä suoraan löydy tekstistä. Aineiston tallentamisen jälkeen seuraa sen purkamisen litterointiprosessi eli tallenteiden kirjoitus puhtaaksi tekstiksi. Litterointi voidaan tehdä koko dialogista tai valikoiden teemoista ja haastateltavan puheesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 136-138). Analyysivaiheen litteroinnissa materiaali jaettiin eri lohkoihin aiheiden mukaan, liittyen haastattelumateriaaleihin ja niistä saatuihin suoriin lainauksiin. Yrittäjien haastatteluiden tallenteet siirrettiin ääninauhurista tietokoneelle ja ne kirjoitettiin samalla tallenteita kuunnellen tekstiksi. Lisäksi jokaisella haastatellulla yrittäjällä tuli olla oma tunnus (esim. Y1) helpottamaan aineiston läpikäymistä ja kohdistamaan materiaalia oikeisiin suuntiin. Näin alkoi muodostumaan haastatteluista syntynyt verkosto aiheen ympärille. Haastatteluja ja kysymyksiä käytiin yksitellen läpi eritellen aineistoa omiin loke-roihinsa muodostaen yhä laajempaa ja selkeämpää kokonaisuutta. Näin syntyi myös merkityksiä tulkitsemisen kautta tutkimuksen teemoihin liittyen, kuten yhtäläisyyksiä asioiden välille (digitalisaatio ja yrittäjyys) ja vertailuja. Tutkimustuloksia käsittelevän luvun sisältö ja tulokset muodostuivat vähitellen tällä tavalla eri teemojen mukaan.

Analyysissa tehdään erittelyä, aineiston luokittelua, kokonaiskuvan luomista ja tutkittavan ilmiön esittämistä uudenaikaisessa perspektiivissä. On siis

kokonaisuus, joka jaetaan osiin, aineiston luokitteluun ja eri luokkien yhdistelyyn. Synteesin kautta edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintoihin ja ilmiöiden uudelleen hahmottamiseen. Laadullisen aineiston suhteen on tärkeää, että panostetaan tulkintaan sekä käsiteltävän ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 143-144; Hirsjärvi ym., 2009, 223-225). Näiden vaiheiden ja yhteyksien löytämisen jälkeen voitiin saada tuloksia tähän tutkimukseen eli yhteyksiä digitalisaation ja yrittäjyyden välille.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotattavuutta on aiheellista käydä hieman myös läpi, sillä luotettavuuden todentaminen ja sen sille tuominen luovat pohjaa uskottavalle ja aiheelliselle laadullisen tutkimusmenetelmän puitteissa tehdyille kokonaisuudelle. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa otettiin huomioon myös aiemmat aiheeseen liittyvät tehdyt julkaisut, uutiset ja tutkimukset. Lisäksi uudet tutkimusväylät selkeyttivät tutkimusta paremmin nykyaikaan suhteutettuna prosessina. Lisäksi haastattelukysymyksissä ei mainittu sanaa digitalisaatio, mikä loi uudenlaista mielenkiintoa siinä mielessä, että haastateltava yrittäjä sai vapaasti itse tuoda esille kokemuksiaan, haasteita ja tulkintojaan yrittäjyyden muutoksista omin sanoin. Tämä lähestymistapa lisäsi haastattelijoiden mielenkiintoa ja lisäksi rennot ja muokkaantuvat, mutta tarpeeksi asialliset aiheeseen liittyvät kysymykset, antoivat haastatelluille yrittäjille tilaisuuden rennompaan ja avoimempaan keskusteluun. Toimiva kommunikaatio, läsnäolo ja haastatteluiden sujuva eteneminen haastattelulaitteidenkin toimiessa edesauttoivat hyvää tunnelmaa ja toivat esille luotettavina pidettäviä vastauksia.

Hirsjärven ym., (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen suhteen on hyvä keskittyä tutkijan omaan tarkkaan selostukseen liittyen tutkimuksen toteuttamiseen. Tämä toimintatapa lisää tutkimuksen luotettavuutta. Aineiston tuottaminen ja siihen liittyvät olosuhteet tulee ilmaista selkeästi ja totuudenmukaisesti. Muun muassa on hyvä selventää haastatteluiden olosuhteita sekä niihin käytettyä aikaa. Tutkimuksen analyysissä on myös keskeistä erityisesti luokittelujen tekeminen. Luokittelujen perusteet liittyvät tulosten tulkintaan ja vastausten arvioimiseen. Lisäksi omat tulkinnat ja päätelmät on hyvä myös perustella osana tutkimusta. (Hirsjärvi ym., 2009, 232-233). Kokonaisuudessaan haastatteluiden olosuhteet olivat melko suotuisat niiden onnistumisen suhteen. Haastatteluita oli ennalta saatujen ja sovittujen ohjeiden mukaisesti viisi ja ne kestivät keskimäärin 10-20 minuuttia. Haastatelluista yrittäjistä saatiin tarpeeksi paljon irti tutkimuksen toteuttamista varten. Lisäksi tutkimusaineiston määrän ollessa sopiva, saatiin tuloksia irti siinä määrin, ettei se ollut mitenkään ylitsevuotavaa.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisestä tutkimuksesta saadut tulokset. Tutkimukseen liittyen haastateltiin viittä mikro- ja pienyrittäjää, joiden yritys toimii pääsääntöisesti Keski-Suomen alueella.

Luvussa käsitellään aluksi yrittäjien perustietoja eli taustatietoja muun muassa heidän toimialastaan. Sitten vuoroon tulee haastatteluista saatua sisältöä ja tuloksia haastateltavien omien sanojen mukaan, muodostaen niihin liittyen samalla havaintoja ja näin ollen luomalla tutkielman aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin vastauksia. Osiossa esitellään erityisesti haastateltavien työnkuvaan, markkinointiin, asiakashankintaan, asiakassuhteisiin, yrittäjyyden haasteisiin ja mahdollisuuksiin liittyviä tuloksia. Tämän tutkimuksen ja sen tulosten tehtävänä on lopulta luoda merkityksiä ja ymmärrystä eli selkeyttää kokonaiskuvaa yrittäjyyden muutoksiin liittyen tutkimustulosten kautta.

5.1 Haastateltavien yrittäjien taustatiedot

Tutkimus koostui neljän mikroyrittäjän (Y1-Y4) ja yhden pienyrittäjän (Y5) haastatteluista, joihin oltiin ensiksi yhteydessä sähköpostitse ja sitä kautta sovittiin haastattelupaikka ja aika. Kaikki haastatellut yrittäjät olivat yrityksensä toimitusjohtajia ja näin ollen tutkimuksesta saatiin luotua selkeämpi perspektiivi heidän näkemyksistään ja kokemuksistaan omassa asemassaan. Haastateltavat yrittäjät on koottu tarkemmin seuraavaan taulukkoon (taulukko 1):

TAULUKKO 1 Tutkimuksessa haastatellut yrittäjät

Haastateltava yrittäjä	Ikäluokka	Toimiala
Y1	25-29	Ohjelmistosuunnittelu/IT-ala
Y2	35-39	Tietokoneiden korjaushuolto/neuvonta
Y3	55-59	Kiinteistöjen isännöinti
Y4	35-39	Ohjelmistoala
Y5	60-64	Media-ala

Haastatellut yrittäjät olivat iältään 25-64-vuotiaita. Yrittäjä 1 (Y1) oli ohjelmisto-suunnittelun/IT-alan yrittäjä ja hänen yrityksensä kokoluokka oli 4 osakasta. Hänen yrityksensä oli osakeyhtiö. Yrittäjä 2:n (Y2) toimialana oli tietokoneiden korjaushuolto ja niihin liittyvä kaikenlainen neuvonta. Yrityksen kokoluokka oli 2 ja yritysmuotona oli toiminimi. Yrittäjä 3:n (Y3) toimiala oli kiinteistöjen isännöinti eli asuintalojen isännöinti. Kokoluokka oli 3 henkilöä ja yritysmuotona oli osakeyhtiö. Yrittäjä 4 (Y4) oli ohjelmistoalan yrittäjä (B2B-ohjelmistoja suuryrityksille) ja hänen yrityksensä koko oli 6 henkilöä ja yritysmuoto oli osakeyhtiö. Yrittäjä 5 (Y5) oli media-alan yrittäjä ja hänen media-alan yrityksensä keskittyi pääasiassa sähköiseen liiketoimintaan. Konsernin koko oli 45 henkilöä eli hänen tapaukseen saatiin puhua pienyrityksestä ja yritysmuotona oli osakeyhtiö.

Mainittakoon vielä, että seuraavien tulevien alaotsikoiden sisältämien haastattelujen lainauksista on karsittu toistosanoja ja ylimääräistä kertaamista. Teksti on muuten heidän omien sanojensa mukaista. Lisäksi tietyissä kohdissa on tuotu esille kaikkien yrittäjien vastaukset, toisissa kohdissa taas osan yrittäjistä, perustuen käsiteltävän asian tärkeyteen tutkimuksen kannalta.

5.2 Yrittäjäksi tuleminen ja aika yrittäjänä

Tutkimuksessa selvitettiin, että miten haastatellut henkilöt ovat päätyneet yrittäjiksi eli kaivettiin esille yrittäjyyden motiiveja. Osa halusi tehdä asioita omalla tavallaan ja koki, että yrittäjyys veti puoleensa etukäteen jo pitkään. Lisäksi yrittäjät toivat ilmi aikansa yrittäjän hommissa.

Yrittäjänä oon ollut, tossa syyskuussa [2019] tuli kaupparekisteriin. Haaveena mulla ollut yrittäjyys jo ajatuksissa pidempään, noin seitsemän vuotta. Ollut ajatus et ois kiva yrittäjäksi lähteä, mutta en myöskään sitten halunnut ikään kuin lähteä sitä pakotta maankaan, että ootan siihen asti, kunnes tulee hyvä idea ja sitten tulee toteutuskelpoinen idea, niin en epäröi, hyppään siihen sitten. (Y1)

Yrittäjänä, jos mä nyt oikein muistan, tuleeko mulla tänä keväänä 11-12 vuotta. Sitä luokkaa... Mikä sai mut tulemaan yrittäjäksi: olin alun alkaen palkkaduunissa tällä alalla jonkin aikaa, mutta siinä jotenkin tuli sillein, että samaan aikaan tuntu siltä et oli asioita, jotka ois halunnut ite hoitaa vähän eri tavalla. Ite vaikuttaa ja hoitaa asiat, ite kokee et on hyvä ja oikea hoitaa ja sit myös et pystyy tietysti vaikuttamaan omiin työaikoihinsa ja muuhun. (Y2)

Yritys on perustettu yli 30 vuotta sitten, mutta päätoimisesti tässä yrittäjänä ollut, 11 vuotta tulee keväällä. Oon tullut yrittäjäksi sen takia, että mä olen halunnut olla yrittäjä. Ensimmäiset 20 vuotta piti viritellä yritystä siihen kuntoon, että sen varaan pysty lähteä elelemään, mut kyllähän se oli koko elämän tähtäimessä. (Y3)

Yrittäjistä lähes kaikki eli yrittäjät Y2, Y3, Y4 ja Y5 olivat toimineet yrittäjinä yli 10 vuotta eli keskimäärin 10-15 vuotta. Yrittäjä Y1 oli haastattelun aikana toiminnut yrittäjänä suunnilleen viisi kuukautta.

5.3 Teknologioiden hyödyntäminen yrittäjän työssä

Yrittäjät hyödyntävät nykypäivänä monestikin uusia teknologioita, joista on hyötyä heidän yrityksellensä nyt ja myös tulevaisuutta ajatellen. Lisäksi yritystoiminnan tehokkuudella on iso merkitys tänä päivänä, mikä on käynyt jo ilmi yrittäjyyteen liittyvän kirjallisuuden tutkimisen kautta.

Kaikki haastatellut yrittäjät hyödynsivät nykypäivän teknologioita, kuten tietokoneita, kännyköitä, sähköpostia ja tulostimia. Lisäksi yksi yrittäjistä hyödynsi aikaisempaa ammattiaan yrittäjän työssään:

Mähän oon toimitusjohtajan nimikkeellä kulkeva myyjä periaatteessa tässä alkuvaiheessa, eikä ole hirveesti organisaatiota mitä johtaa. Mut neuvottelen yhteistyösopimuksia ja teen suoramarkkinointia ja myyntiä ylipäättään, ja sitten vanhaa taustaa hyödyntäen, sähköurakoita kun myydään, niin sähköasentajana ollut ite aikaisemmin töissä. Otan siitä sitten tietenkin mukaan osaamisen tähän tuotekehitykseen; erilaisia ideoita ja ominaisuuksia mitä pystyy lisäämään tohon meidän sovellukseen. (Y1)

Oleellisesti mikro- ja pienyrittäjän työnkuvaan kuuluvat yrityksen kaikki prosessit: hallinnon pyörittäminen, suunnittelu, operaatiot, ideointi, myynti, toiminnanohjaus ja muun muassa asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen fyysisesti.

Toimitusjohtajana tietysti aika lailla kaikki yrityksen prosessit enemmän tai vähemmän. Meillä on semmonen kourallinen eri ohjelmistoja esimerkiksi aktiivikäytössä, toki viestintävälineenä slack, sähköposti, muut tämmöset pikaviestimet, mobiilipikaviestimet, taloushallinto-ohjelmistot, toiminnanohjausjärjestelmä ja myynninohjausjärjestelmä. (Y4)

Käytännössä työnkuvaan kuuluu se, että asiakkaat joko kiikuttaa mulle tai mä meen paikan päälle, kun niillä on joku tietokoneongelma ja sitten mä korjaan sen. Korjataan ihan fyysisesti tai sitten korjataan ohjelmallisesti, tai sitten neuvotaan käyttäjää, että miten se pääsee siitä ongelmasta. Toki mulla omassa käytössä pari tietokonetta ja siten välineet: tämmösiä perusruuvereita ja fyysisiä työkaluja, mitä tarvitaan koneiden purkamisessa ja sit on aika paljon softatyökaluja: erilaisia ohjelmistoja vianmääritykseen ja joidenkin tiettyjen asioiden korjaamiseen ja putsaukseen. (Y2)

5.4 Markkinointi ja asiakkaiden hankinta

Kaikki yrittäjät hyödynsivät internetin kautta tapahtuvaa markkinointia. Sosiaalinen media, LinkedIn, Facebook ja Googlen kautta tapahtuva markkinointi nousivat esille haastatteluista. Digitaalisen mainonnan merkitys tulikin vahvana esille. Lisäksi myös yksi yrittäjistä mainitsi radion ja tv:n hyödyntämisen markkinointikanavanaan:

Käytetään printtiä ja verkkoa, sosiaalista mediaa ja pienessä määrin radiota ja tv:tä. Ulkomainontaa myös jonkin verran. Laajasti käytetään. (Y5)

Mikro- ja pienyrittäjillä on usein myös vakiintunut asiakaspiiri eli markkinointiin ei välttämättä tarvitse panostaa niin paljoa. Puskaradio voi toisinaan auttaa asiakkaiden hankinnassa:

Tällä hetkellä mulla on aika hyvin vakiintunut asiakaspiiri... Mun tarvii hyvin harvoin aktiivisesti markkinoida mitään et puskaradio toimii hyvin ja tosiaan vanhat pitkäaikaiset asiakkaat. Suurin osa pysyy asiakkaina, niin siinä on ne tällä hetkellä yleisimmät. Markkinointi on hyvin laaja käsite, mut siinä on se yksinkertaistettuna, sit silloin tällöin jotain Google-mainoksia tai Facebook-mainoksia, jos meinaa olla vähän hiljaisempaa kautta. (Y2)

Asiakkaiden hankinta koostui yrittäjien keskuudessa aika lailla samoista keinoista, kun mitä käytettiin markkinoinnissakin eli sosiaalisen median ja muun muassa Google-mainonnan kautta. Lisäksi asiakashankintaan kuuluu perinteinen puhelimella soittaminen, sähköpostit, suoramyynä ja asiakastapaamiset.

Tehdään paljon ihan suoramyynä ja milloin puhelinta, sähköpostia, tapaamisia ja siten nettimarkkinointi kokonaisuudessaan. Erilainen inbound-markkinointi. (Y4)

Niitä hankitaan sillä tavalla, että meille tulee tarjouspyyntöjä ja sitten siihen tehdään tarjous. Katsotaan johtaako se tilaukseen. (Y3)

5.5 Asiakassuhteiden ylläpitäminen

Hyvät asiakassuhteet ja erityisesti asiakastyytyväisyys ovat avaimia yrityksen menestykseen. Asiakassuhteiden ylläpitäminen on päivittäistä ja säännöllistä toimintaa. Nykypäivänä asiakaspalvelu on yhä tärkeämmässä osassa ja lisäksi myös uutiskirjeet, sähköpostit, asiakkuudenhoito-ohjelmat, muistutukset asiakkaille palveluihin liittyen ja markkinoinnin automaation hyödyntäminen ovat väyliä ja työkaluja asiakassuhteiden ylläpitämiseen.

No, meillähän on asiakaspalvelu ja näille avainasiakkaille account managerit, jotka hoitaa isoimmat asiakkuudet, että niihin pidetään kyllä ihan säännöllisesti yhteyttä. Uutiskirjeitä lähetellään, et sanotaan isommat hoidetaan ihan henkilökohtaisilla [tavoilla] account managerien toimesta, vähintään kerran kvartaaliin pidetään yhteyttä ja sitten, niitä pienempiä asiakkuuksia hoidetaan uutiskirjeillä ja muilla markkinointivälineillä. Markkinointiautomaatio on myös käytössä. (Y5)

Tärkein on se, et yritän hoitaa hommani silleen, että asiakas on tyytyväinen, et sille jää semmonen hyvä fiilis, koska se on mun mielestä kaikkein merkittävin. Sit mulla on, se on pieni yksityiskohta, mut kaikkiin tietokoneisiin, jotka mulla käy, niin mä liimaan pienen [yrityksen tiedot] tarran, jossa mun puhelinnumero, et sit asiakkaan on helppo olla uudestaan yhteydessä myöhemmin... Sit mul on jonkin verran sellasta kevyttä ylläpitoa asiakkaille, et muistuttelen kerran vuodessa vuosihuolloista ja tämmösistä. (Y2)

Etenkin yksi yrittäjistä painotti perinteisiä asiakassuhteiden ylläpitomuotoja, kuten soittelua, kaveripohjaisuutta ja läheisiä asiakassuhteita. Tässä korostui ihmiskeskeisyys ja asiakkaiden huomioiminen yksilöinä, joilla on erilaisia tarpeita. Niiden merkitys tuli myös esiin selvästi:

Asiakassuhteita pidetään yllä, kun muutaman kuukauden joku ollut meidän asiakkaana, niin oon soitellut ja kysellyt et miten on mennyt ja ylipäätään tämmöstä. Pyritään luomaan kaveripohjaiseksi asiakassuhteita, että yritysmyynnissä kun ei osteta yritykseltä vaan ostetaan henkilöltä, niin se on tärkeätä, että pystytään puhumaan muustakin, kun pelkästään siitä meidän sovelluksesta. Totta kai asiakaskontakteja pyritään pitää mahdollisimman lämpimänä ja pidän huolen, että muistan joka ikisen meidän asiakkaan. Nimet on tosi tärkeitä: ihminen rakastaa kuulla oman nimensä. (Y1)

5.6 Yrittäjyyden muutos

Tässä tutkimuksessa selvitettiin myös yrittäjyyden olemuksen ja yrittäjyyden muutosta ylipäätään viime vuosien aikana. Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että yrittäjyyden olemuksen ydin eli yrittäjyyden peruseriaatteet eivät ole niinkään muuttuneet ajan myötä, mutta tietotekniikan ja teknologian kehitys on aiheuttanut muutoksia ja niin sanotusti ”pakottanut” muuntautumaan samalla ympäristön mukana. Tämän aihealueen suhteen oli tarpeellista käydä läpi yrittäjien vastauksia laajemmalla tavalla, koska yrittäjyyden olemuksen muutosten ymmärtäminen on tärkeää tutkimuksen kokonaiskuvan kannalta.

No ei siellä ytimessä mikään oo muuttunut, toki tämä, että kun teknologia kehittyi jatkuvasti jo enemmän, toimintaa tehostavia tavallaan teknologisia ratkaisuja tarjolla, niin pitää niistä olla vaan kartalla. Semmonen oma oppimis- ja muuntautumiskyky pitää olla aika mintissä [hyvällä mallilla]. (Y4)

Mun mielestä yrittäjyyden perusolemus ei ole mun kokemuksen mukaan muuttunut yhtään mihinkään, koska se perusolemus, et se on juuri tämä, et olet itse vastuussa kaikesta. Hoida hommas hyvin. En mäkään mitään superisoja muutoksia sinä aikana [kun ollut yrittäjänä] henkilökohtaisesti oo huomannut. Toki tekniikka etenee, tietokoneissa koko ajan tapahtuu kehitystä ja asioita sinänsä kyllä muuttuu, mutta mä erotan yrittäjyyden ja sit sen käytännön työn tietyllä tapaa toisistaan. Yrittäjyys on sellainen kattokäsite, miten mä ymmärrän ja sit on käytännön työ, joka taas on sitten vähän eri asia... Yrittäjän puolesta tulee kokonaisvastuu kaikesta. (Y2)

Osa piti yrittäjyyden muutoksia myös entistä haasteellisempina. Muun muassa työmäärän lisääntyminen, toimintaympäristön muutos ja lainsäädännön muutokset tulivat ilmi muutosta aiheuttavina tekijöinä.

Tietotekniikan kehittyminen. Tai voi sanoa, toisaalta myös se itse muuttuminen, ei se aina ole kehittymistä... Toki tietysti on myös lainsäädäntö muuttunut tällä alalla. Näkyy työmäärän lisääntyminen... Työmäärää tullut lisää lainsäädännön myötä. (Y3)

Tullut haasteellisemmaksi, tää toimintaympäristö on muuttunut hyvin voimakkaasti ja tapa, miten saat omia palveluita ja tuotteita tunnetuksi, on ihan merkittävässä määrin muuttunut... Otetaan nyt esimerkkinä vaikka rekrytointi, eli aikaisemmin se oli sunnuntain Hesari, jossa ilmoitettiin työpaikat ja maakuntalehden sunnuntainumero. Nyt sitten kun pitää saada osaavaa porukkaa, niin ensinnäkin osajista on pula, erityisesti meidän tapauksessa ohjelmointitaitoisista eli koodareista ja kanavia mitä kautta yritetään saada niitä, niin niitä on huomattavan paljon enempi. Printti on jäänyt takalalle. Ilmoitetaan rekrytointiportaaleissa ja ilmoitetaan sosiaalisessa mediassa, käytetään LinkedInia, käytetään osaajapankkeja eli huomattavasti monimuotoisempaa kuin aiemmin. (Y5)

Positiivisempiakin asioita löytyi yrittäjyyden muutoksiin liittyen. Työhyvinvoinnin merkitys on lisääntynyt ja siihen tulee panostaa. Ei pidä rehkii itseään puhki vaan välillä elämässä pitää olla muutakin ajateltavaa ja tekemistä.

Ehkä tämmönen yleinen et työhyvinvointi ylipäättään, että enää ei ajatusmalli oo niin urahti työntekijöissäkään kuin yrittäjissäkään, että enää ei välttämättä ihannoita samalla tavalla sitä, että ollaan 15 tuntia päivässä töissä seitsemää päivää viikossa, vaan ollaan alettu ymmärtämään sitä, että jos maltetaan pitää välillä vähän taukoa, pitää huolta itsestään, omasta jaksamisestaan. Huolehtii et saa vähän nollattua ajatuksia välillä, niin ei sitten samalla tavalla puuroudu ajatukset tai ala fyysisesti väsyttämään, et pysyy paljon skarpimpana. (Y1)

5.7 Yrittäjyyden haasteet

Haastatellut yrittäjät jakoutuivat yrittäjyyden haasteiden suhteen laidasta laitaan. Yrittäjät, jotka pitävät yrittäjyyttä haasteellisena, mainitsivat tekijöitä kuten digitaalinen murros, yrityksen toimintakyky, IT-alan teknisen kehityksen nopeus, yksittäisten ihmisten käyttäytyminen, työssä jaksaminen/aikataulutusta ja hiljaisen aikakauden haasteet asiakashankinnan suhteen.

Monen näköisiin haasteisiin [törmännyt]. Mut kai ne nyt on ihan samoja missä muutkin yritykset, eli ensin pitää saada firma toimimaan ja tuotot suuremmaksi kuin kulut eli taloushaasteisiin. Sitten totta kai digitaalinen murros tässä mikä on käynnissä, niin se tuo omat haasteensa. Pitää keksiä uusia palveluita ja uusia kanavoita ja sitten työvoiman saanti on yks mikä on viime aikoina nostanut päätään. Toki normaaleja haasteita, mitä nyt työelämässä muutenkin tulee, ainahan niitä jotakin haasteita on. (Y5)

Toki se on haaste just siinä käytännön puolella, et varsinkin IT-alalla tekninen kehitys on hirveen nopeeta. Koko ajan tulee ohjelmistoja, uudempia versioita, tekniikka kehittyy koko ajan hirveetä vauhtia, et siinä pitää yrittää pysyä mukana, että ei putoa sen tahdista. Sitten on ihan perinteinen työssä jaksamispuoli, et osaa jotenkin aikatauluttaa ja hallita sitä työmäärää silleen, että jaksaa tehdä sitä. Sit välillä joskus, kun ollut vähän pidempään jotain hiljasta kautta, niin siinä on tullut se haaste, et miten hoidan sitä asiakashankintaa, että ne asiakkaat pysyis mulla. (Y2)

Toiset yrittäjistä eivät pitäneet yrittäjyyttä mitenkään erityisen haasteellisena. Yrittäjyyttä pidettiin mielekkäänä tapana ottaa vastuuta ja haasteet nähtiin

positiivisina asioina. Pieniä eli ei niin merkittäviä haasteita nousi esille myös yrittäjien mukaan.

Hyvässä ja pahassa voi katsoa peiliin. Se on varmaan aika henkilöön liittyvä kysymys siltä osin, että toiset näkee sen mielekkäänä ja toiset ei. Mulle se on ihan mielekäs tapa toimia, tykkään kantaa vastuuta ja vastata sitten tekemisiini seurauksista hyvässä ja pahassa, niin se sopii mulle, jollekin toiselle se ei välttämättä sopisi. Toki jatkuvasti joka päivä, mut isompia ja pienempiä, et bisneksen pitää kasvaa ja kehittyä, olla riittävän kannattavaa. Kasvuun liittyviä haasteita: pysytään kasvutavoitteissa. Ajattelen et kaikki tommoset on haasteita, mut nään ne sellasina positiivisina juttuina, et niitä ratkomalla bisnes kehitty. En ajattele negatiivisena asiana, et siinä on se ajatus. (Y4)

Yksi yrittäjistä nosti verotuksen kovuuden ja pienen yrityksen haasteet esille. On todennäköistä, että yrityksellä voi olla nimensä kanssa haasteita varsinkin alkuvaiheessa tunnettavuutensa suhteen toimintaympäristössään.

Verotus on aika kovaa, mut kun liiketoiminta on melko pientä niin sitten verosummat ei oo niin päätähuimaavia vielä. Yks esimerkki mikä tuli, oli että kun tähän meidän palveluun tarvittiin mobiilipankkitunnistautuminen, sitä ei pystynyt hakemaan tai alkaa ees rakentamaan ennen kun oli yritys pystyssä... Pienellä, uudella yrityksellä haasteena on se, että yrityksen nimeä ei tunneta. Pitää lähteä suoramarkkinatyylillä viemään eteenpäin, että kun soittaa asiakkaalle ja kertoo yrityksen nimen, mistä soittaa, niin jos ei sen yrityksen nimi oo yhtään tuttu, niin se on sitten vähän vaikeampaa asiakkaan suhtautua myönteisesti siihen puheluun. (Y1)

Yrittäjiltä kysyttiin vielä heidän mielipidettään yrittäjyyden haasteellisuudesta asteikolla 1-10 (1=vähiten haasteellista ja 10=eniten haasteellista). Seuraavaan taulukkoon (taulukko 2) on koottu yrittäjien haasteellisuuden kokemus tuoden hieman lisäselkoa yrittäjän työn haasteellisuudesta.

TAULUKKO 2 Yrittäjyyden haasteellisuus

Haastateltava yrittäjä	Asteikko 1-10
Y1	5
Y2	7
Y3	2
Y4	1
Y5	8

5.8 Yrittäjyyden mahdollisuudet

Seuraavaksi yrittäjiltä kyseltiin, että mitä mahdollisuuksia yrittäjyys on tuonut heille. Vastauksissa korostui yrittämisen vapaus ja omasta aikataulusta päättäminen ja vaikutusvalta erilaisiin asioihin. Myös se nostettiin esille, että yrittäjä voi työskennellä ajasta ja paikasta riippumatta missä tahansa.

Mulle erittäin suuri mahdollisuus on, että ensinnäkin se tunne siitä et pystyt kontrolloimaan omaa elämääsi. Sit ihan käytännön tasolla se, että oon pystynyt säätämään oman työajan määrää just sillein, et pystyn tekemään sen verran töitä kun jaksan tehdä ja pystyn sillä tulemaan toimeen. (Y2)

Se [yrittäjyys] on tuonut yrittämisen vapauden. Toki vapaus ja vastuu kulkee käsi kädessä, mutta voin lähteä töistä milloin mua huvittaa ja tulla milloin huvittaa ja pitää lomat milloin huvittaa, kunhan täällä joku on sitten paikalla. Voin tehdä myös työtä missä mua huvittaa... Paikasta riippumatta, ajasta riippumatta. (Y3)

Tämän tutkimuksen keskiössä on ollut digitalisaatio ja sen vaikutukset yrittäjyyteen sekä uudet digitalisaation aikaansaamat trendit ja digitaaliset palvelut. Teknologian merkitys nousi myös haastattelun kautta esille ja uusien digitaalisten palveluiden innovoinnin tärkeys mahdollisuutena ja keinona pärjätä yrittäjän toimintaympäristössä.

Pääsee kuitenkin olemaan teknologian aallonharjalla tässä ja sitä kautta innovoimaan uusia tuotteita ja digitaalisia palveluita, eli kyllä se on nyt isoin mahdollisuus mikä pitää itsensä virkeänä. Ei olla ylläpito-yhtiö, joka ylläpitää vaan tuotteita, pyritään koko ajan kehittämään uusia... Ensisijaisesti digitaalisia palveluita. (Y5)

Lisäksi muistiinpanojen suhteen haastateltavat yrittäjät painottivat mahdollisuuksina ja hyötyinä etenkin välikäsien puuttumisen ja digiajan hyödyt, kuten sähköisen järjestelmällisyyden eli sen kun tiedot ovat digitaalisessa muodossa tallessa eikä fyysisiä papereita pyöri missä tahansa. Yrittäjän vastuu voi myös olla mielekästä.

5.9 Neuvoja yrittäjyydestä kiinnostuneille

Yrittäjiltä kysyttiin lopuksi neuvoja, joita he tahtoisivat antaa tuleville yrittäjille tai yrittäjyydestä kiinnostuneille. Erityisesti liiketoimintasuunnitelman ja kirjanpitäjän hankkimisen tärkeyttä painotettiin selvästikin. Alussa on hyvä olla myös jonkinlaisia resursseja käytössä ja tietynlainen ainutlaatuinen idea yrittäjyyttä kohtaan.

Pitää lähteä tietenkin sillä riskillä liikenteeseen, et tuota lähtisit pelaamaan, niin ei voi pelata enempi, kun on itsellä varoja. Tavallaan se riskinhallinta on olennainen asia siinä alkuvaiheessa. Sitten pitää olla tietty kuningasidea, mihinkä sen yrityksensä rakentaa, et pitää löytää se oma alue, missä haluat olla ykkönen, eli silloin pärjää, jos löydät sen alueen, missä oot käytännössä ykkönen Suomessa... Pelkästään matkimalla ei pienet yhtiöt tahdo pärjätä. Täytyy olla joku idea, jonka varaan lähdet rakentamaan. (Y5)

Hankkikaa kirjanpitäjä, sitä voin suositella lämpimästi. Ei oo tarvinnut tapella pape-reitten kanssa ollenkaan niin paljon iltaisin kotona. Sanoisin myös sen, että kannattaa pyrkiä siihen, että suhtautuu asiakkaisiin oikeina ihmisinä ja pyrkii hoitamaan

hommat sillei, että siinä on oikeesti se asiakkaan etu pääosassa. Toki tietysti liiketoimintaakaan unohtamatta. (Y2)

Tee todella huolella liiketoimintasuunnitelma, varsinkin kannattavuuslaskelmat kant-sii aina laskee niitä vähän alakanttiin, koska jos suunnittelet sun liiketoimintakannattavuuden, että on tosi paljon voluumia, niin sitten jos mitoitat muut kulut sen mukaan ja sitten myynti ei lähdekään odotetusti käyntiin, niin se voi olla aika lyhyt tie sitten. Jos on yhtiökumppaneita, niin kannattaa tutustua omiin yhtiökumppaneihin, koska kuitenkin yhdessä sitten päätätte ja vastaatte ja suunnittelette. Jos ajatusmaailmat ei kohtaa yhtään, niin tosi raskasta, ellei jopa sitten mahdotonta pyörittää sitä [yritystä]. (Y1)

Rohkeesti vaan kokeilemaan. Ei kannata pelätä virheitä ja eteenpäin vaan. Sillähän se selviää: kelle sopii, kuka viihtyy ja kuka ei. (Y4)

Haasteellisuus tulee siitä, että mistä ne asiakkaat sitten hommataan ja millä tavalla. Jos ihan nollasta lähtee, kyllähän siinä täytyy olla pääomia, joilla pystyy menemään sen vaiheen yli, että niitä asiakkaita sitten alkaa ihan oikeasti olemaan sillä tavalla, että sillä [yrittäjyydellä] pystyy sitten elämään. Yrityskauppa on varmasti aika hyvä: oon yhden kaupan tehnyt ja sillä kasvua saanut, millä pääsee ikään kuin valmiiseen pöytään, sillä tavalla, että siinä tietää paljon paremmin sen, että mitkä ne yrityksen todelliset markkinat sitten on. Jos keksii jonkun hilavitkuttimen ja rupeaa sitä myymään, niin eihän sitä kukaan tiedä miten se menee. Se voi olla ihan maailmanlaajuinen menestys tai sitä myydään tasan viisi kappaletta. (Y3)

6 TUTKIMUSTULOSTEN TULKINTA JA POHDINTA

Tämä luku keskittyy tutkimustulosten tulkintaan ja niihin liittyvään pohdintaan. Empiirisen tutkimuksen tuloksia verrataan myös käsiteltyyn kirjallisuuteen ja tehdään johtopäätöksiä käytännön kannalta. Tulosten merkitysten ja ymmärryksen muodostaminen on tärkeää ja nämä seikat painottuvat tässä luvussa.

Ensiksi vastataan tutkimuskysymykseen ja apukysymyksiin. Sitten käydään läpi pohdintaa liittyen tutkimuksen ydinalueisiin, vertaillen tutkittua kirjallisuutta ja empiirisiä tuloksia keskenään sekä arvioiden tulosten merkityksiä ja käytettävyyttä myös käytännön ja tieteellisyyden suhteen. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen rajoja.

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen ydin oli digitalisaation ja yrittäjyyden välisessä yhteydessä. Oleellisena tekijänä esille nousi myös uudenlainen digiyrittäjyys ja sen olemus. Pää-tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa oli siten seuraava tutkimuskysymys:

- Miten digitalisaatio on vaikuttanut yrittäjyyteen?

Kirjallisuudesta ja haastatteluista saatujen tulosten kautta voidaan todeta, että digitalisaatio muokkaa nykypäivän yrittäjyyden toimintatapoja siten, että teknologian kehityksessä täytyy pysyä mukana, jos haluaa pärjätä ja selviytyä. Itse yrittäjyyden perusolemus ja ydin eivät ole niinkään muuttuneet vuosien aikana kuitenkaan. Eli samat perusperiaatteet ja käytännön toimintatavat pätevät edelleen. Digitalisaatio muuttaa kuitenkin prosesseja ja liiketoimintamalleja ja se on synnyttänyt uudenlaisia innovaatioita, palveluita ja tuotteita, joiden avulla yrittäjät voivat toimia ympäristössään ja markkinoilla.

Digitalisaatiosta on tullut suuri trendi ja se vaikuttaa koko yhteiskuntaan ja yritysten liiketoimintaan. Digitalisaatio myös muokkaa digitaalisten teknologioiden soveltamista yrityksen sisällä kuin myös sen toimintaympäristössä. (Parviainen ym., 2017). Voidaankin siis todeta, että digitalisaatio on muokannut

liiketoiminnan lisäksi koko yhteiskuntaa. Yritysten tuleekin panostaa uusien teknologioiden ja laitteiden tuntemukseen, jotta niiden hyödyt voidaan ottaa käyttöä nopeasti ja tehokkaasti.

Tulevaisuudessa lähivuosien aikana nähdään myös, että miten yritykset ja yhteiskunta muuttuvat tekoälyn ja robotiikan vaikutuksesta (Gerdt & Eskelinen, 2018, 8). Tekoäly on digitalisaatiota ja se kehittyy koko ajan. Tulevaisuus näyttää, että miten pitkälle sen kehitys menee. Yrityksen voivat olla mukana tässä kehityksessä toimimalla vastuullisesti, teknologiatietoisesti, hankkimalla tarvittavia resursseja ja luomalla kilpailuetua erottuen muista.

Digitalisaatio on aikaansaanut monia haasteita ja mahdollisuuksia yrittäjälle. Näin ollen oli hyvä, että tässä tutkimuksessa tutkittiin tarkemmin digitalisaation haasteita ja mahdollisuuksia yrittäjyydelle vielä tarkemmin. Siten lisätutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

- Mitä haasteita digitalisaatiosta on yrittäjälle?
- Mitä mahdollisuuksia digitalisaatiosta on yrittäjälle?

Digitalisaation haasteista ensiksi tulkintaa ja vastauksia tutkimuskysymykseen tässä kappaleessa. Etenkin kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen kautta nousivat esille yrittäjyyteen liittyvinä haasteina etenkin IT-alan nopea tekninen kehitys tänä päivänä, jossa täytyy pysyä mukana. Lisäksi yrityksen kasvuun liittyvät haasteet, toiminnallisuushaasteet, työssä jaksaminen, digitaalisen muutoksen (murroksen) haasteet ja tunnettavuushaasteet nykymaailmassa tulivat ilmi. Yksi oleellinen haaste mikro- ja pienyrittäjälle on etenkin pärjääminen asiakkaiden hankinnan suhteen, jos on hiljainen kausi menossa. Etenkin kirjallisuudessa painottuivat uusien laitteiden ja palveluiden (esim. IoT-pohjaisten laitteiden ja pankkipalveluiden) käyttöön liittyvät haasteet. Voidaan siis vetää sellaisia johtopäätöksiä, että monille, ei niin teknologiaan perehtyneille ihmisille, voi tuottaa vaikeuksia selvittää uusien digitalisaation aikaansaamien laitteiden kanssa heidän käyttäessään niitä. Apua voidaan tarvita ulkopuolisilta, kuten osaavilta tutuilta, ulkopuolisilta asiantuntijoilta tai asiakaspalveluista.

Tässä kappaleessa pohdintaa digitalisaation mahdollisuuksista ja vastauksia siihen liittyvään tutkimuskysymykseen. Parviainen ym. (2017) ovat todenneet, että digitalisaatio voi synnyttää uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia, arvoketjun rooleja ja muuttaa nykyisen liiketoiminnan suunnan. Näin voidaan muun muassa tavoittaa myös kuluttajat suoraan ja tehokkaammin. (Parviainen ym., 2017). Käytännön kannalta voidaan todeta muun muassa, että digitalisaatio voi luoda merkittäviä ja tehokkaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrittäjille ja näin ollen parantaa myös kokonaisliiketoimintaa ja synnyttää pitkäaikaista voittoa. Etenkin empiirisen aineiston kautta saatujen tuloksien mukaan esille nousivat yrittämisen vapauden merkitys, omasta aikataulusta päättäminen ja kyky vaikuttaa asioihin. Lisäksi myös aika- ja paikkavapaus tuli esille mahdollisuutena toteuttaa paremmin itseään nykypäivän yrittäjänä nyt ja myös tulevaisuudessa. Aineiston kautta nousi esille myös tutkimukseen erityisesti liittyen teknologian merkitys sekä uusien uudenlaisten digitaalisten palveluiden ja tuotteiden

innovointikyky mahdollisuutena ja väylänä pärjätä markkinoilla nykypäivän digitalisoituvassa maailmassa.

6.2 Tulosten pohdintaa digitalisaation vaikutuksiin liittyen

Voidaankin vielä edelleen painottaa tekoälyn merkittävää roolia nyt ja tulevaisuudessa sekä sen oikeanlaista ja tehokasta hyödyntämistä. Hyvä valmistautuminen, tietoisuus teknologian läsnäolosta ja sen hyödyntämiskyky ovat yhä tärkeämpiä valtteja mikro- ja pienyrityksille niiden menestymisen kannalta.

Digitalisaatio kannattaakin siis ottaa markkinoilla tosissaan, sillä digitalisaatio vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön ja sen sisäiseen toiminnallisuuteen (Parviainen ym., 2017). Voidaan siis todeta, että digitalisaatio tulee ottaa nykyään vakavasti, mutta myös positiivisena yrityksen toimintaympäristöön ja sen toiminnallisuuteen vaikuttavana ilmiönä.

Kraus ym. (2019) ovat painottaneet, että digitalisaatio on tuonut uudenlaista kehitystä yrittäjyyteen, mutta myös olemassa olevat liiketoimintamallit kohtaavat suuren muutoksen kohti digitaalisia ympäristöjä. Uusia yrityksiä syntyy digitalisaation mahdollisuuksien kautta paljon, mutta etenkin pitkäikäiset ja kokeneet jo olemassa olevat yritykset joutuvat muuttamaan toimintaansa koko ajan enemmän online-muotoon, luoden digitaalista yrittäjyyttä. (Kraus ym., 2019). Yrityksillä tulee olla yhä enemmän muuntautumiskykyä ja halua pysyä digitaalisessa kehityksessä mukana. Hyvin todennäköisesti ei pärjää enää, jos luottaa liikaa vanhoihin menetelmiin ja laitteisiin. Digitalisaation vaikutus näkyy joka paikassa ja se vaatii yrittäjiä uudistumaan.

6.3 Tulosten pohdintaa digitalisaation trendeihin liittyen

Yhä useampi tuote ja palvelu on tänä päivänä yhteydessä keskenään, liiketoimintamalleja innovoidaan ja uusia teknologioita trendejä etsitään. Uusia innovaatioita tulee kehittää, jos haluaa selvittää digitaalisesta muutoksesta. Innovointikyky on oleellinen edellytys liiketoiminnan kannattavuudelle ja sen tulee olla tehokasta sekä uudenlaisia tuotteita ja palveluita tulee kehittää yhä ripeämmin. Tuotteiden yksilöllisyys, muokattavuus asiakkaiden tarpeiden mukaan ja vaativien asiakkaiden tyytyväisyys on tärkeää. (Ignat, 2017). Tutkimuksen pohdinnan ja merkitysten muodostamisen suhteen voidaan todeta, että uudet digitalisaation trendit, kuten esineiden internet ja siihen liittyvät keskenään yhteydessä olevat laitteet, helpottavat tiedonlevitystä ja kommunikaatiota ihmisten välillä eri etäisyyksistä riippumatta. Näihin trendeihin kannattaakin löydetyn aineiston perusteella panostaa yrityksissä innovaatioiden suunnittelussa. Asiakkaiden ollessa yhä vaativampia voi syntyä haasteita, mutta haasteet voivat loppupeleissä synnyttää juuri oikeita haluttuja tuotteita ja palveluita asiakkaille, kun asiakkaiden toiveet osataan ottaa huomioon.

6.4 Tulosten pohdinta yrittäjyyteen ja digiyrittäjyyteen liittyen

Digitalisaatio sekä myös globalisaation voimistuminen, ovat molemmat aiheuttaneet uusia ja suuria haasteita varsinkin pienille yrityksille, muuttaen yritysten strategioita etenkin sijainnin ja toimintojen suhteen (Biggiero, 2006). Digitalisaatio on kuitenkin luonut myönteisiä asetelmia digitaalisille innovaatioille. Siltikin yrittäjyyden roolia tulee tutkia enemmän ja selvittää sen merkitystä samalla, kun jokapäiväiset toiminnot muuttunut yhä digitaalisimmiksi. Digitaaliset teknologiat ovat muokanneet yrittäjien toimintatapojen luonnetta ja niiden lopputuloksia. Esille on siten tullut kysymyksiä digitaaliin teknologioihin, innovaatioihin ja yrittäjyyteen liittyen. Uusi teknologinen näkökulma voi parantaa jo tutkittuja käsitteitä. (Kelestyn & Henfridsson, 2014; Nambisan, 2017). Kirjallisuudesta saatujen tulosten perusteella voidaan ymmärtää paremmin sitä, että vaikka digitalisaation kasvu on tuonut merkittäviä haasteita pienille yrityksille ja pakottanut niitä muuttamaan strategioitaan, niin kuitenkin digitalisaatio on myös saanut aikaiseksi positiivisia lähtökohtia uusille hienoille digitaalisille innovaatioille. On selkeää, että yrittäjyyden merkitystä täytyy tutkia lisää digitaalisemmassa mielessä, koska toiminnot ja laitteet muuttuvat digitaalisempaan muotoon. Teknologiapainotteisuutta, innovaatioita ja uudenlaista digiyrittäjyyttä kannattaa-kin siis tutkia enemmän tulevaisuudessa ja myös jatkotutkimusaiheita ajatellen.

Empiirisen tutkimuksen kautta nousi esille myös positiivisia löydöksiä ja käytännön merkityksiä. Esimerkiksi sovellukset, sosiaalinen media, Google-mainonta ja muut markkinointikanavat ovat luoneet uusia mahdollisuuksia. Älypuhelimet, sähköposti, tietokoneet, tulostimet ja verkkojen kautta yhteydessä olevat laitteet voivat tehostaa ja parantaa yritysten toimintoja. Lisäksi yrittäjät voivat työskennellä yhä enemmän missä tahansa ja milloin tahansa eli paikkasidonnaisuus on vähentynyt.

Digiyrittäjyys pohjautuu internetin mobiiliteknologioiden ja uudenlaisten medioiden muutoksiin ja mahdollisuuksiin. Digiyrittäjät hyödyntävät digitaalista infrastruktuuria kaupallisessa mielessä. Nykyään myös yritykset ja asiakkaat kehittävät yhdessä uusia liiketoimintamalleja, jotka pohjautuvat vahvasti sosiaalisten verkostojen kasvuun. (Davidson & Vaast, 2010). Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan sosiaaliset verkostot ja muut kommunikointiteknologiat ovat yhä merkittävämmässä asemassa ja niihin liittyvä yrityksen ja sen asiakkaiden välinen yhteistyö myös liiketoimintamalleja suunniteltaessa ja kehitettäessä on hyvin tärkeää. Digiyrittäjän täytyy osata soveltaa teknologian ja digitalisaation luomia mahdollisuuksia järkevästi ja oikeaan aikaan.

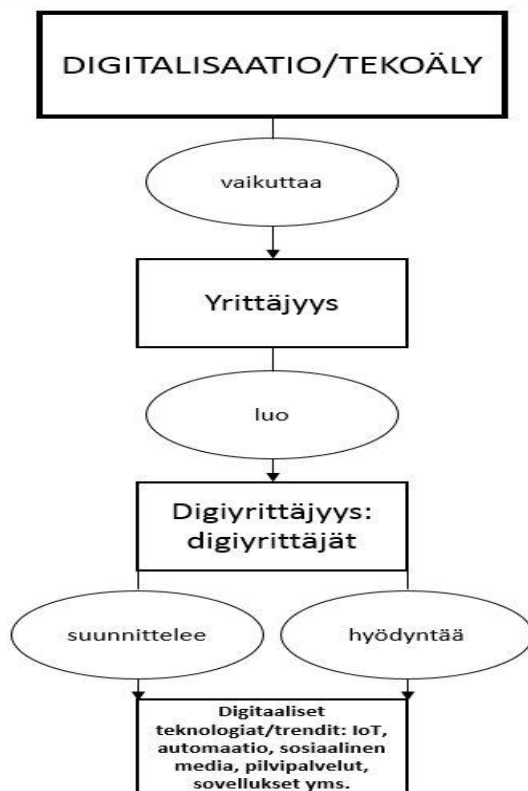
6.5 Tutkimuksen rajat

Tutkimuksen rajojen eli mahdollisten rajoitusten suhteen esille voi nostaa sen, että haastateltujen yrittäjien mielipiteet ja havainnot eivät anna tietenkään täyttävää kuvaa kaikkien tai monienkaan mikro- tai pienyrittäjien tilanteesta, varsinkaan

pienyrittäjien suhteen, koska lähes kaikki haastattelut kohdistuivat mikroyrittäjiin. Vaihtelua löytyi melko paljon myös yrittäjien välillä heidän mielipiteissään, etenkin yrittäjyyden haasteellisuuden kokemisessa. Myös haastattelupaikka voi vaikuttaa yrittäjien vastauksiin. Suurin osa haastatteluista tehtiin yrittäjille tutuissa ympäristöissä eli heidän omissa toimitiloissaan, mikä varmasti lisäsi kohtoisaa, läheistä ja avoimempaa tunnelmaa. Pari haastattelua toteutettiin muualla eli heidän toimitilojensa ulkopuolella, mikä saattoi tuoda vähän arempaa ja ei niin avautuvaa aineistoa, mutta tämä tunne aremman ja pidättyväisemmän aineiston saamisen suhteen ei oikein tullut haastattelutilanteessa ainakaan suoraan esille. Harva yrittäjä alkaa muutenkaan avautumaan heti etenkin henkilökohtaisista asioista tai arkaluontoisista yritykseensä liittyvistä tiedoista heti ensituntumalta, varsinkaan jos taustalta kuuluu lisäksi toisten ihmisten ääniä.

6.6 Loppupäätelmät tutkimuksen tuloksiin liittyen

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että digitalisaatio ja tekoäly ovat vaikuttaneet yrittäjyyteen ja luoneet erityisesti 2000-luvun aikana uudenlaista digiyrittäjyyttä. Digiyrittäjät hyödyntävät työssään erilaisia teknologioita ja digitalisaation trendejä, kuten esineiden internet (IoT), pilvipalvelut ja sosiaalinen media. Kirjallisuudesta ja empiirisen tutkimuksen pohjalta muodostui seuraava kuvio, jossa tutkimuksen ydinkohdat on koottu yhteen (kuvio 6):



KUVIO 6 Digitalisaation vaikutukset yrittäjyyteen

7 YHTEENVETO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin digitalisaatiota ja sen vaikutuksia yrittäjyyteen kirjallisuuden ja empiirisen aineiston kautta. Tutkimus oli kvalitatiivinen tutkimus haastatteluiden avulla. Aluksi aihetta tutkittiin lähinnä etsimällä materiaalia kirjallisuudesta sekä hakukoneita käyttäen internetistä, hakemalla aiheeseen liittyviä tieteellisiä julkaisuja. Löydetyistä relevantista aineistosta valikoitiin oleelliset aihetta enemmän avaavat näkökulmat ja keskeiset teemat liittyen etenkin digitalisaation nykyhetken tilaan, vallitseviin uusiin trendeihin sekä digiyrittäjyyteen ajankohtaisena nykypäivän aiheena. Tutkimuksessa sovellettiin tapahuneita muutoksia ja olennaisesti eri lähteistä saatua tietoa keskenään muodostamaan selkeämpää käsitystä aiheesta. Varsinkin uuden ja merkittävän aineiston tuoma lisäarvo liittyen haastattelujen kautta saatuun aineistoon oli oleellista tässä tutkimuksessa, sekä syntyneet uudet jatkokysymykset ja esitetyt havainnot kokonaisuuteen pohjautuen.

Digitalisaatiota käsittelevä luku perustui digitalisaation kuvaamiseen ilmiönä, käsitteenä ja tutki sen aiheuttamaa muutosta etenkin viime vuosien aikana nykyhetkeen asti. Digitalisaation tutkiminen perustui sen merkittävään rooliin ja siihen, että miten vahva se on ilmiönä tällä hetkellä ympäri maailmaa sekä vahvana osana yrittäjien jokapäiväistä arkea. Parviainen ym., (2017) painottivat sitä, että miten vahva ja vallitseva trendi digitalisaatio on nykypäivänä ja se muuttaa liiketoiminnan luonnetta jatkuvasti yhä enemmän digitaalisempaan muotoon. (Parviainen ym., 2017). Brennen & Kreiss (2014) halusivat tuoda esille pointin, että digitalisaatio ei ole pelkästään analogisen datan muuttamista digitaaliseen muotoon vaan myös sitä, että digitalisaatio muuttaa ylipäätään koko elämän rakenteita nykymaailmassa, muun muassa digitaalisen kommunikaation ja median keskuudessa. (Brennen & Kreiss, 2014).

Tutkimuksessa kävi ilmi, että digitalisaation vaikutus näkyy vahvana uusissa digitaalisissa teknologioissa ja laitteissa sekä myös sosiaalisessa elämässä ja sen muutoksessa, avaten kommunikaatioväyliä ihmisten välille. Tämä muutos vaikuttaa oleellisesti myös yrittäjien toimintaan, heidän kommunikointiinsa ja markkinaympäristöön prosessien ja tuotteiden digitalisoitumisen myötä.

Digitalisaatio on siis vallitseva trendi, joka muuttaa yhteiskuntaa ja liiketoimintaa. Lähteistä saadun tiedon mukaan käy ilmi, että yritysten tulee näin ollen panostaa enemmän uusiin teknologioihin ja laitteiden tuntemukseen, jotta niistä

saa mahdollisimman paljon hyötyä nopeasti ja tehokkaasti. Parviainen ym., (2017) alleviivasivat myös, että digitalisaatio tulee ottaa vakavasti huomioon markkinoilla, koska digitalisaatio vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön kokonaisvaltaisesti, sekä ulkoisesti että sisäisesti. Digitalisaatio saa aikaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja auttaa tavoittamaan kuluttajia tehokkaammin. (Parviainen ym., 2017).

Keskeisenä tutkimustuloksena voi todeta, että digitalisaation aikaansaamien muutosten myötä on syntynyt enemmän uudenlaista digitaalista yrittäjyyttä. Kuitenkin palvelukeskeisyyden lisäksi yritysten tulee panostaa enemmän liiketoimintamalliansa muutoksiin, jotta toiminta olisi tehokasta, skaalautuvaa ja tuloksellista.

Tutkimuksessa kävi ilmi myös digitalisaation aikaansaamien uusien trendien merkitys ja kasvavat haasteet, joita yrityksille jatkuvasti syntyy. Uusien innovatiivisten liiketoimintamallien merkitys painottuukin yhä enemmän ja se, että yrityksen tuotteet ja sen palvelut miellyttävät enemmän yhä vaativampia asiakkaita. Ignatin (2017) mukaan uutena trendinä tuotteita voidaan muokata yksilöllisemmäksi asiakkaiden muuttuvien tarpeiden mukaan (Ignat, 2017). Lisäksi teollistumisen neljäs aika (Industry 4.0) on syntynyt digitaalisen muutoksen myötä käsitteeksi ja uudenaikaiseksi trendiksi. Tämä muutos muokkaa koko arvon luomisen merkitystä ja myös yrityksen omaa kulttuuria. Uudet teknologiat ja laitteet ovat yhä enemmän ja edullisemmin kaikkien saatavilla. Laitteet mahdollistavat kommunikaation, joka tavoittaa suuria määriä ihmisiä internet-liitettävyyden ansiosta. Tiedostoja säilötään paljon ja dataa voidaan ottaa talteen yhä enemmän ympäröivästä maailmasta. Muun muassa esineiden internet (IoT) tuo laitteet liitettyinä toisiinsa tekoälyn ja tehokkuuden avulla ja näin ollen ihmiset voivat olla yhteydessä tiiviimmin keskenään näiden älylaitteiden avulla. (Drath & Horch, 2014; Hermann ym., 2016; Ignat, 2017; Xia ym., 2012). Tutkimuksessa nousikin aiheeseen liittyen esille, että uusien teknologioiden ja laitteiden avulla elämästä voidaan tehdä yhä helpompaa ja kätevämpää. Laitteet ovat kasvavassa määrin nopeampia, tehokkaampia ja myös oppivat uusia asioita. Näiden ilmiöiden avulla voidaan ymmärtää enemmän maailmaa ja yrittäjyyttä, kun teknologiat ovat yhdistettyinä toisiinsa ja näin ollen teknologia ulottuu myös yhä enemmän elämäämme. Esineiden internet edustaa selvästikin teollistumisen neljännen ajan uutta ja meneillään olevaa aikakautta sekä vallitsevaa uutta trendiä. Tämä uusi muutos avaa mahdollisuuden lisätä liiketoimintaprosessien tehokkuutta sekä oleellisesti liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden innovatiivisempaa kehitystä, joita yritysten tulee erityisesti hyödyntää. Yritysten innovointikyky onkin erityisen tärkeää ja uudet, varsinkin ainutlaatuiset tuotteet ja palvelut.

Digiyrittäjä on henkilö, joka hyödyntää toiminnassaan, tuotannossaan, jakelussaan ja markkinoinnissa ICT-teknologioita, kuten tietokoneita, älypuhelimia ja tekoälyä (Davidon & Vaast, 2010; Ngoasong, 2018). Tutkimuksesta saadun aineiston kautta on selvää, että uusi digitaalinen muutos on aiheuttanut haasteita yrityksille, mutta tuonut myös paljon mahdollisuuksia. Digitaalinen yrittäjyys ja sen tutkimus edellyttääkin uusien innovatiivisten liiketoimintamallien

tutkimista ja lisäksi niiden tekijöiden löytämistä, jotka saavat aikaiseksi uutta ajattelua, ratkaisuja ja toimintatapoja. Strategiat ovat muuttuneet ja yrittäjyys on muuttunut. Loppujen lopuksi digitalisaatio ja sen trendit, kuten esineiden internet, luovat suotuisat apajat ja mahdollisuudet digiyrittäjyydelle.

Tutkimuksen tavoite ja ydin painottui digitalisaation ja yrittäjyyden väliin yhteyteen. Tavoitteena tutkimuksessa oli löytää etenkin lisäarvo ja hyödyt, joita digitalisaatio on tuonut yrittäjyydelle sekä etsiä keinoja parantaa mikro- ja pienyrittäjien toimintaa asiakkaidensa suhteen. Lisäksi selvitettiin digitalisaation, trendien, digiyrittäjyyden ja digitaalisen liiketoiminnan roolia ja merkityksiä nyt ja tulevaisuudessa kirjallisuuden ja empiirisen aineiston avulla. Oleellista oli tuoda selkoa digitalisaatiolle ilmiönä yrittäjyyden toimikentässä.

Osa yrityksistä pystyy hallitsemaan kohtuullisen hyvin digitalisaation aiheuttamaan muutosta sopeutuen, halliten asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutosta ja myös uusien teknologioiden soveltamista. Sitten on yrityksiä, joilla on ollut vaikeuksia pysyä mukana, ja jotka ovat menettäneet paljon asiakkaita. Muun muassa musiikkiteollisuus on muuttunut, monet perinteiset kivijalkaliikkeit ovat lähes kadonneet ja useat oppilaitokset ovat siirtäneet kurssejaan verkkoon. (Gerdt & Eskelinen, 2018, 8). Tutkimusten löydösten mukaan voidaan todeta, että asiakkaiden käyttäytymiseen ja teknologioiden oikeanlaiseen soveltamiseen täytyy osata panostaa, jos haluaa pysyä mukana digitaalisessa muutoksessa. Asiakkaiden äkillinen, syystä tai toisesta johtuen menetys, voi olla kuolemantuomio pienelle yritykselle. Tässä tuli lisää vastausta tutkimuskysymykseen, jossa käsiteltiin digitalisaation aiheuttamia haasteita yrittäjyydelle.

Tutkimuskysymyksiin vastattiin pääosin jo aiemmin tutkimustulosten tulkinta ja pohdinta -luvussa. Digitalisaatio on vaikuttanut yrittäjyyteen niin, että se muokkaa tämän päivän yrittäjien toimintatapoja digitaalisempaan muotoon ja vaatii kehityksessä mukana pysymistä ja hyvää teknologiatietoutta, jotta yritykset selviytyvät. Digitalisaatio muuttaa väistämättä prosesseja ja liiketoimintamalleja ja sen kautta on syntynyt paljon uusia innovaatioita, palveluita ja tuotteita. Haasteiden suhteen löytyi tutkimustuloksia, joissa painottuivat digitaalisen muutoksen tuomat haasteet, toiminnallisuushaasteet, yrityksen kasvuun liittyvät haasteet ja työssä jaksaminen. Lisäksi tunnettavuus yrityksen nimen suhteen voi olla haaste ainakin aloittelevalla yritykselle ainakin sen alkuvaiheessa. Uuden teknologian ja laitteiden käyttöön liittyvät haasteet ovat merkittäviä ja ratkaisevia tulevaisuudenkin suhteen käyttäjien ja yritysten toiminnassa. Mahdollisuuksien suhteen digitalisaatio taas antaa huomattavia ja tehokkaita uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrittäjille, sujuvoittaa liiketoimintaa ja voi luoda pitkäaikaisia tuloksia. Yrittäjillä on enemmän vapauksia liittyen omasta aikataulusta päättämiseen, vaikutuskykyyn sekä tärkeänä löydöksenä korostui digitalisaation kautta syntynyt aika- ja paikkavapaus työskentelyn suhteen. Tietoisuus käytettävissä olevasta teknologiasta ja siitä kumpuava palveluiden ja tuotteiden innovointikyky on etu ja mielekäs mahdollisuus sekä väylä nousta esiin markkinoilla digimaailmassa.

Voidaan täten todeta, että saatiin selkeyttäviä tuloksia ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Digitalisaatio muuttaa merkittävästi yrityksen toimintaa ja

liiketoimintamalleja ylipäättään. Digitalisaatio synnyttää haasteita ja myös mahdollisuuksia liiketoimintamallien, tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa. Yritysten ja digiyrittäjien tulee hyödyntää uutta muutosta ja trendejä nopeasti liiketoimintamalleja, prosesseja ja houkuttelevia palveluita suunnitellessaan. Digitalisaatio, yksilöllistetyt palvelut ja esineiden internet voivat lisätä yrityksen tehokkuutta, jos niitä osataan hyödyntää oikein. Siksi teknologiatuntemukseen tulee panostaa yrityksissä. Digitalisaatio on vaikuttanut yrittäjyyteen siten, että se on vapauttanut yrittäjien toimintaa sijainnin suhteen ja näin muokannut heidän tapojaan työskennellä. Näin on syntynyt myös uudenlaista digiyrittäjyyttä.

Digitalisaatio on yrittäjälle uudenlaista muutosta. Se on vaikuttava tekijä, joka muuttaa yrittäjyyden olemusta ja toimintaa muun muassa markkinoinnin ja verkostojen hyödyntämisen suhteen. Digitalisaatio vaikuttaa muun muassa asiakkaiden hankintaan, asiakassuhteisiin ja sosiaalisen median asema korostuu samanaikaisesti. Digitaalisia uusia teknologioita suositaan yhä enemmän joka puolella. Etenkin kehittyneen tekoälyn ja automaation avulla yritys voi tehostaa toimintaansa, luoda asiakkaille lisäarvoa ja pienentää kustannuksiaan. Teknologioiden hyödyntämisestä onkin paljon etua yritykselle, etenkin kun osataan ottaa huomioon asiakaskeskeisyyden tärkeä merkitys. Teknologioiden ja yhteisöllisten verkostojen kautta yritykset ja mahdolliset asiakkaat voivat olla yhteydessä keskenään ja näin myös luoda kestäviä suhteita keskenään ja kehittää yhdessä parempia palveluita.

Lisäksi voidaan puhua digitalisaation aikaansaamasta alustatalouden vallankumouksesta, joka muuttaa yrityksiä väistämättä yhteiskunnallisella ja globaalilla tasolla. Yhteistyö ja alustojen ympäristön hyödyntäminen oman liiketoiminnan kehittämisen kannalta voi saada aikaiseksi uudenlaista tehokkaampaa liiketoimintaa.

Nykyään tulisi yhä enemmän tukea yrittäjyyttä ja kannustaa siihen enemmän, sillä yrittäjämäistä toimintaa tarvitaan myös tulevaisuudessa. Yrittäjyyttä voitaisiin tehdä houkuttelevammaksi, jos esimerkiksi poistettaisiin liiallista sääntöstelyä sen ympäriltä ja yrittäjyydestä tehtäisiin vapaampaa sekä selkeämpää toimintaa.

Teknologian pyörre ja muutosnopeus on valtava ja haasteellinen, mutta kaiken sen sekavuuden keskellä on myös paljon mahdollisuuksia. Nämä mahdollisuudet tulee vain löytää. Digitalisaatio muuttaa yrittäjyyttä kokonaisvaltaisesti. Toimivaa digiyrittäjyyttä syntyy, kun palaset täsmäävät keskenään eli kun IT:tä, uusia teknologioita, yhteistyötä, internetin digitaalisia kanavia ja verkossa tapahtuvaa liiketoimintaa hyödynnetään oikein yhdessä. Digitalisaation seurauksena digiyrittäjyys ja digitaaliset teknologiat ovat yhä riippuvaisempia käyttäjistä ja sosiaalisten verkostojen läsnäolosta.

Hyviä jatkotutkimusaiheita olisi muun muassa tutkia tekoälyä asiakassuhteiden rakentamisessa ja toiminnan tehostamisen näkökulmasta. Voitaisiin tutkia myös, että miten voidaan luoda lisäarvoa digitalisaation ja uusien teknologioiden avulla yritykselle ja sen asiakkaille kattavammin ja laadukkaasti. Tulisikin tutkia lisää, että miten digitalisaatiota voitaisiin maksimaalisesti ja oikein suunnattuna hyödyntää yrittäjän elämässä.

LÄHTEET

- Alasoini, T. (2015). Digitalisaatio muuttaa työtä-millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2(2015), 26-37.
- Al-Debei, M. M., El-Haddadeh, R., & Avison, D. (2008). Defining the business model in the new world of digital business. *School of Information Systems, Computing and Mathematics*.
- Alonso, M. A. P., & García, J. C. S. (2018). Digitalization as Push and Pull Factor Redefining the Entrepreneurship Concept. *The International Entrepreneurship: Trends, Challenges, Achievements*, 175.
- Asghari, R., & Gedeon, S. (2010, September). Significance and impact of Internet on the entrepreneurial process: E-entrepreneurship and completely digital entrepreneurship. In *Proceedings of the 4th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (p. 70).
- Autio, E. (2017). Digitalisation, ecosystems, entrepreneurship and policy. *Perspectives into Topical Issues Is Society and Ways to Support Political Decision Making. Government's Analysis, Research and Assessment Activities Policy Brief*, 20, 2017.
- Ba, S., Whinston, A. B., & Zhang, H. (2000). Small companies in the digital economy. *Understanding the digital economy: Data, tools, and research*, 185-200.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Biggiro, L. (2006). Industrial and knowledge relocation strategies under the challenges of globalization and digitalization: the move of small and medium enterprises among territorial systems. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(6), 443-471.
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2014). Digitalization and digitization. *Culture digitally*, 8.
- Brynjolfsson, E., & Kahin, B. (Eds.). (2002). *Understanding the digital economy: data, tools, and research*. MIT press.
- Coduras, A., Saiz-Alvarez, J. M., & Ruiz, J. (2016). Measuring readiness for entrepreneurship: an information tool proposal. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), 99-108.

- Davidson, E., & Vaast, E. (2010, January). Digital entrepreneurship and its sociomaterial enactment. In *2010 43rd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-10). IEEE.
- De Waal¹, B., van Outvorst, F., & Ravesteyn¹, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. In *12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016* (p. 52).
- Drath, R., & Horch, A. (2014). Industrie 4.0: Hit or hype?[industry forum]. *IEEE industrial electronics magazine*, 8(2), 56-58.
- Faraj, S. & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of Information Systems Development Projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 53(2), 238-249.
- Fitzgerald, B., Stol, K. J., Minör, S., & Cosmo, H. (2017). *Scaling a Software Business: The Digitalization Journey*. Springer.
- Gerdt, B., & Eskelinen, S. (2018). *Digiajan asiakaskokemus*. Helsinki: Alma Talent.
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2018). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean Startup approaches. *Journal of business research*.
- Hair, N., Wetsch, L. R., Hull, C. E., Perotti, V., & Hung, Y. T. C. (2012). Market orientation in digital entrepreneurship: advantages and challenges in a Web 2.0 networked world. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 9(06), 1250045.
- Hesse, A. (2018, January). Digitalization and Leadership-How Experienced Leaders Interpret Daily Realities in a Digital World. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016, January). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In *2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)* (pp. 3928-3937). IEEE.
- Hiebert, M., & Klatt, B. (2001). *The encyclopedia of leadership: a practical guide to popular leadership theories and techniques*. McGraw-Hill.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu*. E-kirja. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. (15. uud. painos). Helsinki: Tammi.
- Ignat, V. (2017, August). Digitalization and the global technology trends. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 227, No. 1, p. 012062). IOP Publishing.

- Isaksson, A. J., Harjunkoski, I., & Sand, G. (2018). The impact of digitalization on the future of control and operations. *Computers & Chemical Engineering*, 114, 122-129.
- Kamalian, A. R., Yaghoubi, N., & Moloudi, J. (2016). Providing functional Model for Developing Digital Entrepreneurship. *International Journal of Business and Development Studies*, 8(1), 97-116.
- Kansikas, J. (2007). *Kasva yrittäjyyteen*. Talentum.
- Kelestyn, B., & Henfridsson, O. (2014). Everyday digital entrepreneurship: The inception, shifts, and scaling of future shaping practices. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems, Auckland, NZ*.
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., & Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing: an introduction into the digitalization of entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 1-10.
- Lenka, S., Parida, V., Rönnerberg Sjödin, D., & Wincent, J. (2016). Digitalization and advanced service innovation: How digitalization capabilities enable companies to co-create value with customers. *Management of Innovation and Technology*, (3), 3-5.
- Matlay, H., & Westhead, P. (2005). Virtual teams and the rise of e-entrepreneurship in Europe. *International Small Business Journal*, 23(3), 279-302.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS quarterly*, 511-536.
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029-1055.
- Ngoasong, M. Z. (2018). Digital entrepreneurship in a resource-scarce context: A focus on entrepreneurial digital competencies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 483-500.
- Niemand, T., Rigtering, C., Kallmünzer, A., Kraus, S., & Matijas, S. (2017). Entrepreneurial orientation and digitalization in the financial service industry: A contingency approach. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)* (pp. 1081-1096).
- Parida, V., Sjödin, D. R., Lenka, S., & Wincent, J. (2015). Developing global service innovation capabilities: How global manufacturers address the challenges of market heterogeneity. *Research-Technology Management*, 58(5), 35-44.

- Parker, S. C. (2018). *The economics of entrepreneurship*. Cambridge University Press.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International journal of information systems and project management*, 5(1), 63-77.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
- Richter, C., Kraus, S., Brem, A., Durst, S., & Giselbrecht, C. (2017). Digital entrepreneurship: Innovative business models for the sharing economy. *Creativity and Innovation Management*, 26(3), 300-310.
- Richter, C., Kraus, S., & Syrjä, P. (2015). The shareconomy as a precursor for digital entrepreneurship business models. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(1), 18-35.
- Riedl, R., Benlian, A., Hess, T., Stelzer, D., & Sikora, H. (2017). On the relationship between information management and digitalization. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 475-482.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos*. Tammi.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2015). Thinking about entrepreneurial decision making: Review and research agenda. *Journal of management*, 41(1), 11-46.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.
- Standing, C., & Mattsson, J. (2018). "Fake it until you make it": business model conceptualization in digital entrepreneurship. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 385-399.
- Stevenson, H. (1985). The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, March-April, pp 85-94.
- Sussan, F., & Acs, Z. J. (2017). The digital entrepreneurial ecosystem. *Small Business Economics*, 49(1), 55-73.
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary – Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.

- Valentine, E., & Stewart, G. (2015, January). Enterprise business technology governance: Three competencies to build board digital leadership capability. In *2015 48th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 4513-4522). IEEE.
- Venkatesh, K. A., & Pushkala, N. (2018). Digital entrepreneurship: the technology deployment in internationalization speed in the digital entrepreneurship era and opportunities-Tirumala Tirupati Devasathanam (TTD). *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism*, 2(4), 39-42.
- Wachal, R. (1971). Humanities and computers: a personal view. *The North American Review*, 256(1), 30-33.
- Wilson III, E. J., Goethals, G. R., Sorenson, G., & Burns, J. M. (2004). Leadership in the digital age. *Encyclopedia of leadership*, 4, 858-861.
- Xia, F., Yang, L. T., Wang, L., & Vinel, A. (2012). Internet of things. *International Journal of Communication Systems*, 25(9), 1101.
- Zott, C., & Amit, R. (2017). Business model innovation: How to create value in a digital world. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 18-23.