

ETELÄSAVOLAISTEN MIKROYRITYSTEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN DIGISPARRAUKSEN AVULLA

Sari Kujala

Digiportaat 2.0 -hankkeen tavoitteena on ollut jatkaa eteläsavolaisten pk-yritysten digitaitojen vahvistamista ja kääntää digitaalinen näkyvyys euroiksi. Sparrausten toimintamalli luotiin ensimmäisessä Digiportaat-hankkeessa (2018–2021), ja sitä jatkettiin ja kehitettiin Digiportaat 2.0 -hankkeessa (2021–2023). Hankkeiden peruskiven ovat muodostaneet maan parhaiden digiasiantuntijoiden vetämät koulutukset. Näiden rinnalla on yrityksille tarjottu mahdollisuutta viedä saatuja oppeja käytäntöön omassa liiketoiminnassaan sparrausten avulla (Kosonen 2023). Lisäksi yrityksille on tarjottu täsmäohjelmia liittyen digimarkkinointiin, verkkokauppaan sekä tiedolla johtamiseen.

Tämä artikkeli kuvaa eteläsavolaisten mikroyritysten digisparrausprosessia, digiosaamistarpeiden moninaisuutta, yritysten saavuttamia tuloksia sekä hankekonsortion sparraajaverkoston tuomia hyötyjä yritykselle. Sparrauksia tekivät kaikki osatoteuttajat. Tässä artikkelissa hyödynnetty aineisto koostuu kahdentoista Miksein päävastuulla olleen mikroyrityksen sparrauskokemuksesta. Kaikkiaan sparrauksissa oli mukana 44 yritystä. Sparrauksella tarkoitetaan tässä artikkelissa yrittäjän opastamista digiasioissa sekä hänen osaamisensa ja näkemyksensä kasvattamista säännöllisten tapaamisten avulla.

Kujala, S. 2024. Eteläsavolaisten mikroyritysten liiketoiminnan kehittäminen digisparrauksen avulla. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 168–177. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>

Digisparrausten prosessi

Miksei Mikkeli vastasi 12 mikroyrityksen² sparrauksesta. Sparraus aloitettiin 14 yrityksen kanssa, mutta kaksi sparrausta jäi kesken yrittäjien kiireiden ja henkilöstömuutosten takia. Sparraukset kestivät keskimäärin reilun seitsemän kuukauden ajan ja tapaamisia oli noin 12 jokaista yritystä kohti. Asiantuntija-aikaa oli käytettävissä noin 30 tuntia yritystä kohti. Yhtä yritystä kohden oli noin 2,5 sparraajaa, ja yrityksiä autettiin joustavasti organisaatorajoista riippumatta aina, kun kyseisen asiantuntijan erityisosaamista tarvittiin. Sparraukseen oli mahdollisuus hakeutua, mutta käytännössä kaikki Miksein vastuulla olevat sparraukset tapahtuivat henkilökohtaisen myyntityön kautta digikartoituksen tuloksena. Kaikki sparrattavat yritykset hyödynsivät myös Digiportaiden peruskoulutuksia. Ne sisältyivät sparrauksen hintaan 250 euroa + alv.

Kaikille Digiportaati 2.0 -hankkeen asiakkaille tehtiin alkuun digikoulutus- tarpeiden kartoitus sekä käytiin sparrauskeskustelu strategiakanvaksen pohjalta. Sparrausasiakkaiden kanssa canvakset olivat hyvänä pohjatietona. Työ lähti lähes aina käyntiin fyysisellä tutustumistapaamisella: tilanteen ja tavoitteiden kartoituksella. Muuten tapaamiset pidettiin suurelta osin etänä. Eteen tulleet harvat kamera- ja kaiutinongelmat ratkaistiin puhelin- ja tietokoneyhdistelmällä. Kenenkään ei tarvinnut siis ryhtyä laiteinvestointeihin sparrausten takia.

Vaikka tapaamisten alussa kirjattiin ylös sparrauksen tavoitteet, niin huomasimme, että tarpeet muuttuivat matkan varrella. Yrittäjät eivät välttämättä osaa laittaa digitarpeitaan tärkeysjärjestykseen, eivätkä kaikki ongelmat ja tarpeet ole vielä selvillä prosessin alussa. Sparraus oli hengeltään joustavaa ja täysin yrityksen tarpeista lähtevää. Silloin kun sparraajat huomasivat, että kannattaisi tehdä esimerkiksi brändityötä ensin, tätä suositeltiin.

Sparraus oli yrittäjän valmentamista, tukemista ja ohjaamista. Toimintatapana oli, että asioita ei tehdä asiakkaan puolesta, vaan hän tekee itse opastettuna, tai että suunnitellaan yhdessä ja asiakas teettää tarvittavat muutokset omalla palveluntarjoajallaan. Tavoitteena sparrauksissa ei ole aina, että yrittäjät itse oppisivat tekemään kaiken, vaan heitä rohkaistaan miettimään, minne omat voimavarat on tärkeintä suunnata. Yrittäjiä sparrataan siis myös paremmiksi palveluiden ostajiksi. (Kosonen & Janhunen 2020.)

² Ks. Tilastokeskuksen mikroyrityksen määritelmä: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.

Sparrauksissa ylläpidettiin kunkin yrityksen omaa dokumenttia, ja tapauksista kirjattiin ylös tehdyt ja tulevat toimenpiteet. Lähes aina yrittäjillä oli jotakin sparraukseen liittyviä tehtäviä tehtävänä tapaamisten välissä. Suurelta osin yrittäjät olivat nämä tunnollisesti tehneet ja aktiivisimmat paljon muutakin. Sparrauksissa käsiteltiin yleensä muutakin kuin vain tiukasti digiasiaa: esimerkiksi myynnin kehittymistä, muita meneillään olevia kehitysasioita sekä yrittäjän omaa työhyvinvointia. Näiden asioiden läpikäyntiin ei yrittäjällä välttämättä ole arjessaan tukea.

Digiosaamistarpeiden moninaisuus mikroyrityskentässä

Yritysten digiongelmia, joita sparrauksen avulla ratkottiin, olivat monipuolisia. Joskus ne vaativat syväosaamista, mutta useimmiten sparrauksissa käsiteltiin useita eri digimarkkinoinnin osa-alueita, joihin riitti digiasioihin perehtyneen yritysneuvojan perusasantuntemus ja kokemus aihepiiristä. Sparrauksissa käsitellyt aihealueet ja digihaasteet voi ryhmitellä seuraavasti:

1. verkkosivuston tekninen kehittäminen
2. sisällöntuotanto ja käyttäjäkokemuksen parantaminen
3. markkinointi sosiaalisessa mediassa
4. Google Analyticsin hyödyntäminen
5. SEM³- ja Google-mainonta
6. sähköpostimarkkinointi
7. muu markkinointi.

Kuvaan seuraavassa, mitä nämä aiheet käytännössä sisälsivät.

1. Verkkosivuston tekninen kehittäminen piti sisällään muun muassa

- nykyisten verkkosivujen lisäosien ja linkkien päivitystä ja korjausta
- sivustouudistuksen valmistelua ja tarjosten vertailua
- verkkokaupan aloittamisen tai alustan vaihtamisen sparrausta
- WordPressin käytön opastamista sekä verkkokaupan toiminnallisuuden testaamista ja parantamista.

Kolmelle yritykselle otettiin käyttöön evästekysely verkkosivuille ja kahdelle laitettiin puuttuva tietosuojaseloste kuntoon.

³ SEM (Search Engine Marketing), hakusanamarkkinointi.

2. Sisällöntuotanto ja käyttäjäkokemuksen parantaminen olivat suurimmassa roolissa kaikissa sparrauksissa. Kuvaan tätä osiota siksi laajemmin. Se koostui seuraavista osa-alueista:

- brändityö
- verkkosivuston rakenne ja ulkoasu
- hakukoneoptimointi ja näkyvyys
- sisällöntuotanto
- asiakaslähtöisyys ja ostoprosessin optimointi.

Brändityötä tehtiin kaikkiaan seitsemän yrityksen kanssa. Brändiä selkiytettiin materiaalipaketin avulla, ja erityisesti mietittiin erottautumista kilpailijoista. Alkuun yritykset mainitsivat kilpailuedukseen kilpailukykytekijöitä, joiden pitää lähtökohtaisesti olla hyvällä tasolla. Vaikeaksi osoittautui miettiä aitoja kilpailuetekijöitä eli niitä tekijöitä, jotka ovat merkittäviä asiakkaille, ainutlaatuisia juuri minun yritykselleni ja sellaisia, joita kilpailijoiden ei ole helppo kopioida.

Kaikkien yritysten kanssa tehtiin **verkkosivuston rakenteen ja ulkoasun parantamista**, mutta seitsemän yrityksen kanssa tämä oli isossa roolissa. Verkkosivuston rakenteen ja ulkoasun parantaminen sisälsi muun muassa sivustohierarkian ja tuotesivujen selkiyttämistä sekä graafisen ilmeen ja sivuston elementtien kehittämistä. Yrityksellä voi olla haasteita itse nähdä, miten sivuja pitäisi asiakasnäkökulmasta parantaa. Ulkopuolinen näkemys ja yhdessä ideointi auttavat. Useammalle yritykselle suositeltiin asiakashaastatteluiden tekemistä sivuston parantamisen pohjalle, mutta vain yksi sparrattava yritys sitä teki saaden arvokasta tietoa verkkokaupansa kehittämiseksi.

Hakukoneoptimoinnin ja -näkyvyyden parantaminen aloitettiin hakusana-analyysilla Ubersuggest-työkalua hyödyntäen kuudelle yritykselle. Tärkeitä hakusanoja käytettiin otsikoissa, teksteissä sekä somemainonnassa. Neljälle yritykselle asennettiin sivustolle lisäosa, jolla metakuvaukset on helppo tehdä. Muutamalla yrityksellä oli melko pienet verkkosivut, joille lisättiin tekstejä ja sivujen määriä. Joillakin yrityksillä ongelmana oli, että samoja tekstejä ja metakuvauksia oli usealla sivulla, mikä ei ole hakukonenäkyvyyden kannalta hyvä asia.

Sisällöntuotanto oli erityisesti neljän yrityksen kanssa keskiössä: verkkosivu- ja tuotetekstejä kirjoitettiin ja hiottiin paremmiksi. Yleensä tähän etsittiin joko samalta tai eri toimialalta hyvä esimerkki, josta otettiin mallia ja inspiraatiota. Sisällöntuotanto piti sisällään myös muun muassa uusia laskeutumis-, tuote- ja UKK-sivuja, blogin kirjoittamista, yrittäjäesit-

telyiden lisäämistä ja somesisällön ideointia. Muutaman yrityksen kanssa keskityttiin tuomaan kilpailuetuja esille verkkosivuilla. Jatkossa tämä olisi hyvä tehdä kaikkien kanssa. Canvaa hyödynnettiin verkkosivujen kuvien yhdenmukaistamisessa sekä graafisessa sisällöntuotannossa.

Asiakaslähtöisyys ja siihen liittyen ostoprosessin optimointi olisi ansainnut isomman roolin sparrauksissa. Asiakashaastatteluiden tekeminen näiden pohjaksi tuntuu selvästi haastavalta jo ajatuksena. Kolmen yrityksen kanssa tehtiin verkkosivujen kohderyhmien määrittely ja personoidun sisällön suunnittelu ilman asiakashaastatteluita. Asiakaspalautteiden rooli verkkosivuilla on nykyään merkityksellinen, ja kahden yrityksen kanssa asiakasarvioinnit tuotiin verkkosivuille Googlestä ja OTA-kanavista (Online Travel Agent) WordPress-lisäosan avulla. Sama koskee tuotearviointeja verkkokaupassa: niiden merkitys asiakkaan ostopäätöksen kannalta on iso. Asiakkaan ostopolun parantaminen on jatkossa keskeinen asia sparrauksissa.

3. Markkinointi sosiaalisessa mediassa piti sisällään pääasiassa Meta-mainonnan (Facebook ja Instagram) aloittamista tai parantamista. Tätä tehtiin kuuden yrityksen kanssa. Muutamia autettiin Facebook-pikselin asennuksessa ja lisäksi opastettiin ottamaan käyttöön Instagram Storyt, Reelsit sekä Meta Business Suiten suunnittelutyökalu. Monelle yritykselle somepäivitysten sisällön suunnittelu oli haastavaa, jolloin ideoitiin yhdessä sisältöjä. Yksi verkkokauppias päätyi yhteistyökumppanin kanssa Meta-mainonnan aloittamiseen. Metan ohella sparrattavia yrityksiä kiinnosti eniten LinkedInin yritysprofiilin perustaminen ja LinkedInissä näkyminen. Pari yritystä otti sparrauksen aikana YouTuben ja TikTakin käyttöön.

4. Google Analyticsin hyödyntäminen tarkoitti sparrauksissa työkalun käyttöönottoa ja analytiikan seuranta. Google Analytics 4 asennettiin peräti kahdeksalle yritykselle ja säännöllistä seuranta tehtiin yhdeksän yrityksen kanssa. Kunkin yrityksen kanssa mietittiin niille tärkeimmät ja ajankohtaisimmat seurattavat asiat (KPI- eli suorituskykymittarit). Muita tähän aihepiiriin liittyviä toimenpiteitä olivat muun muassa Analyticsin yhdistäminen Google Adsiin, konversioiden määrittäminen, some- ja Google-mainonnan vertailu sekä tulosten arviointi.

5. SEM- ja Google-mainonta oli melko pienessä roolissa sparrauksissa. Muutaman yrityksen kanssa otettiin käyttöön Google Ads ja Kauppiaskeskus. Muutamien muiden yritysten kanssa käytettiin enemmän aikaa Adsin seurantaan: käytännössä hakusanojen tarkistamiseen, kampanjojen optimointiin ja Google Shopping -mainonnan sparraukseen.

6. Sähköpostimarkkinointiin liittyviä asioita tehtiin kuuden yrityksen kanssa. Näitä olivat sähköpostiautomaation ja sähköpostiuutiskirjeen rakentaminen MailerLite-työkalulla sekä sähköpostilistan kerääminen. Yhden yrittäjän kanssa tehtiin sähköpostiohjelman liittäminen verkkokauppa-alusta WooCommerceen.

7. Muu markkinointi sisälsi muun muassa Googlen yritysprofilin ylläpitoa sekä uusasiakashankinnan miettimistä verkossa ja verkon ulkopuolella. Esimerkiksi eräälle asiakkaalle selvitettiin tapahtumapaikkoja ja toimijoita, joille hän voisi tarjota fyysisiä, paikan päällä pidettäviä luentoja. Erään asiakkaan kanssa mietittiin verkkokaupan logistiikkaa ja toimitusstrategiaa, toisen kanssa digitaalisen mainonnan hallintaa ja optimointia. Tähän liittyi oman verkkosivuston display- ja bannerimainonnan aloitus ja tuototaskelma sekä Googlen AdSense-tilin käyttöönotto. Lisäksi opastettiin moninaisissa pienissä pulmissa, kuten kalentereiden synkronoinnissa ja mikrofonin hankinnassa.

Yritysten digipulmat olivat todella vaihtelevia ja moninaisia. Yrityksille ei tarjottu valmiita paketteja, vaan sparraukset toteutettiin heidän ehdoiltaan ja heidän tarpeidensa pohjalta. Toki ohjausta tiettyyn suuntaan ehdotettiin tarkemman tilanneanalyysin mukaisesti. Esimerkiksi brändityötä kysyi etukäteen vain yksi yritys, mutta loppujen lopuksi brändityötä tehtiin seitsemän yrityksen kanssa.

Yritysten saavuttamat tulokset sparrausprosessin aikana

Monen asiakkaan tavoitteet digisparrauksessa olivat enemmänkin laadullisia kuin määrällisiä. Yrityksillä oli paljon digimarkkinointiin liittyviä perusasioita tehtävänä. Kuvaan kahden eri tapauksen kautta (Yritys 1 ja 2), mitä sparrauksissa pääpiirteittäin tehtiin ja mitä yrittäjät niissä oppivat ja hyötyivät.

Yritys 1:n yrittäjä toimi ammatinharjoittajana, ja hänellä oli tavoitteena laajentaa liiketoimintaa uuteen asiakassegmenttiin. Hän oli sparrausta aloitettaessa kuudentena Googlen haussa tärkeimmillä hakusanoillaan, ja verkkosivuilla oli vain 14 kävijää kuukaudessa. Tilannetta lähdettiin kehittämään sillä, että järjesteltiin verkkosivuston tekstejä uusiksi, tehtiin uuteen liiketoimintaan liittyvistä aiheista omat sivut, aloitettiin blogi ja käynnistettiin Google-mainonta. Kuukauden kuluttua hän oli kivunnut jo kolmanneksi Googlen orgaanisissa hakutuloksissa ja verkkosivukä-

vijämäärä oli tuplaantunut. Kahden kuukauden päästä hän oli Googlen orgaanisen haun ykkönen. Sivuston kävijämäärä oli kymmenkertaistunut ja yrittäjä saanut kolme uutta yhteydenottoa potentiaalisilta asiakkailta. Blogin aloittaminen oli tässä onnistumisessa merkittävässä roolissa, samoin verkkosivujen selkiyttäminen, Google Adsin aloitus ja hyvän Instagram-tekemisen jatkaminen. Asiakasta tuettiin myös some- ja blogisisältöjen sekä Facebook-mainonnan sparrauksella. Lisäksi autettiin löytämään yhteistyökumppani verkkosivujen uudistamiseen.

Asiakas oli todella hyvin kehittämisasioihin paneutuva ja panostava. Tämä yrittäjä oli myös hyvä esimerkki siitä, että liikeidea voi muokkautua matkan varrella: alun perin suunniteltuun asiakaskohderyhmän laajennukseen ei ehkä haluttukaan lähteä sen enempää panostamaan aikaresurssin rajallisuuden takia; sitä vastoin uutena ideana tulivat skaalautuvuuden johdosta verkkokurssien pitäminen sekä luennointi. Asiakas koki haastavaksi sen, miten saada aika riittämään someen ja kehittämistyöhön, vaikka hän oli yksi eniten toimintansa kehittämiseen panostaneista. Tärkeysjärjestyksen miettiminen digitekemisessä on tärkeää. Samoin sen miettiminen, mikä on yrittäjälle kannattavinta tekemistä ja mikä mielekästä. Molempia tarvitaan.

Yritys 2 toimi B2B-kentässä tarjoten konsultointia suomalaisille sekä eurooppalaisille kauppakumppaneille. Heillä isoimpana tarpeena oli verkkosivuston valjastaminen paremmin liidien eli uusien potentiaalisten asiakkaiden löytymiseen sekä kevyen asiakashallintajärjestelmän löytäminen. Yrityksen verkkosivuston roolina oli siihen saakka ollut olla digitaalinen käyntikortti. Tavoitteeksi otettiin 1) sivuston vastaaminen asiakatarpeeseen eli asiakas löytää merkityksellisen tiedon äärelle, 2) konversiot eli sivustolla kävijän tekemä toivottu toimenpide sekä 3) liidien tuottaminen.

Aluksi lähdettiin kehittämään brändiä sekä verkkosivujen ja hakukoneloitettävyyden parantamista. Brändityötä vietiin copywriting-tasolle asti ja luotiin yrityksen ”why”, visio, missio, arvot, kilpailuetu ja slogan. Ubersuggest-työkalulla tehtiin hakusana- ja kilpailija-analyysi ja todettiin, että yritys kilpailee niin kapealla segmentillä pienellä alueella, että verkkosivujen lisäksi merkittävässä roolissa asiakashankinnassa ovat omat verkostot, suhdetoiminta ja henkilökohtainen myyntityö. Kesken sparrauksen yrittäjille tuli mukaan uusi liiketoiminta uudelta toimialalta ja sparrauksen suunta kääntyi tämän uuden yrityksen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Suunnan kääntäminen tapahtui sujuvasti, sillä yrittäjät olivat innokkaita panostamaan uuteen liiketoimintaan ja sen kehittämiseen.

Sama brändityö tehtiin uudelle liiketoiminnalle ja yritystä autettiin verkkosivuston rakentamisessa asiakaslähtöiseksi.

Sparraajaverkoston tuomat hyödyt yritykselle

Yritysten erilaisten digitarpeiden moninaisuus sparrauksissa on haaste yritysneuvojan näkökulmasta. Harvalta yritysneuvojalta yksin löytyy tietoa kaikkiin monipuolisiin pulmiin, joita yrityskentällä vastaan tulee. Jotkut ongelmat ovat hyvinkin teknisiä ja syvällistä osaamista vaativaa.

Tässä tulee ilmi hankkeen moni- ja osatoteuttajamallin hyödyllisyys. Hanketta toteuttivat Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu Oy, Mikkelin kehitysyritys Miksei Oy, Savonlinnan Hankekehitys Oy ja ProAgria Etelä-Savo. Yhteistyössä osatoteuttajien asiantuntijoiden kanssa yrityksiä pystyttiin auttamaan monipuolisesti. Samoin onnistuttiin välttämään tilanteita, joissa sama sparraaja olisi ollut suoraan toistensa kanssa kilpailevien yritysten tukena. (Kosonen 2023.)

Sparraajia oli 1–4 yritystä kohden riippuen yritysten tarpeista. Kaikkiin asioihin löytyi ratkaisu kuuden sparraajan kesken. Tässä toimintatavassa saatiin paitsi autettua yrityksiä myös kasvatettua yritysneuvojien osaamista toisilta oppimalla. Yrityksiä rohkaistiin etsimään yhteistyökumppaneita, mutta huomasimme, että syväosaajia kaikille aihealueille ei ole ainakaan lähialueen markkinoilta helppo löytää.

Johtopäätökset ja opit tulevaan

Digiasioiden kehittäminen on yrityksissä jatkuvaa. Lisäksi asioiden sisäistäminen osaksi omaa tekemistä vie aikaa. Digiportaati-jatkumo on koettu niin yrittäjien kuin yritysneuvojien taholta hyväksi ratkaisuksi. Koulutusten ja sparrausten yhdistelmä on tehokas osaamisen kasvattaja. Yritysten tarpeet ja tilanteet ovat erilaisia, joten jatkossa sparraus jaetaan kahteen osaan: kevyempään ja pienimuotoiseen maksuttomaan digineuvontaan sekä varsinaisiin laajempiin, maksullisiin sparrauksiin. (Kosonen 2023.) Organisaatorajat ylittävä yhteistyö sparrauksissa on jatkossakin sekä yrittäjien että yritysneuvojien etu.

Kososen (2023) sparrauksista tekemän yhteenvedon mukaan tärkeä kehityskohde on jatkossa yhtenäisempi sparrausmateriaali ja -prosessi.

Tavoitteena on valmiiksi määritelty sparraajan työkalupakki, joka jännevöittää toimintaa tuomalla mukaan toisistaan selkeästi erottuvia sparrauspakettien kokonaisuuksia.

Yrittäjien keskinäistä yhteistyötä voidaan lisätä kokeilemalla verkkokauppaklubin kaltaisia vertaissparrauksia, joissa samanlaisen tavoitteen tai ongelman kanssa painivat yritykset eri toimialoilta kokoontuvat yhteiseen pöytään yritysneuvojan ohjauksessa. Tämä voi mahdollistaa matalan kynnyksen tiedonjaon sparrauksen jälkeenkin. (Mt.)

Sisällöllisesti sparrausten keskiössä tulee olla vielä enemmän asiakaslähtöisyys ja asiakaskokemus sekä ostoprosessin kehittäminen. Leevi Parsaman (2023) sanoin menestyvä verkkokauppa tekee kaiken asiakaskokemus ja asiakasymmärrys keskiössä. *”Se, joka ymmärtää parhaiten asiakasta ja tuottaa parhaimman asiakaskokemuksen, on pelin voittaja.”*

Huomautus: Kirjoittaja on hyödyntänyt ChatGPT:tä yhteenvetojen tekemisessä osioon ”Digiosaamistarpeiden moninaisuus mikroyrityskentässä”.

LÄHTEET

Kosonen, M. & Janhunen, P. 2020. Pk-yrityksen digiopas. Xamk kehittää, 121. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/346021> [viitattu 11.8.2023].

Kosonen, M. 2023. Digisparraus yrittäjien tukena. Teoksessa Ollanketo, A., Rajahonka, M. & Saali, H. (toim.) Polkuja pk-yritysten liiketoiminnan kasvuun. Digiportaat 2.0 – Toiminta, tulokset ja vaikuttavuus. Xamk Kehittää 214, 38–45.

Parsama, L. 2023. Verkkokauppa kasvuun Suomen huippujen johdolla. Digiportaat 2.0 verkkokaupan ohjelma. Polun päätöstilaisuus 25.1.2023: Verkkokaupan kasvun tärkeimmät tekijät.