
ASIAKASLÄHTÖINEN LIKETOIMINTASTRATEGIA

Strategisten edellytysten selvitys ja strategian valmistelu Vizucom Oy:n audit -
ohjelmistolle



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Hämeenlinna 16.5.2014

Matti Jääskeläinen

Matti Jääskeläinen



VISAMÄKI
Teknologiaosaamisen johtamisen

Tekijä	Matti Jääskeläinen	Vuosi 2014
Työn nimi	Asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Tamperelainen ohjelmistoyhtiö Vizucom Oy. Yritys on kehittänyt yhdessä asiakkaidensa kanssa kevyitä ja helposti käyttöönotettavia työkaluja, joita voidaan hyödyntää informaatiovirtojen hallinnassa. Tutkimuskohteena oleva Audit-ohjelmisto on kehitetty sisäisten auditointien suorittamiseen ja seurantaan. Ohjelmiston tavoitteena on auttaa yrityksiä hyödyntämään sisäistä auditointia jokapäiväisenä työkaluna tuottavuuden ylläpidossa ja kehittämisessä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa Vizucomin Audit-ohjelmistotuotteelle asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia. Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa tutkittiin ohjelmiston nykytilaa ja sen mahdollisuuksia menestyä itsenäisenä liiketoimintana.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu liiketoiminnan johtamisesta. Teoriaosuudessa tarkastellaan eri aikakausien johtamisen paradigmoja sekä miten ne vaikuttavat tämän päivän paradigmoihin tai johtamistrendeihin. Erityisesti tarkasteltiin Japanilaisen johtamiskulttuurin vaikutusta nykypäivän länsimaiseen johtamiskulttuuriin ja johtamismenetelmiin.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin sekä osallistamalla tutkimuskohteen toimintaan. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin SWOT-analyysejä sekä TOWS-matriiseja.

Tutkimustulosten perusteella ohjelmistotuotteelle pystyttiin tunnistamaan liiketoiminnan strategiset edellytykset ja määrittämään liiketoimintastrategia. Tutkimuksen aikana kävi myös ilmi, että uudet strategiamenetelmät eivät täysin pysty korvaamaan vanhoja menetelmiä. Toimiva liiketoimintastrategia uudelleenlaiselle liiketoiminnalle oli mahdollista toteuttaa yhdistämällä vanhojen ja uusien menetelmien vahvuuksia. Tutkijan mukaan näin pystytään luomaan uusia potentiaalisia menetelmiä liiketoiminnan johtamiseen.

Avainsanat Strateginen johtaminen, Strategia, Liiketoiminta, Lean-ajattelu

Sivut 33 s. + liitteet 2 s. + luottamukselliset liitteet 32 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Technology Competence Management

Author

Matti Jääskeläinen

Year 2014

Subject of Master's thesis

Customer-oriented business strategy

ABSTRACT

Client of Master's thesis is a software company Vizucom ltd. Together with their customer's they have developed several agile and easy to use software's for controlling and visualizing information flows. Research subject of thesis is an Audit-software. It is developed for planning and controlling internal audits. The software aims to make the most of internal audits as an everyday tool for sustaining and improving productivity.

The aim of this thesis was to establish a customer-oriented business strategy for the Vizucom Audit-software. To achieve this, the research examined the presence of the software and its ability to succeed as an independent business.

The theoretical background of the thesis is based on business management. The focus is in the paradigms of management at different era's and how they affect to modern trends of management. In particular, the angle of view was the impact of Japanese management to modern western management and methods.

The research method was action method with qualitative research approach. The research was implemented with half structured questions and taking part to operations of the research subject. The results was analyzed by SWOT and TOWS-matrix.

Based on the result it was possibly to detect the preconditions for the strategy and define solid business strategy. The research also confronted the fact that new business methods are not fully able to replace the old methods. The solid business strategy was possible to create combining the strengths of the old and new methods. The researcher statement is that this enables new potential methods for business management.

Keywords Strategic management, Strategy, Business, Lean thinking.

Pages 33 p. + appendices 2 p. + confidential appendices 32 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	VIZUCOM AUDIT-OHJELMISTO	2
2.1.	Ohjelmistoliiketoiminta ja uusi teknologiaan perustuva liiketoiminta	2
2.2.	Vizucom	3
2.3.	Vizucom Audit-ohjelmisto	4
3	LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN	5
3.1.	Johdatus johtamisoppeihin	6
3.1.1.	Taylorismi.....	7
3.1.2.	Rakenneanalyttinen paradigma	8
3.1.3.	Innovaatioteoriat.....	8
3.2.	Lean – johtamisfilosofia.....	10
3.3.	Toyota Production System	11
3.4.	The Lean Startup	13
3.5.	Liiketoiminnan kehittäminen auditointien avulla	18
3.6.	Liiketoiminnan strateginen suunnittelu	22
3.6.1.	Elämäntehtävä	24
3.6.2.	Visio	25
3.6.3.	Tuote ja palvelut	26
3.6.4.	Strategiatyökalut.....	27
3.7.	Johtopäätökset	29
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	29
4.1.	Tutkimuksen tavoite.....	29
4.2.	Tutkimusmenetelmä	30
4.3.	Haastattelututkimus ja tulosten analysointi.....	31
5	STRATEGISTEN EDELLYTYSTEN SELVITTÄMINEN JA STRATEGIAN VALINTA	32
6	TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	32
	LÄHTEET	34
Liite 1	Haastattelukysymykset ryhmä 1	
Liite 2	Haastattelukysymykset ryhmä 2	
Liite 3	Luottamuksellinen liite	
Liite 4	Luottamuksellinen liite	
Liite 5	Luottamuksellinen liite	
Liite 6	Luottamuksellinen liite	
Liite 7	Luottamuksellinen liite	

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus tehdään Tamperelaiselle ohjelmistoyritykselle ja tutkimuksessa tarkastellaan uuden ohjelmistotuotteen liiketoimintaedellytyksiä. Vizucom on kehittänyt Audit-ohjelmistotuotetta yhdessä asiakkaiden kanssa muutaman vuoden ajan. Audit-ohjelmiston avulla asiakkaat pystyvät kehittämään omaa toimintaa systemaattisesti ja tieto on aina ajantasaista ja visuaalisesti havainnoitua. Ohjelmisto hyödyntää pilvipalveluiden ja mobiiliratkaisuiden vahvuuksia, kuten ajasta ja paikasta riippumaton käyttö.

Tutkimustarve on syntynyt liiketoiminnassa tapahtuvassa epäjatkuvuuskohdasta, kun ohjelmistotuotteen elinkaarella siirrytään tuotekehityksestä ja pilotointivaiheesta kohti liiketoimintaa. Tutkimuskonteksti muodostuu pääosin ohjelmistoliiketoiminnasta ja uudesta liiketoiminnasta. Yhteinen nimittäjä kontekstille on liiketoiminnan johtaminen, mistä muodostuu tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksessa tarkastellaan eri aikakausien johtamisen paradigmoja sekä miten ne vaikuttavat tämän päivän paradigmoihin tai johtamistrendeihin.

Liiketoiminnan johtamisessa voidaan hyödyntää esimerkiksi Startup yritysten käyttämiä ketteriä metodeja, kun kehitetään uusia tuotteita tai palveluja. Yksi tällainen ketterä menetelmä tai uudenlainen näkökulma liiketoiminnan ja/tai tuotekehityksen johtamiseen on The Lean Startup – malli. Eric Riesin luoma The Lean Startup -malli pohjautuu Lean – johtamisfilosofiaan, mutta lähestyy aihetta innovaatioprosessiin näkökulmasta, missä toiminnan jatkuvuus ei ole lineaarista.

The Lean Startup -mallia voidaan soveltaa vanhassa tai uudessa liiketoiminnassa, kun esimerkiksi tuoteinnovaatiosta lähdetään rakentamaan kestävästä liiketoimintamallia. Mallin ajatuksena on että epävarmuustilanteesta huolimatta liiketoiminta pystytään rakentamaan kestäväälle pohjalle. Mallin mukaan hypoteesit tulee testata oletetulla markkinasegmentillä välittömästi ja välttää olettamuksia.

Uuden liiketoiminnan johtamisessa on tärkeää osata etsiä tietoa oikeista lähteistä ja oppia nopeasti. On myös tärkeää olla valmiina muuttamaan toimintamalleja, mikäli tarve näin vaatii. Tutkimuksen metodin kannalta olennaista on, että se mahdollistaa osallistumisen tutkimuskohteen toimintaan sekä sen, että toimintamallia voi tarvittaessa muuttaa tai vaihtaa. Mikäli uusi toimintamalli osoittautuu analysoinnin jälkeen vanhaa paremmaksi, on siitä tarkoitus tehdä pysyvää. Eli tutkimusmetodin tulisi mahdollistaa myös interventio. Tutkijan näkemyksen mukaan soveltuva tutkimusmetodi on tässä tapauksessa toimintatutkimus. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusotteella ja tutkimushaastattelut toteutetaan puolistrukturoidusti.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia Vizucom Audit-ohjelmistolle pohjautuen tutkimuksen aikana tehtyihin havaintoihin ja tulosanalyysiin. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- *Vizucom Audit-ohjelmiston liiketoiminnan nykytilan SWOT?*
- *Vizucom Audit-ohjelmiston markkinointi- ja myyntistrategian nykytilan SWOT?*

Opinnäytetyön rakenne muodostuu julkisesta osasta ja luottamuksellisesta osasta. Tutkimuksen julkisessa osuudessa esitellään kontekstin ja teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkijan valitsema tutkimusmetodi. Kappale kaksi käsittelee kontekstia ja siinä kerrotaan ohjelmistoliiketoiminnassa tapahtuvasta murroksesta, esitellään yritys ja sen tuotteet lyhyesti sekä Audit-ohjelmisto. Opinnäytetyön kolmas kappale on teoreettinen viitekehys ja siinä tarkastellaan eri aikakausien johtamisen paradigmoja ja johtamisfilosofioita. Tarkastelun tarkoituksena on syventää ymmärrystä niiden vaikutuksesta liiketoiminnan johtamiseen ja uusien mallien syntymiseen. Opinnäytetyön toinen osa muodostuu empiirisestä tutkimuksesta ja tutkimustuloksista eli kappale viisi. Tämä osa on luottamuksellista tietoa ja on siitä syystä työn luottamuksellisena liitteenä, mitä ei ole saatavilla työn julkisessa versiossa.

2 VIZUCOM AUDIT-OHJELMISTO

Tämän tutkimuksen kohteena on Vizucom Oy:n Audit-ohjelmisto. Tästä syystä yritysesittely on suppeampi, mutta Audit-ohjelmistoon taustalla vaikuttavat tekijät kuvataan laajemmin. Tutkija on erityisesti halunnut avata Audit-ohjelmiston kontekstin ja sitä täydennetään teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkimuskohteen esittely johdattelee osittain myös tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen, missä liiketoiminnan menestystä tarkastellaan japanilaisen johtamiskulttuurin implementoitumisena länsimaiseen yrityskulttuuriin.

2.1. Ohjelmistoliiketoiminta ja uusi teknologiaan perustuva liiketoiminta

Perinteisessä ohjelmistoliiketoiminnassa yritys saa tulonsa käyttölisenssien myynnistä, päivityksestä ja tuotetuesta. Toimintamallin peruspiirteitä ovat muun muassa pitkät asiakassuhteen ja kalliit ohjelmistoratkaisut Avoimeen lähdekoodiin perustuva ohjelmistoliiketoiminta on hiljalleen alkanut muuttaa pelikenttää ja tuonut yhdessä pilvipalveluiden kanssa uudenlaisia palvelu- ja hinnoittelumalleja. Avoimen lähdekoodin käyttäjillä on esimerkiksi mahdollista valita ohjelmisto ja sen toimittaja erikseen. Tämä vapauttaa asiakkaat teknologia- ja toimittajariippuvuuksilta ja estää näin esimerkiksi monopolien syntymistä. Toimittajariippumattomuus yhdessä ohjelmistojen vapaan muuntelumahdollisuuden kanssa tuo joustavuutta ja vähentää riskejä.

Teknologisiin ratkaisuihin perustuva uusi liiketoiminta tarkoittaa, että hyödynnetään olemassa olevia teknologioita ratkaisuja liiketoiminta-alueella, missä niitä ei ole aiemmin sovellettu. Silloin on todennäköistä, että ei pystytä hyödyntämään olemassa olevaa tietoa muilta aloilta. Yleiset

vastaavaan teknologiaan tai toimintamallin yleiset argumentit eivät todennäköisesti sovi yhteen uuden liiketoiminnan kanssa. Strategisen johtamisen kirjallisuus ja organisaation oppimisen teorit tarjoavat vähän tukea tämän tyyppisissä tilanteissa ja vastauksia on pyritty löytämään muun muassa Lean johtamisfilosofiasta. Uuteen teknologiaan perustuvan liiketoiminnan kehitystä ovat tutkineet muun muassa Virkkunen, Pihlaja ja Ristimäki (2010, 72). Heidän mukaan epäjatkuvuustilanteet ovat osa uuteen teknologiaan perustuvan liiketoiminnan kehitystä ja haasteen ratkaisemiseksi ei välttämättä sovellu perinteisen strategisen johtamisen teorit ja mallit. Silloin on tarpeellista tarkastella ja lähestyä liiketoiminnan johtamista uudenaikaisesta näkökulmasta. Myös Eric Riesin mukaan esimerkiksi radikaalin tuoteinnovaation pohjalta alkanut yrittäjäyys tarvitsee uudenlaista johtamismallia. Tämän kaltaisille yrityksille ei välttämättä sovellu perinteiset johtamisen menetelmät, missä toiminnan suunnittelun ja ennustamisen menetelmät pohjautuvat olemassa olevaan historiatietoon ja suhteellisen stabiiliin toimintaympäristöön. Uusilla yrityksillä tai uusilla tuotteilla ei ole käytettävissä vastaavaa tietoa. (Ries 2011, 8-11.)

2.2. Vizucom

Vizucomin Audit-ohjelmiston kehitystyö lähti liikkeelle Tekesin rahoittaman Tilannetietoisuus digitaalisessa tuoteprosessissa -hankkeesta eli TILTU-hankkeesta, jossa Vizucomin perustajat Henri Alasentie ja Timo Talvitie työskentelivät Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) tutkijoina. Yksi hankkeen teemoista oli kehittää kevyitä, helposti käyttöön otettavia työkaluja, joita erityisesti teollisuusyritykset voisivat hyödyntää informaatiovirtojensa hallinnassa. Nykypäivän verkostoituneissa tuotantoprosesseissa tietoa tuottavat useat eri toimijat ja tieto on hajautunutta. Kun tieto on oikeaan aikaan, oikeassa paikassa hyödynnettävässä muodossa päätöksenteko tehostuu. (Lehtomäki 2012.)

Hyvien käyttökokemusten myötä konseptien kehittämistä jatkettiin edelleen ja keväällä 2012 toiminta siirtyi Vizucom-nimen alle. Yrityksen tarjoamat ohjelmistoratkaisuja ovat:

- Visuaalinen tuotannosuunnittelu – Vizucom Planner
- Auditoinnin mobiilityökalu – Vizucom Audit
- Laatuerojen hallinta – Vizucom Deviation Tool
- Toiminnanohjausjärjestelmä – OpenERP

Vizucom Planner on web-pohjainen työkalu tuotannon seurantaan ja hienokuormituksen tekemiseen. Se visualisoi tuotannon nykytilan tuotantosoluittain sekä isoille lattiason tehdasnäyttöille että toimihenkilöiden omille työasemille.

Vizucom Deviation Tool on työkalu tilaus-toimitusketjussa havaittavien poikkeamien ja muutospyyntöjen keräämiseen, ja tämän tiedon lähettämiseen suoraan kentältä tai tehtaan lattialta PDM-järjestelmään.

Vizucom toimittaa OpenERP ratkaisuja yhdessä laajan kumppaniverkoston kanssa. Yhdessä asiantuntijoiden kanssa voidaan

toimittaa kaikki tarvittavat palvelut OpenERP:n käyttöönottoa, koulutusta ja tukea varten. Vizucomin asiantuntemusta ovat erityisesti tekniset ratkaisut pitäen sisällään esimerkiksi pilvipalvelun, jolloin asiakkaan ei tarvitse huolehtia asennuksista ja ylläpidosta. (Vizucom n.d.)

2.3. Vizucom Audit-ohjelmisto

Vizucom on suunnitellut ja kehittänyt digitaalisen version Kamishibai boardista yhdessä asiakaskumppaneiden kanssa. Verrattua perinteiseen toteutukseen Kamishibai boardista, Web-pohjainen ohjelmisto yhdessä mobiilipäätelaitteen kanssa mahdollistaa visuaalisen tiedonkulun ajasta ja paikasta riippumattomasti. Vizucom Audit on sisäisen auditoinnin suorittamiseen ja seurantaan tarkoitettu järjestelmä, mikä tekee auditoinnista mahdollisimman läpinäkyvää, visuaalista ja helppoa. Ohjelmiston tavoitteena on auttaa yrityksiä hyödyntämään sisäistä auditointia jokapäiväisenä työkaluna tuottavuuden ylläpidossa ja kehittämisessä.

Audit-ohjelmiston taustalla on Dr. W. Edwards Demingin alkuperäisesti kehittämä PDCA – sykli. Audit-ohjelmiston avulla tapahtuva systemaattinen toiminnan kehittäminen tapahtuu seuraavasti:

1. Plan – Suunnittele auditointikysymykset sekä kohteet ja määritä milloin auditointi tehdään
2. Do – Ota tabletti mukaan ja käy paikan päällä toteamassa tilanne, tai kuten lean-ajattelussa sanotaan mene ”Gembaan”.
3. Control – Tarkista ja tarkkaile saatuja tuloksia ja tarkenna tarvittaessa suunnitelmia.
4. Act – Määritä kaikkien saatujen tulosten perusteella korjaavat toimenpiteet, niin että ongelma ei enää esiintyisi
5. Repeat – Toista edeltävät neljä askelta uudelleen.

Varsinainen auditointi tehdään helppokäyttöisellä päätelaitteella esimerkiksi tabletilla, kuva 1. Päätelaite näyttää auditointia suorittavalle henkilölle auditointisuunnitelman mukaiset kysymykset ja tarvittaessa ohjeistaa auditoinnin tekemisessä. Sovellus mahdollistaa myös kuvan ja videon liittämisen mukaan osaksi tallennettavaa auditointitulosta. Tämä tekee auditointien tuloksista huomattavasti havainnollisimpia verrattuna tekstipohjaisiin vastauksiin.



Kuva 1. Auditointi mobiilipäätelaitteen avulla. Lähde: Vizucom

Auditointitulosten esittäminen tapahtuu tehdasnäyttösovelluksessa, joka visualisoi tehdyt auditoinnit läpinäkyvästi tarvittaessa koko yrityksen henkilöstölle. Se antaa erinomaisen yleiskuvan auditoinnin nykytilasta yrityksen sisällä. Tehdasnäytöt voivat sijaita keskeisille paikoille, jotta työntekijät voivat tarkkailla auditointien etenemistä. Interaktiiviselta tehdasnäytöltä voidaan tarkastella ongelmakohtia aihealue- ja tuotantosolukohtaisesti, kuva 4. (Vizucom n.d.)



Kuva 2. Tulonäkymä ja auditointikortti. Lähde: Vizucom.

3 LIIKETOIMINNAN JOHTAMINEN

Liiketoiminnan johtamisessa on tärkeää nähdä kokonaisuuksia, välttää saarekeajattelua ja keskittyä asiakkaan tarpeisiin. Toiminnan alkutaipaleella ei ole varaa virheinvestointeihin minkä esim. Toyota tiedosti aikoinaan. Toyota oppi tuntemaan japanilaisasiakkaat ja niiden tarpeet kartoittamalla niitä kolmen kysymyksen avulla:

- Mitä (tuotetta) asiakas haluaa?
- Milloin asiakas haluaa tuotteen?
- Millaisia määriä sitä halutaan? (Mädig & Åhlström 2013, 67).

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan miten johtamisen paradigmat ja asiakastarpeet ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana ja mitkä ovat niiden sidokset keskenään ja miten ne vaikuttavat tämän päivän

johtamiseen. Johtamisopeista haetaan tietoisesti yhtäläisyyksiä Japanilaiseen johtamiseen, koska sitä pidetään yhtenä avaimena menestykseen. Näin myös The Lean Startup-mallissa ajatellaan. Teoreettisessa tarkastelussa tutkitaan myös innovaatiosta syntyvän liiketoiminnan johtamista ja sen asettamia vaatimuksia liiketoiminnan johtamiseen.

Johtamisparadigmoja käsittelevissä kappaleissa pohditaan teorian vaikutusta tutkimuksen oletettuun interventioon eli The Lean Startup-malliin. Teoreettisen viitekehyksen kappaleet käsittelevät aluksi historiaa, mutta johdattelevat nopeasti lukijan kohti nykypäivän ketterää liiketoimintajohtamista. Viimeisissä kappaleissa tutkija esittelee oman näkemyksen, miten asiakaslähtöinen liiketoimintastrategian tulisi muodostua teoreettisen viitekehyksen tietämyksen perusteella.

3.1. Johdatus johtamisoppeihin

Hanna Seeck on kirjoittanut kattavan teoksen johtamisopeista Suomessa. Tässä kappaleessa perehdytään lyhyesti teoksen sisältöön ja se toimii samalla johdatuksena opinnäytetyön teemaan. Seeck käsittelee työssään seuraavia johtamisen paradigmoja: Tieteellinen liikkeenjohto, ihmissuhdekoulukunta, rakenneteoriat, organisaatiokulttuuri ja innovaatioteoriat. Lean-johtamisfilosofiaan ja opinnäytetyön teemaan ovat vaikuttaneet erityisesti tieteellinen liikkeenjohto ja innovaatioteoriat, joten niitä käsitellään teoreettisessa viitekehysessä tarkemmin.

Seeckin mukaan Carson (2000) ja Spell (1999) toteavat, että liike-elämälle on ominaista nopeaan tahtiin nousevat johtamismuodot. Näitä johtamismuotien luoja ovat yleensä konsulttiyritykset, johtamisgurut, liike-elämän julkaisut ja business-koulut. ”Koontzin (1961;1980) mukaan johtamisen muoti-ilmiöt kierrättävät kuitenkin vanhoja ideoita, joille on annettu uusi nimi”. Kun tarkastellaan mistä nämä uudet johtamismallit ovat saaneet alkunsa, niin moni nykypäivänkin liikkeenjohdon organisaatio- ja johtamisteoria pohjautuu muun muassa Frederick Taylorin edustamaan Taylorismiin eli tieteelliseen liikkeenjohtoon, mikä pohjautuu niin sanottuun klassisiin oppeihin. Yhteistä eri paradigmoille on tavoite tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamisesta. Ainoastaan keinot vaihtelevat riippuen siitä miten taustalla oleva ongelma hahmotetaan (Seeck 2008, 25;28; 31–32.)

Japanilaisen johtamiskulttuurin, mihin Lean-johtamisfilosofiakin kuuluu, aalto syntyi 1980-luvulla, kun alettiin puhua työntekijöiden sitouttamisesta. Japanilaisyritykset pystyivät kilpailemaan amerikkalaisten yritysten kanssa innovatiivisten ja joustavien menetelmien sekä vahvan organisaatiokulttuurin avulla. Lean-johtamisfilosofian voidaan katsoa kuuluvan tieteelliseen liikkeenjohdon koulukuntaan, koska tuottavuutta parannetaan rationalisoimalla eli laittamalla kuriin tuhlaus ja epäjärjestys. (Seeck 2008, 37; Seeck & Laakso 2008a, 31).

Kun tarkastellaan tämän hetkistä johtamisen paradigmaa, innovaatioteoriaa ja yhdistetään sitä Lean – johtamisfilosofiaan, niin

voidaan paremmin ymmärtää mitä The Lean Startup – mallilla haetaan. Toki ihan suoria yhtäläisyyksiä ei voi näiden kolmen välille voi vetää, mutta vuorovaikutus on ilmeinen. Määrävin teoria mallin takana on hyvin todennäköisesti innovaatioteoria, koska kilpailun kiristyessä on jatkuvasti parannettava toimintaa ja markkinoille on tuotava uusia tuotteita ja palveluja.

Seeckin mukaan seuraavan johtamisen paradigman tulee kyetä vastaamaan niin rajattujen resurssien haasteeseen, kuin yhteiskunnallisesti tärkeään työvoimapoliittiseen kysymykseen. Sen pitää myös kyetä tarjoamaan johtamiseen ja organisoimiseen keinoja, joiden avulla resursseja ja teknologiaa voidaan hyödyntää kilpailukykyisemmin kuin muissa opeissa, trendeissä tai muodeissa. (Seeck 2008, 293).

3.1.1. Taylorismi

Seeckin mukaan Frederick Taylor halusi määritellä ne periaatteet, säännöt ja menettelytavat, joista muodostuu ”täydellinen” ”tieteellinen” lähestymistapa tuotantoportaan liikkeenhoitoon. Tuottavuuden maksimoinnissa piti päästä harkitusti eroon kokemuksiin perustuvista epätarkoista säännöistä ja käytänteistä. Taylorismi soveltui hyvin standardoitaviin tuotantomenetelmiin, jolloin tuotteiden laatua saatiin parannettua. Tuotantoprosessit pystyttiin myös jakamaan paremmin yksinkertaisimmiksi tehtäviksi, joten ammattitaidottoman työvoiman oli myös helpompi suoriutua niistä. (Seeck & Järvelä 2007.) Tieteelliseen liikkeenjohtoon kuului, että päätökset perustuvat tieteelliseen tietoon. Seeckin mukaan Taylorin periaatteet olivat seuraavat:

1. ”tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset,
2. työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella sen sijaan, että työntekijöiden sallittaisiin itse päättää asioista ja kehittyä sattumanvaraisesti, sekä
3. johto ja työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti” (Seeck 2008, 53).

Japaniin tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset omaksuttiin nopeasti muun muassa Yokinori Hoshino ansiosta, kun hän käänsi Taylorin kirjan Principles of Scientific Management Japaniksi. Tieteellisen liikkeenjohdon ajatukset saivat hyvän vastaanoton Japanissa ja ne päättivät yrittäjakeskeisen ajanjakson. Toinen merkittävä hahmo tieteellisen liikkeenjohdon omaksumisesta käytännön johtamiseen oli Yoichi Ueno. Hän muun muassa kirjoitti Taylorin ja Gilberthin ajatuksia vuonna 1912 ilmestyneessä teoksessaan, minkä jälkeen ajatuksia alettiin esittää lehdissä ja koulutuksessa. Wren mukaan nykyisin paljon puhuttu ”japanilainen johtaminen” perustuu Japanissa 1900-luvun alussa omaksuttuun tieteellisen liikkeenjohdon muotoon. Toisaalta Seeckin & Järvelän mukaan ”Japanissa tieteellistä liikkeenjohtoa edeltäneet työn organisoimisen tavat vaikuttivat vahvasti siihen, miten tieteellistä liikkeenjohtoa käytettiin teollisuudessa”. Japanilaiset omaksuivat työmenetelmien tutkimisen ja

kehittämisen, mutta eivät käyttäneet sitä esimerkiksi työn osittamiseen. (Wren 2005, 238–239; Seeck & Järvelä, 2007.)

Seeck kirjoittaa, että tieteellisen liikkeenjohdon perintö elää vielä tänäkin päivänä joillakin aloilla tuotantoteollisuudessa, missä käytetään esimerkiksi Just In Time ja/tai Total Quality Management –järjestelmiä. Tayloristiset periaatteet näkyvät muun muassa siten, että työntekijät koulutetaan tiettyä tehtävää varten ja johto valvoo ja mittaa tuloksia tarkasti sekä näkyvästi. (Seeck 2008, 98).

3.1.2. Rakenneanalyttinen paradigma

Rakenneanalyttisen paradigman puolelta on hyvä nostaa esille ”johtamisguru” Peter F. Drucker. Hän on työskennellyt mm. General Motorsin ylimmän johdon konsulttina sekä useiden muiden suuryritysten konsulttina niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassa ja Japanissa. Drucker korosti johtamisessa orientoitumista tulevaisuuteen, koska siihen voidaan vaikuttaa toisin kuin menneisiin tai nykyhetkeen. Hänen mukaan kaikki päätökset, joilla on oikeasti merkitystä, ovat strategisia ja liiketoiminnan merkityksenä on luoda asiakas. Drucker puhui strategisesta johtamisesta aikana, jolloin sitä ei vielä virallisesti ollut olemassa ja konsultoidessaan hän käytti seuraavia kysymyksiä:

1. Mikä on meidän liiketoimintamme?
2. Kuka on asiakkaamme?
3. Mitä asiakas ostaa?
4. Mistä on asiakkaalle hyötyä?
5. Mitä meidän liiketoimintamme on tulevaisuudessa?
6. Mitä meidän liiketoiminnan tulisi olla? (Seeck 2008, 177–178).

Druckerin Management by Objectives – johtamismallista tuli pian yritysmaailman suosima trendi. Mallissa olennaista oli, että ymmärrettiin jokaisen työntekijän ymmärtävän työn tavoitteet eri tavoin. Tästä johtuen syntyy erilaisia toimintamalleja. Druckerin mukaan tehtävän suorittaminen tuli aloittaa aina määrittelemällä työn tavoitteet, toimintatavat ja strategiat yhdessä. Hänen mukaan seuraavilla kahdeksalla pääalueella tuli määrittää mitattavat tavoitteet: Markkina-asema, innovaatiot, tuottavuus, fyysiset ja taloudelliset resurssit, tuloksellisuus, johtajien suoriutuminen ja kehittyminen, työntekijöiden suoriutuminen ja asenteet sekä yhteiskuntavastuu (Seeck 2008, 178–179).

Tutkimuksen haastatteluissa hyödynnetään Druckerin kuutta kysymystä, joita hän käytti konsultoidessaan. Kysymykset ovat vielä tänäkin päivänä erittäin hyviä, kun mietitään tuote-innovaation innovaatioprosessin hallintaa sekä liiketoimintastrategian luomisprosessia.

3.1.3. Innovaatioteoriat

Innovaatioteoriat ovat nykyään vallitseva paradigma ja sillä haetaan vastausta niihin ongelmiin, kun on tarve uudistua ja tuoda markkinoille

uusia tai paranneltuja palveluita. Yritysten tavoitteena on kilpailukyvyyn säilyttäminen tai parantaminen nopeasti muuttuvilla markkinoilla.

Innovaatioteoriat eivät tarjoa yhtä oikeaa ratkaisua kuten tieteellisen liikkeenjohdon tai ihmishdekoulukunnan opit, vaan ratkaisuita etsitään tilanteen ja kontekstin mukaan. Seeckin mukaan innovaatioteorioissa työntekijät nähdään yksilöinä, joiden pitää kehittää ja uudistaa omaa osaamistaan. Työntekijöiden motiivi muodostuu rahan ja etuisuuksien lisäksi halusta käyttää asiantuntemustaan ja luovaa potentiaalia. (Seeck 2008, 243.)

Yksi osa innovaatioteorioita on niin sanottu innovaatioprosessi, joka koostuu Kanterin (1998) mukaan kolmivaiheisesta prosessista. Ensimmäisessä vaiheessa tuotetaan idea, mitä kehitetään prosessin toisessa vaiheessa ja toteutetaan viimeisessä vaiheessa. mutta kuten monet innovaatiotutkijat ja teoreetikot ovat sanoneet, prosessin määrittäminen on vaikeaa. Prosessi on yleensä hyvin monimutkainen eikä lineaarinen, kuten Kanterin määritelmästä voisi päätellä. Innovaatioprosessit ovat useimmiten monimutkaisia sisältäen epävarmuutta, epäsuoraa, vastarintaa ja vaihtoehtoisten toimintatapojen kilpailua. Prosessissa käytetyt resurssit ja panokset saattavat olla saavutettuja tuloksia korkeammat, jolloin koko prosessi saattaa tuntua turhalta (Seeck 2008, 247.)

Pahimmassa tapauksessa tämä kyseenalaistaa koko innovaatioprosessin tarpeellisuuden ja tämä on vaarallinen asetelma. Kuten kappaleen alussa todettiin, paradigman avulla haetaan ratkaisuja markkinoilla menestymiseen. Riskien eli esimerkiksi ihmisten työpanoksen ja syntyvien kustannusten hallinnassa, on tärkeä osata ja omata laaja valikoima keinoja näiden minimoimiseen ja saatavien hyötyjen maksimointiin.

Innovaatioita voidaan jaotella eri tavoin. Yhden mallin mukaan ne voidaan jakaa seuraavasti;

- Tekniset ja hallinnolliset innovaatiot,
- tuote- ja prosessi innovaatiot,
- vähittäiset tai kumoukselliset innovaatiot.

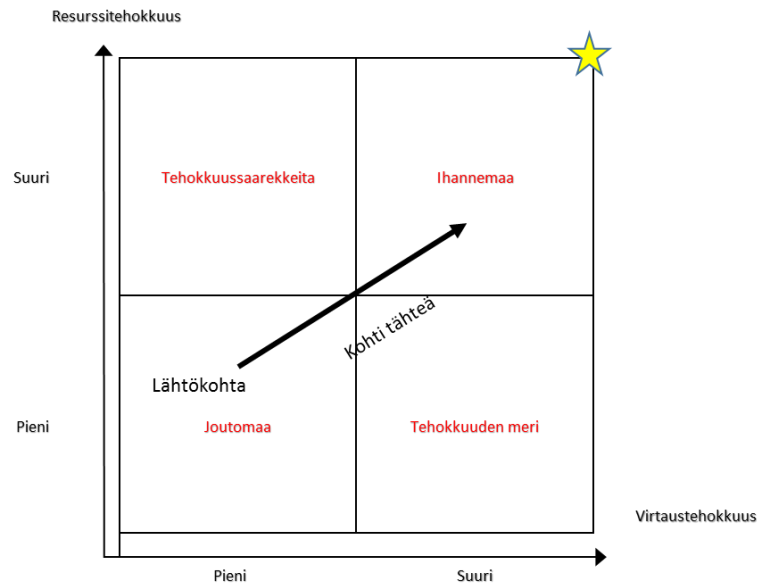
Tekniset innovaatiot liittyvät organisaation ydintehtäviin kuten uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen tai tuotantoprosessien parantamiseen. Hallinnolliset innovaatiot liittyvät useimmiten toimintatapojen tai – rakenteiden parantamiseen. Teknisiä innovaatioita voidaan myös kutsua tuoteinnovaatioiksi ja hallinnollisia innovaatioita prosessi innovaatioiksi. Nämä luokittelut ovat hyvin samankaltaisia. Kolmas innovaatioluokka eli vähittäiset innovaatiot keskittyvät pääasiallisesti parantamaan jo olemassa olevia tuotteita, palveluita ja prosesseja, kun kumouksellisissa tai toisin sanoen radikaaleissa innovaatioissa kehitetään täysin uusia tuotteita, palveluita tai prosesseja. (Seeck 2008, 248–249).

Tutkimuksessa liikutaan innovaatioteorian ja Kanterin määritelmän vaiheiden kaksi ja kolme välimaastossa. Kun asiaa tarkastellaan

innovaatioiden luokittelun näkökulmasta, kyseessä voisi olla radikaali innovaatio tai tekninen innovaatio.

3.2. Lean – johtamisfilosofia

Modig ja Åhlström määrittelevät lean-käsitteen seuraavasti: ”Lean on lyhyesti sanottuna toimintastrategia, joka korostaa virtaus- eikä resurssitehokkuutta. Lean on toisin sanoen strategia, jolla pyritään siirtymään tehokkuusstrategiassa oikealle ja ylöspäin, kuva 1. (Modig & Åhlström 2013, 117).



Kuvio 1. Tehokkuusmatriisi. Lähde: Modig & Åhlström 2013, 124

Modigin ja Åhlströmin mukaan lean on syytä määritellä kolmella eri abstraktiotasolla:

1. lean filosofiana, kulttuurina, arvoina, elämäntapana jne.
2. lean parannuskeinona, laatu- ja tuotantojärjestelmänä jne.
3. lean menetelmänä, työkaluna, tuhlauksen poistamisena jne. (Modig & Åhlström 2013, 89)

Lean käsitteen määritelmä on hämärä ja se on useimmiten ymmärretty väärin. Lean käsite on luotu Toyotan kehittämän tuotantojärjestelmän lähtökohdista. Länsimaiset tutkijat antoivat 1980-luvun lopulla havainnoilleen Toyotan tuotantosysteemistä nimen lean. Käsite syntyi, kun John Krafcik tutki eri autovalmistajien tuottavuustasoja ja kahta eri tuotantojärjestelmää. Vuonna 1988 John Krafcikin kirjoittamassa artikkelissa: Lean-tuotantojärjestelmän riemuvoitto, Krafcik käytti Toyotan tuotantojärjestelmästä ilmaisua hauras tuotantojärjestelmä (englanniksi fragile). Siinä oli kuitenkin negatiivinen vaikutelma, joten Krafcik päätti antaa Toyotan tehokkaalle tuotantojärjestelmälle nimen lean. Vaikka Krafcik antoi Toyotan tuotantojärjestelmälle nimen lean, se ei ole käsitteenä sama kuin Toyota Production System (TPS). (Modig & Åhlström 2013, 67;77–79)

Tutkijoiden James P. Womack, Daniel T. Jones ja Daniel Roos kirjoittaman kirjan: *The Machine that Changed the World*, mukaan lean koostuu neljästä periaatteesta:

1. Tiimityö
2. Viestintä
3. Resurssien tehokas hyödyntäminen ja hukkan poistaminen
4. Jatkuvat parannukset.

Womack ja Jones jatkoivat lean käsitteen kehittelyä ja 1996 ilmestyneessä kirjassa: *Lean Thinking*, esitellään viisi toteutukseen painottuvaa periaatetta:

1. Määritä arvo lopullisen asiakkaan näkökulmasta.
2. Tunnista kaikki virtauksen vaiheet ja poista ne, jotka eivät tuota arvoa (hukka).
3. Järjestä arvoa tuottavat vaiheet niin, että tuote virtaa sujuvasti asiakasta kohti.
4. Kun virtaus on valmiina, anna asiakkaiden ”vetää” arvoa ylävirtaan.
5. Kun nämä neljä vaihetta on tehty, prosessi alkaa alusta ja jatkuu, kunnes on päästy tilanteeseen, jossa tuotetaan täydellistä arvoa ilman hukkaa. (Modig & Åhlström 2013, 79–84)

Modigin ja Åhlströmin mukaan Lean on tullut yhtäkkiä kaikkialle ja kohta tämä ja tuo on leania. Jossain kirjoissa leania pidetään abstraktina asiana, asennoitumisena, filosofiana, kulttuurina ja periaatteena. Toisissa kirjoissa se lean on konkreettisempi asia, työskentelytapa, menetelmä ja työkalu. Pirstoutuminen on ongelma käytännön ihmisille sekä tutkijoille. Yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole vielä. (Modig & Åhlström 2013, 85).

3.3. Toyota Production System

Taiichi Ohno, Toyotan tuotantojärjestelmän isä kehitti tuotantofilosofiaa 60 vuoden ajan käyttämällä tervettä järkeä. Ohno esitti, että tuottavuutta voidaan lisätä lisäämällä virtausta ja tarkastelemalla asiakkaalta saadun tilauksen ja maksun saamisen välistä aikaa. Tältä väliltä karsitaan arvoa tuottamattomia toimintoja. (Modig & Åhlström 2013, 78)

Koska lean käsite pohjautuu Toyotan kehittämään tuotantojärjestelmään, on syytä tarkastella Toyotan tuotantojärjestelmän peruspilareita. Filosofian ytimessä on käsite nimeltään jidoka. Se tarkoittaa ”automatisointia inhimillisellä otteella”. Käytännössä sillä tarkoitetaan tuotannon automaattista pysäytystä, kun havaitaan ongelma. Näin on mahdollista määrittää, analysoida ja eliminoida ongelma välittömästi. Toinen peruspilareista on just-in-time-filosofia. Keskittymällä virtaustehokkuuteen, voidaan tuottaa sitä mitä asiakas haluaa ja tuotannossa yksittäisen tuotteen tulee ”virrata” tuotannon läpi. (Modig & Åhlström 2013, 70–71).

Toyota laati vuonna 2001 sisäiseen käyttöön tarkoitetun teoksen *The Toyota Way*, joka koostuu viidestä perusarvosta jaettuna kahteen ryhmään:

Jatkuvat parannukset:

- Haasteet – laadimme pitkäjänteisen vision ja kohtaamme haasteet rohkeasti ja luovasti.
- Kaizen (jatkuvat parannukset) – parannamme toimintaa jatkuvasti innovaation ja kehityksen takaamiseksi.
- Genchi Genbutsu (mene katsomaan) – selvitämme tosiasiat suoraan lähteestä, jotta voimme tehdä heti oikeita päätöksiä. Sen jälkeen muodostamme asiasta yhteisen näkemyksen ja toteutamme tavoitteen mahdollisimman nopeasti.

Kunnioitus ihmisiä kohtaan:

- Kunnioitus – kunnioitamme toisia. Teemme kaikkemme ymmärtääksemme toisiamme, otamme vastuuta ja teemme parhaamme keskinäisen luottamuksen luomiseksi.
- Yhteistyö – rohkaisemme toisiamme henkilökohtaiseen ja ammatilliseen kehittymiseen, kerromme kehitysmahdollisuuksista toisillemme ja maksimoimme yksilön ja tiimin suoritukset. (Modig & Åhlström 2013, 79–83; Liker & Convis 2012, 30–33)

Takahiro Fujimoto julkaisi vuonna 1999 kirjan ”The Evolution of a Manufacturing System at Toyota”, joka esitti historiallisen katsauksen toyotan tuotantojärjestelmään ja toi esiin monia abstrakteja ilmiöitä. Fujimoton mukaan Toyota on kehittänyt kolmentasoisia kyvykkyyksiä:

- Taso 1 – Tuotantokyvykyys (kyky parantaa arvoa).
- Taso 2 – Oppimiskyvykyys (kyky parantaa arvon tuottamista, ”kaizen”).
- Taso 3 – Kehittämiskyvykyys (kyky kehittää kyvykkyyksiä).

Samoihin aikoihin Fujimoton kanssa, tutkijat Steven Spear ja H. Kent Bowen esittivät artikkelissaan ”Decoding the DNA of the Toyota Production System” sääntöjä, jotka koskivat prosessien ja niiden osien suunnittelua, toteuttamista ja parantamista:

1. Kaikelle työlle on määritettävä sisältö, järjestys, ajoitus ja tulokset.
2. Jokaisen asiakas-toimittajasuhteen tulee olla suora, ja kyselyjen lähettämiseen ja vastauksien saamiseen tarvitaan yksiselitteinen ”kyllä tai ei”-tapa.
3. Jokaisen tuotteen ja palvelun tulee kulkea yksinkertaista ja suoraa reittiä.
4. Kaikkien parannusten on tapahduttava tieteellisen menetelmän mukaisesti, ja ohjaajaksi tarvitaan opettaja mahdollisimman alhaalta organisaatiosta. (Modig & Åhlström 2013, 80–81).

Taulukossa 1 vertaillaan perinteistä länsimaista johtamisenmallia verrattuna Toyotan johtamismalliin. Taulukon avulla on myös helpompi sisäistää seuraavissa kappaleissa esiteltävä The Lean Startup-malli, kun tiedetään mihin se pohjautuu ja mihin ”ongelmaan” sillä on haettu vastauksia. Harri Pendolin mukaan, Ries ei juuri avaa kirjassaan The Lean startup: How Today’s Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, lean-ajattelua tai sen perustaa. Kuitenkin Ries toi lean-ajattelun mukaan tuotteiden tekemiseen ja loi kehitysmallin kasvuyrityksille. (Pendolin 2013)

Taulukko 1. Yhteenveto perinteisestä länsimaisesta johtamismallista verrattuna Toyotan johtamismalliin. Lähde: Liker & Convis 2012, 204

Perinteinen länsimainen johtaja	Toyotan johtamismalli
<u>Liiketoimintapäätösten teko ja ongelmanratkaisu</u>	
Toimii taloudellisen liiketoimintasuunnitelman mukaan	Tavoittelee perimmäistä visiota
Tuloksia hinnalla millä hyvänsä	Oikea prosessi ja hyvin määritellyt tavoitteet johtavat oikeisiin tuloksiin
Johda numeroiden avulla	Ymmärrä prosessia syvällisesti Gembassa
Nopeita tuloksia, lyhyen tähtäimen ajattelu	Suunnittele huolellisesti ja valmistele ihmisiä ja prosesseja pitkää aikaväliä varten
Ylitä esteet	Ymmärrä ongelmia ja juurisytä syvällisesti ennen kuin toimit
<u>Johtamistyyli ja henkilökohtaiset motiivit</u>	
Ylpeä ja valloitushaluinen sankari	Nöyrä ja oppiva
Painopiste etenemisessä: Kiipeä portaita nopeasti saavuttaaksesi suurempia palkkioita ja tunnustusta	Painopiste osaamisessa: Opi syvällisesti ja laaja-alaisesti ja ota sitten koko ajan enemmän vastuuta itsesi ja muiden kehittämisestä
Käytä mittareita sekä palkkioita ja rangaistuksia ihmisten valvomiseksi	Mittarit ovat tavoitteita, joilla asetetaan ihmiset ja tiimit samansuuntaisiksi ja kannustetaan heitä saavuttamaan päämääriä, joita niiden avulla asetetaan
Saavuta tavoitteita ihmisten avulla	Kehitä ihmisiä työskentelemään tehokkaasti tiimeissä ja ratkaisemaan ongelmia
Vuorovaikutussuhde yhtiön: Mitä se antaa minulle?	Sitoutuminen yhtiön: Miten me voimme rakentaa jotain suurta yhdessä?

3.4. The Lean Startup

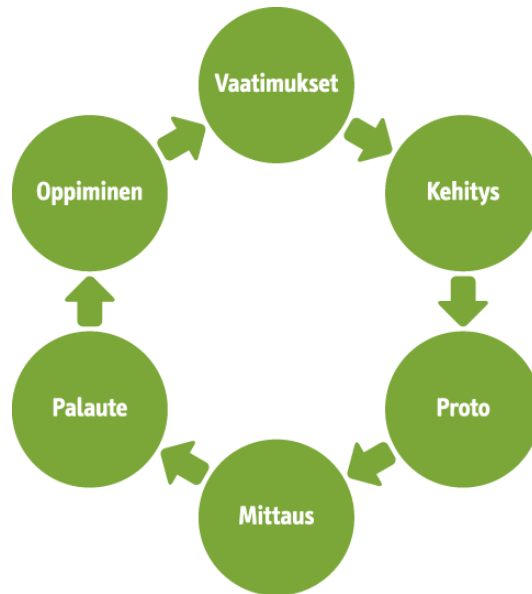
Yrittäjyydessä on aina kyse johtamisesta, oli kyseessä sitten nuori Startup tai vanha ja perinteikäs yritys. The Lean Startup-mallin tunnetuksi tehnyt Eric Ries alkoi etsiä yrittäjyyden ulkopuolelta vastauksia kysymyksiin, joita hänelle oli kertynyt omista kokemuksistaan yrittäjänä. Hän tutki muita liiketoimintoja, erityisesti tuotantoteollisuutta, mihin monet modernit teoriat nojaavat. Lean-johtamisfilosofiassa Ries havaitsi, että yhdistämällä Lean toimintamallin käytäntöjä hänen omiin yrittäjyydestä nousseisiin ongelmiin, muutamilla muutoksilla, viitekehys alkoi muodostua järkeväksi. The Lean Startup on adaptoinut nimensä Taiichi Ohnon ja Shigeo Shingon luomasta Lean tuotanto - menetelmästä, mitä kehitettiin yhdessä Toyotan kanssa. The Lean Startup on myös adaptoinut Lean – menetelmän malleja yrittäjyyden kontekstiin korostaen, että yrittäjien pitää arvioida prosessejaan eri tavalla kuin liikeyritykset. (Ries 2011, 6; 18–19).

Riesin mukaan Startup yritykset, joilla ei ole selkeää prosessia siitä miten loistavasta ideasta kehitetään menestyvä yritys, on hyvin todennäköisesti tuleva epäonnistumaan. Vaikka yritys saisikin vauhdikkaan alun ja onnistuisi liiketoiminnan käynnistämässä, on siitä vielä pitkä matka kestävään liiketoimintaan. Ne yritykset, jotka toimivat johdonmukaisesti ja tietyn prosessin mukaan tulevat todennäköisimmin onnistumaan. Prosessissa avainasemassa on, että mitä ideasta ja liiketoiminnasta voi oppia. The Lean Startup-mallin mukainen prosessi koostuu kolmesta askeleesta:

1. Vision
 - a. Start
 - b. Define
 - c. Learn
 - d. Experiment
2. Steer
 - a. Leap
 - b. Test
 - c. Measure
 - d. Pivot (or Persevere)
3. Accelerate
 - a. Batch
 - b. Grow
 - c. Adapt
 - d. Innovate (Ries 2011, 1-3; Pendolin 2013).

Seppäsen mukaan Ries perustelee vakuuttavasti uusien johtamismenetelmien tarpeen, koska erinomaisilta vaikuttavat liikeideat vaativat asiakkailta haettujen oppien tehokasta ja systemaattista johtamista. Hän on sitä mieltä, että menetelmä muovaa käsityksiämme innovaatiosta, start-up-yrittäjyydestä ja strategisesta oppimisesta korostaen liiketoimintaympäristöjen kiihtyvää muutoksesta johtuvaa ketteryiden ja oppimisen tarvetta. Seppäsen on sitä mieltä, että The Lean Startup on merkittävä johtamisopin kirja, sisältäen aineksia tullakseen strategisen johtamisen klassikoksi. (Seppänen 2012)

Pendolin kirjoittaa, että Ries esittelee toimintamallin ja joukon tapoja, joiden avulla kasvuyritykset pystyvät saavuttamaan markkinakelpoisuuden (product-market fit) nopeammin. Oppimisympyrä, jolla kuvataan uuden tuotteen ja/tai yrityksen kehittämisprosessia, on yksi tärkeimmistä malleista, kuvio 2. Oppimisympyrässä korostetaan asiakkaiden palautteesta oppimista, jolla todennetaan tuotteen tai yrityksen menestysmahdollisuudet. (Pendolin 2013).



Kuvio 2. The Lean Startup oppimisympyrä. Lähde: Pendolin 2013

Ries on sitä mieltä, että yritysten perustajat keskittyvät liian usein luomaan kysyntää ja täyttämään tilauskirjoja ennen kuin he ymmärtävät, voiko liiketoimintaa laajentaa. Seuraaviin kysymyksiin olisi hyvä pystyä vastaamaan ennen liiketoiminnan laajentamista:

1. onko tuotteelle olemassa todellista ja syvää tarvetta markkinoilla?
2. tiedetäänkö miten tuote pitää myydä asiakkaalle tai ostajalle?

Ainut mahdollisuus saada todenmukainen vastaus näihin kysymyksiin on tehdä yhteistyötä markkinoiden kanssa. The Lean Startupissa on kyse tuotteiden kehittämisestä iteroinnilla, ymmärtää miten tuotetta myydään ja siten ymmärtää miten tuotetta tulisi markkinoida. (Cooper & Vlaskovits 2013, 201)

The Lean Startupin kontekstissa, missä tuotteen tuomaa arvoa ei ole voitu todistaa, ei voida oikeasti tietää mitä arvoa ollaan luomassa ja kenelle. Siksi sanotaan että startupin pyrkimyksenä tai tehtävänä on löytää tuotteen tai palvelun arvo, kenelle se luodaan ja onko olemassa riittävän iso markkina tukemaan liiketoiminnan mahdollisuuksia. (Cooper & Vlaskovits 2013, 83 - 84).

The Lean Startup – malli muodostuu viiden perusperiaatteen ympärille:

1. Ensimmäinen periaate on, että yrittäjyyttä on kaikkialla. Riesin mukaan yrittäjäksi voidaan lukea kaikki, jotka työskentelevät isoissa tai pienissä yrityksissä, kunhan tavoitteena on uusien tuotteiden tai palveluiden luominen.
2. Toinen periaate on, että yrittäjyydessä on kyse johtamisesta. Startup:ssa vaaditaan uudenlaista johtamista, koska epävarmuutta pitää pystyä hallitsemaan.
3. Kolmas periaate on perusteltu oppiminen (engl. Validated learning). Startup ei ole olemassa vain tehdäkseen rahaa tai palvelukseen asiakkaita. Se on olemassa oppiakseen miten rakennetaan kestävä

liiketoimintaa. Tämä oppiminen voidaan perustella tieteellisesti tekemällä toistuvia kokeita, joiden avulla testataan esimerkiksi vision eri elementtejä.

4. Neljäs periaatteista on rakenna – mittaa – opi (engl. Build-Measure-Learn). Startupin lähtökohtana on tehdä ideoista toimiva tuote ja myöhemmin liiketoimintaa. Prosessin aikana on tärkeä mitata, kuinka tuotteen eri versioihin reagoidaan ja tunnistaa voidaanko jatkaa eteenpäin (engl. persevere) vai pitääkö kääntää suuntaa (engl. pivot).
5. Viides periaate on innovaatiokirjanpito (engl. Innovation accounting), tarkoittaen prosessin mittaamista perinteisistä malleista poiketen seuraamalla aitoja innovaation ja oppimisen mittareita. (Ries 2011, 8-9; Kopakkala 2013; Seppänen 2012).

Liiketoimintastrategian suunnittelu Startup yritykselle ei onnistu soveltamalla perinteisiä markkinatutkimuksia ja johtamisen malleja, koska niissä yleisesti ottaen tunnetaan hyvin toimintaympäristö. Startup kohdalla useimmiten operoidaan epästabiililla pohjalla, ei tiedetä ketä ovat asiakkaat ja mikä lopullinen tuote tai palvelu tulee olemaan. Ja koska maailma muuttuu koko ajan yhä nopeammin ja markkinat epävakaimmiksi on tulevaisuuden ennustamisesta yhä vaikeampaa. Vanhat johtamismallit eivät sovellu tähän tehtävään, koska ne pohjautuvat huolelliseen suunnitteluun ja ennustamiseen. Suunnittelu ja ennustaminen ovat tarkkoja ainoastaan niissä tapauksissa, kun toimintaympäristö on jo olemassa ja toimintaympäristö suhteellisen stabiilia. Yhtä ”vaarallista” kuin vanhojen johtamismallien soveltaminen Startupin johtamiseen, on ”Just do it”-mentaliteetti. (Ries 2011, 9-10)

Tuotekehityksessä on tärkeä oppia tunnistamaan mikä tuo arvoa ja mikä hukkaa. Yritys, joka on adaptoinut ”just do it” tavan toimia, ei osaa perustella mikä osa tuotekehityksessä tuottaa arvoa ja mikä hukkaa. Näille yrityksille on tunnuksenomaista, että on vaikea tunnistaa ketä asiakasta on syytä kuunnella vai kuunnellako ketään? Kuinka päättää mitä ominaisuuksia pitää priorisoida kehityksessä? Mitkä toiminnot ovat elintärkeitä tuotteen menestyksen kannalta ja mitkä eivät? Mitä voidaan muuttaa turvallisesti ja mikä suututtaa asiakkaita? Mikä ominaisuus tyydyttää tämän päivän käyttäjiä, mutta kiukuttaa huomisen asiakkaita? Mitä tehdä seuraavaksi? (Ries 2011, 56). Tuotekehityksessä on hyvä pohtia seuraavia neljää kysymystä ennen kuin aletaan viemään ideaa eteenpäin:

1. Tunnistaako kuluttaja että heillä ongelma, jota yritämme ratkaista.
2. Jos olisi olemassa ratkaisu, ostaisivatko he sen?
3. Ostaisivatko he sen meiltä?
4. Voimmeko rakentaa ratkaisun kyseiseen ongelmaan?

Yleinen tapa tuotekehityksessä on ohittaa nämä neljä kysymystä ja siirtyä suoraan tuotekehitykseen, vaikka ei edes tiedetä haluaako asiakas kyseistä ratkaisua. (Ries 2011, 64) Seppänen pitää mullistavana The lean Startup-mallin Minimum Viable product menetelmää. Siinä tavoitteena on testata liiketoimintamalli ja tuotteen oleelliset epävarmuudet mahdollisimman aikaisin ja minimoida näin hukkaa. (Seppänen 2013)

Cooper ja Vlaskovitsin mukaan, tuotekehityksessä ja liiketoiminnassa onnistuakseen, kasvaakseen, kukoistaakseen pitää pystyä fokusoimaan ja luomaan oikeaa arvoa tunnetuille asiakkaille. Pitää olla nopea, ketterä, nopea-ajatuksinen ja nopeasti toimiva. Ei pidä ainoastaan jatkuvasti parantaa toimintaa, vaan pitää jatkuvasti parantaa prosessia. Pitää olla alansa merkittävin yritys ja nopea seuraaja. (Cooper & Vlaskovits 2013, 23).

Kun pohditaan liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä, niin pitää pohtia mikä on pienin mahdollinen vaivannäkö, mikä vaikuttaa liiketoimintaan juuri nyt? Ensiksi kannattaa tarkastella asiakkaiden kanssa käytyjä keskusteluita. Jos käyttäjät rakastavat tuotetta, kehitystyö ei ole tärkeintä. Jos käyttäjät pitävät tuotteesta ja putki on optimoitu, on ehkä aika tarkastella asiakkaiden hankintakanavia. Jos jotkut käyttäjät pitävät tuotteesta ja toiset eivät, ei ehkä kannata lähteä kehittämään tuotetta, markkinointia tai myyntiä, vaan keskittyä ymmärtämään asiakkaita paremmin. Onko kyseessä tuote, asemointi vai segmentointiongelman. Keskusteluiden lisäksi on hyvä käyttää dataa ongelmien ratkaisuun ja prosessin mittaamiseen. (Cooper & Vlaskovits 2013, 39).

Päinvastoin kuin monet Lean prosessit, The Lean Startup – mallissa on mukana myös markkinointi ja myynti samassa arvoketjussa Cooperin & al. mielestä markkinointia ei tarvita ennen kuin pystytään osoittamaan, että haluttu markkinasegmentti suhtautuu intohimoisesti tuotteeseen ja tuotteelle asetetut asiakkaan odotukset pystytään optimoimaan. The Lean Startup ei ole valmis skaalamaan ennen kuin tuote on niin hyvä, että se toimii parhaana markkinointivälineenä. Pitää myös oppia kuinka tuotetta myydään ennen kuin toimintaa skaalataan laajemmaksi. Oikeanlaiset myyntilupaukset myyvät sitä mitä oikeasti on olemassa, mutta helpottavat myös tietämään mitä ominaisuuksia tuotteessa pitää olla, että se myy. On parempi jos nämä voidaan oppia ennen kuin tuote on julkaistu. Mutta jos tämä on jo myöhäistä, niin vähintään ennen kuin myyntitiimi on rakennettu. (Cooper & Vlaskovits 2013, 47 – 48: 89).

Markkinoinnin oppiminen vaatii syvää ymmärtämistä asiakassegmentin viesteistä, asemoinnista ja ostoprosessista. Toisin sanoen myyntipuheluiden ja asiakas tapaamisten pitäisi paljastaa myyntikaava tietyille segmentille. Tämän avulla voidaan oppia mitä markkinointi tarvitaan, että saadaan prosessia nopeutettua tai jopa automatisoitua. (Cooper & Vlaskovits 2013, 48.)

Markkinasegmentit ovat liiketoimintamallin ajureita. Cooper & al. mukaan, Alex Osterwalderin business model generation, jakaa liiketoimintallit yhdeksään eri osaan:

1. Asiakassegmentti – ketkä halutaan tavoittaa ja palvella
2. Arvolupaus – tuote ja palvelut, mitkä lisäävät arvoa
3. Kanavat – miten kommunikoida ja tavoittaa segmentit
4. Asiakassuhdetoiminta – miten asiakassuhteita hoidetaan
5. Ansaintamallit – mistä tulot muodostuvat
6. Avainresurssit – fyysiset, taloudelliset, intellektuaalit ja henkilöstöresurssit

7. Avaintoiminnot – mitä pitää tehdä, että toimintamalli saadaan toimimaan
8. Avain asiakassuhteet – toimittajat ja kumppanit, jotka täydentävä mallia
9. Kustannusrakenne – mikä on toimintamallin kustannusrakenne

Kun tarkastellaan näitä yhdeksää osaa, niin voidaan määrittää ne arvot ja asiakassegmentit, mitkä pyörittävät liiketoimintamallia. (Cooper & Vlaskovits 2013, 63.)

3.5. Liiketoiminnan kehittäminen auditointien avulla

Liiketoiminnan kehittämistä voidaan tehdä monella tavalla ja monella tasolla. Tässä tutkimuksessa esitelty Audit-ohjelmisto on yksi liiketoiminnan kehittämisen menetelmistä, minkä taustalla on japanilaisen laatufilosofian työkalut: Kamishibai board ja PDCA-Sykli. Tässä kappaleessa perehdytään näihin työkaluihin sekä määritellään sana audit.

Sana audit tarkoittaa alun perin tilintarkastusta, josta se on laajentunut tarkoittamaan yleistä toiminnan arviointia ja laadunvarmistusjärjestelmien arviointia. Kotimaisen kielten keskuksen mukaan sana auditoida ei ole suurelle yleisölle tuttu termi, mutta se voidaan kääntää Suomeksi verbillä arvioida. Tässä tutkimuksessa käytetään jatkossa ensisijaisesti termiä auditointi, mutta mikäli lähteessä on käytetty sanaa arvioida tai tarkastus, tullaan lähdeä kunnioittamaan. (Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelu n.d.;Kotimaisten kielten keskus n.d.)

Auditointi on yksi niistä välineistä, millä tähdätään toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Auditoinnin avulla voidaan esimerkiksi todentaa laatujärjestelmän toimivuus ja tehokkuus sekä sen puutteet ja vahvuudet. Auditoinneille voidaan levittää hyviä toimintatapoja, auttaa toiminnan suunnittelussa ja sitouttaa henkilöstöä kehittämään toimintaa. (Logistiikan maailma n.d.)

Hokkanen ja Strömberg (2006, 54.) kirjoittavat, että laatujärjestelmien yhteydessä puhutaan viiden tasoisesta arvioinnista.

1. Itsearviointi – yksilö, ryhmä tai osasto arvioi omaa toimintaansa ja sen tuloksia.
2. Sisäiset ristiin tarkastukset – ”First Party Audit”, esimerkiksi osastot arvioivat toisiaan
3. Ulkoiset ristiin tarkastukset – Yhteistoimintaa harjoittavat yritykset arvioivat toisiaan tai kilpailijoiden yhteistyössä toteutetut arvioinnit.
4. Asiakkaiden tekemät tarkastukset – ”Second Party Audit”, asiakkaat suorittavat tarkastuksen esimerkiksi ennen kaupan hyväksymistä.
5. Riippumattomien tarkastusorganisaatioiden tekemät tarkastukset – ”Third Party Audit”, viralliset auditoijat tai laatupalkintoarvioitsijat suorittavat kattavan sertifikaatin saamiseen tai laatupalkintokilpailuun liittyvän tarkastuksen.

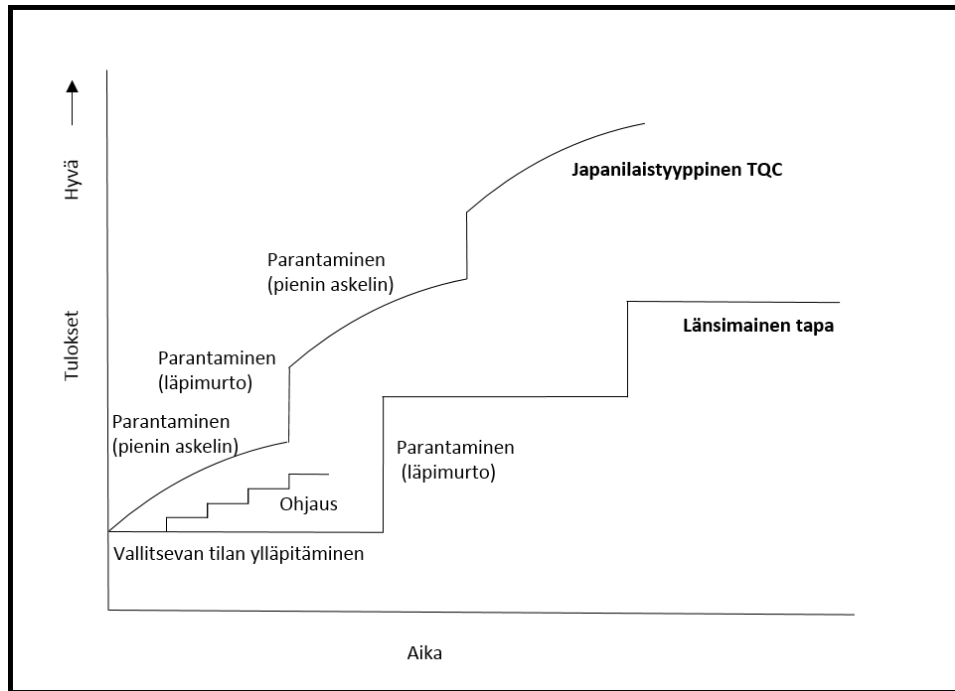
Muita auditoitavia järjestelmiä laatu järjestelmien lisäksi ovat esim. toimintajärjestelmä, turvallisuusjärjestelmä ja/tai ympäristöjärjestelmä. Von Bagh-Günther-Salmenkarin (2000-luvun logistiikan johtaminen 2000, 73;75) mukaan laatuauditoinnit ovat saaneet alkunsa ilmailu- ja sotilasteollisuuden parista. Auditointien lähtökohtana on vertailu johonkin malliin, kuvaukseen tai toimintaohjeisiin, joista haetaan näyttöä onko toiminta vertailukriteerin – tavoitteiden mukaista vai ei. Von Bagh-Günther & al. on jakanut auditoinnit kolmeen lajiin:

1. Sisäinen auditointi – Yrityksen laatu-, turvallisuus-, ympäristöpäällikön, työntekijöiden suorittama auditointi
2. Ulospäin suuntautuva auditointi – Yrityksen suorittama toimittajiensa, alihankkijoiden auditointi tai asiakkaan suorittama yrityksen toimintojen auditointi
3. Ulkopuolisen tekemä auditointi – sertifiointiyrityksen tai muun kolmannen osapuolen tekemä arviointi sen toteuttamiseksi ovatko yrityksen toiminnot standardien tai muiden sovittujen vaatimusten mukaisia.

Tervosen mukaan sisäisten auditointien tehtävänä on toimintaprosessien kehittäminen. Auditointien määrä ja asema vaihtelevat organisaatioittain. Suppeimmillaan auditointeja suorittaa ainoastaan laatu päällikkö yksinään ja laajimmillaan auditointia on eri organisaatiotasoisista aina ”lattiatasolta” johtoon. (Tervonen 2001)

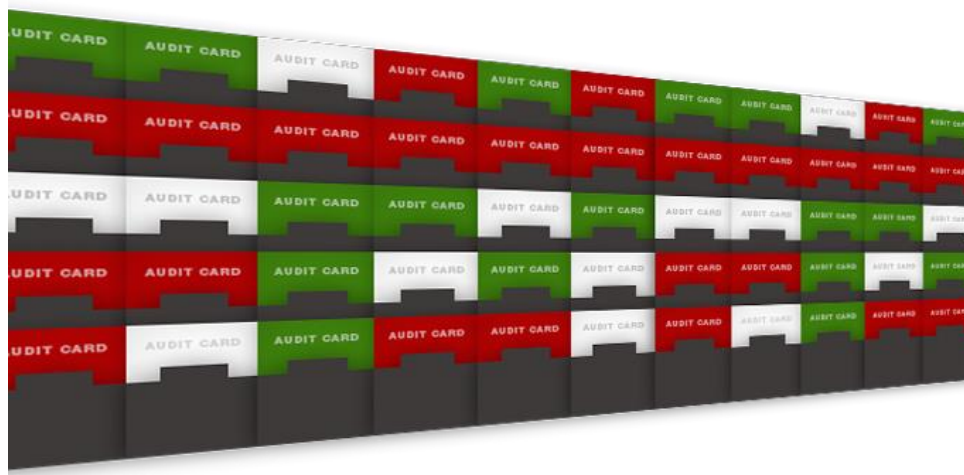
Tervonen kirjoittaa, että Dahlgaardin et al. (1998) mukaan länsimäiset yritykset ovat jäljessä laatu politiikan muotoilussa ja sen sisällön viestinnässä kaikille organisaation työntekijöille. Suurempi osuus itämaisten yritysten ylintä johtoa osallistuu laatu auditointeihin, siellä investoidaan enemmän resursseja laatu koulutukseen ja – valmennukseen sekä siellä on käytössä enemmän erilaisia menetelmiä ja niiden käyttö on myös korkeampaa. (Tervonen 2001)

Ishikawa (1991) on vertaillut japanilaisen total quality control - lähestymistavan (TQC) ja länsimäisen lähestymistavan eroja, missä keskeisin eroavaisuus on läpimurtotyyppisten parannushyppäysten välillä, Kuvio 3. Erot japanilaisten ja länsimaisten yritysten välillä ovat tasoittumassa, koska lännessä on omaksuttu hyviksi todettuja japanilaisia ajatuksia. Japanilaiset yritykset panostavat voimakkaasti pieniin parannuksiin toimintaympäristössä. Yksi havainto toimintatapojen eroissa on, että Japanissa pyritään ongelman ratkaisemiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eli painopiste on ennaltaehkäisevässä toiminnassa. (Tervonen 2001)



Kuvio 3. Ohjauksen ja parantamisen filosofia (Ishikawa 1991). Lähde Tervonen 2001

Kamishibai board työkalu on alun perin lähtöisin japanilaisesta kulttuurista. Sen juuret vievät jopa 1100-luvun japanin Buddha-tempeleihin, joissa munkit käyttivät kuvia tarinan kertomisessa. Kamishibai tarkoittaa tarinan kertomista, missä käytetään hyväksi visuaalisia kortteja ja/tai tauluja. Nykyisin Kamishibaita käytetään myös auditointien johtamisen välineenä teollisuudessa. Sen on aluperin kehittänyt Toyota osaksi johtamisjärjestelmää nimeltä Toyota Production System (TPS). Itse asiassa se oli pitkään Toyotan varjelema salaisuus, mikä on vasta viime aikoina levinnyt laajempaan käyttöön, kun systeemin sisältämä potentiaali on paremmin ymmärretty. Kamishibai boardin perusajatus on että keskeisellä paikalle sijoitetussa taulussa on värillisiä (vihreä toiselta puolelta ja punainen toiselta puolelta) kortteja, kuva 3. Näistä valitaan sattumanvaraisesti tai järjestelmällisesti yksi kortti ja sen sisältämät asiat auditoidaan, Kuva 4. (Kaizen Institute India, 2013)



Kuva 3. Kamishibai board. Lähde Incito

B AUDIT CARD #6	
Check points	
1. Standardized Work:	
▪	Is the team member working to correct work sequence?
▪	Is the Standardized Work filled out correctly?
2. Work Instructions:	
▪	Is all information correct and inclusive of key points?
3. PPE:	
▪	Is Team member wearing proper personal protective equipment (PPE)?
4. Visual Aids:	
▪	Is everything in its place and is there a place for everything?
5. TPM:	
▪	Are tooling, jigs and equipment in good condition?

B AUDIT CARD #6	
Check points	
1. Standardized Work:	
▪	Is the team member working to correct work sequence?
▪	Is the Standardized Work filled out correctly?
2. Work Instructions:	
▪	Is all information correct and inclusive of key points?
3. PPE:	
▪	Is Team member wearing proper personal protective equipment (PPE)?
4. Visual Aids:	
▪	Is everything in its place and is there a place for everything?
5. TPM:	
▪	Are tooling, jigs and equipment in good condition?

Kuva 4. Kamishibai card. Lähde Opexbr

Toinen Japanilainen laatu työkalu on PDCA-sykli, minkä isänä pidetään Dr. W. Edwards Demingia, kuvio 2.



Kuvio 4. Deming-ympyrä (PDCA = Plan – do – Check – Act): Lähde Seppo Helakorpi

Moenin ja Normanin mukaan PDCA-syklin historiallisessa tarkastelussa voidaan mennä aina 1600-luvun alkuun asti, mutta Japaniin PDCA-sykli rantautui vuonna 1950. Tuolloin Deming kertoi tutkimuksissaan tehdyistä havainnoistaan Japanissa pidetyssä seminaarissa ja esitteli kehittämäänsä Deming-ympyrää. Japanilaiset muotoilivat Deming-ympyrän sisältämät neljä askelta uuteen muotoon, taulukko 1. (Moen & Norman 2012)

Taulukko 2. Deming-ympyrän verrattuna PDCA-sykliin. Lähde: R. Moen & C. Norman. 2012.

1. Design -- Plan	Product design corresponds to the planning phase of management
2. Production -- Do	Production corresponds to doing-making, or working on the product that was designed
3. Sales -- Check	Sales figures confirm whether the customer is satisfied
4. Research --Action	In case of a complaint being filed, it has to be incorporated into the planning phase, and action taken for the next round of efforts

PDCA-sykli on yksinkertainen prosessi laadun parantamisessa ja se poikkeaa perinteisestä sisäisestä auditointiprosessista, missä etsitään pelkästään poikkeamia ja suositellaan korjaavia toimenpiteitä. PDCA-sykli etenee seuraavien askelten mukaan:

1. Plan: Mitkä ovat laadun kehittämisprosessin tavoitteet? Mitkä muutoksista ovat pakollisia ja mitä tietoa tarvitaan? Minkä tyyppisiä testejä tarvitaan ja miten ne toteutetaan?
2. Do: Jalkauta laadun kehittämisprosessi ja toteuta suunnitellut testit.
3. Check: Tarkkaile testien tuloksia saadaksesi ensimmäisiä johtopäätöksiä.
4. Act: Tutki huolella kaikki tulokset, että niistä voidaan oppia. Näiden tulosten pohjalta määritä toteutettavat toimenpiteet.
5. Toista nämä neljä askelta mikäli on tarpeen. Toista laadun kehittämisen askeleita samalla kun tietoisuus kasvaa. (Moeller 2013).

3.6. Liiketoiminnan strateginen suunnittelu

”Strategia on kieltämättä käsitteenä kaksiteräinen miekka”, kertoo Mika Kamensky (2012, 13). Hänen mukaan käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden ansioista muodostuu monipuolinen liiketoiminnan, organisaatioiden ja henkilöstön johtamisen ja kehittämisen kehys. Riskinä on kuitenkin, että strategia-käsite voi käyttäjiensä kykyjen, halujen ja tarkoituksien mukaan saada millaisen sisällön tahansa. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa asiakaslähtöinen strateginen liiketoimintasuunnitelma. Tästä syystä on strategia-käsitteenä tärkeä täsmentää ja poimia sieltä tutkimuksen kannalta olennaiset asiat esille.

Strategia on yksi vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä, mutta nykyisessä liikkeenjohtotieteessä sovellettavat strategiateoriat ovat suhteellisen uusia. Valtaosa nykypäivänä sovellettavista liiketoiminnan strategisen johtamisesta ja kehittämisestä sovellettavista teorioista ja opeista on syntynyt viimeisen 50 vuoden aikana. ”Strategia-sana tulee alun perin kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa”. Suurin osa strategian historiasta liittyy sodan käyntiin, kun suuret sotapäälliköt ovat soveltaneet strategiaa oppina sodan voittamisessa jo tuhansia vuosia sitten. (Kamensky 2012, 13;16)

Kamensky määrittelee Strategian kolmitasoisesti, jotka ovat osittain päällekkäisiä täydentäen kuitenkin toisiaan.

- Strategiamääritelmä 1: Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- Strategiamääritelmä 2: Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöään.
- Strategiamääritelmä 3: Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Strategialla on myös erilainen merkitys ja sisältö, riippuen kilpailutilanteesta. Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, koska pärjääminen edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista. Ei-kilpailutilanteessa toimivissa organisaatioissa on tarkoin ja totuudenmukaisesti mietittävä, eikö organisaatiolla

todellakaan ole kilpailua. Välttääkseen virhearviointia organisaatioiden tai ihmisten pitää tarkastella asiaa tarpeiden näkökulmasta ja pidemmälle tulevaisuuteen. On hyvä myös muistaa, että kaikki organisaatiot ovat perustettu joltain tehtävää varten. Strategian avulla pystytään paremmin kohdistamaan huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin. Näin tarvittavat muutokset voidaan toteuttaa ajoissa ja resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä pystytään tehostamaan. (Kamensky 2012, 16–17).

Modigin & al. mukaan liiketoimintastrategian tarkoituksena on määrittää, mitä arvoa organisaatio aikoo tarjota asiakkaalle ja mitä arvoa asiakas kokee palvelun tai tuotteen yhteydessä. Liiketoimintastrategian luomisessa on ymmärrettävä ja osattava valita tärkeimmät tavoitteet ja otettava huomioon mitä asiakkaat arvostavat. (Modig & Åhlström 2013, 108-110).

Yritys joka on ollut kauan olemassa, toimii tunnetulla liiketoiminta-alueella tai liiketoiminta ei perustu uusien innovatiivisten kehittämiseen voi menestyksekkäästi noudattaa perinteisiä strategiamalleja. Perinteisessä strategiamallissa asioita pystytään analysoimaan kattavasti erilaisilla menetelmillä, analysoimaan toimialan historiaa ja tutkimaan tulevaisuudentutkijoiden tai taloustieteilijöiden tekemiä analyysejä, ennusteita ja raportteja. Näiden tietojen pohjalta yritys voi rakentaa määrätietoisuuden uuden strategian seuraavalle strategiakaudelle, jota lähdetään määrätietoisesti toteuttamaan. Perinteisen strategisen ajattelun kolme suurta kysymystä ovat:

1. Missä me olemme nyt?
2. Minne haluamme mennä?
 - a. Tavoiteltu liiketoiminnan asema
 - b. Tavoiteltu taloudellinen tulos
 - c. Tavoiteltu strateginen tulos
3. Miten pääsemme sinne? (Räsänen 2013)

Tutkijan mielestä tässä tutkimuksessa nämä kolme kysymystä ovat aiheellisia ja tutkimisen arvoisia. Kuitenkin näiden kysymysten tarkastelu tapahtuu eri asetelmasta ja näkökulmasta kuin yleisesti on tapana, koska tutkimuksen kohteena on uuden tuotteen liiketoimintastrategiaa koskeva tarkastelu. Strateginen kysymys ”missä me olemme nyt?” on erittäin tärkeä ja sen analysointi faktapohjalta on onnistuneen strategiatyöskentelyn pohja. Toisen strategisen kysymyksen kohdalla on tutkittava erilaisia skenaarioita, jotka rakentuvat yrityksen omien ajatusten pohjalle, mutta ennen kaikkea asiakkailta tai sidosryhmiltä saadun palautteen mukaan. Skenaariota tulee analysoida yksityiskohtaisesti faktoihin perustuen. Kolmannen strategisen kysymyksen kohdalla on myös tarkkaa mietittävä rakennetaanko yksi polku vai useampia polkuja, joita systemaattisesti toteuttamalla ja analysoimalla pystytään vähitellen muodostamaan järkevä vastaus kysymykseen.

Räsänen mukaan yrityksen tai organisaation strategia muodostetaan yleensä seuraavan rungon mukaisesti:

- Yrityskuvaus
- Missio (perustehtävä)
- Visio (tavoitetila)

- Tuotteet ja palvelut
- Liiketoiminta-alue
- Kriittiset menestystekijät / ratkaisevat menestystekijät (CSF)
- Ympäristöolettamukset
- Markkinoiden koko, markkinaosuudet ja kilpailu
- Markkina-asema asiakkaan näkökulmasta
- Kilpailuasema
- SWOT analyysi
- Tulostavoitteet
- Strategiset vaihtoehdot
- Valittu strategia
- Toteuttamissuunnitelma (Räsänen 2013)

Tutkijan mielestä tämä runko soveltuu olemassa olevalle liiketoiminnalle paremmin kuin alkavalle liiketoiminnalle. Ensimmäisessä liiketoimintastrategiassa kannattaa tutkijan mielestä panostaa seuraaviin kohtiin:

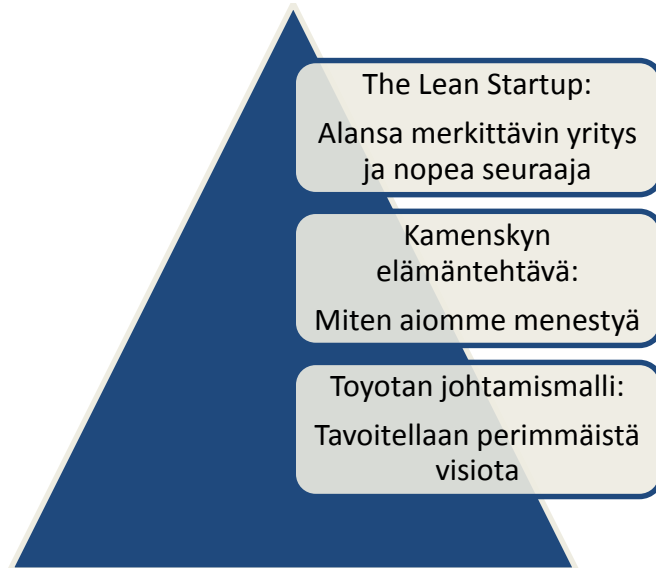
- Yrityskuvaus
- Elämäntehtävä
- Visio
- Tuotteet ja palvelut
- Liiketoiminta-alue
- Strategiset vaihtoehdot
- Tuotekehitys
- Markkinapotentiaali
- Toteuttamissuunnitelma

Liiketoimintastrategian määrittelyssä on myös tärkeä tietää miten matkaa on tehty, että osataan asettaa vahvin mahdollinen suunta kohti tulevaisuutta. Seuraavissa kappaleissa on tutkijan näkemys edellä mainitun liiketoimintastrategian pääkohdista. Kaikkia kohtia ei ole tarkoituksenmukaista aukaista.

3.6.1. Elämäntehtävä

Liiketoimintastrategian kohta elämäntehtävä määrittelee mm. Mitä yrityksemme tekee? Millä toimialalla olemme? Kun tarkastelemme miten elämäntehtävä määräytyisi The Lean Startup-mallin mukaan, niin siinä todetaan että Startupin pyrkimyksenä tai tehtävänä on löytää tuotteen tai palvelun arvo, kenelle se luodaan ja onko olemassa riittävän isot markkinat tukemaan liiketoiminnan mahdollisuuksia. Mallin mukaan Startupin pitää olla alansa merkittävin yritys ja nopea seuraaja. (Cooper & Vlaskovits 2013, 23;83 – 84). Jos tarkastelemme miten Kamensky määrittelee yrityksen elämäntehtävän, niin hänen mukaan yrityksen elämäntehtävä on toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen muodostama kokonaisuus. Hyvin määritellyn elämäntehtävän tulisi pystyä vastaamaan kysymykseen, miten aiomme menestyä elämässä valitsemallaan toiminta-alueella. (Kamensky 2012, 66–67). Toyotan johtamismallin mukaan yrityksen ja jokaisen työntekijän tulee tavoitella perimmäistä visiota,

jolloin on mahdollista saavuttaa resurssi- ja virtaustehokas tehokkuusstrategia eli toimitaan ns. ihannemaalla. Tutkijan mielestä jokainen näistä yksinään olisi riittävän vahva määritelmä, mutta kun tarkastelemme asiaa uuden liiketoiminnan näkökulmasta, niin näiden kolmen yhdistelmästä pystytään luomaan kauaskantoisempi ja voimakkaampi elämäntehtävä. Tutkijan edellä mainittuihin teorioihin pohjautuva elämäntehtävä rakentuu alla olevan pyramidin mukaisesti, Kuvio 5.



Kuvio 5. Liiketoimintastrategian elämäntehtävän pyramidimalli

3.6.2. Visio

Kamenskyn mukaan visio on näkemys siitä tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Vision arvoperusteinen tulisi ulottua pitkälle aikajänteelle. Vision on oltava voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä pitäen sisällään toiveita ja yltiöpäisen rohkeita tavoitteita ja olla suorastaan ”pelottava”. (Kamensky 2012, 78–79). Räsänen mielestä yrityksen visio on järkeen sekä tunteeseen vetoava pitkän tähtäimen suuri tavoite. Vision tehtävänä on luoda tarkoitus yrityksen toiminnalle ja vastata mm. seuraaviin kysymyksiin: Keitä me olemme, mitä me teemme ja mihin olemme menossa? eli antaa yritykselle tai organisaatiolle vahva identiteetti. (Räsänen 2013)

Toyotan johtamistavassa yhtiö määrittelee kymmenen vuoden vision toiminnalleen. Uuden vision luomisprosessin aikana vastuulliset henkilöt, kuten johtoryhmä kerää tietoa tutustumalla yrityksen toimintaan läpikotaisin paikanpäällä. Toyotan vision määrittelee aina yhtiön sisäinen johtoryhmä ja yhtenä ohjaavana periaatteena on että vision, tavoitteiden ja suunnitelmien pitää olla samansuuntaiset jatkuvaa parantamisen mahdollistamiseksi. (Liker & Convis 2012, 129;141)

”Vision without action is merely a dream. Action without vision just passes the time. Vision with action can change the world” – Joel A. Barker

3.6.3. Tuote ja palvelut

Yrityksen strategiassa yksi tärkeimmistä elementeistä on tunnistaa mitä tuotteita ja palveluita tarjoamme asiakkaillemme? The Lean Startup-mallin mukaan on myös tärkeä tunnistaa mitä tuotteita ja palveluita yritykseltä odotetaan. Cooperin ja Vlaskovitsin mukaan on tärkeää, että haluttu markkinasegmentti suhtautuu intohimoisesti tuotteeseen ja tuotteelle asetetut asiakkaan odotukset pystytään optimoimaan. The Lean Startup-mallin mukaan yritys ei ole valmis skaalamaan ennen kuin tuote on niin hyvä, että se toimii parhaana markkinointivälineenä. Oikeanlaiset myyntilupaukset myyvät sitä mitä oikeasti on olemassa, mutta helpottavat myös tietämään mitä ominaisuuksia tuotteessa pitää olla, että se myy. (Cooper & Vlaskovits 2013, 47 – 48: 89).

Kun Toyota aloitti toimintaansa, se ymmärsi että sillä ei ole varaa virhe investointeihin. Toyotan piti oppia tuntemaan japanilaisasiakkaan tarpeet ja se kartoitti niitä kolmen kysymyksen pohjalta:

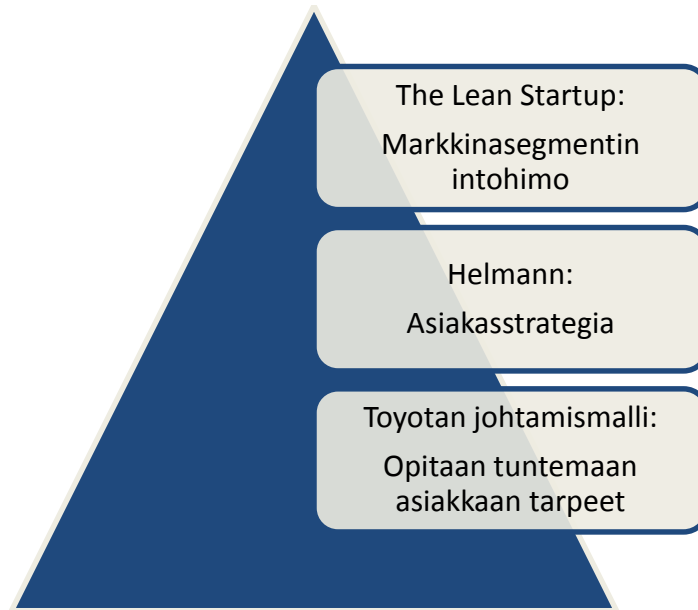
- Mitä (tuotetta) asiakas haluaa?
- Milloin asiakas haluaa tuotteen?
- Millaisia määriä sitä halutaan? (Mådig & Åhlström 2013, 72–73).

Helmann on määrittänyt eroja tuotelähtöisen strategian ja asiakaslähtöisen strategian välille, taulukko 3. Tutkimuksessa tarkastellaan asiakaslähtöistä liiketoimintastrategiaa, joten taulukon oikealla puolella listatut asiat saavat enemmän painoarvoa.

Taulukko 3. Tuotokeskeinen ja asiakaskekeinen strategiamäärittelyn erot. Lähde: Helmann 2008, 143.

Tuotelähtöinen strategia	Asiakasstrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet asetetaan liikevaihdolle, myynnille, usein tuotteiden kautta • Yrityksen keskeinen resurssi ovat tuotteet • Uskotaan ensisijaisesti, että liikevaihdon kasvuun panostamalla syntyy ja kehitetään asiakassuhteita • Kannattavuustavoite usein tuotteisiin perustuvat kokonaistavoite • Strategioiden ja kohderyhmien välillä vähäinen korrelaatio • Tavoitteet tukevat massatoimenpiteitä • Tulokset tukevat toiminnan toistamista ja vain harvoin ohjaavat organisaation toimintaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteet asetetaan asiakassuhteille • Yrityksen keskeinen resurssi ovat asiakassuhteet • Uskotaan ensisijaisesti, että asiakassuhteita kehittämällä syntyy liikevaihdon kasvua • Kannattavuustavoite asetetaan asiakassuhteille • Strategiat ja kohderyhmät korreloivat voimakkaasti • Tavoitteet tukevat kohdennettuja toimenpiteitä • Saadut kokemukset helppo hyödyntää johtamisessa jatkossa. Tukevat seuraavaa toimintasykliä ja sen suunnittelua • Tulokset ohjaavat organisaation toimintaa ja nostavat osaamistasoa

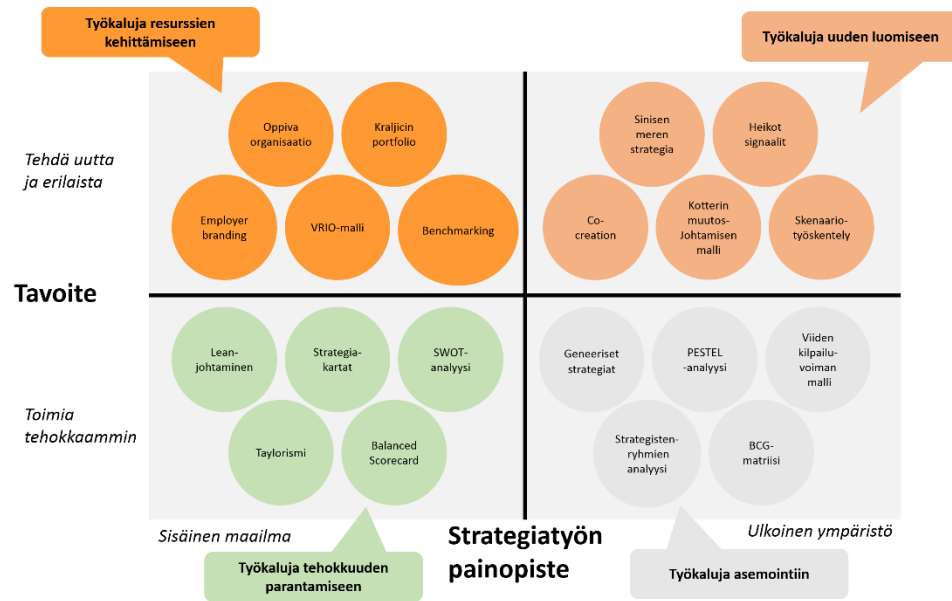
Tutkijan mielestä tuote- ja palvelumallin tulisi rakentua alla olevan pyramidin mukaisesti, kuvio 6.



Kuvio 6. Liiketoimintastrategian tuote- ja palvelumalli

3.6.4. Strategiatyökalut

Vuorinen on jakanut strategiatyökaluja neljään eri ryhmään, kuva 5. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty työkaluina SWOT-analyysia ja TOWS-matriisia sekä strategisen johtamisen puolelta Lean-johtamista. Ryhmän työkalujen yleisinä tavoitteina voidaan pitää mm. toiminnan tehostaminen ja mukautuminen asiakkaiden tarpeisiin. Tutkijan mielestä ne soveltuvat myös hyvin startup yrityksen tai uuden tuotteen strategiatyökaluiksi. Strategiatyökalujen hyötyjä Vuorisen mukaan on että ymmärretään ympäristöä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia ja uhkia paremmin. Strategiatyökalujen kohdalla kannattaa olla myös kriittinen ja rinnalla käyttää tilannekohtaista harkintaa ja pohdintaa. (Vuorinen 2013, 31–36).



Kuva 5. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (mukailtu Juuti & Luoma 2009): Lähde Vuorinen 2013, 33

SWOT työkalu on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja se on useiden tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu. SWOT työkalu vaatii aina perusteelliset pohjatyöt, jolloin sen on mahdollista tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Oikein tehdyn SWOTin myötä voidaan nostaa pari keskeistä teemaa, joihin yrityksen tulisi keskittyä. Liian pinnallisesti ja ilman kunnan pohjatöitä toteutettu SWOT voi taas päinvastoin haitata yrityksen toiminnan kehittämistä. SWOT-analyysin pohjalta kehitetty TOWS-matriisi on monipuolisempi ja sen tausta-ajatuksena on mahdollisuus korostaa, miten heikkoudet ja vahvuudet voidaan ottaa selkeämmin huomioon verrattaessa mahdollisuuksiin ja uhkiin, kuva 6. (Vuorinen 2013, 88;90;94).

Ulkoiset	Sisäiset	Vahvuudet (S) -	Heikkoudet (W) -
	Mahdollisuudet (O) -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
	Uhat (T) -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuva 6. Laajennettu, kahdeksan kentän SWOT-analyysi (TOWS). Lähde: Vuorinen 2013, 90.

3.7. Johtopäätökset

Teoreettisen viitekehyksen tarkastelu osoitti, että eri aikakausilla vaaditaan erilaista johtamista. Aina voidaan toki kiistellä siitä tosiseikasta, että onko joku uusi johtamismalli oikeasti uutta vai vanha ajatus brändätty uudelleen. Tutkijan mielestä tämä ei ole relevanttia, koska uusia johtamismalleja liiketoiminnan johtamisessa tarvitaan aina. Tämä johtuu siitä kiistattomasta tosiseikasta, että liiketoiminnassa vain muutos on pysyvää. Historian ja eri johtamisoppien tutkiminen ja niihin perehtyminen tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää paremmin nykyaikaisia johtamismenetelmiä. Tarvittaessa niiden avulla pystytään myös luomaan uusia johtamisen trendejä.

Nykypäivän liiketoiminta on suurien haasteiden edessä, kun uusia tuotteita ja palveluita syntyy yhä nopeammin ja laajemmalla rintamalla kuin aikaisemmin. Tämä asettaa ihan uudenlaisia haasteita myös liiketoimintaprosessien alkupäähän, koska uusista hyvistä tai jopa loistavista ideoista ei aina kannata lähteä tekemään liiketoimintaa. Mistä sitten tiedetään, mikä idea on liiketoiminnallisesti menestyskelpoinen? Tähän ei luultavasti kukaan pysty vastaamaan vielä ideatasolla. Todennäköisesti ne ideat tulevat menestymään, jotka pystyvät määrittelemään prosessin mitä pitää oppia ja miten se opitaan. Opitun tiedon pohjalta voidaan tehdä perusteltuja muutoksia strategiaan tai jatkaa valitun strategian tiellä. Eli toisin sanoen ideaa tulee testata heti alkumetreistä lähtien ja oikeilla päätöksillä ja suunnanmuutoksilla edetä kohti perimmäistä visiota liiketoiminnasta. Teorialuvun perusteella vaikuttaisi, että The Lean Startup-mallilla on edellytykset vastata näihin haasteisiin.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmissä esitellään tutkimusmenetelmä ja määritellään tutkimuksen tavoite sekä esitellään menetelmät miten tavoite saavutetaan. Haastattelulomakkeet ovat raportin liitteinä.

4.1. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia Vizucom Audit-ohjelmistolle. Tämän päämäärään saavuttamiseksi tulee tutkia erityisellä huolella seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- *Vizucom Audit-ohjelmiston liiketoiminnan nykytilan SWOT?*
- *Vizucom Audit-ohjelmiston markkinointi- ja myyntistrategian nykytilan SWOT?*

Tutkimuskysymysten 1 & 2 SWOT-analyysien tulokset yhdistetään TOWS-matriisissa. Tutkimuskysymykset ja niiden rakenne sekä analysointimenetelmä selitetään tarkemmin kappaleessa 4.3.

Tutkimuksessa ei oteta kantaa yrityksen muiden tuotteiden liiketoimintastrategiaan tai niiden vaikutuksesta audit-ohjelmiston liiketoimintastrategiaan. Tutkimuksessa ei myöskään tutkita yrityksen henkilöstön osaamista tai yrityksen taloudellista tilaa. Nämä rajaukset ovat välttämättömiä, kun halutaan saada mahdollisimman tarkka analyysi audit-ohjelmiston itsenäisistä menestysmahdollisuuksista.

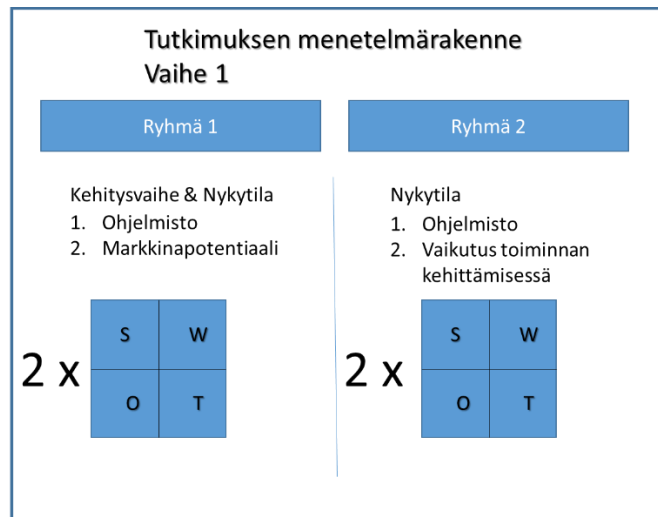
4.2. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän valinnassa on otettava huomioon tutkimuskohde ja sen tarpeet. Näiden tietojen avulla pystytään päättämään tilanne ja mitä vaatimuksia se asettaa tutkimukselle. Tutkijan tekemien havaintojen mukaan, tutkimuskohde on ns. nuorta liiketoimintaa. Tällöin tutkimuksen alkuoletuksena on, että markkinoista ei tiedetä paljon ja epävarmuus liiketoiminnan suunnasta on suuri, kuten teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu. Liiketoiminnassa pitää olla myös nopea reagoimaan, kun tilanne sitä vaatii eli tehdä muutos toiminnassa. Liiketoiminta vaatii myös selkeää ja tavoitteellista johtamista menestyäkseen haasteiden yli. Tällöin myös tutkimuksessa käytettävän menetelmän tulee olla ketterä ja mahdollistaa muutoksen mikäli haastatteluissa havaitaan, että asia ei ole niin kuin on oletettu. Tehtyä havaintoa tulee tarkastella ja reflektoida nykyiseen toimintaan. Kun tehty muutos havaitaan hyväksi ja se on vienyt toimintaa tavoiteltuun suuntaan ja siitä tehdään vakiintunut toimintamalli, kutsutaan sitä interventioksi. Näiden havaintojen pohjalta tutkimuksessa tarvitaan menetelmä, joka mahdollistaa muutoksen sekä intervention. Tutkijan valinta tutkimusmenetelmäksi näiden tietojen pohjalta on toimintatutkimus ja tutkimusotteeksi kvalitatiivinen tutkimus. Toimintatutkimuksen alustavaksi interventioksi on kaavailtu The Lean-Startup- mallia. Kappaleessa 4.3 perustellaan tutkimusote, tiedonhaun menetelmät sekä esitellään aineiston analyysimenetelmät ja raportointitavat.

Kiviniemen mukaan toimintatutkimuksen ominaispiirteiksi voidaan määritellä, että se on tyypiltään kokemuksellinen ja refleктоiva prosessi, missä oppimisprosessi muodostuu omien konkreettisten kokemusten havainnoinnilla ja niiden reflektoinnilla. Toimintatutkimuksen reflektioprosessille on tärkeätä, että kehittämistyö on jatkuvaa ja tutkimuksen toimintakäytäntöjen tulisi olla mahdollista muuttua. Toimintatutkimukselle on myös ominaista, että se ei useinkaan etene hyvässä järjestyksessä ja osa-alueet voivat mennä päällekkäin. (Kiviniemi 1999, 64–67). Aaltola ja Syrjänen kirjoittavat että toimintatutkimus pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on osallistavaa, missä osallistujat pohtivat omia käsityksiään ja arvostuksiaan. Toimintatutkimuksen avulla voidaan tutkia hyvin erilaisia kohteita, mutta yhteistä niille on yleensä ovat seuraavat piirteet: reflektiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio sekä ihmisten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen. Toimintatutkimus on myös jatkuva prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen paremmaksi. Tuloksena ei välttämättä ole parempi toimintatapa, vaan uudella tavalla ymmärretty prosessi. (Aaltola & Syrjäjä 1999, 13–18)

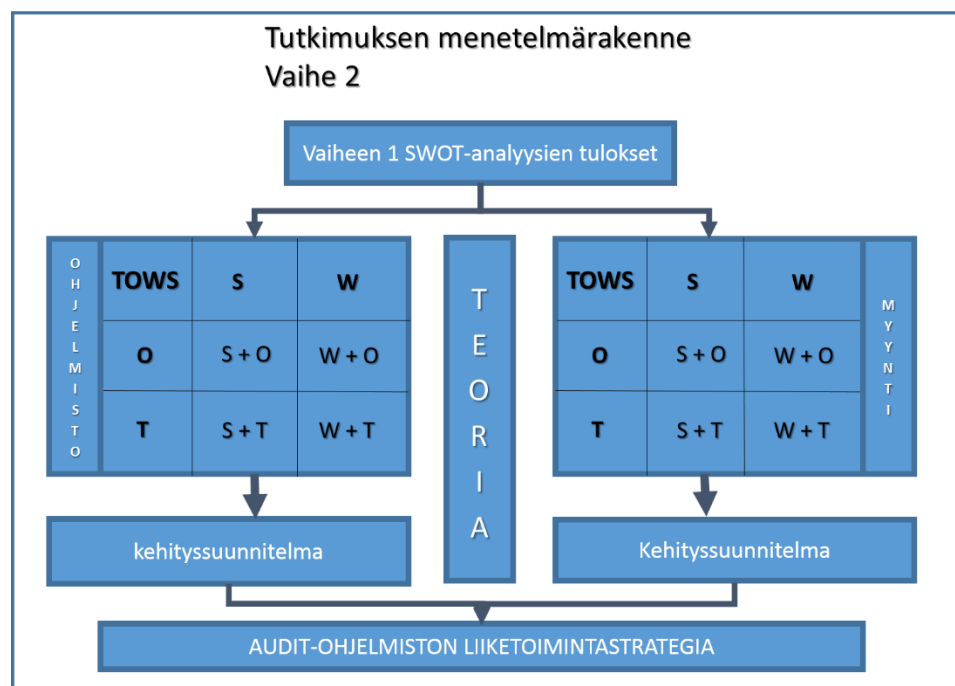
4.3. Haastattelututkimus ja tulosten analysointi

Haastattelut toteutetaan puolistrukturoidusti ja haastatteluiden struktuuri muodostuu SWOT-analyysin pohjalle sekä avoimille kysymyksille, kuvio 7. Haastateltavat ovat ryhmitelty kahteen eri kategoriaan ja heille selostetaan etukäteen haastattelun rakenne ja näkökulma. Kategoriointi on tärkeää, koska analyysivaiheessa pitää pystyä tarkastella liiketoimintaa kahdesta eri näkökulmasta. Haastattelun pohjalta muodostuvista SWOT-analyyseistä toisessa tarkastellaan ohjelmistoa ja toisessa ohjelmiston vaikutusta toiminnan kehittämisessä.



Kuvio 7. Haastattelututkimuksen puolistrukturoitu menetelmä.

Haastattelututkimusten SWOT-analyysit jatkojalostetaan TOWS-matriisissa, missä ryhmien SWOT-analyysit yhdistetään, kuvio 8.



Kuvio 8. Haastattelututkimuksen analysointiprosessin kuvaus.

TOWS-matriisin analyysistä muodostetaan kehityssuunnitelmat sekä ohjelmistolle, että myynnille ja näistä muodostuu osa Audit-ohjelmiston liiketoimintastrategiaa. Toinen osa liiketoimintastrategiasta muodostuu strategivaihtoehtojen SWOT-analyysien ja tulosanalyysien pohjalta.

5 STRATEGISTEN EDELLYTYSTEN SELVITTÄMINEN JA STRATEGIAN VALINTA

Strategisten edellytysten selvittäminen ja siihen liittyvät haastattelut vastauksineen ovat luottamuksellisia. Myös strategiset vaihtoehdot, valittu strategia ja toteutussuunnitelma liitteineen on tutkimuksen luottamuksellisena liitteenä.

6 TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimukselle asetettu tavoite liiketoimintastrategian laatiminen tutkimuskysymyksineen osoittautui mielenkiintoiseksi ja haastavaksi projektiksi. Tutkimuksen onnistunut toteutus vaati hyvän tutkimussuunnitelman, paljon taustatyötä ja tulosten analysointia ja aktiivista osallistumista tutkimuskohteen toimintaan. Tutkimustulosten yhdistäminen johtamisen teoriaan tarjoaa mahdollisuuden johtaa yrityksen liiketoimintaa systemaattisesti kohti tavoitetilaa. Tässä kappaleessa ei pohdita tai tehdä johtopäätöksiä liittyen tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Tämän osuuden pohdinta ja johtopäätökset ovat työn luottamuksellisessa liitteessä.

Toimintatutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi oli hyvä valinta. Tutkimuksen aikana tehtiin toimintamallin muutokseen tähtääviä toimenpiteitä haastatteluissa tehtyjen havaintojen pohjalta. Nämä havainnot vaikuttivat lopulta siihen, mikä strategia valittiin. Laadullinen tutkimusote oli myös tutkimuksen onnistumisen kannalta oikea valinta. Tutkimuksen alussa oletuksena oli, että liiketoiminnan strategisten edellytysten selvittämisessä soveltuvin menetelmä on The Lean Startup-malli. Menetelmän piti teorian mukaan soveltua erittäin hyvin ohjelmistoliiketoimintaan ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Tutkijan havaintojen pohjalta mallissa on hyviä puolia ja niitä kannattaa hyödyntää, mutta tutkimuksen tavoite ja validius eivät olisi toteutuneet pelkästään tätä mallia hyödyntämällä. Tutkijan näkemyksen mukaan The Lean Startup-mallia tulee täydentää perinteisen strategisen johtamisen menetelmistä huolella valituista osista. Näin saadaan liiketoiminnan johtamiseen toimintamalli, missä yhdistyy tuotekehityksen alkuvaiheen ketterät menetelmät ja perinteisen johtamisen analyttiset työkalut.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tulosten toistettavuutta. Työn julkisessa osuudessa käy ilmi tutkimuksen konteksti ja käytetyt menetelmät sekä miten saadut tulokset analysoidaan. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa (luottamuksellinen liite) näitä menetelmiä hyödyntäen on analysoitu haastatteluiden vastaukset ja niistä on muodostettu tutkimuksen johtopäätökset eli valittu liiketoimintastrategia. Käytetyt menetelmät ovat kuvattu sillä tasolla, että

tutkimus voidaan toistaa vastaavassa tutkimuskohteessa. Kvalitatiivisten haastattelujen vastausten perusteella olisi mahdollista toteuttaa seuraavaksi kvantitatiivinen tutkimus kohdeorganisaatioon.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä selvittää sitä, mitä sillä oli tarkoitus selvittää. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Audit-ohjelmiston strategiset edellytykset. Tutkijan näkemyksen mukaan tutkimus on validi, koska empiirisen tutkimuksen pohjalta pystyttiin laatimaan luotettava liiketoimintastrategia.

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, tutkimukselle asetettu tavoite saavutettiin tutkimuksessa. Vizucom Audit-ohjelmistolle pystyttiin muodostamaan liiketoimintastrategia, joka täyttää sille asetetut tavoitteet. Myös tutkimuksen teoreettinen viitekehyksen valinta oli onnistunut ja tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Tutkimuksen haasteena oli teorian ja tutkimuksen sovittaminen yhteen, koska molemmat etenivät samaa tahtia eteenpäin. Tutkijan mielestä lopputulos olisi voinut olla loogisempi, mikäli aikaa olisi ollut käytössä enemmän. Tällöin teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelman muotoilu olisi mahdollisesti tarkentunut ja vaikuttanut käytettäviin menetelmiin. Tutkimusta helpottava tekijä oli alussa tehty aikataulu ja suunnitelma tutkimuksen etenemisestä. Sen avulla tutkija pystyi hallitsemaan isoa kokonaisuutta ja mahdollisti teorian ja tutkimuksen samanaikaisen tekemisen.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 11–24.

Cooper, B. & Vlaskovits, P. 2013 Lean Entrepreneur. How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets. Viitattu 12.12.2013
Somerset, NJ, USA: Wiley
<http://site.ebrary.com/lib/hamk/Doc?id=10650972&ppg=20>

Forssell, M. 2013. Johdanto tieteelliseen kirjoittamiseen. Kokkola: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Helakorpi, S. Koulutuksen laatu. Viitattu 11.4.2014
<http://share.hamk.fi/aokk/seppoh/TIETOISKUT/KOULUTUKSEN%20LAATU/>

Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Helsinki: WSOYpro.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.

Incito, n.d. Kamishibai board. Viitattu 27.3.2014
<http://www.incitoconsultants.com/insights/kamishibai-command-center-the-center-for-achievement/>

Järvinen, Pekka. Asiakaslähtöinen toimintastrategia. Viitattu 6.4.2014.
<http://www.balentor.fi/news/18/31/Asiakaslähtöinen-toimintastrategia/>

Kaizen Institute India 2013. Viitattu 27.3.2014.
<http://kaizeninstituteindia.wordpress.com/2013/05/03/kamishibai/>

Kamensky, M. 2012. Strateginen johtaminen, menestyksen timantti. Helsinki: Talentum

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Siinä tutkija missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: PS-viestintä Oy, 63–84.

Koppala, V. 2013. Viitattu 18.2.2014
<http://essee pankki.proakatemia.fi/the-lean-startup/>

Kotimaisten kielten keskus. Mitä tarkoittaa auditoida? Viitattu 26.3.2014.
<http://www.kotus.fi/index.phtml?i=507&s=2613>

Lehtomäki, T. 2012. Viitattu 14.3.2014

http://portal.hamk.fi/TiedotusKanavaV33/RSSRedirectServlet?TargetChannel=863621_NEWSBLOGHEADERS_655665071_ITEMID_51714

Logistiikan maailma. Auditointi. Viitattu 26.3.2014.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Auditointi>

Modig N & Åhlström P. 2013. Tätä on LEAN. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Halmstad: Bulls Graphics AB.

Moen, R. & Norman, C. 2012. Evolution of the PDCA Cycle. Viitattu 11.4.2014
<http://kaizensite.com/learninglean/wp-content/uploads/2012/09/Evolution-of-PDCA.pdf>

Moeller, R. Executive's Guide to COSO Internal Controls: Understanding and Implementing the New Framework. Somerset, NJ, USA: Wiley. Viitattu 15.4.2014. Saatavissa Ebrary-tietokannassa:
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi:2048/lib/hamk/docDetail.action?docID=10819275&p00=Executive%27s+Guide+to+COSO+Internal+Control>

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palveluiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy

Opexbr, n.d. Kamishibai card. Viitattu 27.3.2014
<http://opexbr.wordpress.com/2012/06/17/painel-kamishibai-kamishibai-board/>

Pendolin, H. 2013. Viitattu 18.2.2014
<http://www.tuotejohtaminen.fi/2013/08/lean-tuotejohtaminen/>

Ries, E. 2011. The Lean Startup. Great Britain: Portfolio Penguin

Räsänen, H. 2013. Strateginen johtaminen. Strateginen johtaminen ja talous-opintojakson verkkoaineisto. Hämeen ammattikorkeakoulu, Moodle. Viitattu 1.4.2014 & 14.4.2014
<https://moodle.hamk.fi/>

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Seeck, H & Järvelä, S. 2007. Katsaus Taylorismin saapumisesta Suomeen ja sen asemasta työnjohtokoulutuksen osana 1910 – 1950. Työelämän tutkimus 5(3). 243–251. Viitattu 19.1.2013. Saatavissa Työelämän tutkimusyhdistys ry:n tietokannassa:
http://pro.tsv.fi/tetu/tt/TT073_verkkoversio.pdf

Seppänen, P. 2012. Viitattu 18.2.2014
<http://aedon.fi/2012/06/kirja-arvio-the-lean-startup/>

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, pdf-tiedosto. Viitattu 27.3.2014.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?sequence=1>

Verkko-opetuksen laaduhallinta ja laatupalvelu. laatukäsitteistöä. Viitattu 26.3.2014.

<http://www.vopla.fi/laatukasitteistoa/>

Virkkunen, J., Pihlaja, J. & Ristimäki, P. 2010. Tuotteesta palveluun – liiketoiminnan kehityksen epäjatkuvuuden hallinta ohjelmistoyrityksessä. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä - Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 72–88.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. Hypoteesit tutkimushankkeen suuntaajina. Viitattu 11.12.2013.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464280809/1194104245911.html>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. Kriittinen teoria ammatillisessa tutkimuskäytännössä. Viitattu 11.12.2013

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348641731/1194356879229.html>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Ylemmän amk-tutkinnon metodifoorumi. Tutkimuksen valideetti. Viitattu 12.12.2013

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Vuorinen, Tero. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Wren, Daniel A. 2005. The History of Management Thought. 5. painos. Hoboken: John Wiley & Sons

HAASTATTELUKYSYMYKSET RYHMÄ 1

Haastattelun tavoitteena on:

1. selvittää ohjelmistokehityksen liikkeelle saanutta signaalia ja miten ideaa on arvioitu ennen tuotekehityksen aloitusta.
2. selvittää miten ohjelmiston vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ovat arvioitu
3. selvittää miten tuotteen markkinapotentiaalin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ovat arvioitu.
4. selvittää mielikuvia, joiden on ajateltu vaikuttavan ostopäätöksiin

Haastattelukysymykset:

1. Mitkä ovat ohjelmiston nykytilan toiminnalliset vahvuudet?
2. Mitkä ovat ohjelmiston nykytilan toiminnalliset heikkoudet?
3. Mitkä ovat ohjelmistokehityksen tulevaisuuden mahdollisuudet?
4. Mitkä ovat ohjelmistokehityksen tulevaisuuden uhat?
5. Mitkä ovat ohjelmiston vahvuudet nykymarkkinoilla?
6. Mitkä ovat ohjelmiston heikkoudet nykymarkkinoilla?
7. Mitkä ovat ohjelmiston tulevaisuuden mahdollisuudet markkinoilla?
8. Mitkä ovat ohjelmiston tulevaisuuden uhat markkinoilla?
9. Miten tunnistettiin, että asiakkaalla on ongelma mitä yritämme ratkaista?
10. Miten tunnistettiin, että jos olisi olemassa ratkaisu, ostaisiko asiakas sen?
11. Miten tunnistettiin, että ostaisiko asiakas sen meiltä? ja paljonko hän olisi valmis maksamaan?
12. Mikä on meidän liiketoimintamme?
13. Kuka on asiakkaamme?
14. Mitä asiakas ostaa?
15. Mistä on asiakkaalle hyötyä?
16. Mitä meidän liiketoimintamme on tulevaisuudessa?
17. Mitä meidän liiketoiminnan tulisi olla?

HAASTATTELUKYSYMYKSET RYHMÄ 2

Haastattelun tavoitteena on:

1. selvittää asiakkaan näkökulmasta, miten he näkevät ohjelmiston vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat
2. selvittää asiakkaan näkökulmasta, miten ohjelmiston käyttöönotto on vaikuttanut toimintaan ja sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.
3. selvittää mihin ongelmaan on ohjelmiston avulla haettu ratkaisua
4. selvittää miten yrityksen päätöksentekoprosessi toimii vastaavien hankintojen kanssa

Haastattelukysymykset:

1. Mitkä ovat ohjelmiston nykytilan toiminnalliset vahvuudet?
2. Mitkä ovat ohjelmiston nykytilan toiminnalliset heikkoudet?
3. Mitkä ovat ohjelmistokehityksen tulevaisuuden mahdollisuudet?
4. Mitkä ovat ohjelmistokehityksen tulevaisuuden uhat?
5. Mitkä ovat ohjelmiston nykytilan vahvuudet yrityksen toiminnan kehittämisessä?
6. Mitkä ovat ohjelmiston nykytilan heikkoudet yrityksen toiminnan kehittämisessä?
7. Mitkä ovat ohjelmiston tulevaisuuden mahdollisuudet yrityksen toiminnan kehittämisessä?
8. Mitkä ovat ohjelmiston tulevaisuuden uhat yrityksen toiminnan kehittämisessä?
9. Mihin ongelmaan on ohjelmiston avulla haettu ratkaisua?
10. Minkälainen kustannus koituu ongelmasta?
11. Mikä vaikutus ohjelmistolla on ollut ongelman ratkaisuun?
12. Miksi olemassa olevat ratkaisut eivät ole toimineet?
13. Kuuluuko ohjelmisto asiakkaan mielestä uuteen markkinaan? Toisin sanoen voiko tuotetta välittömästi verrata toiseen markkinoilla olevaan tuotteeseen?

Seuraavilla kysymyksillä tarkastellaan, mitä kautta asiakas lähtee etsimään ratkaisua ongelmiin ja siihen liittyviä käytänteitä

14. Mistä ensisijaisesti lähdetään hakemaan tietoa ongelman ratkaisemiseksi?
15. Kuinka aktiivisesti ongelmiin haetaan ratkaisua talon ulkopuolelta?
16. Minkälaisia käytäntöjä asiakkaalla on heidän ostaessaan vastaavia tuotteita? Eli miten asiakas odottaa, että heille markkinoidaan ja myydään?
17. Mikä on ensisijainen este, miksi päätetään olla ostamatta?