

Antropologinen ymmärrys liike- toiminnan kehittämässä

Case: Digimarkkinointialan yritys

Susanna Mäkelä

Markus Tervo

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2023

Tradenomi
Yrittäjyys ja tiimijohtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Proakatemia

MÄKELÄ, SUSANNA & TERVO, MARKUS:
Antropologinen ymmärrys liiketoiminnan kehittämisessä
Case: Digimarkkinointialan yritys

Opinnäytetyö 80 sivua, joista liitteitä 2 sivua
Marraskuu 2023

Tämän opinnäytetyön aiheena on bisnesantropologian hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii digimarkkinointialan yritys. Työ toteutettiin Tampereella vuonna 2023.

Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve ymmärtää omaa liiketoimintaansa paremmin. Toimeksiantaja oli tehnyt jo joitakin alustavia havaintoja oman liiketoimintansa nykytilasta, kuten palveluiden kannattavuudesta sekä hyvästä asiakaspysyvyydestä. Toimeksiantaja oli huomannut, että se pystyi voittamaan asiakkaan puolelleen myyntitilanteessa, mutta koki, että tarjoamansa palvelu ei kohdannut myyntitilanteessa annettua ensivaikutelmaa.

Toimeksiantaja halusi opinnäytetyön myötä saada syvempää ymmärrystä toimintatavoistaan, sekä ymmärtää, mikä heidät sai edelleen jatkamaan liiketoimintaansa. Toimeksiantaja koki yrityksensä olevan risteyskohdassa, sillä nykyinen aputoiminimi ei kuvastanut yrityksen tarjoamia palveluja. Seuraavien liiketoiminnan kehittämistä koskevien päätösten haluttiin pohjautuvan syvempään ymmärrykseen yrityksestä. Tämä ymmärrys haluttiin viedä osaksi mahdollisesti uutta liiketoimintaa. Työssä keskityttiin löytämään bisnesantropologiassa käytettyjä menetelmiä, joita sovellettiin toimeksiantajayritykseen kohdistetussa osallistavassa kehittämistyössä.

Työn päätteeksi toimeksiantajalle jaettiin haastatteluissa tehtyjen havaintojen pohjalta luotu analyysi. Toimeksiantajalle esitettiin myös kehitysehdotuksia jatkotoimenpiteitä varten.

Asiasanat: bisnesantropologia, strategia, organisaatiokulttuuri, liiketoiminnan kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Proakatemia

MÄKELÄ, SUSANNA & TERVO, MARKUS:
Anthropological Understanding in Business Development
Case: Digital Marketing Company

Bachelor's thesis 80 pages, appendices 2 pages
November 2023

The topic of this thesis is the utilization of business anthropology in business development. The thesis was commissioned by a digital marketing company and was carried out in Tampere in the year 2023.

The background of the thesis was the commissioner's need to better understand their own business. The commissioner had already made some preliminary observations about the current state of their business, such as the profitability of their services and good customer loyalty. The commissioner had noticed that they could win over the customer in a sales situation but felt that the service they offered did not align with the first impression given in the sales situation.

The commissioner wanted to gain a deeper understanding of their business practices and understand why they continued to operate their business. The commissioner felt that their company was at a crossroads because the current name did not reflect the services the company offered. The desired outcome of the next business development decisions was to be based on a deeper understanding of the company. This understanding was intended to be integrated into the potential new business. The thesis focused on finding business anthropology methods that were applied in a participatory development process conducted at the commissioner's company.

At the end of the thesis, an analysis based on the observations made in interviews was presented to the commissioner. Development suggestions for further actions were also provided.

Key words: business anthropology, strategy, organizational culture, business development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	8
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	13
3	BISNESANTROPOLOGIA	19
	3.1 Antropologia yleisesti	19
	3.2 Bisnesantropologia.....	23
	3.3 Bisnesantropologian soveltaminen liiketoimintaan	26
4	LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN	40
	4.1 Omistajahaastattelujen ensimmäinen vaihe	41
	4.2 Omistajahaastattelujen toinen vaihe	44
	4.3 Työpaja	47
	4.4 Analyysi.....	52
	4.5 Ihannemalli.....	58
	4.6 Etnografia Lite -työkalu	63
5	POHDINTA	70
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	79
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	79

LYHENTEET JA TERMIT

Antropologia	Ihmistiede, joka tutkii tiettyjen ihmisryhmien kulttuureja, arvoja ja uskomuksia, sekä pyrkii ymmärtämään niistä muodostuvia rakenteita.
Arvolupaus	Arvolupaus tapahtuu myyntitilanteessa, jossa asiakkaalle luodaan erilaisia odotuksia palvelua kohtaan.
B2B	Business to business. Yritysten välinen liiketoiminta.
Business model canvas	Työkalu, jolla voidaan dokumentoida yrityksen olemassa oleva liiketoimintamalli.
CCT	Consumer Culture Theory. Kuluttajakulttuuriteoria, jossa tutkitaan kuluttamista kulttuurisesta näkökulmasta.
CMWS	Comprehensive Meaningful Work Scale. Kokonaisvaltainen mielekkään työn asteikko.
Divergenssi	Vaihtoehtoja luova ajattelu.
Elämismaailma	Käsittää ihmisen subjektiivisen ja persoonallisen maailman.
Emansipatorinen tiedonintressi	Tiedon hankkimisen perusta, joka pyrkii vapauttamaan ihmisen perinteiden kahleista.
Etnografia	Tutkimusmenetelmä, jossa tiedonhankinnan keinoina käytetään haastatteluja ja kenttätyötä, ja niistä tehdyistä havainnoista koostettua analyysiä.

Ihmiskäsitys	Yritys ymmärtää ihmisen olemusta sellaisena kuin se on tai yleinen perusasettelu ihmiseen.
Konvergentti	Vaihtoehtoja rajaava ajattelu.
Lean-ajattelu	Toimintatapa, jolla pyritään parantamaan tietyn prosessin tehokkuutta ja laatua. Tullut tunnetuksi Eric Riesin kirjasta The Lean Startup (2011).
NPS	Net Promoter Score. Nettosuosittelemisindeksi.
Palvelumuotoilu	Keskittyy palvelujen suunnitteluun ja parantamiseen prosessien, kuten Design Councilin tuplatimantin kautta.
Praktinen tiedonintressi	Tiedon hankkimisen perusta, joka luo tietoa ja kulttuuristen symboleiden tulkintaa. Pyrkii ymmärtämään perinteitä.
Refleksiivisyys	Lähestymistapa laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija voi hyödyntää sitä arvioidessaan, miten eri kontekstit vaikuttavat tutkimukseen.
Situaatio	Filosofian käsite, jolla tarkoitetaan ihmisen elämäntilannetta.
Systemimaailma	Käsittää erilaisten järjestelmien ja prosessien toiminnan. Ei ota huomioon ihmisen kokemusta.
Tekninen tiedonintressi	Tiedon hankkimisen perusta, joka pohjautuu tieteisiin, etenkin luonnontieteisiin.

The Business Code	Organisaatiopsykologi Edgar Papken luoma malli, jonka mukaan yrityskulttuurin, asiakkaan, tarkoituksen ja johtamisen täytyy olla oikein kohdistettuja, jotta yritys voi menestyä ja tuottaa merkityksellisiä tuotteita ja palveluita asiakkailleen.
Thick data	Tiheä data. Kuvaa ihmisten toiminnassa näkyvää kulttuurista merkitystä. Ei yleistettävissä.
Thin data	Ohut data. Kuvaa jotain tiettyä toiminnan aspektia usein numeerisesti. Yleistettävissä.
Tiedonintressi	Tiedon hankkimisen motivaatioperusta.
Työn imu	Työssä koettu suhteellisen pysyvä ja aktiivinen tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila.
WAMI	The Work and Meaning Inventory. Työn ja siinä koetun merkityksen yhdistävä asteikko.

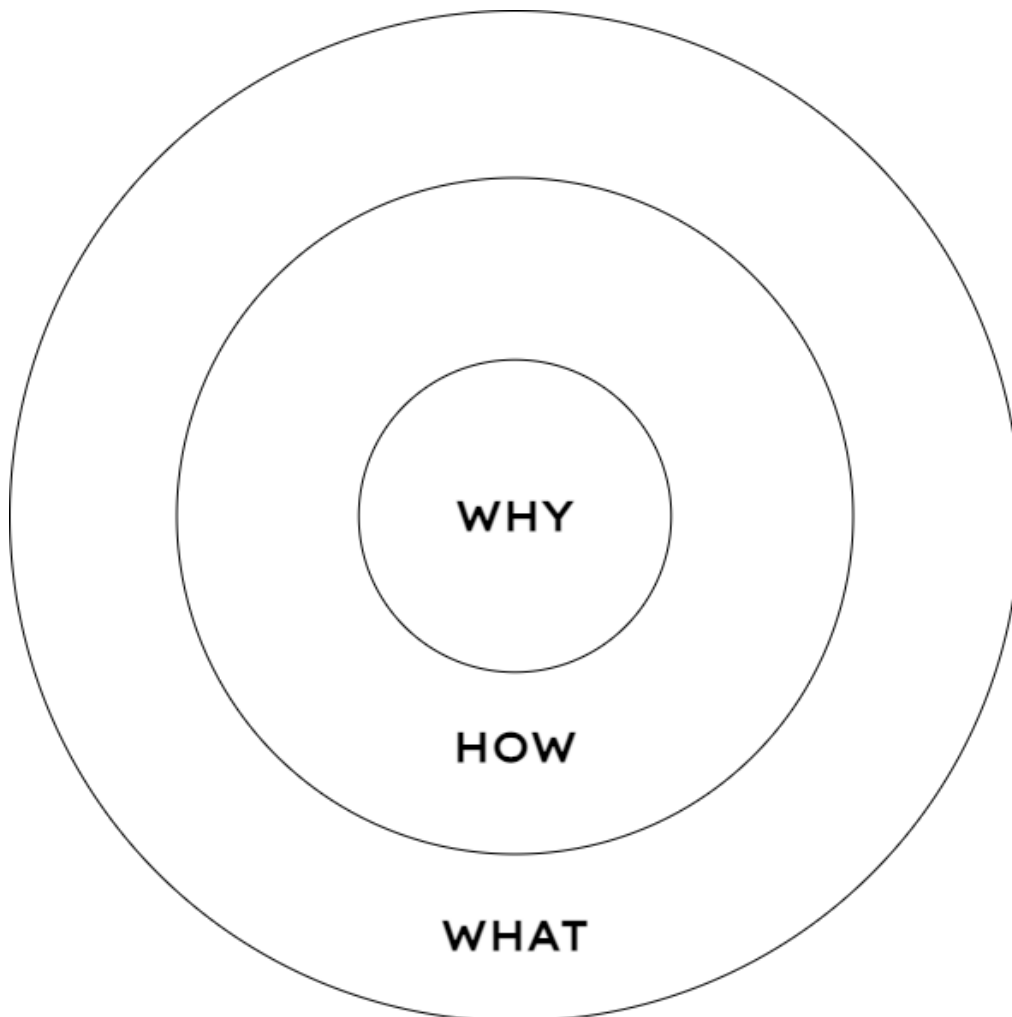
1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoiminnan kehittäminen antropologista ymmärrystä hyödyntämällä. Toimeksiantajana työssä toimii digimarkkinointialan yritys. Opinnäytetyön toteutustapa oli osallistuva kehittämistyö, jossa opinnäytetyöntekijät tekivät kehittämistyötä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Markus Tervo on toinen yrityksen omistajista ja Susanna Mäkelä työskentelee yrityksessä kevytyrittäjänä. Suomen Ekonomien Bisneskirja -palkinnon voittajaksi vuonna 2022 valitun Mikko Leskelän kirjoittama Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä -kirja (2020) oli keskeinen lähde työssä. Se on ensimmäisiä suomenkielisiä teoksia bisnesantropologian ja muiden ihmistieteiden hyödyntämisestä strategiatyössä. Työssä käytettiin aineistona yhteensä neljää omistajahaastattelua, Mikko Leskelän asiantuntijahaastattelua sekä yhtä omistajille järjestettyä työpajaa.

Työn taustalla oli toimeksiantajan tarve ymmärtää omaa liiketoimintaansa paremmin. Toimeksiantaja oli tehnyt jo joitakin alustavia havaintoja oman liiketoimintansa nykytilasta, kuten palveluiden kannattavuudesta sekä hyvästä asiakaspysyvyydestä. Toimeksiantaja oli huomannut, että se pystyi voittamaan asiakkaan puolelleen myyntitilanteessa etenkin silloin, kun molemmat omistajat menivät paikan päälle tapaamiseen, mutta koki, että palvelun laatu ei kohdannut aina annettua ensivaikutelmaa. Toimeksiantajalle pidetyissä haastatteluissa havaittiin, että kumpikaan yrityksen omistajista ei osannut pukea yrityksen strategiaa sanoiksi tai selittää sitä yksioikoisesti ulkopuoliselle. Molemmat omistajat myös kertoivat, että nykyisen pääliiketoiminnan aputoiminimi ei nimenä kuvastanut heidän nykyistä liiketoimintaansa, eli verkkosivujen ja -kauppojen rakentamista, markkinointimateriaalien suunnittelua, digimarkkinointia sekä hakukoneoptimointia. Aputoiminimi oli luotu yrityksen alkutaipaleella yrittäjyyden kokeilemisen mahdollistamiseksi. Yrityksen kokoonpano oli perustamishetkellä ollut myös erilainen. Nykyisten omistajien lisäksi yrityksessä oli ollut mukana kaksi muuta henkilöä, jotka ovat sittemmin lähteneet yritystoiminnasta.

Toimeksiantajalle oli tärkeää saada vastauksia kysymykseen: Mikä toiminnasamme aiheuttaa hyviä tuloksia, ja miksi ylipäätään toimimme siten? Kysymystä

pohdittiin amerikkalaisen johtamisen asiantuntija ja kirjailija Simon Sinekin golden circle -mallin sekä kirjailija Mikko Leskelän kanssa järjestetyn asiantuntijahaastattelun avulla.



KUVA 1. Golden circle -malli (Sinek 2009).

Sinekin golden circle -mallissa pohditaan omaa tai yrityksen olemassaoloa kolmen tason kautta: miksi (engl. why), miten (engl. how) ja mitä (engl. what) (kuva 1). Mitä-kysymys kuvaa yrityksen tarjoamia palveluja ja tuotteita, eli mitä yritys myy. Tähän kysymykseen on yleensä kaikista helpoin vastata (Sinek 2009, 39). Tähän kysymykseen osaa usein vastata myös sellainen henkilö, joka ei työskentele yrityksessä.

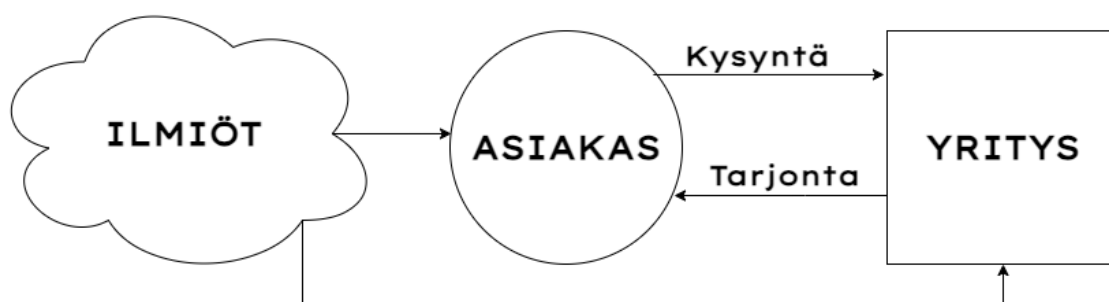
Miten-kysymys vastaa puolestaan siihen, miten esimerkiksi oma palvelu eroaa kilpailijan palvelusta, ja missä on onnistuttu paremmin kuin kilpailija. Miten-kysymys kuvaa myös sitä, miten asiat yrityksessä tehdään. Se kuvaa yrityksen arvopuolausta, toimintatapoja ja kulttuuria. Tähän kysymykseen on hieman vaikeampi vastata kuin mitä-kysymykseen.

Miksi-kysymys pyrkii vastaamaan yrityksen olemassaolon syyhyn. Tämä kysymys etsii vastauksia liittyen organisaation tarkoitukseen, merkitykseen ja siihen vaikuttaviin uskomuksiin. Se ohjaa ajattelemaan, miksi asiakkaat ja sidosryhmät haluavat tehdä juuri tämän yrityksen kanssa yhteistyötä. Sinek esittääkin väitteen, että asiakkaat eivät osta sitä, mitä yritys myy, vaan ajatuksen siitä, miksi yritys on olemassa (2009, 41). Leskelä kuitenkin toteaa haastattelussa (2023), että hänen yrityksensä kohdalla, asiakkaat ostavat ensin sen mitä yritys tekee. Vasta asiakassuhteen muodostuessa syvemmäksi asiakkaat sitoutuvat yrityksen ja yrittäjän olemassaolon tarkoitukseen. Leskelä myös huomauttaa, että miksi-kysymys elää ajassa, ja muuttuu yrityksen kasvaessa. Tätä olemassaolon tarkoitusta myös kyseenalaistetaan ja haastetaan jatkuvasti (Mikko Leskelän haastattelu 2023).

Sinekin mukaan esittämällä miksi-kysymyksen tarpeeksi monta kertaa saadaan selville syy esimerkiksi sille, miksi henkilö on muille merkityksellinen. Kysymällä vain kerran, ihmiset antavat hyvin ilmeisiä vastauksia, kuten ”olet hauska”, eli listaavat erilaisia asioita kysyjästä. Syvempi merkitys vastausten takana saattaa kuitenkin olla esimerkiksi tunne siitä, että on toisen seurassa turvassa tai inspiroituu toisesta ihmisestä pelkän tämän läsnäolon kautta. Tällöin vastaukset kääntyvätkin kuvaamaan henkilön omia kokemuksia ihmissuhteesta (Sinek 2023).

Kuten golden circle -malli myös antropologia on erityisesti kiinnostunut löytämään vastauksia miksi- ja miten-kysymyksiin. Antropologiassa vastausten taustalla vaikuttavat erilaiset tavat, arvot ja uskomukset, jotka pyritään tuomaan näkyviksi havaintojen ja niistä muodostetun analyysin avulla. Se, mitä yritys myy, on usein liiketoiminnan näkyvin osa. Jokaisen tuotteen tai palvelun takana on kuitenkin myös jokin tarkoitus, eli syy sille, miksi palvelulla on asiakkaalle arvoa. Näiden lisäksi on kyettävä huomaamaan, miten tämä palvelu on luotu ja toimitettu asiakkaalle. (Papke 2013.)

Toimeksiantaja koki työn alussa, että jatkaakseen liiketoimintansa kehittämistä, heidän tulisi ymmärtää itseään ja toisiaan paremmin. Haastattelussa Leskelä (2023) kuitenkin kehotti unohtamaan omistajat yksilöinä, ja pohtimaan sen sijaan yritystä ja sen toimintaa. Leskelän haastattelun avulla oivallettiin, että jotta saadaan syvempää ymmärrystä yrityksen sekä sen omistajien toiminnasta tulisi ensin ymmärtää yrityksessä tapahtuvaa tekemistä, eli millaista tekemistä yrityksessä ja sen asiakkaiden kanssa tapahtuu. Näin voidaan myös löytää vastaus golden circle -mallin miksi-kysymykseen. Leskelä pohtikin, miksi ihmiset usein lähtevät etsimään itseään ja elämänsä tarkoitusta ulkomaille, eivätkä tee sitä omassa elinympäristössään (Mikko Leskelän haastattelu 2023).



KUVA 2. Ilmiöiden vaikuttaminen kysyntään ja tarjontaan.

Asiakkaan tarpeiden taustalla on tiedostettuja ja tiedostamattomia ilmiöitä, jotka vaikuttavat asiakkaaseen, eli hänen tarpeeseensa, ja siten palvelujen kysyntään. Ilmiöt vaikuttavat myös yritykseen eli palvelun tarjoajaan. Yrityksen tehtävä on vastata kysyntään tarjonnalla, jonka tulisi olla mahdollisimman lähellä asiakkaan oikeaa tarvetta (kuva 2). Ymmärtämällä asiakkaan syvempää tarvetta, voi yritys kehittää omia palvelujaan sekä nykyisiä että tulevaisuuden markkinoita vastaaviksi, ja näin kehittää liiketoimintaansa.

Työn tutkimusongelmaksi muodostui kysymys: Miten yrityksen omistajat voivat päästä lähemmäksi omia merkityksiään, ja niiden ymmärtämisen myötä kehittää liiketoimintaansa? Tutkimuskysymykseksi muodostui: Mitä tarkoittaa antropologinen ymmärrys, ja miten sitä voidaan soveltaa liiketoiminnan kehittämiseen?

Kummankin omistajan haastatteluista ilmeni sellaisia liiketoimintaan liittyviä haasteita, jotka olivat monimutkaisia, ja siksi vaikeita ratkaista jo ennalta määritetyllä prosessilla. Työssä koettiin golden circle -mallin miksi-kysymykseen vastaamisen olevan tärkeää, jotta liiketoimintaa voitaisiin jatkossa kehittää onnistuneesti ja vankalle pohjalle.

Työssä keskeiseksi ja kantavaksi teemaksi nousi etnografia ja tekemisen muodostuminen ajatteluksi. Työssä koettiin myös tarpeelliseksi erottaa bisnesantropologia, palvelumuotoilu ja lean-ajattelu toisistaan, sillä näitä kaikkia termejä löytyy liiketoimintaa ja strategiaa käsittelevästä kirjallisuudesta.

Leskelän haastattelun ja työssä käytetyn teorian pohjalta työssä voitiin todeta, että ihmistieteitä, kuten antropologiaa, ei vielä hyödynnetä laajalti Suomessa tai suomalaisissa yrityksissä. Opinnäytetyössä haluttiin tarjota sellaista näkökulmaa toimeksiantajan ongelmaan, jota ei pelkästään perinteisiä taloustieteiden teorioita soveltamalla voitu löytää. Strategiatyö on viime vuosina muuttunut tiheään tahtiin entistä ihmiskeskeisemmäksi (Leskelä & Luomaranta 2023, 105). Tämä on alkanut näkyä suomalaisissa yrityksissä lähivuosina (2023, 219–240). Samanaikaisesti tekoälyn ennustetaan automatisoivan suuren osan ihmisten suorittavista töistä lähitulevaisuudessa myös digimarkkinointialalla (Huang & Rust 2020). Tällaista nykyhetken ilmiötä ei voida digimarkkinointialan yrityksessä sivuuttaa, mikäli tavoitteena on luoda sellaista liiketoimintaa, jossa on huomioitu ihminen: yrityksen omistajat, työntekijät ja asiakas. Tämän oivalluksen myötä työssä todettiin, että liiketoimintaa on kehitettävä sekä ihmis- että taloustieteitä yhdistellen.

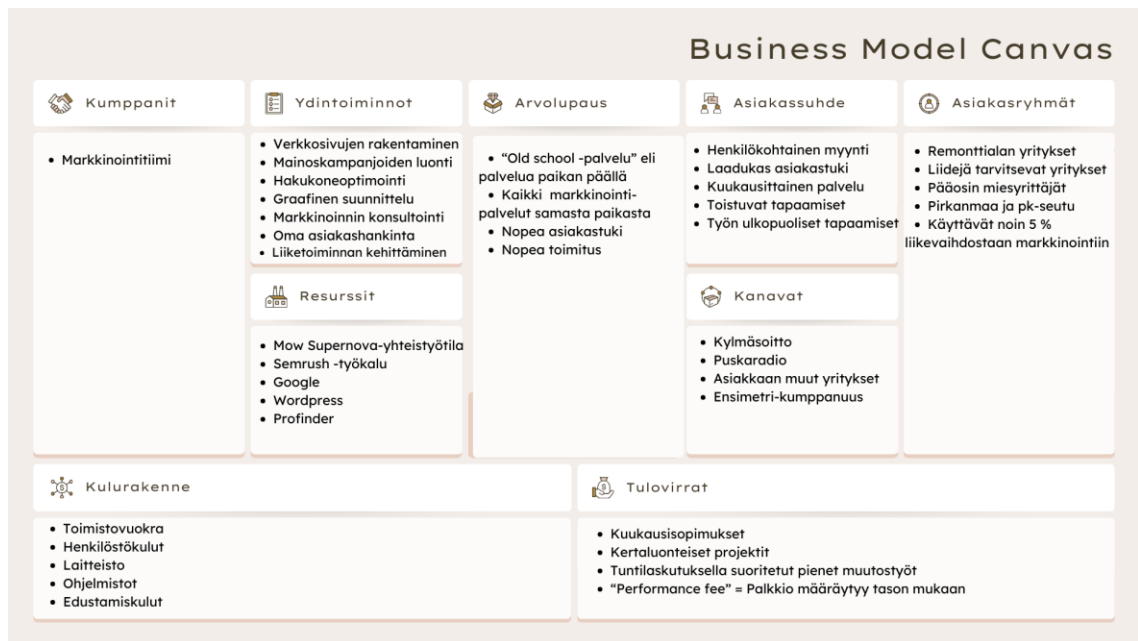
Opinnäytetyö päätettiin tehdä kahden opinnäytetyöntekijän voimin, sillä se mahdollisti tutkinnon aikana opittujen tiimityötaitojen hyödyntämisen käytännössä. Opinnäytetyössä haluttiinkin hyödyntää kummankin vahvuudet. Tervon vahvuudet olivat haastattelujen sopiminen, teorian perusteellinen lukeminen sekä liiketoiminnan kehittämisen näkökulma. Mäkelän vahvuuksia olivat kokonaiskuvan hahmottaminen sekä tiedon kokoaminen ja sen jäsentely. Vahvuuksien hyödyntäminen koettiin työn tekemisen kannalta oleelliseksi, sillä se lisäsi työn mielekkyyttä ja auttoi pysymään sovitussa aikataulussa. Yksi opinnäytetyön jälkeisistä tavoitteista on palkata Mäkelä yrityksen ensimmäiseksi vakituiseksi työntekijäksi vuodenvaihteessa.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajayrityksen omistaa kaksi henkilöä. Yritys on aloittanut toimintansa joulukuussa 2020. Toimeksiantajan liiketoiminta muodostuu palvelujen myynnistä. Kaikki toimeksiantajan palvelut tuotetaan yritykseltä yritykselle (engl. business to business tai B2B).

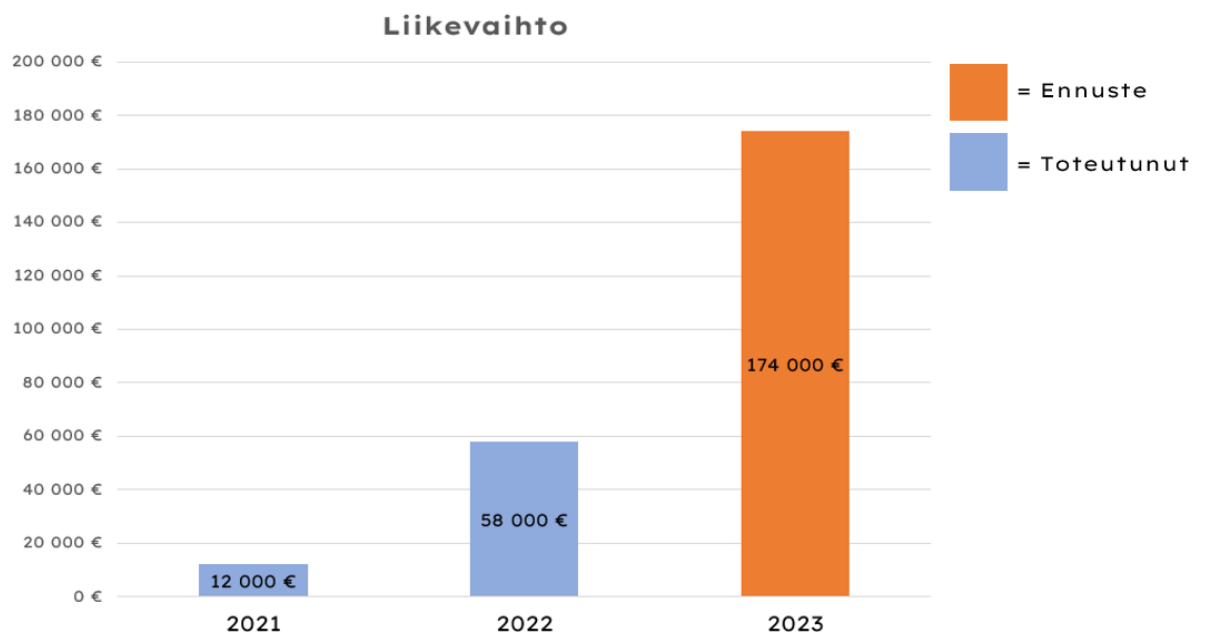
Palveluksi kutsutaan prosessia, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Palvelussa palveluntuottaja täyttää asiakkaan tarpeen vuorovaikutuksessa tähän. Vuorovaikutus voi tapahtua fyysisesti tai digitaalisesti. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 232.) Suurin osa toimeksiantajan tuottamista palveluista ovat digitaalisen markkinoinnin palveluja. Toimeksiantaja tarjoaa myös muita markkinoinnin palveluja, kuten fyysisten mainosten graafista suunnittelua (kuva 3).

Arvolupaus ja asiakaskokemus ovat olennaisia palveluprosessin osia. Arvolupaus tapahtuu myyntitilanteessa, jossa asiakkaalle luodaan erilaisia odotuksia palvelua kohtaan. Asiakaskokemus määritetään arvolupauksen onnistumisen tai epäonnistumisen kautta. (Lahtinen, Pulkka, Karjaluoto & Mero 2022, 12). Arvolupaus on myös keskeinen osa yrityksen brändiä (Papke 2013). Se määrittää mitattavan tai määriteltävän arvon asiakkaille (Viita 2020).



KUVA 3. Business model canvas toimeksiantajan liiketoiminnasta.

Työssä käytettiin business model canvas -työkalua kuvaamaan yksityiskohtaisemmin, mitä palveluja yritys myy sekä mitkä ovat keskeisimmät myyntikanavat ja asiakasryhmät (kuva 3). Business model canvasin avulla voidaan kuvata vastausta golden circle -mallin mitä-kysymykseen.



KUVA 4. Toimeksiantajan liikevaihto vuosina 2021–2023.

Yrityksen tilikausi on tammikuusta joulukuuhun. Yrityksen liikevaihtotavoite vuodelle 2023 oli 120 000 euroa, mutta se muuttui tilikauden aikana 174 000 euroon

(kuva 4). Liikevaihtotavoite kasvoi, koska tilikauden aikana oli jo päästy tavoiteltuun 120 000 euroon. Lokakuun 2023 jälkeen yrityksen liikevaihto oli 142 000 euroa.

Vuoden 2023 ennuste perustuu 10 000 euron arvoisiin kuukausittaisiin asiakkuuksiin sekä kuukausittain keskimäärin kolmen isomman verkkosivuprojektin toteutumiseen loppuvuoden 2023 aikana. Nämä verkkosivuprojektit ovat keskihinnaltaan 2 000 euroa projektilta. Kaikki hinnat ovat arvonnisäverottomia.

Yrityksen alkuperäinen tarkoitus oli vastata aloittavien yrittäjien digitaalisen näkyvyyden tarpeeseen. Nimi keksittiin lukuisista asiakkaiden lausahduksista, kun he kuvasivat, minkälaiset verkkosivut he haluaisivat.

Yritys palveli aluksi ainoastaan verkkosivuasiakkaita, mutta on sittemmin laajentanut toimintaansa kohti kokonaisvaltaisempaa digitaalista markkinointia. Kohdeyhmä muodostui aluksi juuri aloittaneista yrittäjistä, joiden budjetti uusiin verkkosivuihin oli huomattavan pieni. Tällä hetkellä yritys palvelee pieniä ja keskisuuria yritysasiakkaita, joiden markkinointibudjetti on noin 2–5 % tilikauden liikevaihdosta (kuva 3).

Tämänhetkinen yrityksen nimi ei anna toimeksiantajan toivomaa kuvaa heidän yrityksensä laajalti kasvaneesta osaamisesta, ja toimeksiantaja onkin huomannut sen jopa vaikuttavan negatiivisesti uusien asiakkaiden hankintaan. Nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat eivät ole osanneet pyytää muita markkinointiin liittyviä palveluita, koska nimi viittaa vahvasti pelkkiin verkkosivuihin.

Toimeksiantajalla on kymmenen jatkuvaa kuukausiasiakasta. Kuukausiasiakkaan keskiostos on noin 1 000 euroa. Hakukoneoptimointipalvelua ostavia asiakkaita on kuukausittain kymmenen. Hakusanatutkimuksia on tehty 11 kappaletta. Yhden hakusanatutkimuksen keskihinta on noin 400 euroa. Yrityksellä on seitsemän Google Ads-asiakasta, joilla on yhteensä 15–20 kappaletta Google Ads-mainoskampanjoita.

Graafisen suunnittelun palvelua on myyty noin kaksi kertaa kuukaudessa. Verkkosivuja on valmistunut noin kolme kappaletta kuukaudessa. Verkkosivuasiakkaan keskiostos on 2 000 euroa.

Verkkosivujen ylläpitopalvelun piirissä on kuukausittain viisi asiakasta. Ylläpitopalvelun hinta on 40 euroa kuukaudessa. Tuntihinnalla tehtäviä muutostöitä tehdään kuukausitasolla 5–10 tuntia 80 euron tuntihinnalla.

Suurin osa asiakkaista ostaa kertaluonteisia projekteja, kuten verkkosivujen rakentamisen. Yli kolme kuukautta kestävästä asiakkuuksista ainoastaan kaksi asiakasta on irtisanonut palvelun. Yrityksellä on kaksi omistajaa ja työryhmässä on kolme freelancerina toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella työskentelevää jäsentä. Yrityksellä on tähän mennessä ollut yhteensä 82 laskutusasiakasta. Kaikki toimeksiantajan uusista asiakkaista ovat tulleet joko kylmäsoitoista tai suosittelevien kautta.

Uuden kaupan jälkeen toimeksiantaja sopii asiakkaan kanssa aloituspalaverin, jossa molemmat omistajat ovat hyvin usein mukana. Palavereissa kerätään fyysiset muistiinpanot työnjakoa varten, jotka käydään työryhmän kanssa läpi maanantaiaamuisin pidettävässä viikkopalaverissa. Asiakkaaseen ollaan seuraavan kerran yhteydessä silloin, kun tarvitaan pääsyä asiakkaan materiaaleihin tai kun ensimmäinen versio projektista on saatu valmiiksi. Uudet projektit delegoidaan viikoittaisessa koko työryhmää osallistavassa palaverissa, ja töiden valmistumiseksi sovitaan tavoitepäivämäärä. Yrityksen projektipuolesta vastaava omistaja hoitaa hyvin usein yhteydenpidon asiakkaisiin. Yrityksen myyntipuolesta vastaava omistaja tekee pääasiassa uusasiakashankintaa. Asiakastyön ollessa valmis, se toimitetaan ensin projektipuolesta vastaavalle omistajalle ja sitä kautta asiakkaalle. Kertaluontoisissa projekteissa työ käydään projektiryhmän kanssa läpi ennen lähetystä asiakkaalle, mutta kuukausittaisissa projekteissa tähän ei ole ollut tarvetta. Palvelut laskutetaan yleensä aina ennen töiden aloittamista, ja jos kyseessä on laaja projekti, puolet projektin hinnasta laskutetaan etukäteen.

Yksi yrityksen palveluista on hakukoneoptimointi, jonka englanninkielinen nimitys on SEO eli search engine optimization (Google Search Central n.d.). Toimeksi-

antajan tuottaman hakukoneoptimointipalvelun tavoite on saada enemmän orgaanista liikennettä asiakasyrityksen verkkosivuille. Palvelun tuottaminen aloitetaan aina hakusanatutkimuksella. Hakusanatutkimuksessa asiakasyrityksen verkkosivujen nykytilaa tarkastellaan Semrush-työkalun avulla. Semrush on maksullinen palvelu, joka kerää dataa verkkosivuista domain-osoitteen avulla, seuraa ajantasaisesti avainsanoja sekä orgaanista liikennettä. Orgaanisella liikenteellä tarkoitetaan sellaista liikennettä verkkosivuilla, joka on tapahtunut ilman maksettua mainontaa. Tällöin verkkosivujen kävijä on päätenyt verkkosivuilla esimerkiksi itse tekemänsä Google-haun kautta. Orgaanisella hakusanalla tarkoitetaan sellaista sanaa, jolla kävijä hakee itsenäisesti tietoa Googelta. Hakukoneoptimoinnissa keskitytäänkin orgaanisen liikenteen sekä orgaanisten hakusanojen määrän kasvattamiseen (Digimarkkinointi.fi n.d.). Hakusanatutkimuksessa pyritään löytämään sellaisia hakusanoja, joihin keskittymällä asiakasyrityksen verkkosivuja saataisiin nostettua Google-hakujen kärkeen ensimmäiselle hakutulossivulle. Toimeksiantajan tuottaman hakukoneoptimointipalvelun kesto on keskimäärin vähintään kolme kuukautta, sillä toimeksiantaja on huomannut, että hakukoneoptimoinnin tulosten näkymiseen tarvitaan pidempi ajanjakso.

Toinen toimeksiantajan tarjoamista palveluista on graafinen suunnittelu. Graafista suunnittelua on tarjottu yleensä silloin, kun asiakasyritykseltä puuttuu vielä kokonaan visuaalinen ilme tai kun se tarvitsee logon uudistamista. Myös toimeksiantajan pidempiaikaiset asiakkaat ovat tilanneet tasaiseen tahtiin mainoslehtisiä ja roll up-julisteita, joiden tekemiseen tarvitaan graafista suunnittelijaa.

Verkkosivuja rakennetaan asiakkaan tarpeen mukaan. Verkkosivupaketteja on pääsääntöisesti kolmea erilaista: yhden sivun sivusto, 3–5 sivun sivusto tai vähintään viiden sivun sivusto, joka on täysin räätälöity ratkaisu. Verkkokaupat rakennetaan aina täysin asiakaskohtaisesti. Verkkokaupprojeektit ovat usein pitkäkestoisempia ja työläämpiä kuin verkkosivuprojektit. Verkkokaupprojeektin kesto on noin kaksi kuukautta, ja niiden hinnat alkavat noin 5 000 eurosta.

Google Ads-kampanjat ovat maksettuja mainoskampanjoita, joita Google näyttää kävijöille kävijän syöttäessä Googlen hakukenttään tiettyjä sanoja tai sanapareja. Toimeksiantaja rakentaa Google Ads-kampanjoita asiakkaiden hakusanatoivei-

den mukaan. Esimerkiksi eräs toimeksiantajan asiakkaana oleva asianajotoimisto on halunnut kampanjansa rakennettavan hakusanojen ”asianajaja tampere” ja ”kaupan purku” ympärille. Kun kävijä, eli potentiaalinen asiakas, syöttää nämä sanat Googlen hakukenttään, ehdottaa Google tämän asianajotoimiston palveluja. Maksettua mainosta ehdottaessa Googlen hakutuloksessa näkyy myös sana sponsoroitu (engl. sponsored), josta kävijä tunnistaa tuloksen olevan mainos.

Toimeksiantaja on saanut asiakkailtaan palautetta suullisesti. Asiakkaat ovat antaneet positiivista palautetta työn hyvästä laadusta sekä paikan päällä toteutetuista asiakastapaamisista. Rakentavaa palautetta on saatu viestinnän puutteellisuudesta projektin alun jälkeen sekä projektin aikataulun venymisestä liian tiukaksi. (Omistaja 2:n haastattelu.) Toimeksiantaja on käynyt kaikki saamansa palautteet asiakkaidensa kanssa läpi puhelinkeskusteluissa tai läsnä pidetyissä tapaamisissa. Toimeksiantaja suhtautuu palautteeseen myöntävästi, sillä se kokee palautteen olevan erittäin hyödyllistä palvelujen parantamisen kannalta.

3 BISNESANTROPOLOGIA

3.1 Antropologia yleisesti

Antropologia on kreikan kielestä johdettu termi, joka tarkoittaa ihmistutkimusta. Se kuuluu humanistisiin tieteisiin, eli ihmistieteisiin. Antropologiassa tutkitaan, kuinka ihmiset eroavat toisistaan eri paikoissa eri aikoina, ja mitä nämä eroavaisuudet merkitsevät. (Metcalf 2018, 36.) Antropologit havainnoivat kulttuureja, ihmisten välistä vuorovaikutusta, sosiaalista ympäristöä sekä ryhmien välisiä suhteita (Jordan 2019). 1900-luvun alusta lähtien antropologit ovat tehneet tutkimustaan tutkimuskohteidensa omissa elinympäristöissä matkustaen ympäri maailmaa saadakseen syvempää ymmärrystä tutkimuskohteidensa kulttuureista, tavoista ja rituaaleista. 1990-luvulta lähtien antropologit ovat kuitenkin alkaneet tutkia yhä enemmän sellaisia ihmisryhmiä, jotka löytyvät lähempää tutkijan omaa elinympäristöä. Tänä päivänä antropologeja löytyykin myös markkinoinnin, muotoilun sekä viihdealan parista. (Braun & Kramer 2019, 2).

Koska antropologia on ihmistiede, on siinä olennaista ymmärtää tutkimuksen kohdetta eli ihmistä. Jokainen tutkimuksen kohde, eli ihminen, on ainutlaatuinen vaikuttamisen kohde (Rauhala 2015, 5). Jotta haastatteluissa voidaan päästä mahdollisimman syvälle sekä ymmärtää haastateltavaa mahdollisimman paikkaansa pitävästi, on ensin ymmärrettävä ihmiskäsityksen perusteet.

Ihmiskäsitykseen liitetään filosofisen antropologian käsite. Se tarkoittaa yritystä ymmärtää ihmisen olemusta sellaisena kuin se on (Tieteen termipankki). Filosofisessa antropologiassa ihmiskäsitykseen liittyy erilaisia oletuksia, jotka ovat vaikuttamassa tutkimuskohteen rajaamisessa sekä tutkimusmenetelmien valinnassa. Työssä tehtyjen haastattelujen perustana käytettiin kuitenkin yleiskielessä tavanomaisemmin tavattua määritelmää ihmiskäsityksestä, eli yleistä perusasetumista ihmiseen. Tässä määritelmässä keskiössä ovat muun muassa kulttuurin, uskomusten, kokemusten sekä ideologioiden vaikutus käsitykseen ihmisestä (Rauhala 2015, 18). Sen mukaan ihmistä ei voida käsittää ilman maailmaa, jossa hän elää, eli kaikkea sitä, johon ihminen voi olla suhteessa. Näillä suhteilla tarkoitetaan situaatiota eli elämäntilannetta. Eri ihmisten elämäntilanteissa voi

olla paljonkin yhtäläisyyksiä, mutta ne ovat kuitenkin aina ainutkertaisia, kuten on myös ihminen (2015, 34). Koska antropologia tutkii ihmisten välisiä suhteita sekä ihmisten suhdetta ympäröivään maailmaan, oli työssä tärkeää huomioida myös tilanteen vaikutus omistajille pidetyissä haastatteluissa.

Maailmaa, jossa ihminen elää, kutsutaan elämismaailmaksi. Elämismaailmalla tarkoitetaan subjektiivista ja persoonallista maailmaa (Tieteen termipankki). Se kuvaa ihmisten kokemustodellisuutta, joka muodostuu merkityksistä. Merkitykset syntyvät yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja arvotodellisuuden kautta. (Varto 2005, 28).

Antropologiassa tutkimusmenetelmänä käytetään etnografiaa, jossa käytetään kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä kvantitatiivisen eli määrällisen sijaan. Sana etnografia on peräisin kreikan kielestä, ja se tarkoittaa kirjaimellisesti kansan kuvaamista (Kallinen & Kinnunen n.d.). Laadullisen ja määrällisen eroa voidaan ajatella taideteoksen kautta. Taideteosta on kokonaisuudessaan mahdotonta määritellä vain määrällisen tutkimuksen menetelmillä. Vaikka taideteos painaisi 8 kiloa sekä olisi 15 cm leveä ja 30 cm korkea, nämä määritteet eivät kerro taideteoksesta mitään muuta kuin sen koon. Vaikka nämä määrälliset mittaukset suoritettaisiin uudelleen ja uudelleen, saisimme aina saman tuloksen. (Rauhala 2015, 13). Antropologit sen sijaan keräävät laadullista dataa tavoitteenaan dokumentoida merkityksiä, joita tutkittavat antavat eri asioille, kuten taideteokselle. Tällaista laadullista dataa analysoimalla voidaan saada syvempää ymmärrystä tutkimuskohteesta. Voidaan havaita, että tämä esine, joka painaa 8 kiloa sekä on 15 cm leveä ja 30 cm korkea, onkin itseasiassa kulttuurisesti merkittävä taideteos, johon liittyy erilaisia arvostuksia.

Etnografiassa pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteita heidän omassa elinympäristössään (Leskelä 2020, 34). Etnografisen tutkimuksen keskiössä ovat osallistuva havainnointi eli kenttätyö, haastattelut sekä niistä muodostettu analyysi.

Kenttätyöllä (engl. fieldwork) tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkija jalkautuu tutkittavien omaan elinympäristöön, ja pyrkii tällä tavalla keräämään dataa tutkimuskohteen näkökulmasta käsin. (Kallinen & Kinnunen n.d.) Kenttätyössä tutkija

asettuu tutkittavien joukkoon. Asettumalla tutkittavan ympäristöön on mahdollista päästä käsiksi tutkittavan elämismaailmaan paremmin, vaikka tutkijan ja tutkittavan elämismaailmat eroavasivatkin toisistaan. Etnografian mukaan esimerkiksi lapsen omassa huoneessa tapahtuvaa leikkiä ei voida täysin ymmärtää, ellei leikkiä tarkastella siellä, missä leikki tapahtuu. (Leskelä 2020, 34.) Kenttätöön menetelmää voisikin kuvailla lainauksella:

Kaikki kyselivät minulta samaa: 'Miten sinä näit sen? Miten saatoit arvata, että he päästävät valuuttansa arvon putoamaan?' Minä tiesin, koska olin siellä. - Antropologi (2020, 177.)

Saman tyylinen lausahdus kuuluu elokuvassa *The Big Short* (2015), jossa vuosina 2006–2007 eräät sijoittajat lyövät vetoa USA:n asuntomarkkinoita vastaan. Elokuvan alussa Jared Vennettiä näyttelevä Ryan Gosling kuvailee, kuinka juuri nämä sijoittajat huomasivat asuntolainamarkkinoiden romahtavan kauan ennen muita:

These outsiders saw the giant lie at the heart of the economy, and they saw it by doing something the rest of the suckers never thought to do: They looked. (*The Big Short* 2015.)

Tämä repliikki kuvastaa hyvin kenttätömenetelmää, jossa määrälliselle datalle lähdetään etsimään tarkentavia merkityksiä havainnoimalla ihmisiä heidän omissa elinympäristöissään. Elokuvassa yksi sijoittajista Mark Baum, jota Steve Carell näyttelee, käykin kollegoidensa kanssa lukuisissa eri paikoissa haastattelemassa sellaisia ihmisiä, jotka ovat ottaneet useita halpoja asuntolainoja, jotka on myyty heille riskittöminä. Kenttätöön avulla Baum oivalsi tiiminsä kanssa lyödä vetoa asuntomarkkinaa vastaan. Samaan aikaan heidän kilpailijansa, jotka eivät osanneet ennustaa romahdusta olemassa olevan datan avulla, eivät nähneet tätä mahdollisuutta. Elokuvan lopussa asuntomarkkinoiden romahdettua, markkinoita vastaan vetoa lyöneet tekivät taloudellisesti merkittävää voittoa.

Haastattelut ovat toinen etnografiassa käytetty menetelmä. Koska antropologit eivät työskentele etukäteen laadittujen hypoteesien, eli teoriasta johdettujen olet-

tamuksien pohjalta, eivät haastattelut ole koskaan tiukasti etukäteen strukturoituja (Braun & Kramer 2019, 26). Yksi haastattelun muoto on puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymyksiä on mietitty ja muotoiltu etukäteen haastattelun tueksi, mutta haastattelun ei kuitenkaan tarvitse edetä ennalta mietittyjen kysymysten mukaan, eikä haastattelun tarvitse seurata tiettyä kaavaa.

Myös teemahaastattelu on eräänlainen puolistrukturoitu haastattelu. Siinä haastattelija lähestyy asiaa teemojen kautta esimerkiksi triangulaatiota hyödyntämällä. Triangulaatiolla tarkoitetaan menetelmää, jossa asiaa tai ongelmaa lähestytään kolmesta eri pisteestä. Triangulaation avulla pyritään rajaamaan lähestytty asia näiden kolmen pisteen väliin. Termiä käytetään myös navigaatiossa, kun omaa pistettä kartalla ei pystytä tarkasti määrittämään, jolloin oma piste arvioidaan kolmen kiintopisteen sekä niiden etäisyyksien kautta. Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävä on olla olettamatta ongelmaa ennalta. Sen sijaan haastattelijan tulee lähestyä ongelmaa haastatteleamalla haastateltavaa vähintään kolmen teeman kautta. Teemahaastattelussa haastattelija arvioi erilaisten teemojen olevan yhteydessä ongelmaan, ja hän pyrkii keräämään dataa haastateltavan suhteesta näihin eri teemoihin. (Leskelä 2020, 199.) Teemahaastatteluissa tulee edetä järjestyksessä johdanto, lämmittely ja teemat (2020, 247).

Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa mahdollisuuden haastateltavien tarinoiden monimutkaisuuden yksinkertaistamiseen sekä kontekstiin viemiseen (Galletta & Cross 2013, 9). Omistajille pidetyissä haastatteluissa ohjenuorana pidettiin ajatusta siitä, että puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijan tehtävä on saada selville, minkä merkityksen haastateltava antaa tiedonhankinnan painopisteelle, ja dokumentoida tämä sanoitettu merkitys mahdollisimman paikkaansa pitävästi. (2013, 77.)

Haastatteluissa pyrittiin huomioimaan vastavuoroisuuden säilyttäminen sekä refleksiivisyys (2013, 76). Refleksiivisyys on eräs lähestymistapa laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija voi hyödyntää sitä arvioidessaan, miten eri kontekstit vaikuttavat tutkimukseen. Tutkija voi esimerkiksi arvioida suhdettaan tutkimuksen kohteeseen. (Tieteen termipankki.)

Etnografian haaste onkin datan kerääminen ja analysointi mahdollisimman objektiivisesti. Etnografisen tutkimuksen tärkein työkalu on ihminen eli tutkija itse, jolloin asioiden erilaisilta tulkinnoilta on vaikea välttyä. Antropologiassa tutkijan tehtävänä on siis kääntää oma subjektiivinen kokemuksensa objektiiviseksi ja tieteen kielelle. Bisnesantropologiassa tämä haaste ei ole yhtä suuri kuin perinteisessä antropologiassa, sillä bisnesantropologiassa tutkimuskohteet, eli organisaation jäsenet, osallistuvat datan analysointiin. (Braun & Kramer 2019, 27). Itse asiassa bisnesantropologiassa ajatellaan, että organisaation jäsenten, kuten yrityksen omistajien, tulisi ehdottomasti olla mukana analyysivaiheessa (Mikko Leskelän haastattelu 2023).

Vaikka antropologia on tieteenalana muuttunut yli sadan vuoden aikana, voidaan todeta, että antropologit ovat näiden vuosien mittaan keränneet paljon tarinoita ja tietoa erilaisista ihmisten välisistä systeemeistä sekä yhteisöistä ympäri maailman. Tämä kattava ymmärrys ihmisistä ja heidän elämismaailmoistaan, kulttuureista sekä merkityksistä luo viisautta. Antropologien kehittämät ainutlaatuiset ja tehokkaat tutkimusmenetelmät mahdollistavat monimutkaisten ongelmien parissa painivien organisaatioiden kohtaamisen sekä nykyaikaisten haasteiden ratkaisemisen. (Braun & Kramer 2019, 27.)

3.2 Bisnesantropologia

Bisnesantropologia (engl. business anthropology) on yksi antropologian, tarkemmin kulttuuriantropologian, muoto. 1990-luvulla bisnesantropologian termiä alettiin käyttää kuvaamaan antropologisten menetelmien käyttämistä organisaatioissa, markkinoinnissa ja kuluttajaymmärryksessä sekä muotoilussa. Bisnesantropologialla tarkoitetaan antropologisten menetelmien, teorian ja käsitteiden hyödyntämistä liiketoiminnan kontekstissa. Termi bisnesantropologia voi olla ajoittain harhaanjohtava, sillä bisnesantropologiaa voidaan hyödyntää myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, ei pelkästään voittoa tavoittelevissa. Siksi bisnesantropologiasta käytetään myös termiä organisaatioantropologia (engl. organizational anthropology). Bisnesantropologia on 2000-luvulta lähtien kasvanut sekä kiteytynyt. (Jordan 2019.)

Organisaatiokulttuurin tutkiminen ja ymmärtäminen on yksi bisnesantropologian tavoitteista. Termiä organisaatiokulttuuri alettiin ensimmäisen kerran käyttää 1980-luvulla, jolloin sillä viitattiin sellaisiin antropologeihin, jotka työskentelivät sekä yliopistoissa että liike-elämässä. Samoihin aikoihin sanaa kulttuuri alettiin käyttää ensimmäisiä kertoja talouskirjallisuudessa.

Kulttuurilla tarkoitetaan järjestelmää, jossa tietty ihmisryhmä jakaa samanlaisen ideoiden, asenteiden ja ihanteiden käsityksen. Kulttuuri on jaettua, ja siihen liittyy symboleita sekä rituaaleja. Kulttuuri on myös opittua. (2019.) Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation toimintatapoja ja uskomuksia, jotka organisaatio jakaa jäsentensä kesken. Organisaatiokulttuurin vahvuutta voidaan mitata muun muassa organisaation kyvyllä selviytyä haasteista. Vahva kulttuuri kehittyy, kun hyvän johtamisen seurauksena syntyneet muutokset johtavat organisaation menestykseen, ja johtajan arvot ja visio omaksutaan (Schein 2016). Organisaatiokulttuuria voi tarkastella kolmen peruspilarin kautta. Niitä ovat tarkoitus (engl. purpose), yhteisö (engl. community) ja kasvu (engl. growth) (Altman 2021).

Tarkoituksella tarkoitetaan sekä työntekijän että yrityksen olemassaolon tarkoitusta, johon liitetään merkityksellisyyden tunne (Altman 2021). Filosofi Frank Martela keskittyisi elämän tarkoituksen sijaan elämän merkityksellisyyteen (2020). Tarkoitus on jokaiselle erilainen, ja sen vuoksi voikin olla vaikeaa, vaikkakin tavoiteltavaa, että yrityksen ja sen työntekijöiden tarkoitukset olisivat jokseenkin yhtenäisiä. Tarkoituksen löytäminen ei ole kuitenkaan helppoa yrityksellekään, vaan se on usein uuvuttava sekä pitkäkestoinen prosessi.

Yhteisöllä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka luottavat toisiinsa, kunnioittavat toisiaan ja haluavat tehdä yhteistyötä. Yhteisöt voivat pienempiä tiimejä tai koko organisaatio. Yhteisössä työntekijät jakavat yhteiset tavoitteet sekä tarkoituksen työssään, sekä heillä on aito halu onnistua yhdessä yksilösuorittamisen sijaan. Tarkoitus ja yhteisö ruokkivatkin toinen toistaan, ja niitä on vaikeaa erottaa toisistaan.

Kasvulla tarkoitetaan yksilön, esimerkiksi työntekijän, henkilökohtaista kehittymistä työssä esimerkiksi ylenemisen kautta. Organisaation kasvua voidaan käsitellä liikevaihdon, toimipaikkojen lukumäärän tai henkilöstömäärän kasvuna.

Kasvu on mitattavissa, ja sen voi mahdollistaa tietynlainen ympäristö – kasvuym-
päristö. Kasvuympäristö on hedelmällinen alusta, jossa työntekijät pääsevät ko-
keilemaan siipiään yhä haastavimmissa rooleissa ja tehtävissä. Hyvä kasvuym-
päristö on sellainen, jossa organisaatio jäsenineen ei voi olla kasvamatta.

Kaikki yritykset voivat kohdata samoja haasteita riippumatta siitä, kuinka vahva
yrityksen organisaatiokulttuuri on. Vahva organisaatiokulttuuri auttaa yritystä pär-
jäämään silloin, kun haasteita kohdataan, ja se motivoi myös organisaation jäse-
niä tarttumaan haasteisiin ja selviämään niistä. (Altman 2021.) Tästä syystä or-
ganisaatiokulttuurin tärkeydestä puhuttaessa siteerataan usein liikkeenjohdon
konsultti Peter Druckerin oletetusti käyttämää sanontaa ”kulttuuri syö strategian
aamupalaksi” (Leskelä 2020, 85).

Peruspilarien lisäksi yrityskulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon. Ensimmäisellä
tasolla ajatellaan, että kulttuuri on jotain, mikä näkyy yrityksestä ulospäin. Tätä
tasoa hyödynnetään esimerkiksi rekrytoinnissa, jolloin yrityskulttuurin positiivisia
piirteitä, kuten yhteishenkeä ja tiimipelaamista, nostetaan esiin. Toisella tasolla
ajatellaan perinteisen organisaatiokulttuurin tutkimuksen kautta, että kulttuuri ra-
kentuu erilaisista arvoista ja uskomuksista, jotka määrittävät yrityksen toiminta-
kyvyn. Tällä tasolla ajatellaan, että kulttuurin ja strategian on sovittava yhteen, ja
jos ne eivät sovi, jompaakumpaa on muutettava. Kolmannella tasolla tiedoste-
taan, millaisia uskomuksia yrityksellä on maailmasta ja itsestään. Kolmannella
tasolla ollaan yhä kiinnostuneempia siitä, millaisia merkityksiä yritys pystyy ha-
vaitsemaan asiakkaidensa elämässä. (2020, 102–103.)

Ajattelemalla liiketoimintaa kolmannen tason kautta, ymmärretään, että liiketoi-
minnassa, sen ollessa ihmisten välistä, yrityksen ja asiakkaan kulttuurit kohtaavat
sekä molemmat osapuolet tulevat väistämättä osaksi toistensa elämismaailmaa.
Näin voidaan päästä myös käsiksi yrityksen merkitykseen ja merkityksellisyyden
tunteeseen. Bisnesantropologia onkin kiinnostunut juuri näiden merkitysten ra-
kenteista, ja analysoimalla merkityksistä tehtyjä havaintoja, voidaan ne tuoda
analyysin avulla näkyviksi niin yritykselle kuin asiakkaalle muun muassa parem-
man palvelun kautta.

1960-luvulla talousmaantieteen professori Erica Schoenberger teki tutkimuksen, jossa tutkittiin japanilaisille kilpailijoille hävinneiden amerikkalaisten teollisuusyritysten strategioita. Tutkimuksessa Schoenberger havaitsi, että kulttuurilla ja strategialla on yhteys. Hänen mukaansa yrityksen kulttuuri ja maailmankuva määrittävät pitkälti sen, millaisen strategian yritys kykenee rakentamaan. Yrityksen tapa käsittää maailmaa toimii rajaavana tekijänä strategiatyössä, sillä sen kautta yritys päättää mitä asioita strategiassa tulisi tarkastella ja millaisia päätöksiä siinä kannattaa tehdä. (2020, 86–87.) Avoimesti ihmisistä kiinnostuneet teknologiayhtiöt, kuten musiikkitoistopalvelu Spotify, ovat kyenneet valtaamaan markkina-asemaa ja voittamaan kilpailijoitaan, vaikka teknologiaosaaminen on kaikkien yhtiöiden ostettavissa. Parempi teknologia ei erota Spotifyta sen kilpailijoista, vaan se, että Spotify näkee tärkeäksi kiinnittää huomiota eri asioihin ulkomaailmassa. (2020, 88.) Suomessa yrityskulttuuri mielletään edelleen niin, että se miltä yrityksen toiminta näyttää ulkopuolelle, muodostaa yrityksen kulttuurin. Kuitenkin Schoenbergerinkin havaintojen perusteella voidaan todeta, että yrityskulttuurissa on enemmänkin kyse siitä, miten yritys näkee ulkopuolisen maailman (2020, 89).

3.3 Bisnesantropologian soveltaminen liiketoimintaan

Bisnesantropologia voidaan jakaa kolmeen eri alakategoriaan: organisaatioon (engl. organization), markkinointiin ja kuluttajakäyttäytymiseen (engl. marketing and consumer behavior) sekä muotoiluun (engl. design). Soveltamalla antropologisia menetelmiä liiketoimintaan voidaan paremmin ymmärtää organisaation menestystekijöitä, mahdollisia ongelmakohtia, organisaation luonnetta sekä organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaa. (Jordan 2019.)

Organisaation sisäistä ja ulkoista toimintaa kuvaa strategia. Strategialle on olemassa lukuisia eri määritelmiä. Työssä lähestyttiin strategiaa kanadalaisen akateemikon Henry Mintzbergin strategioteorian kautta. Siinä strategia jaetaan ensin kahteen osaan: tahalliseen (engl. intended) ja toteutumattomaan (engl. unrealized). Tahallinen strategia kuvaa niitä toimia, joita on aiottu tehdä ja on tehty. Toteutumaton strategia puolestaan kattaa ne toimet, joita on aiottu tehdä, mutta jotka ovat jääneet toteuttamatta. Strategia voi olla myös ilmaantuvaa (engl. emer-

gent), millä tarkoitetaan sellaista tiedostamatonta tekemistä, joka realisoituu toiminnassa. (Leskelä & Luomaranta 2023, 50.) Silloin tekemisestä tulee ajattelua, ja tästä bisnesantropologiassakin on kyse (Mikko Leskelän haastattelu 2023). Startup-yrityksissä, joissa usein vallitsee kokeilukulttuuri, strategia voi olla suurelta osin ilmaantuvaa. Tällainen strategia realisoituu etenkin niissä tilanteissa, kun kokeilut onnistuvat, onnistumisista opitaan ja niiden toistoista muodostuu kaava (Leskelä & Luomaranta 2023, 52).

Mintzberg esittelee viisi eri strategiatyyppiä, jotka koostuvat viidestä p-kirjaimesta. Ne eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan ajatella erilaisia pisteinä, joista käsin strategiaa voidaan tarkastella (2023, 50). Ensimmäinen p-kirjain tulee sanasta *plan* eli suunnitelma. Tämä strategiatyyppi on yksi yleisimmistä strategian luonteen kuvauksista. Tästä näkökulmasta strategia on loogiseen päättelyyn perustuva yrityksen toimintasuunnitelma, joka tehdään yleensä etukäteen tai ennakoiden. Tämän strategiatyyppin tarkoitus on varmistaa, että yrityksen sille itselleen asettamat tavoitteet varmasti saavutetaan.

Toinen p-kirjain tulee sanasta *ploy* eli juoni. Tässä näkökulmassa strategian tarkoitus on harhauttaa esimerkiksi kilpailijaa. Yritys voi esimerkiksi julkistaa mediassa tekevänsä tiettyjä toimenpiteitä, jotka vaikuttavat markkinaan, ja tätä kautta pyrkiä kontrolloimaan markkinan muutosta esimerkiksi kysynnän ja tarjonnan kautta.

Kolmas p-kirjain tulee sanasta *pattern* eli kaava. Tässä tapauksessa ajatellaan, että strategia on olemassa, mikäli tietyt toimenpiteet toistuvat useaan kertaan, vaikka näitä toimenpiteitä ei olisikaan etukäteen suunniteltu tai tiedostettu. Myös aiemmin mainittu ilmaantuva strategia mielletään kuuluvaksi tähän strategiatyyppiin.

Neljäs p-kirjain tulee sanasta *position* eli positio. Tällöin strategiaa tarkastellaan suhteessa johonkin, esimerkiksi markkinaan tai ympäristöön. Tämän tyyppinen strategia pyrkii tasapainottamaan organisaation sisäistä kulttuuria, kuten arvoja ja uskomuksia, sekä ulkoista toimintaympäristöä, kuten ilmiöitä. Position kautta voidaan ymmärtää esimerkiksi oman yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet, sekä miltä ne näyttävät suhteessa kilpailijaan tai yhteistyökumppaniin. Position kautta

voidaan oivaltaa myös näiden vahvuuksien ja heikkouksien suhde markkinaan ja asiakkaiden toiveisiin sekä tarpeisiin.

Viides p-kirjain tulee sanasta *perspective* eli perspektiivi. Toisin kuin positiossa, tässä strategiatyypissä pyritään ymmärtämään yritystä eri näkökulmista. Kulttuuriantropologit käyttävät perspektiivistä usein sanaa kulttuuri, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan yhteistä ja jaettua kehystä, joka määrittää organisaation kykyä tai kyvyttömyyttä nähdä eri asioita (2023, 55). Näitä eri asioita voivat olla yrityksen maailmankuva, erilaiset arvot ja uskomukset sekä se, millaisessa valossa yritys näkee itsensä. Arvot ja uskomukset voivat sokeuttaa yrityksen omalta potentiaaliiltaan. Yrityksen maailmankuvaan vaikuttaa se, näkeekö yritys esimerkiksi kilpailijansa negatiivisena vai positiivisena asiana.

Markkinoinnissa ja kuluttajakäyttäytymisessä antropologinen lähestyminen, kuten etnografisten menetelmien käyttö, mahdollistaa kuluttajan lähestymisen tavalla, jolla pyritään saamaan mahdollisimman paikkaansa pitävää tietoa kuluttajan suhtautumisesta tuotteeseen tai palveluun. Antropologiaa käyttämällä pyritään ymmärtämään mitä merkityksiä kuluttaja tuotteelle tai palvelulle antaa. Antropologia pyrkii ymmärtämään kuluttajia ja kuluttamista ilmiönä. Tällaisesta datasta voidaan löytää uudenlaisia tarpeita, joihin nykyinen palvelu ei pysty vastaamaan. Tällä bisnesantropologian osa-alueella hyödynnetään kuluttajakulttuuriteoriaa (engl. consumer culture theory tai CCT). Se on monitieteinen tutkimusala, jossa antropologia on ollut keskeinen tieteenala teorian synnystä asti (Jordan 2019). Sen tavoitteena on kehittää parempaa ymmärrystä siitä, miksi kuluttajat tekevät mitä he tekevät ja miten kuluttamisen ympärille muodostuva kulttuuri syntyy (Consumer Culture Theory Consortium). Kuluttajatutkimuksen tavoite ei ole kysyä asiakkailta, mitä he haluavat tulevaisuudessa, vaan ymmärtämään paremmin heidän käytöstään ja käytöksen mahdollista kehityssuuntia. Etnografisilla menetelmillä yritetään löytää näkymättömiä merkitysten rakenteita, jotka ohjaavat sitä, mitä asiakkaat haluavat.

Muotoilussa antropologit tekevät yhteistyötä suunnittelijoiden kanssa. Antropologit pyrkivät etnografisin menetelmin saamaan tietoa käyttäjistä, jotta suunnittelijat voivat suunnitella mahdollisimman käyttäjäystävällisiä ratkaisuja (Wasson 2016).

Muotoilussa on tärkeää testata suunniteltuja ratkaisuja oikeassa käyttöympäristössä, eikä testiympäristössä.

Yrityksen kulttuuri sekä asiakkaiden arvostukset liittyvät vahvasti yrityksen brändiin. Organisaatiopsykologi Edgar Papken luoman The Business Code -mallin mukaan yrityskulttuurin, asiakkaan, tarkoituksen ja johtamisen täytyy olla oikein kohdistettuja, jotta yritys voi menestyä ja tuottaa merkityksellisiä tuotteita ja palveluita asiakkailleen (Papke 2013).

The Business Code -mallin ensimmäinen elementti on asiakas (engl. customer). Yksinkertaisesti ajateltuna asiakas on joku, joka ostaa yrityksen tuotteita tai palveluja. Laajemmin ajateltuna asiakas on kuitenkin kuka tahansa henkilö, joka ostaa tai kuluttaa yrityksen tuotteita ja palveluja tai tulee vaikutetuksi niistä. Kaikkia asiakkaita yhdistää yksi tekijä – asiakkaat ovat ihmisiä.

Mallin toinen elementti on tarkoitus (engl. intention), jolla tarkoitetaan brändin tarkoitusta tai aikomusta. Brändin ytimessä on lupaus, joka toteutuu tai jää toteutumatta silloin, kun asiakas ostaa yritykseltä tuotteen tai palvelun. Tätä kutsutaan myös arvolupaukseksi (engl. value proposition). Brändin tarkoitusta voidaan pintapuolisesti ajatella asiakkaan havaintona siitä, kuinka hyvin yritys pitää asiakkaalle tekemänsä lupauksen. Brändin tarkoitus sukeltaa kuitenkin arvolupausta syvemmälle. Brändin todellinen tarkoitus selviää, kun kysytään, miksi asiakas maksaa juuri meidän yrityksemme palvelusta, eikä kilpailijan? Tämän kysymyksen vastaus heijastaakin asiakkaan kokemusta tuotteesta tai palvelusta, sekä sitä, kuinka paljon asiakas yritykseen luottaa. Asiakkaan näkökulmasta brändin tarkoitus heijastaa tuotteen tai palvelujen merkitystä, jonka kautta palvelu asiakkaalle tuotetaan. Merkitykseen liittyy aina tunne. Kun organisaatio tai tiimi toimii tiiviisti yhdessä brändin tarkoituksen kanssa, asiakas kokee sen tunnetasolla, mikä puolestaan erottaa onnistuneen brändin kilpailijoista. (Papke 2013.)

Kolmas elementti on kulttuuri. The Business Code -mallin mukaan yrityksen kulttuuri määrittää, miten ihmiset kohtelevat toisiaan ja millaisia normeja ja malleja ihmisten käyttäytymisestä löytyy. Kulttuuri määrittää sen, mikä on yrityksessä hyväksyttävää käyttäytymistä ja mikä ei (2013). Amerikkalaisen tutkija ja kirjailija Jim Collinsin lauseella ”get the right people on the bus” kirjassa Good to Great

tarkoitetaan ajatusta, jossa tiimiin on tärkeintä valita oikeat ihmiset, ja sen jälkeen vasta pohtia mitä tehdään ja mihin suuntaan lähdetään (Collins 2001, 32). Yrityksen kulttuuri määrittää sen, miten ihmisten odotetaan bussissa, eli yrityksessä tai tiimissä, käyttäytyvän. Onnistuneessa liiketoiminnassa yrityksen sisäiset käyttäytymismallit ovat linjassa asiakkaan kokemuksen kanssa. Kulttuuri siis vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka asiakas kohdataan ja kuinka häntä kohdellaan. (Papke 2013.)

Yrityksen sisäisesti koettua kulttuuria on siis vaikea erottaa ulkopuolelle näkyvästä kulttuurista. Oikeastaan voidaan ajatella, että paikkaansa pitävin kuvaus yrityksen kulttuurista tulee yrityksen ulkopuolelta, asiakkaan kokemuksesta. Asiakkaan palaute paljastaa usein yrityksen kulttuurista asioita, joita yrityksessä ei tiedosteta. Kulttuuri ikään kuin paistaa sisältä ulospäin halusi yritys sitä tai ei. Koska yrityksen arvolupaus on vahvassa yhteydessä yrityksen kulttuuriin sekä brändiin, on asiakkaan luottamus arvolupauksen toteutumisen keskiössä. Jos yritys lupaa yhtä, mutta kulttuuri viestii toista, on asiakkaan vaikea luottaa yrityksen tekemiin lupauksiin, mikä vaikuttaa suoraan asiakkaan ostopäätökseen sekä yrityksen erottumiseen kilpailijoista. Sen vuoksi vahvaa yrityskulttuuria voidaan pitää yhtenä kilpailuetuna, ja hyvän kulttuurin edistämistä liiketoiminnan kehittämisenä.

Mallin neljäs elementti on johtaminen. Onnistuneessa johtamisessa johtajan käytös on linjassa yrityksen kulttuurin kanssa. Johtajan rooli on saada organisaation jäsenet toimimaan vaikuttamalla heihin. Johtajat vaikuttavat kulttuuriin yleensä kolmella tavalla. He toimivat esimerkkinä organisaation jäsenille vahvistaen käsitystä siitä, mikä on hyväksyttävää, ja toimivat ikään kuin yrityskulttuurin kasvoina (2013).

Kun nämä neljä elementtiä ovat tasapainossa toistensa kanssa, organisaatiossa syntyy huipputuloksia. Tasapainon oleellinen osa on se, mitä asiakkaalle luodaan ja mitä hänelle toimitetaan (2013). Tämä taso tarkoittaa Sinekin golden circle -mallin (kuva 1) ulointa kehää, eli mitä-kysymystä. Jokaisen tuotteen tai palvelun takana on myös tarkoitus - syy siihen, miksi tuotteella tai palvelulla on arvoa (Papke 2013). Tämä tarkoittaa golden circle -mallin ydintä, miksi-kysymystä, joka kuvaa yrityksen olemassaolon syytä (Sinek 2009). The Business Code -mallissa

tullaan lopulta siihen, miten tuote luodaan ja toimitetaan asiakkaalle, eli millainen on yrityksen kulttuuri. Tämä kysymys on golden circle -mallissa keskeinen ulottuvuus, miten-kysymys.

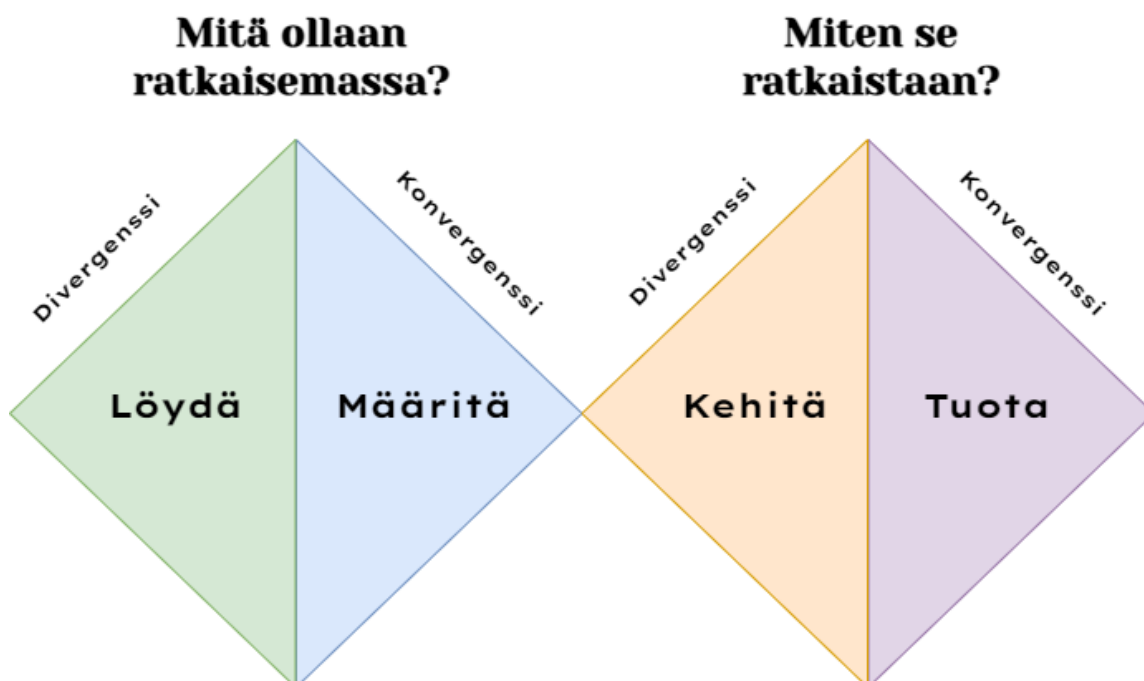
Nämä kolme tekijää, mitä, miten ja miksi, ovat keskiössä siinä, mitä menestyvään liiketoimintaan ja sen kehittämiseen tarvitaan. Kun brändin tarkoitus määrittää liiketoiminnan mitä- ja miksi-kysymykset, määrittää kulttuuri miten-kysymyksen. Kulttuuri kuvailee siis organisaation jäsenten tai tiimin vuorovaikutuksen rikkautta ja syvyyttä. (2013.) Jos yritys viestii kulttuurin vastaisesti, luo se asiakkaalle epäselkeyttä, johon voidaan liittää negatiivisia tunteita. Amerikkalainen rohkeutta ja häpeää tutkiva tutkija ja kirjailija Brené Brownin sanoin ”clear is kind, unclear is unkind” – selkeys viestii hyväntahtoisuudesta, epäselkeys taas ei (Brown 2018).

Toimeksiantaja halusi tietää, mikä heidän toiminnassaan aiheuttaa hyviä tuloksia, ja miksi he ylipäätään toimivat siten. Koska bisnesantropologia on kiinnostunut niin asiakkaiden antamista merkityksistä tuotteille ja palveluille kuin myös yrityskulttuurista, voidaan antropologista ymmärrystä hyödyntää toimeksiantajan kysymykseen vastaamisessa ymmärtämällä toimeksiantajan kulttuuria ja maailmankuvaa paremmin. Liiketoiminnan kannalta on jopa elintärkeää, että yritys havahduu omaan kulttuuriinsa (Leskelä 2020, 102).

Bisnesantropologian käsitettä käytetään liiketoimintaa koskevassa kirjallisuudessa, kuten myös palvelumuotoilua ja lean-ajattelua. Ne eroavat kuitenkin tarkoitukseltaan toisistaan.

Palvelumuotoilu (engl. service design) keskittyy pääasiassa palvelujen suunnitteluun ja parantamiseen erilaisten ennalta määritettyjen prosessien, kuten tuplatimantin kautta. Tuplatimantti on brittiläisen Design Councilin vuonna 2005 esittelemä palvelumuotoilun prosessi, jossa on neljä päävaihetta (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 42). Ne käydään läpi järjestyksessä (kuva 5). Ensimmäinen vaihe on löydä, toinen määritä, kolmas kehitä ja neljäs tuota. Löydä- ja määritä-vaiheet löytyvät prosessin ensimmäisestä timantista, jossa ongelma

määritetään, ja kehittä- ja tuota-vaiheet toisesta timantista, jossa ongelma ratkaistaan. Molemmilla timanteilla hyödynnetään divergenttiä eli vaihtoehtoja luovaa sekä konvergenttiä, eli vaihtoehtoja rajaavaa ajattelua. (2019, 43.)



KUVA 5. Palvelumuotoilussa käytetty tuplatimanttiprosessi (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 44).

Palvelumuotoilussa käytetään erilaisia laadullisia tiedonhankinnan menetelmiä, kuten käyttäjähaastatteluja. Muita menetelmiä ovat asiakaspolkukartat sekä prototyypit. Palvelumuotoilua käytetään erityisesti toimialoilla, joissa tavoitteena on parantaa asiakkaan kokemusta sekä palvelujen ja prosessien tehokkuutta hyödyntämällä sekä määrällistä että laadullista dataa. Palvelumuotoilu on johdonmukaisesti etenevä prosessi, jonka läpi kehitettävä tuote tai palvelu kulkee. Palvelumuotoilussa on mahdollista havainnoida palvelun käyttöä suoraan ihmisten toimintaa katsomalla (Leskelä 2020, 320).

Eric Riesin kirjasta *The Lean Startup* (2011) tunnetuksi tulleessa lean startup-metodologiassa, eli lean-ajattelussa, on kyse tietyn prosessin tehokkuuden ja laadun parantamisesta. Lean-ajattelussa pyritään minimoimaan kaikkea toiminta-

taa, joka on arvotonta yritykselle tietyssä kontekstissa. Lean-ajattelu pyrkii tehostamaan kaikkea sellaista toimintaa, joilla on arvoa yritykselle. Arvotonta toimintaa yritykselle voi olla esimerkiksi resurssien heikko ajallinen hyödyntäminen, esimerkiksi kaivinkoneiden seisonta rakennustyömaalla. Arvokasta toimintaa taas puolestaan on esimerkiksi se, kun yritys on onnistunut vuokraamaan käyttöön kaikki kaivinkoneensa rakennustyömailla, jolloin kaikki laitteet tuovat yritykselle taloudellista arvoa. Lean-ajattelussa on neljä pääpiirrettä: pitkän aikajänteen ajattelu, oikeiden tulosten saaminen oikeilla prosesseilla, arvon luominen kehittämällä työntekijöitä ja kumppanuuksia sekä organisaation jatkuvan oppimisen edistäminen etsimällä ongelmien juurisyyt ja poistamalla ne. (Jokinen 2020.) Lean-ajattelu on pitkän aikajänteen ajattelua, ja siinä katsotaan hyötyä pitkällä aikavälillä, ei niinkään lyhyellä tähtäimellä. Jos lean-ajattelua hyödynnetään henkilöstön osaamisen kasvattamiseen, on alussa hyvinkin todennäköistä, että yritys tekee päivä- tai jopa kuukausitasolla heikompaa tulosta, mutta vuoden päästä yritys olla harppauksen edellä kilpailijaan nähden. Oikeat tulokset saadaan oikein kohdistetuilla prosesseilla. Lean-ajattelussa käytetään hyvin usein viiden s-kirjaimen toimintamallia, jolla tiettyyn prosessiin pyritään saamaan järjestystä: lajittelu (engl. sort), järjestä (engl. set in order), puhdista (engl. shine), standardoi (engl. standardize) ja sitoudu (engl. sustain). (Miller 2017.)

Lean-ajattelun ja bisnesantropologian selkein ero löytyy tiedonintressistä. Lean-ajattelussa tiedonintressi on tekninen, eli se pyrkii edistämään taloutta ja tuloksia tiedon avulla, kun taas bisnesantropologiassa se on usein emansipatorinen tai praktinen. Emansipatorisella tiedonintressillä tarkoitetaan ihmisen vapauttamista perinteiden asettamista kahleista (Tietoarkisto). Praktisella tiedonintressillä tarkoitetaan intressiä siirtää tietoa sukupolville toisille ja ymmärtää perinteitä (Suvalo & Mantere). Lean-ajattelun prosessi ei lähde liikkeelle motivaatiosta ymmärtää organisaation, asiakkaiden ja sidosryhmien sekä ilmiöiden vaikutusta tai merkitystä. Lean-ajattelussa etsitään ”siivottavaa”, ja prosessissa lajitellaan ja karsitaan palvelun tehokkuuden tai laadun kannalta turhat elementit pois. Lean-ajattelussa suora arvo nähdään lukujen valossa. Kaikki säästö, mitä pystytään esittämään luvuilla, on arvoa. Lean-ajattelu perustuu laadullisen datan sijaan määrälliseen dataan, kuten KPI-mittareilla mitattavaan tietoon. KPI-mittarit (engl. key performance indicator) ovat niin kutsuttuja suorituskykyindikaattoreita, joita seuraamalla voi tunnistaa kehittämistä vaativia alueita. Näitä mittareita ovat

muun muassa konversioprosentti, asiakkuuden hankintakulu, asiakkuuden elinkaariarvio ja tulos. (Alma Talent-blogi 2023.)

Bisnesantropologiassa pohditaan syitä sille, miksi siivottavaa sotkua on ylipääntään päässyt syntymään. Bisnesantropologiassa katseet suunnataan ensimmäiseksi ihmisiin sekä kulttuuriin. Bisnesantropologian menetelmiä ei siis suoraan käytetä sotkun siivoamiseen, vaan pyritään mahdollisimman paikkaansa pitävästi ymmärtämään, miksi tietyt prosessit ovat vakiintuneet osaksi yrityksen toimintatapoja eli kulttuuria. Bisnesantropologiassa sotkun määritelmä ei ole välttämättä yksiselitteinen, konkreettinen tai määrällisesti mitattavissa, ja siksi sotkun siivoamiseen voi olla vaikea tarttua.

Yksinkertaistettuna lean-ajattelussa tehostetaan jo olemassa olevia prosesseja, palvelumuotoilussa innovoidaan uutta tuplatimantin avulla ja bisnesantropologiassa tutkitaan, mitä uusia mahdollisuuksia yrityksellä voisi olla keräten laadullista dataa, jonka avulla yritys voi tulla tietoisemmaksi esimerkiksi yrityskulttuuristaan tai paikastaan markkinassa. Palvelumuotoilu, bisnesantropologia ja lean-ajattelu ovat kaikki eri menetelmien summia, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämässä.

Bisnesantropologian tavoitteena on syventää ymmärrystä organisaation toiminnasta, kulttuurista, liiketoimintaympäristöstä ja ihmisiin vaikuttavista ilmiöistä. Vaikka bisnesantropologiaa käytetään myös liiketoiminnan kehittämiseen, se ei tarjoa ennalta määritettyä lineaarista prosessia, vaan kehittämistyö keskittyy laadulliseen tutkimukseen sekä havaintojen keräämiseen ja analysointiin. Bisnesantropologiassa kerätään tiheää dataa (engl. thick data) ohuen datan (engl. thin data) sijaan. Tiheällä datalla tarkoitetaan sellaista dataa, joka kuvaa ihmisten toiminnassa näkyvää kulttuurista merkitystä. Ohut data on puolestaan usein numeerista, ja se kuvaa jotain tiettyä toiminnan aspektia. Ohut data on yleistettävissä, kun taas tiheä data kerätään tutkimuskohteen eli ihmisen omasta elinympäristöstä. (Leskelä 2020, 210.)

Antropologia keskittyy siis määrällisen tutkimuksen ja ohuen datan keräämisen sijaan laadulliseen tutkimukseen ja tiheään datan keräämiseen. Bisnesantropo-

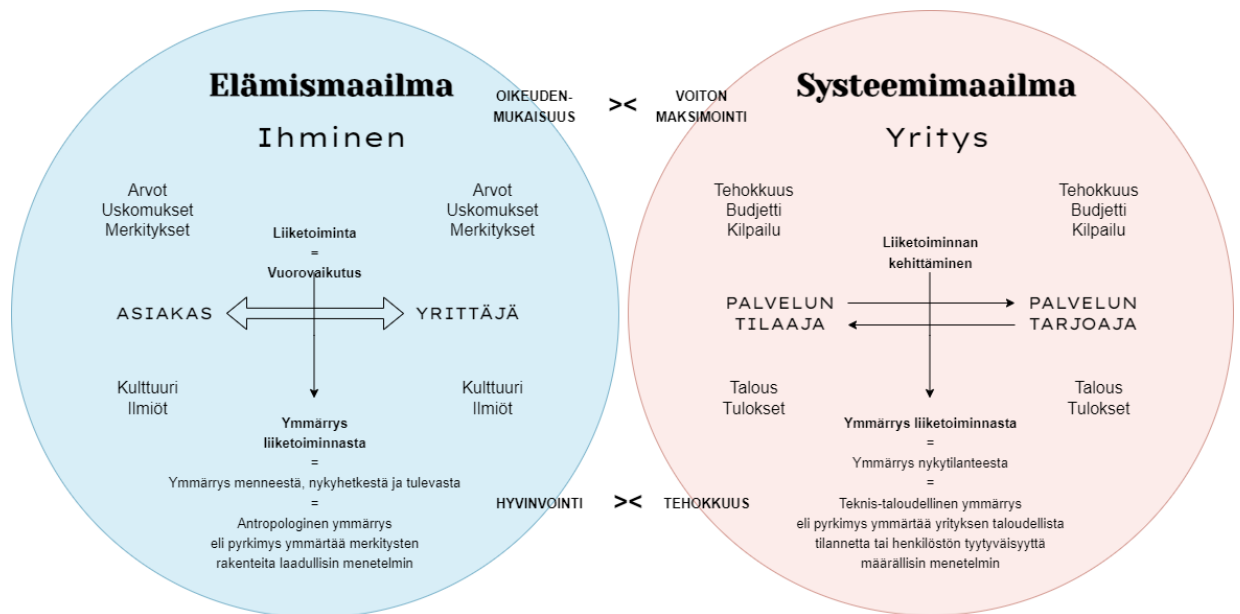
logia pyrkii hyödyntämään molempia aidosti yhdessä käyttäen laajasti etnografisia menetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja ja kulttuurianalyysiä. Siinä pyritään ymmärtämään esimerkiksi organisaation sisäistä dynamiikkaa ja kulttuuria sekä sitä, miten organisaatio on vuorovaikutuksessa sitä ympäröivän yhteiskunnan kanssa (2020, 87). Bisnesantropologiassa kerätty data koostuu tekemisestä tehdyistä havainnoista, joista syntyy analyysin kautta ymmärrystä. Bisnesantropologiaa voidaan soveltaa laajasti toimialasta riippumatta. Siinä missä palvelumuotoilu pyrkii tehostamaan organisaation olemassa olevaa prosessia tai innovoimaan jotain täysin uutta, pyrkii bisnesantropologia ymmärtämään tehottomuuden taustalla olevia syitä. Se voi auttaa organisaatioita ymmärtämään esimerkiksi asiakkaidensa ja työntekijöidensä tarpeita, kilpailijoitaan, markkinoitaan ja sidoryhmiään.

Palvelumuotoilu on bisnesantropologiaa konkreettisempaa, sillä se tarjoaa erilaisia valmiita työkaluja, kuten tuplatimantin, organisaation käyttöön. Siksi palvelumuotoilua voi olla helpompi lähestyä. Bisnesantropologinen lähestymistapa vie yleensä enemmän aikaa, mikä voi olla organisaatiolle suuri, vaikkakin hyödyllinen investointi. Bisnesantropologia voikin olla paras työkalu silloin, kun ratkaistava ongelma on hyvin ainutlaatuinen ja monimutkainen, eikä sitä voida nykyisellä datalla ratkaista. Bisnesantropologiaa sekä lean-ajattelua ja palvelumuotoilua voidaan hyödyntää rinnakkain, eivätkä ne sulje toisiaan pois, sillä ne lähestyvät ongelmaa eri maailmankuvista käsin. Näitä maailmoja kuvataan usein käsiteparilla elämismaailma ja systeemimaailma (Reito 2009, 10). Palvelumuotoilu ja lean-ajattelu kuuluvat systeemimaailmaan, kun taas bisnesantropologia elämismaailmaan.

Asiakasta haastateltaessa, on hyvä huomata, että haastatteluista nousseet havainnot, eli tutkimuksen tai tiedonhankinnan tulokset, kietoutuvat osaksi myös haastattelijan elämismaailmaa. Palveluntarjoaja ei voi erottaa itseään täysin erilliseksi asiakkaastaan, sillä kokemukset syntyvät näiden molempien tahojen yhteisessä vuorovaikutuksessa. Asiakasymmärrys tarkoittaaakin asiakkaan elämismaailmaan asettumista, jota on vaikea tehdä olematta paikalla asiakkaan luona hänen omassa ympäristössään. Liiketoiminnassa onkin huomioitava, että asiakkaan elämismaailma muuttuu jatkuvasti, jonka vuoksi asiakkaan ympäristössä on vierailtava useamman kerran tietyn aikajänteen, esimerkiksi tilikauden, aikana.

Vuosikellot, joita käytetään usein organisaation merkittävien tapahtumien sekä määräaikojen esittämiseen, ovat tästä syystä välillä ongelmallisia, sillä niissä toimenpiteet ennakoidaan vuodeksi eteenpäin, eli ajatellaan perinteisesti pitkällä aikatahtämällä. Sen sijaan elämismaailman huomioimisen sekä antropologisen ymmärryksen kannalta vierailuja kannattaa tehdä useammin ymmärtääkseen asiakkaan muuttuvan ympäristön luonteen. Jatkuvan vuorovaikutuksen ansiosta myös asiakas ymmärtää palveluntarjoajansa elämismaailmaa, mikä johtaa parempaan kykyyn ajatella yhdessä, ja luo sellaisia ratkaisuja, jotka todella palvelevat asiakkaan tarvetta sekä vastaavat palveluntarjoajan kykyä ratkaista tarve.

Systeemimaailman tiedonintressi on puolestaan tekninen. Teknisessä tiedonintressissä ei keskitytä arvorationaalisuuteen, eli ihmisen sisäiseen arvomaailmaan, vaan tekniseen rationaalisuuteen, joka ei huomioi esimerkiksi arvoja ja etiikkaa (Suvanto & Mantere). Esimerkkinä voidaan käyttää sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamista julkisella sektorilla. Kun palveluja tuotetaan arvorationaalisesti, pyritään palvelut tuottamaan niin oikeudenmukaisesti kuin mahdollista. Teknisen rationaalisuuden näkökulmasta palvelut puolestaan pyritään tuottamaan niin tehokkaasti kuin mahdollista (Autioniemi 2020, 49). Kun elämismaailma kuvaa ihmisen arkipäivän realismia, systeemimaailma edustaa byrokratian koneistoja (Reito 2009, 10). Liiketoiminnan kehittämisen ajatellaankin perinteisesti kuuluvan systeemimaailmaan. Esimerkiksi palveluohjauksen, joka on muun muassa sosiaali- ja terveysalalla käytetty työmenetelmä, suunnittelussa katsotaan palveluohjausta sekä elämis- että systeemimaailmasta käsin, jotta asiakkaalle voidaan tuottaa paras mahdollinen asiakaskokemus. Palveluohjauksessa pyritään huomioimaan sekä hoidon että asiakkaan arjen onnistuminen. (Suominen & Juntunen 2021.)



KUVA 6. Antropologisen ymmärryksen ja liiketoiminnan kehittämisen erojen esittely elämis- ja systeemimaailman käsitteiden kautta.

Liiketoiminta syntyy ja tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (kuva 6). Silloin liiketoiminnan kehittäminenkin tapahtuu ihmisten välillä sekä ihmisten suhteissa maailmaan. Voidaan todeta, että organisaation tulee ymmärtää sekä ihmisen elämismaailmaa että yrityksen systeemimaailmaa kehittämistyössä onnistuakseen. Vaikka liiketalous poikkeaa sosiaali- ja terveystaloudesta, on molemmissa yhdistäviä tekijöitä: palvelu ja asiakas. Tällöin myös liiketoiminnassa on huomioitava asiakkaan arki ja yrityksen tuottama palvelu. Elämismaailman huomioimisesta voi käyttää termiä asiakaslähtöisyys, jolloin asiakas tuodaan liiketoiminnan keskiöön (Terveystalouden ja hyvinvoinnin laitos).

Koska bisnesantropologiaa, palvelumuotoilua ja lean-ajattelua voidaan kaikkia käyttää liiketoiminnan kehittämisessä, voivat nämä eri työkalut helposti mennä sekaisin. Eroavaisuudet on esitetty siirtolapuutarhaesimerkillä, jossa siirtolapuutarhassa työskentelee kolme eri henkilöä: Antero, Paula ja Neal (kuva 7).



Bisnesantropologia

Antero pohtii, miltä tämän alueen viljelykulttuuri näyttää: miten se on syntynyt, mitä se on nyt ja miten se tulee muuttamaan.

Antero haastattelee muita viljelijöitä viereisillä palstoilla etnografisin menetelmin.

Antero kokoaa havainnot, ja pyrkii analysoimaan ne niin, että hän ymmärtäisi miksi viljelijät antavat tiettyjä merkityksiä asioille, ja millaisia rakenteita merkityksistä muodostuu.

Palvelumuotoilu

Paulalla on valmiina työkalu nimeltä tuplatimantti, jolla hän ohjeistaa muita viljelijöitä. Paula käy myös haastattelemassa naapuriviljelijöitä, mutta kysymykset on usein muotoiltu:

”Kuinka me voisimme kehittää siirtolapuutarhojen viljelijöiden toimintaa, jotta kaikilla olisi mahdollisuus yhtä hyvään satoon?”.

LEAN-ajattelu

Nealin voi usein nähdä työn touhussa joko lapioidessa multaa tai nyppimässä rikkaruohoja. Neal pyrkii pienentämään siirtolapuutarhassa käytettyjen lannoitteiden, siementen ja veden kulutusta.

Hän pyrkii myös edistämään viljelijöiden itseohjautuvuutta ja tehostamaan prosesseja, otta eri toimenpiteet sujuivat vikkelimmin ja vähemmällä vaivalla.

Siirtolapuutarhan omistaja pohtii, kenen osaamista kannattaa käyttää ja missä järjestyksessä, jotta siirtolapuutarhan toimintaa voitaisiin kehittää.



KUVA 7. Miten bisnesantropologia, palvelumuotoilu ja lean-ajattelu eroavat toisistaan.

Antero edustaa bisnesantropologian näkökulmaa. Bisnesantropologia on kiinnostunut olemassa olevasta kulttuurista ja perinteiden merkityksistä, joten Antero pohtii miltä tämän alueen viljelykulttuuri näyttää: miten se on syntynyt, mitä se on nyt ja miten se tulee muuttamaan. Antero haastattelee muita kukkien istuttajia viereisillä palstoilla etnografisin menetelmin muun muassa menemällä viljelijän omaan ympäristöön. Ei ole tavatonta kuulla Anteron sanovan ”Kerro minulle, miltä tuntuu olla viljelijä siirtolapuutarhassa”. Kotiin palattuaan Antero saattaa nauhoittaa omat tunnelmansa keskustelujen jälkeen, kokoaa tekemänsä havainnot, ja pyrkii analysoimaan ne niin, että hän ymmärtäisi viljelijöiden antamien merkitysten rakenteita mahdollisimman paikkaansa pitävästi.

Paula edustaa palvelumuotoilua. Hänellä on valmiina työkalu nimeltä tuplatimantti. Paula käy usein muiden viljelijöiden luona haastattelemassa heitä. Paula haluaa selvittää, mitä viljelijät haluaisivat kehittää. Myös Paula käyttää etnografi-

sia menetelmiä, ja hän saattaakin kysyä ”Kuinka me voisimme kehittää siirtolapuutarhojen viljelijöiden toimintaa, jotta kaikilla olisi mahdollisuus yhtä hyvään saatoon?”. Paulaa kiinnostaa myös siirtolapuutarhan kulttuuri, mutta hänen tavoitteensa on kehittää toimintaa tehokkaasti ennalta määritettyjen prosessien, kuten tuplatimantin avulla.

Neal on usein kyykyssä yhden palstan luona. Hänen sormensa ovat multaiset, sillä hän on kitkenyt rikkaruohoja koko päivän. Neal pyrkii pienentämään palstoilla käytettyjen lannoitteiden, siementen ja veden kulutusta. Hän pyrkii myös edistämään viljelijöiden itseohjautuvuutta ja tehostamaan prosesseja, jotta eri toimenpiteet puutarhassa nopeutuisivat. Neal ei ole kiinnostunut puutarhassa vallitsevasta kulttuurista, mutta omalla toiminnallaan hän pyrkii luomaan tietynlaisia toimintatapoja.

Siirtolapuutarhan omistajalla on tavoite. Hän haluaa, että kaikilla siirtolapuutarhan palstoilla olisi käyttäjä. Hänelle hyvä ilmapiiri on yhtä tärkeää kuin viljelysten hyvinvointi. Hän pohtiikin, kenen osaamista kannattaa hyödyntää ja missä järjestyksessä, jotta hänen visionsa toteutuisi.

Kuten siirtolapuutarhaesimerkissä voidaan huomata, bisnesantropologia, palvelumuotoilu ja lean-ajattelu ovat oivallisia työkaluja kehittämistyössä, mutta ne vastaavat eri kysymyksiin. Leskelän (2020, 242) mukaan määrällistä ja laadullista dataa tulisikin käyttää yhdessä, sillä ne täydentävät toisiaan. Niin myös näitä eri kehittämisen työkaluja voidaan hyödyntää organisaation eri haasteiden ratkaisemisessa. Liiketoiminnan kehittäminen bisnesantropologiaa hyödyntämällä alkaa arvojen, uskomusten ja kulttuurin ymmärtämisestä, sillä kulttuuri on myös strategian pohja. Toimiva ja tiedostettu strategia mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen.

4 LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Liiketoiminnan kehittämällä tarkoitetaan uusien toimintatapojen, menetelmien ja palvelujen luomista yrityksen tarpeisiin (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 11). Kehittämistyöllä on aina jokin tavoite. Tavoite voi olla esimerkiksi nostaa konversioprosenttia, eli sitä, kuinka monesta myyntitilanteesta saadaan solmittua kauppaa. Silloin kehitystyö voi kohdistua organisaatiossa myyntityötä tekeviin työntekijöihin tai organisaatiossa käytössä olevaan myynnin tukena käytettävään työkaluun. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda sellainen toiminnan malli, joka on edellistä parempi ja palvelee organisaatiota paremmin kuin vanha. Organisaation menestystä kuvataan systeemimaailmassa perinteisesti määrällisesti, esimerkiksi numeerisesti mitattavien tulosten kautta. Tulokset voivat liittyä esimerkiksi organisaation korkeaan työhyvinvointiasteeseen tai yrityksen vakavaraisuuteen riippuen, mistä näkökulmasta yrityksen menestystä tarkastellaan. Nykypäivänä yritysten on sopeuduttava muutoksiin yhä nopeammin ja ketterämmin. Tämän vuoksi liiketoiminnan jatkuvasta kehittämisestä on tullut yrityksille elinehto. Menestyvä yritys ennakoi nopeasti tapahtuvia muutoksia arvioiden niiden vaikutuksia sekä kyttävä tekemään isojakin muutoksia lyhyellä aikavälillä. (2015, 3.)

Toimeksiantajaa haluttiin haastatella, jotta ymmärrettäisiin, mikä heidän todellinen haasteensa oli. Haastatteluissa ei ollut ennalta määritettyä hypoteesia toimeksiantajan ongelmakohdista, eli haastatteluissa tehtiin selväksi, ettei oikeaa kysymystä vielä tiedetä (Leskelä 2020, 193).

Haastattelun muotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastatteluihin valmistauduttiin perehtymällä puolistrukturoituun haastatteluun menetelmänä, ja laatimalla kysymykset sen mukaan. Haastattelujen suhteen tehtiin valinta, että opinnäytetyöntekijä Mäkelä valmistelee haastattelukysymykset (Liite 1) sekä haastattelee molemmat omistajat. Mäkelän suhde yritykseen oli haastattelujen aikaan freelancer, jolloin refleksiivisyyden näkökulmasta hänen katsottiin olevan neutraalimpi vaihtoehto haastattelijaksi kuin Tervon. Haastateltavan ja haastattelijan välisen suhteen katsottiin muodostavan sekä haasteita että hyötyjä. Haasteeksi koettiin haastattelijan mahdolliset ennakkoluulot sekä olettamukset haas-

tateltavaa kohtaan. Hyödyksi katsottiin kolmen vuoden ajan kehkeytynyt luottamuksellinen ihmissuhde, jonka myötä haastateltava koki, että asioista pystyi puhumaan syvällisemmin sekä totuudenmukaisesti, mikä ei olisi ollut mahdollista täysin ventovieraan haastattelijan kanssa.

Haastatteluissa pyrittiin mukautumaan tilanteeseen ilman ennalta olettavia tai johdattelevia kysymyksiä. Huomiota haluttiin kiinnittää sekä sanottuihin että sanomatta jätettyihin asioihin. Haastatteluja pidettiin yhteensä neljä, kaksi kummallekin omistajalle. Yhden haastattelun kesto oli ajallisesti yhdestä kahteen tuntia. Haastattelut pidettiin tarkoituksella pitkinä, jotta haastatteluissa päästäisiin mahdollisimman syvälle. Haastattelut järjestettiin kahdessa vaiheessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin.

4.1 Omistajahaastattelujen ensimmäinen vaihe

Haastattelujen ensimmäisessä vaiheessa kysymykset liittyivät omistajiin ihmisinä. Näissä haastatteluissa puhuttiin muun muassa perhe- ja ystävyys-suhteista ja omista arvoista. Haastatteluissa tehtyjen havaintojen pohjalta kummastakin omistajasta rakennettiin profiilit, jotta keskeisimmät havainnot omistajien persoonista, henkilökohtaisista arvoista ja taustalla vaikuttavista tarinoista voitiin koostaa helposti ymmärrettävään muotoon (kuva 8 & kuva 9). Profiilien kautta haluttiin tuoda haastattelujen havainnot objektiivisesti ja visuaalisella tavalla esille, jotta kummatkin omistajat pystyisivät katsomaan itseään vastaustensa summana. Omistajat esiintyvät tässä työssä termein Omistaja 1 ja Omistaja 2. Omistaja 1 vastaa yrityksen projektipuolesta ja Omistaja 2 myyntipuolesta.

Profiilit laadittiin, jotta omistajat pystyisivät keskustelemaan heikkouksistaan ja vahvuuksistaan objektiivisesti ikään kuin kolmannesta persoonasta. Profiileja voi käyttää jatkossa myös keskustelunavauksina esimerkiksi tilanteissa, joissa uudet tiimiläiset tutustuvat toisiinsa ja yrityksen omistajiin.

Omistaja 1

1,5 vuotta sivutoimisena ja 1,5 vuotta päätoimisena yrittäjänä

Arvoina terveys, oppiminen ja rehellisyys

Hyvä ja tärkeä perhe

Yrittäjyyttä enemmän kaveriporukassa kuin perheessä

Pohdiskeleva ja holistinen ajattelija, joka tekee päätökset enemmän järjellä kuin tunteella

Taipumus musta-valkoiseen ajatteluun

Opettelee hyväksymään nykytilanteen sellaisenaan

Ottaa vaikutteita yrittäjyyteen sosiaalisesta mediasta ja omasta isästä

Ymmärtää, että resilienssi on opittavissa

“Menestys ei määritä onnellisuutta”

“Ihminen toimii hetkessä aina silloin parhaaksi katsomallaan tavalla”



KUVA 8. Omistaja 1:n profiili haastattelujen pohjalta.

Omistaja 1 oli toiminut haastatteluhetkellä kolme vuotta yrittäjänä. Hän kuvaili itseään holistiseksi ajattelijaksi, joka uskoo ihmisten olevan pohjimmiltaan hyviä. Omistaja 1 oli omien sanojensa mukaan välillä taipuvainen mustavalkoiseen ajatteluun, ja hän koki tarvetta punnita eri vaihtoehtoja ennen päätöksentekoa. Hän koki tekevänsä liiketoimintaan liittyviä päätöksiä enemmän järjellä kuin tunteella. Hän myös huomasi kyseenalaistavansa liiketoiminnan usein, ja käytti aikaa asioiden analysoimiseen. Omistaja 1 koki rehellisyyden olevan yksi hänen ydinarvoistaan niin omassa yksityiselämässään kuin yrittäjydessäkin. (Kuva 8.)

Omistaja 2

Noin vuoden päätoimisena yrittäjänä

Arvoina hyvät käytöstavat, periksiantamattomuus ja "gunslinger"

Turvallinen perhe

Yrittäjyyttä perheessä

Optimistinen, ottaa riskejä, kokeilee ja nauttii toisten onnistumisista

Asioiden hoitaminen tuo merkityksellisyyttä

Tuntee ahdistusta tilanteista, joita ei pysty hoitamaan tai parantamaan

Huolehtii, että muilla on asiat hyvin

Ottaa vaikutteita yrittäjyyteen sosiaalisesta mediasta ja ympärillä olevista ihmisistä, joita katsoo ylöspäin

Tiedostaa, että ei osaa palautua

Kokee nukkumisen suorituksena

"Säästämällä ei rikastu"



KUVA 9. Omistaja 2:n profiili haastattelujen pohjalta.

Omistaja 2 oli toiminut päätoimisena yrittäjänä noin vuoden, mutta sitä ennen noin 1,5–2 vuotta sivutoimisesti. Omistaja 2 kuvaili itseään hyvin optimistiseksi ja riskejä ottavaksi yrittäjäksi. Hän koki suurta merkityksellisyyden tunnetta siitä, että sai olla muille avuksi. Hän kuvaili itseään sanalla "gunslinger", joka tarkoittaa lännen elokuvissa pyssysankaria ja kylän suojelijaa. Hän tiedosti, että välillä muista huolehtiminen tarkoitti sitä, että omat tarpeet ja palautuminen jäivät vähemmälle huomiolle. Myös Omistaja 2:lle rehellisyys ja aitous olivat tärkeitä ydin-arvoja niin omassa yksityiselämässä kuin yrittäjyydessä. (Kuva 9.)

4.2 Omistajahaastattelujen toinen vaihe

Haastattelujen toisessa vaiheessa kysymykset liittyivät yrittäjyyteen sekä nykyiseen liiketoimintaan. Näissä haastatteluissa omistajat pohtivat, miksi yritys alun perin perustettiin ja mikä oli saanut heidät jatkamaan.

Omistajat olivat ottaneet Tampereen Ranta-Tampellasta toimiston järvimaisemalla ennen kuin heillä oli liikeideaa tai yhtäkään maksavaa asiakasta. Omistajat olivat uskoneet siihen, että kunhan heillä olisi jokin pakottava tarve, esimerkiksi toimistovuokran maksu, he kyllä keksisivät liikeidean ja löytäisivät asiakkaita.

”Tää lähti ihan vaan siitä uudesta innostumisesta, kun löydettiin se toimisto, ja oltiin siellä toimiston lattialla, ja mietittiin, että jotain tässä pitää alkaa tekemään. Sitten me syötiin siellä lattialla, ja mietittiin, mitä me lähdetään tekemään. Oltiin sovittu justiinsa, että me otetaan se toimisto ja tyyliin 1 200 euroa oli se vuokra. Ja sitten me vaan päätettiin, että hei, mähän oon tehnyt yhden verkkokaupan Shopifylla, että no siinä nyt ainakin yksi mitä voidaan kokeilla. Sitten me ajateltiin, että no, kokeillaan ja katsotaan, saadaanko myytyä semmoisia.” (Omistaja 1:n haastattelu.)

Yritystoiminnan alussa omistajat olivat kokeneet arvoa siinä, että pääsevät ylipäättään kokeilemaan yrittäjyyttä. Haastattelujen hetkellä omistajat kokivat, että liiketoiminnalla tulisi olla heille jotain merkitystä, jos he aikoisivat jatkaa liiketoimintaansa. Liiketoiminnan merkitykselle annettiin haastatteluhetkellä erilaista arvoa kuin yrityksen perustamisvaiheessa. Omistaja 2 tunnisti haastattelussa, että liiketoimintaa tulisi kehittää merkityksellisemmäksi.

”Olisi ensinnäkin molemmille omistajille hyvä, mutta myös tekijöille, että yritetään kehittää jotain semmoista mitä me oikeasti ollaan, eikä vaan pelkästään tehdä bisnestä pelkästään vaan bisneksen vuoksi.” (Omistaja 2:n haastattelu.)

Omistajat olivat tiedostaneet, että he saivat solmittua kaupan asiakkaan kanssa helposti silloin, kun he menivät tapaamaan asiakasta yhdessä. Haastatteluissa

molemmat kokivat, että nimenomaan yhdessä tekeminen auttoi ylläpitämään innostusta työssä. Resursoinnin kannalta he olivat miettineet, saisivatko he käytyä useammalla asiakaskäynnillä, jos he menisivät käynneille erikseen, mutta molemmat kokivat yksin tekemisen olevan lopulta kyllästyttävää. Omistajat korostivat nauttivansa yhdessä tekemisestä, ja halusivat pitää siitä kiinni.

”Kahdestaan sitä pystyy nauttimaan niin paljon enemmän siitä tekemisestä, että se on se, mikä varmasti erottaa sitten. Vaikka paperilla toinen vaihtoehto voisi ollakin fiksumpi taikka parempi, niin mä veikkaan, että me ollaan molemmat kuitenkin semmoisia, että me kyllästytään äkkiä, jos me joudutaan yksin tekeen. Me tehdään kuitenkin yhdessä parempi tulos, ainakin pitkällä aikavälillä.” (Omistaja 1:n haastattelu.)

Molemmat omistajat kokivat jatkuvan kehittymisen ja huumorin työssä jaksamisen kannalta oleellisiksi.

”No mistä en luopuisi niin olisi se huumori” (Omistaja 2:n haastattelu).

”Me ollaan vähän tultu siihen lopputulokseen, että se on nimenomaan se, että me pystytään tai me nautitaan molemmat semmoisesta isoista liikkeistä, vähän semmoisesta epävarmuudesta, mutta semmoista isoista liikkeistä ja koko ajan semmoisesta kehityksestä. Periaatteessa siitä me saadaan sitten niitä kiksejä.” (Omistaja 1:n haastattelu.)

Omistajat kokivat, että se, etteivät he olleet liian rakastuneita yhteen ideaan, oli yksi heidän yrityksensä kasvun avaintekijöistä. He kertoivat olevansa valmiita muuttamaan toimintaansa sekä palvelujaan ketterästi. Jatkuvan kehityksen lisäksi omistajat toistivat usein sanan innostus.

”Ei olla liian rakastuneita mihinkään ideaan, me ollaan vaihdettu monta kertaa just ideaa ja vähän suuntaa. Ja tiedätkö sillä, että on kokeiltu paljon. Ja siitä se innostus ehkä tulee, että aina innostuu

uudestaan siitä uudesta mahdollisuudesta.” (Omistaja 1:n haastattelu.)

Omistajat kokivat jatkuvan kehittymishalun olevan kasvaneen liikevaihdon taustalla.

”Helposti kyllästytään tommoseen tavalliseen puurtamiseen, ja sitten me keksitään parempi tapa tehdä se, ja ollaan se tehty tämän vuoden aikana jo useamman kerran. Ollaan kyllästytty nykyiseen tapaan, ja sitten tehty paremmin. Kun periaatteessa uuden tekeminen ja uuden kokeileminen ja testaaminen ei ole epämukavuusalue, vaan se on enemmän mukavuusalue.” (Omistaja 1:n haastattelu.)

Molemmat omistajat olivat jokseenkin tyytymättömiä nykyisiin rooleihinsa. Omistaja 2 oli aikaisemmin ajatellut, että hän ei innostu myynnistä, koska hän ei kokenut voivansa seistä nykyisen brändin takana. Haastattelujen analysointivaiheessa Omistaja 2 kuitenkin huomasi, että ehkä hän ei innostunut myynnistä sen takia, että myyntitehtävässä hän ei päässyt käyttämään omaa vahvuuttaan.

Omistaja 1 kertoi pitävänsä itse liiketoiminnasta sekä markkinointiin liittyvistä työtehtävistään. Omistaja 1 kertoi, että asiakkaiden kanssa viestiminen saattoi tuntua välillä turhalta, mutta tiedosti, että olisi parempi viestiä asiakkaan suuntaan liikaa kuin liian vähän. Asiakkaat olivat useamman kerran antaneet palautetta liian niukasta tai epäselvästä viestinnästä, vaikkakin olivat samaan aikaan erittäin tyytyväisiä työn laatuun.

”Meillä ei asiakkaat ole sanoneet työn laadusta mitään, mutta me koetaan ehkä Omistaja 2:n kanssa yrityksenä, että me pystyttäisiin pikkuisen nostaa sitä, ehkä 10 %, sillä, että me saadaan semmoiset viimeiset silaukset kaikkeen, jos meillä olisi prosessit kunnossa. Ja se on ehkä sitä itsekriittisyyttä justinsa aika paljon, että meistä tuntuu, vaikka me saadaankin hyvää palautetta oikeastaan koko ajan lopputuloksesta, että silti joissakin osa-alueissa jää maksimitulokset saavuttamatta.” (Omistaja 1:n haastattelu.)

Viestinnän ajantasaisuus sekä oma-aloitteinen viestiminen koettiin myös luottamusta rakentavaksi tekijäksi. Luottamus merkitsi myös asiantuntijuutta; asiakas voi luottaa ulkoistamansa tehtävän toimeksiantajan hoidettavaksi.

”Niiden pitääkin myöskin luottaa meihin siinä tekemisessä, koska niillä ei ole aikaa myöskään ja sen takia ne on myöskin ulkoistanut, että ennemmin haluaisin olla tuommoisessa tilanteessa, että yritykset ulkoistaa meille asioita semmoisessa tilanteessa kun niiden täytyy ulkoistaa ja niillä ei ole omasta takaa hyvää tekijää siihen. Tällä hetkellä haaste on ehkä siinä, että saadaan se asiakas pidettyä tyytyväisenä projektin tai prosessin alusta loppuun asti.” (Omistaja 1 haastattelu.)

Haastatteluissa ilmeni, että kohderyhmän tai nichen puuttuminen koettiin palvelun tuottamista sekä uusien palvelujen luomista hankaloittavaksi tekijäksi.

”Yksi ongelma mun mielestä on se, että mitään tiettyä kohderyhmää ei oo valittu” (Omistaja 2:n haastattelu).

4.3 Työpaja

Haastattelujen jälkeen omistajille järjestettiin työpaja hybridinä kuitenkin niin, että molemmat omistajat olivat samassa paikassa fyysisesti ja Mäkelä etäyhteydellä. Työpajaa varten oli suunniteltu runko, ja työpajassa oli tarkoitus herättää keskustelua haastatteluissa tehtyjen havaintojen ympärille. Mäkelä fasilitoi työpajaa ja se nauhoitettiin.

Työpaja aloitettiin kertaamalla, mitä toimeksiantaja alun perin halusi opinnäytetyöltä: ymmärtää omaa toimintaansa paremmin, jotta he voisivat kehittää liiketoimintaansa.

Seuraavaksi esiteltiin omistajista tehdyt omistajaprofiilit (kuva 8 & kuva 9), ja kysyttiin, mitä ajatuksia oman ja toisen omistajan profiilin katsominen herättää.

Omistajia pyydettiin myös kertomaan, miten oma profiili auttaa liiketoiminnan kehittämisessä sekä yrittäjyydessä. Profiilit herättivät iloa, sillä omistajat vitsailivat toisella hahmolla kädessä olevasta puhelimesta ja toiselta hahmolta puuttuvasta kädestä. Profiilit koettiin paikkaansa pitäviksi. Profiileista nousi keskustelua mentorin puutteesta. Molemmat omistajat kokivat, että he tarvitsevat ulkopuolisen henkilön, jolla on enemmän kokemusta yrittäjyydestä, mentoroimaan heitä aina säännöllisin väliajoin. Mentori voisi auttaa muun muassa päätöksenteossa ja olla tukena yrittäjyyden polulla.

Kolmanneksi työpajassa esiteltiin ongelmakohdat, joita omistajat olivat listanneet haastattelujen toisessa vaiheessa. Ongelmakohdiksi nousivat:

1. Asiakasta ei aina palvella myyntitilanteessa luotujen odotusten mukaisesti.
2. Asiakas joutuu kysymään itse välillä projektin etenemisestä, vaikka ihan-
netilanteessa toimeksiantajayritys ottaisi yhteyttä asiakkaaseen ensin.
Asiakas on siis epätietoisuudessa, vaikka taustalla työt hoituvatkin sovi-
tusti.
3. Asiakas ei saa palvelun myötä sellaisia tuloksia, mitä oli odottanut saa-
vansa.
4. Selkeitä prosesseja ei ole.
5. Tuloksia ei ole mitattu säännöllisesti.

Omistajat kokivat, että nämä ongelmakohdat pitivät edelleen paikkaansa. Omis-
taja 1 kertoi, että näiden ongelmakohtien 2 ja 4 taklaamiseksi yritykseen oli pal-
kattu projektipäällikkö, jonka tehtävänä olisi selkeyttää prosesseja muun muassa
ottamalla vastuun projektinhallinnasta. Ongelmakohdat 1, 3 ja 5 pantiin merkille
jatkokehitystä varten.

Ongelmakohtien esittelyn jälkeen työpajassa heräsi keskustelua. Omistajat koki-
vat, että nopeita suunnanmuutoksia oli kyetty tekemään avoimen ja rehellisen
keskustelun myötä. Rehellisyys näkyi myös omistajien suhtautumisessa työn laa-
tuun sekä asiakkaiden palautteeseen. Omistajat kertoivat usein pohtivansa,
kuinka he olisivat itse voineet hoitaa tilanteen asiakkaansa kanssa paremmin.
Omistajat myös kertoivat antavansa rohkeasti myös asiakkailleen palautetta.

”Ettei meidän ongelmat ole muiden vikoja, että vaikka me saatetaan heittää siitä just silleen, että no se asiakas vaan ei ymmärrä mitään, niinku vitsillä, tiedätkö, niin loppujen lopuksi saattaa kuitenkin silloin kun sen pitää kääntyä niin se kääntyy siihen, että no että ketä voi taas syyttää, niin itseämme.” (Omistaja 2, työpajan tallenne.)

”Joskus saatetaan sanoa, että tää ei vetele, että me ei haluta, että meidän kanssa toimitaan tällä lailla, taikka jos me ei kerrota sille asiakkaalle sitä, niin me voidaan itseämme siitä syyttää, että no me ei tykätty viimeksi siitä, mutta me sanottua siitä mitään, niin taas kenen vika.” (Omistaja 1, työpajan tallenne.)

”Paskaa ei pidä ottaa vastaan. Palaute pitää ottaa vastaan.” (Omistaja 1, työpajan tallenne.)

Omistajat kokivat avoimen keskustelu- ja palautekulttuurin olevan pohja yhdessä ajattelun mahdollistamiseksi. Omistajien mukaan asiakkaan kanssa syntyvä syvempi suhde ja kumppanuus syntyy rehellisen ja suoraan puheen kautta – puolin ja toisin.

”Paras lopputulos syntyy silloin kun asiakas ja palveluntarjoaja ajattelevat yhdessä.” (Omistaja 2, työpajan tallenne.)

Omistajat kokivat, että heidän tapansa toimia ja suhtautua eri tilanteisiin, heijastivat sellaista organisaatiokulttuuria, jota he haluaisivat edistää liiketoiminnan kasvaessa. Omistajat kokivat, että esimerkin kautta johtaminen on heille luontainen tapa välittää myös yrityksessä työskenteleville freelancereille, millaista palautetta on hyväksyttävää ottaa asiakkaalta vastaan, ja millaista käytöstä taas ei tarvitse suvaita.

”Mä en usko siihen, että puhutaan neukkarissa siitä, että miten hoidetaan ikävät tilanteet, vaan omalla käytöksellä sitten ajaa sitä kun se tilanne tulee eteen (Omistaja 2, työpajan tallenne). Tai kirjoitetaan kaikki arvot seinälle ja kattellaan perään, että kaikki noudattaa niitä.” (Omistaja 1, työpajan tallenne.)

Työpajan keskustelussa rehellisyyteen liitettiin myös kuulluksi tuleminen, joka on keskeinen termi psykologisesta turvallisuudesta puhuttaessa. Se tarkoittaa yksilön kokemaa tunnetta, että hän voi puhua vilpittömästi ja suoraan (Edmondson 2018). Omistajat kertoivat käyttävänsä paljon aikaa erilaisten tunteiden käsitteilyyn keskustelemalla niistä yhdessä. He kertoivat, että he eivät koskaan jättäneet toisen mielipidettä tai huolta huomioimatta, vaan asioista keskusteltiin tarvittaessa pitkäänkin.

”Tai se menee mun mielestä nyt niin hyvin, koska mä saan sanoa sen, mikä fiilis mulle tulee ja Omistaja 1 sanoo mulle, että ”No oot sä kyllä aika usein ollut oikeassa tässä”, mutta se ei tarkoita sitä että mentäisiin sillä, vaan me sitten pohditaan sitä myös sen toisen näkökulmasta, mikä on myös ollut oikein. Tiedätkö että mä saan sanoa sen että mikä fiilis mulla on ja toinen ei ole silleen vähättele sitä.” (Omistaja 2, työpajan tallenne.)

”Pitää tulla kuulluksi kyllä ja ei ei niinku poljeta kyllä mitään ajatuksia niin kun alas vaan niinku positiivisella tavalla kyseenalaistaa tai haastetaan mieluummin.” (Omistaja 1, työpajan tallenne.)

”Se heitto johtaa sitten johonkin semmoiseen keskusteluun, mikä oikeastikin pitäisi käydä, vaikka se itse heitto ei välttämättä kokonaisuudessaan ole se ongelma.” (Omistaja 2, työpajan tallenne.)

Työpajassa keskusteltiin myös työmäärästä, sillä haastatteluissa oli havaittu, että Omistaja 1:llä oli suuri työmäärä, mikä oli osittain yrityksen kehitystyön tiellä. Omistaja 2:lla havaittiin olevan liian pieni työmäärä siihen nähden, että hän olisi kokenut työssään merkityksellisyyttä omien vahvuuksiensa hyödyntämisen kautta.

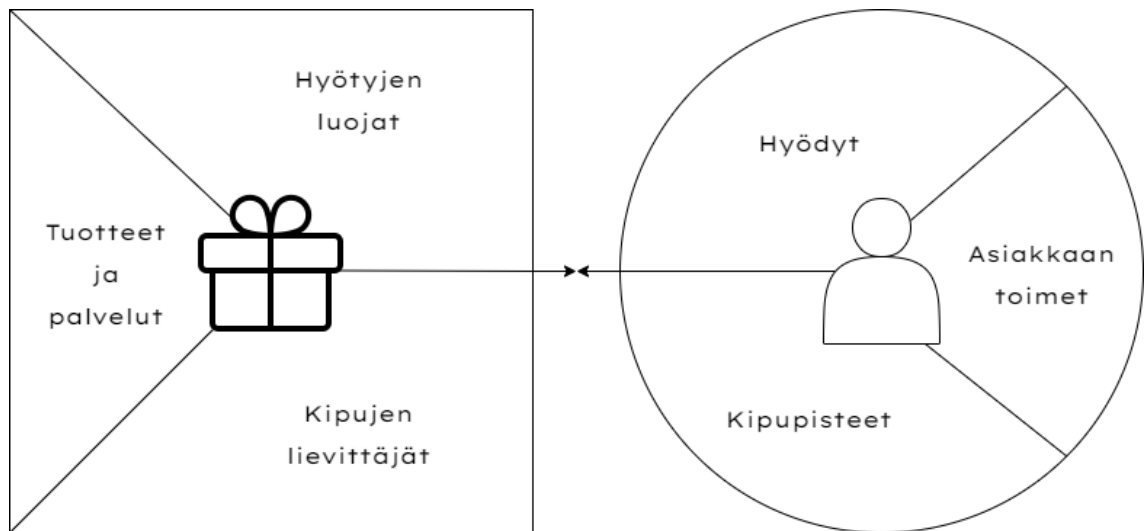
”Tuntuu välillä siltä, että selviydytään vaan nykyisistä asiakkaista, eikä sillein, että selviydyttäisiin aikaisempaa paremmin nykyisistä asiakkaista.” (Omistaja 2, työpajan tallenne.)

Ajan koettiin olevan tärkeä resurssi myös paremman palvelun tuottamiseksi.

”Niin just se, että jättää enemmän aikaa silleen, että me voidaan ottaa asiakas kerrallaan. Silleen käydä asiakas kerrallaan läpi sitä, että mitä ne oikeasti voisi tarvita, että ne saa sen mitä ne haluaa taikka mitä me voidaan me luoda sinne.” (Omistaja 1, työpajan talenne.)

Ongelmakohtien kertaamisen kirvoittaman keskustelun jälkeen omistajille esiteltiin elämis- ja systeemimaailman käsitteet ja niiden erot (kuva 6). Omistajalle, joka ei ollut toinen opinnäytetyön tekijöistä, kerrottiin, kuinka etnografiassa käytettyjä menetelmiä voidaan viedä osaksi yrityksen arkea ja toimintatapoja. Tätä varten työssä oli luotu työkalu nimeltä Etnografia Lite, joka esitellään tarkemmin kappaleessa 4.6.

Työpajassa esiteltiin arvolupauksen rakentamiseen hyödylliseksi havaittu value proposition canvas -työkalu (kuva 10).



KUVA 10. Value proposition canvas -työkalu arvolupauksen määrittämiseen.

Value proposition canvas -työkalussa on kaksi osaa: asiakasprofiili (engl. customer profile) ja arvokartta (engl. value map). Asiakasprofiiliin listataan asiakkaan toimet (engl. jobs), jotka voivat olla toiminnallisia, sosiaalisia, henkilökohtaisia tai tukitoimia. Toiminnallinen toimi voi olla nurmikon leikkaaminen, sosiaalinen toimi

voi olla halu näyttää trendikkäältä, henkilökohtainen toimi voi olla mielenrauhan tavoittelu ja tukitoimi voi olla tilauksen peruminen. Asiakasprofiiliin listataan myös kipupisteet (engl. pains), jotka kuvaavat asioita, jotka ärsyttävät asiakasta toimia tehdessä tai jopa estävät tekemästä toimia. Kolmanneksi asiakasprofiiliin listataan hyödyt (engl. gains), jotka kuvaavat sellaisia asioita, joita asiakas haluaa saavuttaa. Hyödyt voivat olla sosiaalisia tai kustannussäästöjä. Arvokarttaan listataan palvelut, joita yritys asiakkaalle tuottaa. Nämä palvelut jaetaan kolmeen lohkoon: hyödyn luoja (engl. gain creators), kipujen lievittäjät (engl. pain relievers) ja kaikki yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut (engl. products and services). Hyödyn luoja kuvaavat, kuinka palvelu auttaa asiakasta saavuttamaan haluamansa hyödyt ja kipujen lievittäjät kuvaavat kuinka kyseinen palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. (Papadacos, Smith, Bernarda, Pigneur & Osterwalder 2014.)

Molemmat omistajat kokivat ehdotuksen olevan hyvä, ja että value proposition canvas -työkalua tulnaisiin käyttämään olemassa olevien palvelujen uudelleen muotoilussa sekä kokonaan uusien palvelujen luomisessa. Value proposition canvas -työkalun oikeanpuoleista osaa, eli asiakkaan toimia, hyötyjä sekä kipupisteitä voitaisiin paremmin ymmärtää Etnografia Lite -työkalua soveltamalla.

Työpajan lopuksi omistajilta pyydettiin palautetta opinnäytetyön löydöksistä. Omistaja, joka ei ollut tekemässä opinnäytetyötä koki työpajan hetkellä löydökset hyväksi, mutta koki, että hänen tulisi lukea raportti kokonaisuudessaan, jotta pääsisi vielä syvemmin kiinni antropologian hyödyntämisen ajatuksesta. Pelkkä työpajassa esitelty tiivistelmä ei ollut hänelle vielä täysin riittävä. Hän kuitenkin huomautti, että opinnäytetyöprosessin aikana tehdyt löydökset olivat näkyneet käytännössä toisen omistajan, joka oli opinnäytetyön tekijä, toiminnassa ja otteessa asiakaspalavereissa. Tätä kautta omistaja oli alkanut innostua aiheesta enemmän. Omistaja, joka oli toinen opinnäytetyöntekijöistä, koki saaneensa liiketoimintaan paljon uutta näkökulmaa opinnäytetyöprosessin aikana.

4.4 Analyysi

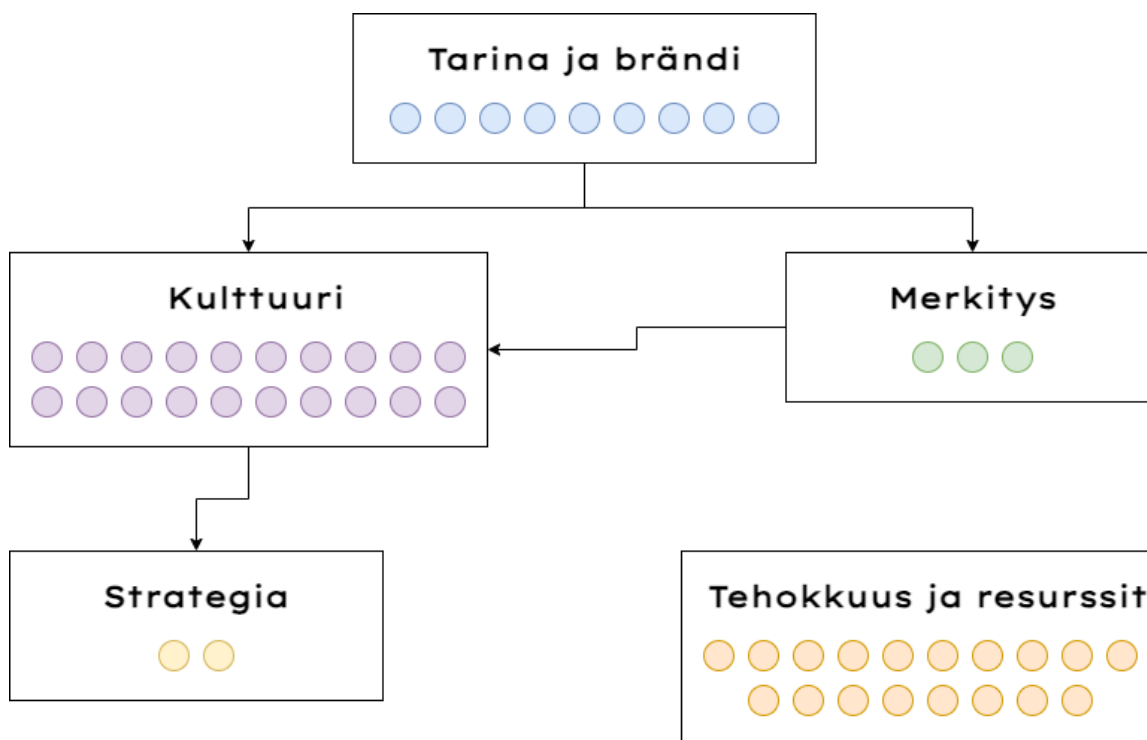
Analyysin tarkoitus oli pyrkiä tunnistamaan, mikä haastatteluista ja työpajasta

tehdyissä havainnoissa on oleellista ja tärkeää liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Analyysi toimii ikään kuin diagnoosina, joka perustuu toimeksiantajan haastatteluissa kertomiin oireisiin. Oireilla tarkoitetaan tässä yhteydessä omistajien sanoittamia ja sanomatta jätettyjä asioita. Diagnoosin tarkoitus on pyrkiä kuvaamaan, mikä toimeksiantajan yritystä uhkaa ja mikä on tässä tilanteessa tärkeää (Leskelä 2020, 82).

Haastatteluissa sekä työpajassa tehdyt havainnot lajiteltiin ensin teemoihin. Teemat ovat tässä yhteydessä oirekuvia. Lajittelun kautta hahmotettiin, millaisia oirekuvia toimeksiantajalla oli. Niitä olivat tarina ja brändi, kulttuuri, merkitys, strategia sekä tehokkuus ja resurssit (kuva 11). Kuvassa eri väriset ympyrät kuvaavat haastatteluista tehtyjä erityisen huomion arvoisia havaintoja lukumäärällisesti. Ne ovat kuin oireita, jotka on sanoitettu useaan kertaan, vaikkakin vähän eri sanoin.

Teemojen välille vedettiin nuolia, jotta voitiin hahmottaa, mitkä oirekuvat mahdollisesti kuuluivat yhteen (kuva 11). Tehokkuus ja resurssit -teemaa ei yhdistetty tarinan ja brändin, kulttuurin, merkityksen tai strategian teemaan tässä vaiheessa, koska sen koettiin kuuluvan enemmän systeemimaailmaan, kun taas muiden teemojen koettiin kuuluvan elämismaailmaan.

Tämä lajittelu helpotti kokonais kuvan näkemistä määrällisesti ja ohuen datan lailla. Sen rinnalle tarvittiin kuitenkin myös laadullista tarkastelua, eli omistajien oireiden tulkitsemista tiheän datan avulla.



KUVA 11. Haastatteluista tehtyjen havaintojen lajittelu eri teemoihin.

Oirekuva: Kulttuuri

Omistaja 1:n oirekuvassa vaikutti aineiston perusteella siltä, että hän piti alasta sekä siihen liittyvistä työtehtävistä. Omistaja 2 ei maininnut aineistossa vastaavaa. Molemmat omistajat olivat haastatteluissa sanoittaneet, että innostusta koettiin silloin, kun tehtiin asioita yhdessä. Siitä, onko innostus asiakaskokemuksen kannalta oleellinen tai kokevatko asiakkaat omistajien innostuksen merkityksellisenä, ei voida aineiston perusteella varmistua. Aineistosta huomattiin myös, että omistajat eivät kuvailleet palveluitaan Altmanin kolmannen pilarin, eli tarkoituksen kautta. Kaksi muuta peruspilaria, yhteisö ja kasvu, kuitenkin näyttivät toteutuvan. Yhteisöllisyyttä kuvattiin luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen ja huumorin kautta, ja kasvu näkyi liikevaihdon sekä freelancereiden määrän kasvuna.

Leskelän mukaan yrityksen olemassaolon syy muuttuu yrityksen kasvaessa (Mikko Leskelän haastattelu 2023). Tätä tuki havainto siitä, että toimeksiantajan antama syy heidän liiketoiminnalleen oli muuttunut yrityksen perustamisen jälkeen. Perustamisvaiheessa yrityksen olemassaolon syy oli havaintojen mukaan yrittäjyyden kokeileminen, ja tästä ajatuksesta innostuminen. Nyt, kun yrittäjyyttä

oli takana noin kolme vuotta, liiketoiminnan tarkoitus koettiin merkityksellisemmäksi kuin pelkästään yrittäjyyden kokeileminen.

Aineiston perusteella vaikutti, että yrityksen syntytarina oli omistajille erityisen merkityksellinen. He kertoivat usein myös asiakkailleen tarinan liikeideansa synnystä. On mahdollista, että tarinassa kiteytyy innostuminen, riskinotto-kyky ja yhdessä tekeminen, ja siksi omistajat kokevat sen kertomisen tärkeäksi.

Oirekuva: Strategia

Aineisto tuki sitä johtopäätöstä, että toimeksiantajan strategia oli ollut Mintzbergin strategiamääritelmän mukaan ilmaantuvaa, eli strategia oli realisoitunut useiden suunnanmuutosten ja kokeilujen kautta. Kuten Schoenberger havaitsi tutkimuksessaan, yrityksen kulttuuri määrittää pitkälti yrityksen kyvyn luoda strategia. Vaikuttaa siltä, että nopeista liikkeistä nauttiminen ja uusista kokeiluista innostuminen mahdollisti ilmaantuvan strategian toimeksiantajalle.

Menestys vahvistaa, mutta samalla rajoittaa yrityksen maailmankuvaa (Leskelä 2020, 109). Ehkä juuri siksi toimeksiantaja oli ikään kuin ajautunut tilanteeseen, jossa toimintaa oli jatkettu toistuvien onnistumisien kautta kuitenkin miettimättä palvelun tai yritystoiminnan syvempää merkitystä. Havaintojen mukaan omistajat mielsivät uuden kokeilemisen ja nopeat liikkeet yrityksen menestykseen ja liiketoiminnan kasvuun johtaneina tekijöinä. Tämä omistajilla oleva uskomus voi rajoittaa toimeksiantajan kykyä ajatella itsensä ja liiketoimintansa uudelleen.

Vaikka toimeksiantajan sisäinen viestintä oli avointa, asiakkaat olivat antaneet palautetta puutteellisesta ulkoisesta viestinnästä. Aineistossa huomattiin, että ajantasaisista ulkoista viestintää pidettiin ajoittain jopa hieman turhana, ja tästä pääteltiin, että toimeksiantajan asennoituminen ulkoiseen viestintään vaikutti myös toimeksiantajan ulkoiseen toimintaan, eli strategiaan.

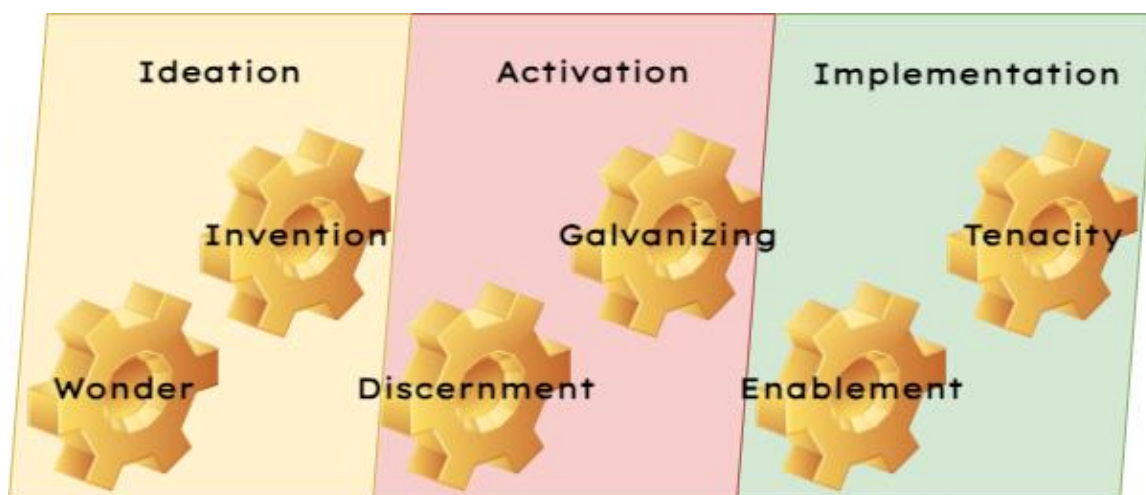
Oirekuva: Tehokkuus ja resurssit

Ensimmäinen olennainen havainto tehokkuudesta ja resursseista oli se, että omistajat kokivat etenkin Omistaja 1:n työmäärän suureksi. Suuri työmäärä voi vaikuttaa negatiivisesti tuottavuuteen. Tuottavuudella ja tehokkuudella on puo-

lestaan yhteys työhyvinvointiin, mikä selviää Aalto yliopiston ja Tampereen yliopiston toteuttamasta tutkimuksesta, jossa mitattiin 300 asiakaspalveluammattilaisen työhyvinvointia ja tuottavuutta vuoden aikavälillä. Työhyvinvointia tarkasteltiin työn imun ja uupumuksen käsitteiden kautta. Ne henkilöt, jotka kokivat työn imua usein, olivat keskimäärin tuottavampia kuin ne, jotka kokivat työn imua harvemmin (Manka & Manka 2023, 81–82). Työmäärä voidaan kokea myös suureksi silloin, kun työn alla olevia projekteja on resursseihin, eli työn toteuttajiin nähden liikaa. Suuri työmäärä voi johtua myös epäselkeistä prosesseista tai yhteisesti sovittujen toimintatapojen puutteesta, minkä Omistaja 1 oli haastatteluissa sanonnut. Tiedetään siis, että työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhteydessä liiketoiminnan kannattavuuteen.

Toinen olennainen havainto oli, että Omistaja 2 ei päässyt hyödyntämään vahvuuksiaan työssään. Tätä havaintoa tukee Lencionin 6 types of working genius -malli (2023), jonka mukaan ihminen voi kokea turhautumista työssä silloin, kun hän ei pääse hyödyntämään lahjojaan eli luonnollisia vahvuuksiaan. Mallin kohdat ovat Lencionin mukaan ihmisen lahjoja (engl. gift), eli ihmisen luontaisia vahvuuksia ja innostumisen lähteitä (kuva 12). Niitä ovat ihmettely (engl. wonder), kekseliäisyys (engl. invention), tarkkanäköisyys (engl. discernment), piristäminen (engl. galvanizing), mahdollistaminen (engl. enablement) ja sinnikkyys (engl. tenacity). Nämä kuusi lahjaa voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: ideointiin (engl. ideation), aktivoimiseen (engl. activation) ja toimeenpanoon (engl. implementation).

Ihmettelyn lahjan omaavat ihmiset pohtivat usein, miksi asiat ovat niin kuin ne ovat, ja kekseliäisyyden lahjan omaavat puolestaan innostuvat, kun he pääsevät ideoimaan tai keksimään jonkin uuden ratkaisun ongelmaan. Tarkkanäköisyyden lahja näkyy hyvänä päättely- ja arviointikykyä ja piristäminen muiden ihmisten innostamisena. Mahdollistaminen lahjan omaavat ihmiset haluavat mahdollistaa muiden onnistumisen omalla toiminnallaan, kun taas sinnikkyuden lahjan omaavat ihmiset rakastavat viimeistelyä ja jaksavatkin tehdä projektissa viimeiset loppusilaukset. Kun henkilö ei pääse käyttämään synnynnäisenä lahjana saamiaan vahvuuksia, syntyy tyytymättömyyttä sekä turhautumista työssä, mikä puolestaan voi johtaa työhyvinvoinnin laskuun sekä tehottomuuteen (Lencioni 2023).



KUVA 12. Patrick Lencionin 6 types of working genius -malli.

Aalto yliopiston ja Tampereen yliopiston työhyvinvointitutkimuksessa selvitettiin myös muita työhyvinvointia edistäviä tekijöitä, joista yksi oli vuorovaikutuksen tärkeys, johon kolmas olennainen havainto liittyy. Organisaation sisällä tapahtuva avoin vuorovaikutus lisäsi tutkimuksessa työntekijöiden hyvinvointia parantaen selvästi tuottavuutta (Manka & Manka 2023, 81–82). Toimeksiantajalla vaikutti aineiston perusteella olevan avoin sisäinen viestintä, ja havainnoista päätellen tämä auttoi omistajia jaksamaan työssä ja lisäämään sen merkityksellisyyttä.

Diagnoosi

Aineistosta käy ilmi, että innostus on siivittänyt toimeksiantajan liiketoimintaa ja ylläpitänyt kasvua tähän asti. Aineistosta huomattiin myös, että Altmanin kolmas peruspilari, yrityksen syvempi tarkoitus, oli jätetty sanoittamatta. Kilpailuedun ja yrityksen selviämisen kannalta ei riitä, että toimeksiantaja innostuu pelkästään nopeista liikkeistä ja jatkuvasta kehittämisestä, vaan heidän tulee kyetä innostumaan myös myymästään palvelusta, ja siitä mitä se asiakkaille merkitsee. Se, miten hyvin yritykset osaavat kuvitella itsensä uudelleen ja uudelleen osaksi ihmisten arkea, tarkoittaakin Leskelän mukaan todellista kilpailua (2020, 89).

Kun yritys menestyy ja kasvaa, yrityksen olemassaolon syyn pohtiminen jää vähemmälle huomiolle. Yrityksen menestysresepti jää ikään kuin uusimatta (Mikko Leskelän haastattelu 2023). Yksi mahdollinen johtopäätös yrityksen tarkoituksen sanomatta jättämiselle onkin, että liiketoiminnan kasvaessa toimeksiantajalla ei ole ollut tarpeeksi aikaa yrityksen tarkoituksen pohtimiseen.

Toinen mahdollinen johtopäätös on se, että tarkoitus ja merkitys liittyvät vahvasti vuorovaikutukseen ja yhdessä tekemiseen, eivätkä niinkään yrityksen tuottamiin palveluihin. Voi olla, että omistajat eivät jaa esimerkiksi toimialasta samanlaista merkityksellisyyden tunnetta. Voi myös olla, että toimialalla olevia mahdollisesti merkityksellisiä asioita ei ole kyetty tunnistamaan.

Diagnoosin näkökulmasta toimeksiantajaa uhkaa siis se, että omistajat eivät jatkossa innostu yrityksen tarjoamista palveluista, koska niiden taustalla ei ole syvempää merkitystä tai tarkoitusta. Toimeksiantajan olisikin tärkeää havahtua kulttuurin kolmanteen tasoon: siihen, miten yritys näkee itsensä sekä siihen, miten asiakkaat näkevät yrityksen ja mitä merkitystä toimeksiantajalla on heidän arjessaan.

4.5 Ihannemalli

Diagnoosin jälkeen toimeksiantajalle luotiin ehdotus, ikään kuin hoitosuunnitelma siitä, kuinka he voisivat jatkossa soveltaa bisnesantropologiaa liiketoiminnassaan ja näin löytää liiketoiminnalleen syvemmän tarkoituksen.

Ehdotetuiksi innostumisen ja työn merkityksellisyyden mittareiksi valikoituivat NPS-, CMWS- ja WAMI-mittarit ja niiden soveltaminen. Prosessien kehittämiseen toimeksiantaja voi hyödyntää lean-ajattelua, ja uusien palvelujen testaamiseen palvelumuotoilua, value proposition canvas -työkalua sekä Etnografia Lite -työkalua, joka esitellään luvussa 4.6. Etnografia Lite -työkalua käyttämällä toimeksiantaja voi päästä käsiksi kulttuurinsa kolmanteen tasoon selvittämällä, millaisia merkityksiä asiakkaat antavat heidän liiketoiminnalleen.

NPS-kysely

Fred Reichheld esitteli Net Promoter Score-mittarin, eli nettosuosittelemuindeksin, Harvard Business Review -lehdessä vuonna 2003. NPS on kyselyyn perustuva mittari, jonka väitettiin ennustavan erinomaisesti tulevaa myynnin kasvua (Baehre, O'Dwyer, O'Malley & Lee 2022). NPS-kyselyssä on yksi kysymys: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävällesi tai kollegallesi? Kyselyyn

vastataan asteikolla 0–10, kymmenen ollessa paras tulos. NPS-kyselyä on kritisoitu, sillä Reicheldin tutkimuksissa saatuja tutkimustuloksia ei ole kyetty todistamaan aukottomasti. Clifford Lewisin ja Michael Mehmetin (2020) julkaisemassa artikkelissa Lewis ja Mehmet tutkivat NPS:ää laadullisesti käyttämällä tunneanalyysin lähestymistapaa. On muun muassa huomattu, että kyselyyn vastaajan ikä ja sukupuoli vaikuttavat siihen, antavatko he korkean vai matalan arvosanan (2020). Artikkelissa todetaan, että NPS-kyselyssä annettujen arvosanojen rajat ovat häilyviä. Arvosanojen todellista merkitystä voitaisiinkin ymmärtää paremmin laadullisen datan ja lähestymistavan kautta.

Myös Leskelä (2020, 245) toteaa, että määrällinen ja laadullinen data täydentävät toisiaan. Toimeksiantajalle ehdotetaankin NPS-kyselyn käyttöönottoa, jotta saadaan luotua perusta asiakaspalautteen keräämiselle. Ihannemallissa NPS-kysely toteutettaisiin kvartaaleittain, eli neljä kertaa vuodessa, lähettämällä kysely sähköisesti toimeksiantajan asiakkaille. Ihannemallissa NPS-luvun täydentämiseksi toimeksiantajan tulee hyödyntää laadullista tiedonhankintaa noudattamalla Etnografia Lite -työkalun ohjeita. Yhdistämällä NPS-luvun ja Etnografia Lite -työkalun avulla kerätyn datan toimeksiantaja voi mitata myös arvolupauksen toteutumista.

CMWS ja WAMI

Both-Nwabuwe ym. (2017) määrittelevät työn merkityksellisyyden subjektiiviseksi kokemukseksi omasta olemassaolon merkityksestä, joka seuraa siitä, että työ ja työn tekijä sopivat yhteen. Työn merkityksellisyyden käsitettä ei ole voitu määrittää yksiselitteisesti, ja siksi sen mittaamisessa on huomioitava, millaisessa kontekstissa käsitettä käytetään (Kukkurainen 2017). Toimeksiantajalle ehdotetaankin, että yhdessä käydyn dialogin avulla määritellään, mitä työn merkityksellisyys tarkoittaa toimeksiantajan yrityksessä.

Merkityksellisen työn mittaamiseen voidaan käyttää Lips-Wiersma ja Wrightin luomaa CMWS (Comprehensive Meaningful Work Scale) -mittaria (Kukkurainen 2017). Se tarkoittaa kokonaisvaltaista työn merkityksellisyyden asteikkoa. CMWS-mittarissa tarkastellaan muun muassa sitä, miten henkilökohtaiset piirteet ja organisaation käytännöt, eli kulttuuri, luovat työn merkityksellisyyttä (2017).

Ykseys toisten kanssa

- Koen yhteenkuulumisen tunnetta
- Pystyn puhumaan avoimesti arvoistani päätöksissä tehtäessä
- Puhumme meille tärkeistä asioista
- Tuemme toisiamme
- Vahvistamme toisiamme
- Meistä on mukava työskennellä yhdessä

Toisten palveleminen

- Tunnen olevani oikeasti avuksi asiakkaillemme
- Annamme panoksemme tuotteisiin ja palveluihin, jotka parantavat ihmisten hyvinvointia ja/tai ympäristöä
- Tekemämme työ on arvokasta
- Käytämme paljon aikaa oikeasti tärkeisiin asioihin

Täyden potentiaalin osoittaminen

- Luon ja sovellan uusia ajatuksia tai käsitteitä
- Työlläni on väliä toisille
- Tunnen saavuttaneeni jotakin
- Ulottuvillani olevat mahdollisuudet innostavat minua

Itsensä kehittäminen ja omaksi itsekseen tuleminen

- Työssäni hämärtyy se mikä on oikeaa ja väärää *(pisteitetään käänteisesti)*
- En pidä siitä, millaiseksi ihmiseksi olen tulossa työssäni *(pisteitetään käänteisesti)*
- Minusta tuntuu, että olen vieraantunut työssä omasta itsestäni *(pisteitetään käänteisesti)*

Todellisuus

- Hyväksymme työssämme tosiasiat
- Suvaitsemme inhimillisiä heikkouksia
- Ymmärrämme elämän olevan kinkkistä, eikä se haittaa

Innoitus

- Tunnen innoittuvani työssä ollessani
- Tekemämme työ saa minut tuntemaan oloni toiveikkaaksi tulevaisuuden suhteen
- Yhteinen visio, jonka hyväksi työskentelemme, innoittaa minua
- Tunnen henkistä yhteyttä työhöni

Jännitteiden tasapainottaminen (minä/muut, oleminen/tekeminen)

- Minulla on tässä työssä aikaa ja tilaa ajatella
- Asioiden hoitamiseen keskittyminen ja ihmisten tunteiden huomaaminen ovat meillä hyvässä tasapainossa
- Teen itselleni tarpeeksi tilaa
- Muiden tarpeet ja omat tarpeeni ovat minulla hyvässä tasapainossa

KUVA 13. CMWS-mittarin kysymykset merkityksellisen työn arviointiin (Kukkurainen 2017).

Stegerin luoma WAMI (The Work and Meaning Inventory) -mittari tarkoittaa työn ja merkityksen kokemuksen yhdistävää asteikkoa. Se mittaa koettua merkityksellisyyttä sekä sen edellytyksiä ja seurauksia. WAMI-mittari sisältää kymmenen kysymystä.

- 1 Olen löytänyt merkityksellisen uran
- 2 Mielestäni työni tukee henkilökohtaista kehitystäni
- 3 Työlläni ei ole mitään merkitystä maailmassa
- 4 Ymmärrän mikä merkitys työlläni on elämän tarkoitukseen
- 5 Minulla on hyvä käsitys siitä mikä tekee työni merkitykselliseksi
- 6 Tiedän, että työlläni on myönteistä vaikutusta maailmassa
- 7 Työni auttaa minua ymmärtämään paremmin itseäni
- 8 Olen löytänyt työn, jonka tarkoituksena on tuottaa tyydytystä
- 9 Työni auttaa minua ymmärtämään elämää ympärilläni
- 10 Työllä, jota teen on suurempi tarkoitus

KUVA 14. WAMI-mittarin kysymykset työn ja sen merkityksen arviointiin (Kukkurainen 2017).

Toimeksiantajalle ehdotetaan, että se soveltaa CMWS- ja WAMI-mittareiden kysymyksiä (kuva 13 & kuva 14) pyytämällä jokaista yrityksessä työskentelevää freelanceria laatimaan itsearviointin kysymysten pohjalta. Myös omistajien tulee laatia itsearviointi. Asteikkona voidaan käyttää lukuja 0–10, kymmenen ollessa paras. Näiden itsearviointien pohjalta voidaan käydä yhdessä dialogia, joka mahdollistaa kuulluksi tulemisen, uusien ideoiden syntyminen sekä parempien palvelujen innovoinnin. Ihannemallissa dialogin kesto on 3 tuntia, ja se pidetään kaksi kertaa vuodessa.

Huumori

Haastatteluista havaittiin, että organisaatiossa vallitsi omalaatuinen huumorinsa, niin kutsuttu vitsailusuhde (engl. joking relationship). Vitsailusuhde tarkoittaa ihmisten välistä suhdetta, jossa huumorilla on keskeinen rooli ihmisten välisen yhteyden muodostumisessa. Jos ihmissuhteessa toinen osapuoli on aina vitsailijan roolissa, ihmissuhdetta pidetään epäsymmetrisenä. Jos kummatkin osapuolet vitsailevat, ihmissuhdetta pidetään symmetrisenä. (Braun & Kramer 2019, 130). Molempipuolista vitsailua havaittiin muun muassa työpajassa. Toimeksiantajan huumoria voidaan kuvailla jopa ronskiksi, eivätkä yrityksen omistajat kertomansa

mukaan epäroineet heittää ronskimpaa herjaa uusillekaan asiakkaille. Opinnäytetyöntekijä Mäkelän havainnon perusteella vaikutti jopa siltä, että omistajat saattoivat testata asiakasta, ikään kuin kokeille jäätä kepillä toverillisen vitsailun muodossa. Huumori vaikutti siis olevan keskeinen osa toimeksiantajan yrityskulttuuria. Ihannemallissa tämä huumori tuotaisiin näkyväksi osaksi myös yrityksen palvelua sekä ulkoista viestintää. Huumori voitaisiin listata myös yhdeksi yrityksen näkyväksi arvoksi esimerkiksi markkinointimateriaaleissa tai verkkosivuilla. Toimeksiantaja voisi mitata, kuinka monen asiakkaan kanssa heillä on symmetrinen vitsailusuhde, ja mitä tämä tarkoittaa asiakassuhteen sekä kumppanuuden kannalta.

Viikkopalaveri

Freelancereille joka maanantai pidettävä viikkopalaveri oli ainoa yhteinen hetki, jossa omistajat ja freelancerit olivat yhdessä. Ihannemallissa toimeksiantaja hyödyntäisi tätä hetkeä freelancerien ajatusten ja ideoiden kuulemiseen. Jotta freelancereilta voitaisiin odottaa avointa ja rehellistä keskustelua, tulisi sille tiedostaen luoda aika ja paikka. Aika ja paikka voidaan luoda esimerkiksi viestimällä freelancereille, että viikkopalavereihin varataan jatkossa 10–15 minuuttia aikaa mieltä askarruttavien asioiden jakamiseen. Tällöin toimeksiantaja mahdollistaa omalta osaltaan kuulluksi tuleamisen, ja syvemmälle dialogille on helpompi varata tarvittaessa lisäaikaa.

Roolit

Omistaja 1:llä, joka oli vastuussa projektipuolesta, oli työssä tehtyjen havaintojen perusteella mahdollisesti ihmettelyn ja tarkkanäköisyyden lahjat erityisinä luontaisina vahvuuksina (kuva 12). Omistaja 1:n työtehtävät koostuivat kuitenkin suurimmaksi osaksi toimeenpanon osa-alueita hyödyntävistä tehtävistä, joissa Omistaja 1:n tuli ylläpitää mahdollistamista ja sinnikkyyttä. Tämä havaittiin myös Omistaja 1:n haastattelussa, kun hän kertoi hänelle jäävän liian vähän aikaa yrityksen kehittämistyöhön, jossa hän voisi päästä käyttämään nimenomaan ihmettelyä sekä myös ideointia.

Omistaja 2, joka oli vastuussa myyntipuolesta, omasi puolestaan mahdollisesti ideoinnin ja mahdollistamisen lahjat (kuva 12). Hän oli ensimmäisessä haastat-

telussa kertonut, että haluaa ikään kuin palvella muita ja innostui, kun pääsi keksimään ongelmiin ratkaisuja (kuva 9). Omistaja 2:n työtehtävät koostuivat Omistaja 1:n tavoin toimeenpanon osa-aluetta hyödyntävistä tehtävistä.

Toimeksiantaja oli maininnut työpajassa, että projektipäällikkö on ottanut vastuulleen näitä toimeenpanon osa-alueella olevia tehtäviä. Ihannemallissa toimeksiantaja pohtisi CMWS- ja WAMI-mittareiden kysymysten kautta, voisiko muiden freelancerien työnkuvaan liittää joitain sellaisia tehtäviä, jotka selkeyttäisivät kaikkien rooleja. Työnkuvien selkeyttämiseen voidaan yhdistää myös lean-ajattelun periaatteita.

Viestintä

Koska toimeksiantajan asiakkaat olivat antaneet palautetta puutteellisesta viestinnästä, pohdittiin, tulisiko jonkun muun kuin Omistaja 1:n olla päävastuussa asiakkaiden kanssa viestimisestä. Toimeksiantajan kannattaa miettiä, voisivatko esimerkiksi freelancerit olla suoraan enemmän yhteydessä asiakkaaseen, ja olisiko tämä toimintatapa myös asiakkaalle selkeämpi. Toimeksiantaja voi hyödyntää lean-ajattelua projektinhallinnassaan sekä viestinnän sujuvoittamisessa tarkastelemalla prosessia, jonka läpi uusi työn alle otettava asiakasprojekti kulkee.

Kohderyhmä ja uudet palvelut

Toimeksiantaja oli maininnut haastatteluissa, että kohderyhmän puuttuminen hankaloitti uusien palvelujen innovointia. Tämän haasteen ratkaisemiseksi toimeksiantaja voi kokeilla palvelumuotoiluprosessin hyödyntämistä. Näin toimeksiantaja voi testata uusia ideoita nopeasti suoraan asiakasrajapinnassa.

Ihannemallissa toimeksiantaja vertailee säännöllisesti sekä talouden lukuja, kuten liikevaihtoa, että NPS-, CMWS- ja WAMI-mittareiden tuloksia, ja täydentää niitä freelancereihin ja asiakkaisiin kohdistetulla laadullisella tiedonhankinnalla.

4.6 Etnografia Lite -työkalu

Toimeksiantajalle luotiin työkalu etnografian soveltamiseen. Työkalu sai nimek-

seen Etnografia Lite. Se syntyi Mikko Leskelän haastattelusta (2023) tehtyjen oivallusten perusteella helpottamaan etnografisten menetelmien soveltamista yrityksen arkeen tavalla, jolla kuka tahansa organisaation jäsen pystyy niitä hyödyntämään asiakaskohtaamisissa. Etnografia Lite -työkalu esittelee mitä tehdä ja mitä välttää, kun etnografisia menetelmiä sovelletaan asiakasympäristössä. Etnografia Lite -työkalun tarkoitus on saada mahdollisimman todenmukaista tietoa asiakkaasta:

- Mitkä arvoja ja uskomuksia asiakkaalla on?
- Mitä arvoja ja uskomuksia on alalla, jolla asiakas toimii?
- Mitkä ilmiöt vaikuttavat asiakkaan yritykseen sekä toimialaan tällä hetkellä? Mitkä mahdollisesti tulevaisuudessa?

Etnografia Lite -työkaluun on kerätty ohjeet niin kenttätöön kuin haastattelujen soveltamiseksi. Työkalun tarkoitus on ohjata asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevaa henkilöä löytämään sellaista dataa, jota kilpailijoilla ei ole.

Ohje haastattelumenetelmän soveltamiseen

Haastattelut tulee pitää asiakkaan omassa ympäristössä. Kahviloita, ravintoloita ja yrityksen, joka suorittaa haastattelun, tiloja tulee välttää. Kahvilat ja ravintolat ovat usein meluisia, ja haastattelijan roolissa toimivan yrityksen tilat puolestaan eivät saa asiakasta käyttäytymään tai olemaan niin kuin hän käyttäytyisi omassa ympäristössään, kuten omassa työhuoneessaan. Paras ympäristö haastattelulle onkin haastateltavan asiakkaan oma ympäristö. Mikäli asiakas työskentelee kodistaan käsin, on silloin asiakkaan kotitoimisto paras paikka.

Kysymyksiä, kuten ”Mitkä asiat vaikuttavat sinuun yrittäjänä?” tulee välttää. Tällä tavalla muotoiltu kysymys ohjaa asiakkaan vastaamaan kysymykseen niin kuin siihen olisi olemassa oikeita tai väriä vastauksia. Asiakas ajautuu tilanteeseen, jossa hän päätyy luettelemaan listan asioista, jotka häneen vaikuttavat yrittäjänä. Kehotteita, kuten ”Kerro minulle, millaista on olla yrittäjä” tulee puolestaan suosia. Tähän asiakas vastaa merkityksen ja tunteen kautta, joka paljastaa haastattelijalle enemmän kuin luettelon yrittäjiin vaikuttavista asioista.

Jos halutaan tietää millaisia paineisia tilanteita haastateltava on kohdannut yrittäjänä, ei kysymystä muotoilla muotoon ”Mitä paineisia tilanteita sinulla on ollut yrittäjänä?”, sillä voimme etukäteen olettaa, että yrittäjyyteen kuuluvat paineiset tilanteet, ja jokaisella yrittäjällä on niistä varmasti kokemuksia. Sen vuoksi kysymys kannattaakin muotoilla ”Kerro minulle siitä, kun viimeksi valvoit mieltien yrityksen asioita?”. Haastattelijalla on siis olemassa motiivi saada tietoa paineisista tilanteista, mutta koska haastatteliija pyrkii löytämään merkityksiä, paineisista tilanteista ei kysytä suorasti vaan epäsuorasti.

Haastatteliija ei saa puhua ensimmäisenä kysymyksen esittämisen jälkeen. Yleensä haastateltavan, tässä esimerkissä asiakkaan, joutuessa miettimään vastaustaan, on kysymys ollut vaikea, ja haastateltava todella miettii, mitä siihen vastaa.

Kysymysjärjestyksellä on suuri merkitys. Asiakkaan kanssa käydyn haastattelun motiivi saattaa olla palveluntarjoajan tarve tietää, onko se onnistunut palvelun tuottamisessa asiakkaan kanssa vai ei. Tätä kysymystä ei kuitenkaan esitetä ensimmäisenä kysymyksenä haastattelussa, vaan aivan viimeisenä kysymyksenä. Syy tälle on se, että mikäli haastatteliija ohjaa kysymyksellään asiakkaan ajattelemaan hänen ja palveluntarjoajan välistä suhdetta, siitä on vaikeaa enää päästä pois. Tällöin haastateltava vastaa myös muihin kysymyksiin siitä asetelmasta käsin, mikä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on, jolloin asiakkaan omat merkitykset jäävät haastattelun ulkopuolelle. (Mikko Leskelän haastattelu 2023.)

Haastattelut ovat ikään kuin suppiloita. Ne aloitetaan mahdollisimman laajasta teemasta, ja niitä kavennetaan lähemmäs oletettua tutkimuskohdetta (Leskelä 2020, 199). Tätä ajatusta hyödynnettiin myös omistajille pidetyissä haastatteluissa, joissa ensimmäisen haastattelukierroksen teema oli omistajan käsitys maailmasta ja itsestä ja toisen kierroksen teema oli yrityksen olemassaolo. Kun haastattelut rakennetaan näin, päästään käsiksi haastateltavan elämismaailmaan.

Toimeksiantajalla oli myös oma tapansa keventää asiakastapaamisten tunnelmaa kysymällä kysymys: ”Elätkö hetkessä, jos ajattelet eläväsi hetkessä?”. Tämä

kysymys on luonteeltaan jopa filosofinen, mutta asiakkaan suhtautuminen kysymykseen paljastaa asiakkaasta sellaisia puolia, joita arkiset kysymykset esimerkiksi säästä tai viikonloppusuunnitelmista eivät paljastaisi.

Haastattelun jälkeen tulee kirjoittaa tai äänittää omat ensitunnelmat haastattelusta. Äänitteestä tai omasta dokumentaatiosta voidaan myös tarkistaa haastateltavalle tehdyt lupaukset, jotka saattavat helposti unohtua, mikäli ne ovat olleet spontaaneja (2020, 261).

Toimeksiantajalle kerrottiin näistä etnografisten menetelmien käytön oivalluksista opinnäytetyöprosessin aikana, ja toimeksiantaja kokeilikin niitä käytännössä kahdella asiakasvierailulla. Asiakas 1 on tekniikka-alan tukkuyritys ja asiakas 2 nuohousalan yritys. Asiakas 1:n luona tehdyllä vierailulla etnografisten menetelmien hyödyntämisen voi jakaa kolmeen eri vaiheeseen: asiakkaan lähiympäristöön tutustuminen, toimialalla koettuun ongelmaan ja asiakkaan omassa varastossa kysytyihin kysymyksiin heidän tuotteistaan.

Asiakas 1:llä oli omat tilat keskellä jo kohtalaisen vanhaa teollisuusaluetta Helsingissä. Toimeksiantaja yllättyi asiakkaan tilojen siisteydestä ja modernista ilmeestä positiivisesti. Toimeksiantaja oli valmistautunut teollisuusaluetta vastaavaan tyyliin, kuten pelkistettyyn teollisuushalliin. Toimeksiantaja kysyi asiakas 1:ltä kysymyksiä kuten: ”Millaista yrittäjyyttä tällä alueella esiintyy?” ja ”Minkä takia olette valinneet juuri tämän paikan?” Toimeksiantaja sai kuulla, että alueella on aika paljon epämääräisiä muutaman yrittäjän hallirakennuksia ja varastoja, joiden toiminnasta ei ole selkeää tietoa. Alueelta löytyy samalla myös joitakin yrityksiä, jotka hyödyntävät asiakas 1:n tuotteita. Asiakas 1 oli valinnut juuri kyseisen paikan puhtaasti sijainnin takia. Asiakas 1 kertoi, ettei missään nimessä voisi sijaita Espoossa huonompien liikenneyhteyksien vuoksi. Toimeksiantaja koki tämän mielenkiintoiseksi, koska samalla asiakas 1 mainitsi, että heidän ideaali-asiakkaansa on ”kohtuu useasti tilaava isompi konepaja esimerkiksi Pohjanmaalta”. Alueella esiintyy myös kohtalaisen paljon rikollisuutta, ja poliiseja saattaa nähdä useamman kerran kuukaudessa. Asiakas 1 vaikutti toimeksiantajan mielestä hiukan ylpeiltä tätä huomiota kertoessaan. Toimeksiantaja sai itsekin todistaa hauskan sattuman alueesta ollessaan kahvilla asiakas 1:n neuvotteluhuoneessa: Ulkona ajavalta pakettiautolta lähti ajaessa rengas ja kipinöitä lensi

joka suuntaan. Ironisen tilanteesta teki se, että pakettiauto pysähtyi “rengasrikon” seurauksena juuri autokorjaamon pihan eteen.

Toimeksiantajan kysyessä asiakas 1:ltä: “Minkälaisista tilanteista teille tulee reklamaatiota, ja kuinka usein?” se sai vastaukseksi, että kaikki reklamaatiot johtuvat pääosin kuljetusvirheistä. Varsinkin kaikki tilaukset, jotka käsitellään ja lajitellaan uudestaan eri terminaaleissa ovat riskialttiimpia rikkoutumiselle. Kuljetusyhtiöiden vastuu harvoin kattaa terminaalissa sattuneet vahingot, minkä takia juuri lähetysten kuljetus aiheuttaa asiakas 1:lle paineisia tilanteita. Silloin, kun tavara menee autossa suoraan loppuasiakkaan pihaan, vältytään lähes poikkeuksetta reklamaatioilta. Asiakas 1 kertoi omakohtaisia kokemuksiaan kuljetusalasta toimeksiantajalle, sillä asiakas 1:n molemmat tapaamisessa olleet henkilöt olivat aikoinaan työskennelleet alalla. Asiakkaiden elämismaailman ymmärtäminen käsittelee nimenomaan heidän haasteensa, koska tällöin pystytään mahdollisesti omalla palvelulla lievittämään niitä, vaikka ei olisikaan itse tämä kyseinen kuljetusyritys. Katteesta kysyttäessä asiakas 1 vastasi, että ilmalämpö- ja maalämpöpumppuasennuksissa oli paras kate, mutta näitä ei ollut myyty kovin montaa. Tähän toimeksiantaja tarjosi hakukoneoptimointi- ja konversio-optimointipalvelua ongelman ratkaisemiseksi.

Tapaamisen loppupuolella toimeksiantaja oli tutustumassa asiakas 1:n varastohalliin, joka vastasi ilmeeltään toimeksiantajan aikaisempia ennakkoluuloja. Toimeksiantaja tiedusteli asiakas 1:ltä kuinka paljon erästä messinkiverkkoa pitää tilata, jos kyseessä on yksityisasiakkaan vähimmäistilaus. Toimeksiantaja kysyi myös tuotteiden alkuperästä ja käyttäjästä. Kävi ilmi, että asiakas 1 ostaa tuotteensa ainoastaan eurooppalaisilta toimittajilta, sillä ne ovat laadukkaita. Asiakas 1 ei edes halua tarjota omille asiakkailleen heikompia tuotteita, vaikka joku niitä ostaisikin. Asiakkaan omat pohdinnat omasta tuotteesta avaavat pääsyä hänen arvomaailmaansa, mikä helpottaa palvelun toteuttamista.

Pirkkalassa asiakas 2:n luona toimeksiantaja kysyi: “Miltä tuntuu olla nuohousalan yrittäjä?” Idea kysymykseen oli tullut opinnäytetyöntekijä Mäkelältä Leskelän haastattelun (2023) opeista. Kysymys laittaa asiakkaan aidosti pohtimaan omaa suhtautumistaan yrittäjyyteen ja siihen tiettyyn alaan, mille toimeksiantajan tehtävä on luoda onnistunutta markkinointia. Tämä kysymys on huomattavasti paljon

hedelmällisempi kuin kysymys: “Miten teillä on täällä mennyt?”, joka ohjaa vastaamaan hyvin tyypilliseen tapaan “Ihan hyvin täällä on mennyt”. Hyviä kysymyksiä ei kannata ajatella niin suoraviivaisesti, että yksi kysymys avaisi salaisen arkun asiakkaan koko elämismaailmasta. Yksi hyvä kysymys antaa mahdollisuuden kysyä toinen hyvä kysymys, jota ei ole valmiiksi suunniteltu tai strukturoitu. Moni hyvä tapaamisen aikana esitetty kysymys muodostaa arkun, jota saa raotettua hyvällä ja johdonmukaisella ja kohtuullisen pian haastattelun jälkeen tehdyllä analyysityöllä.

Ehdotus kenttätyömenetelmän soveltamisesta

Koska kenttätyössä tärkeintä on immersion kautta tulla osaksi asiakkaan elämismaailmaa, työssä pohdittiin, kuinka toimeksiantaja voisi hyödyntää kenttätyön menetelmää tiedonhankinnan keinona. Kenttätyön soveltamisen keinoksi tunnistettiin toimeksiantajan uuden toimiston sijainti. Toimeksiantaja jakoi toimistotilan yhden uuden asiakkaansa kanssa Pirkkalassa marraskuusta 2023 alkaen. Asiakkuus oli voitettu opinnäytetyöprosessin aikana, ja sattumalta tällä asiakkaalla oli vuokrattavana toimistotilaa samasta tilasta, missä asiakas itse työskenteli. Työssä nähtiin arvoa kokeilla, mitä kaikkea asiakkaasta ja hänen elämismaailmastaan on mahdollista havaita seuraamalla asiakkaan arjen toimintaa lähietäisyydeltä. Koska uusi toimisto saatiin käyttöön vasta marraskuussa 2023, eli aivan opinnäytetyöprosessin loppupuolella, ei työssä voitu raportoida kenttätyön soveltamisen tuloksia.

Yrityksen omistajan ei lähtökohtaisesti kannata olla palautteen pyytäjän roolissa, sillä asiakkaan ja palveluntuottajan välinen suhde vaikuttaa väistämättä asiakkaan antamiin vastauksiin sekä palveluntuottajan tulkintoihin (Mikko Leskelän haastattelu 2023). Myös asiakkaan ja palveluntuottajan välinen suhde sekä luottamus vaikuttavat tähän. Etnografin tarkoitus on esittää niin sanotusti tyhmiä kysymyksiä, eli kysymyksiä siinä muodossa, että ei vielä ymmärretä haastateltavasta mitään. Tämä voi olla ongelmallista asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, sillä palveluntuottajan odotetaan tuntevan asiakkaan ympäristö ja tarve (2023). Siksi jonkun ulkopuolisen, esimerkiksi freelancerina toimivan tekijän, kannattaa mieluummin toimia palautteen pyytäjänä, mikäli Etnografia Lite -työkalua käytetään palautteen keräämiseen.

Etnografisia menetelmiä kannattaa hyödyntää myös tuotteistamisessa, sillä sen avulla pystytään löytämään vastauksia kysymykseen: Mitä maailma tarvitsee? Etnografisia menetelmiä käyttämällä vältetään omien olettamusten vaikuttaminen tuotteistamiseen. Uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä tulisikin suunnata etnografinen tutkimus asiakkaiden asiakkaisiin, eli heihin, joihin tuote tai palvelu välillisesti vaikuttaa. Ajatusprosessia pidemmälle viemällä, eli etnografisen tutkimuksen suuntaaminen asiakkaan asiakkaiden asiakkaisiin auttaa pääsemään paremmin käsiksi asiakkaisiin vaikuttaviin ilmiöihin.

Uuden tuotteen tai palvelun kehittämisessä voidaan hyödyntää palvelumuotoilun tuplatimanttiprosessia (kuva 5) prototyypin suunnitteluun ja testaamiseen ennen tuotteen tai palvelun julkaisua. Etnografinen tutkimus voi avata ovia myös täysin uusien liiketoiminta-alueiden löytämiseen, jolloin yrittäjä voi jakaa riskiä vain yhden liiketoiminnan sijaan useampaan liiketoimintaan.

5 POHDINTA

Liiketoiminnan kehittäminen antropologista ymmärrystä hyödyntämällä tarkoittaa kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että yrittäjällä on toinen jalka elämismailmassa ja toinen systeemimailmassa koko ajan. Myös Great Gatsby -kirjan kirjoittaja F. Scott Fitzgerald toteaa, että ensiluokkaisen älykkyyden testi on kyky pitää mielessä kahta keskenään vastakkaista asiaa, ja silti säilyttää toimintakykynsä (Leskelä 2020, 6). Tämä toteamus kiteyttääkin ihmis- ja taloustieteiden yhdistämisen liiketoiminnan kehittämisessä, etenkin silloin, kun tarkoituksena on löytää liiketoiminnasta jotain täysin uutta ja merkityksellistä.

Parhaat ideat syntyvät tekemisen ja sen analysoinnin kautta. Ideointia voidaan ajatella urheilun kautta. Urheilumaailmassa harjoitteessa keskitytään laadukkaaseen tekemiseen ja loppulämmöissä reflektoidaan omaa tekemistä mahdollisimman laadukkaasti ja monipuolisesti. Levossa annetaan reflektoitujen asioiden hautua ja seuraavana päivänä parannetaan tekemistä. Kuten siirtolapuutarhasimerkissä, parhaat mullan alla olevat jyvät eivät löydy valmiiksi rakennetusta kasvihuoneesta, ne löytyvät maanmuokkauksen tai jonkun muun tekemisen myötä. Ne löytyvät kuitenkin omalta palstalta ja todennäköisesti aivan nenän edestä, kuten myös haastatteluja analysoimalla havaittiin. Tekeminen muodostaa ajattelua, mikä puolestaan muodostaa parempaa ajattelua. Ajattelu itsessään ei muodosta parempaa ajattelua, eikä myöskään tekemistä – siksi tekemällä ajattelu on jatkuva palauteprosessi.

Tapa, miten yrityksen tarjoama palvelu tuotetaan, ja tarkoitus miksi palvelu on olemassa, voivat erottaa yrityksen sen kilpailijoista merkittävällä tavalla. Tutkittaessa asioiden alkuperiä ja syitä, ja soveltamalla etnografisia menetelmiä saadaan ideaalitulanteessa yrityksen käyttöön dataa ja työkaluja, joilla voidaan voittaa kilpailija, vaikka molemmilla yrityksillä olisi sama palvelu. Antropologisella ymmärryksellä voidaan huomata jokin asiakkaissa vaikuttava ilmiö ennen kuin kukaan on ehtinyt sitä edes tutkia, saati keksinyt siihen ratkaisua. Ne yritykset, jotka keksivät ratkaisun ongelmaan ensimmäisenä, ehtivät todennäköisemmin hyötymään siitä taloudellisesti.

Kun yritys omaa paremman ymmärryksen asiakkaastaan sekä hänen elämämaailmastaan, osataan yhteistä ajattelua viedä kohti molempia osapuolia hyödyttävää lopputulosta. Silloin yritys osaa tarjota kilpailijoiden ratkaisusta poikkeavia ratkaisuja. Yrityksen jakaessa asiakkaalleen omaa tarinaansa, he liittyvät osaksi myös asiakkaan tarinaa. Tarinoiden yhdistyminen synnyttää luottamusta, jolloin suhde syvenee. Silloin on todennäköisempää, etteivät konfliktit tai väärinymmärrykset saa asiakasta vaihtamaan palveluntarjoajaa. Yhdessä ajattelun taito antaa luvan yrittämiselle sekä mahdollisuuden turvallisen ympäristön muodostumiselle ja paremmille kaupoille. Näistä asiakassuhteista on myös erittäin hankala kummankaan osapuolen luopua, koska välille on syntynyt tarina. Jaettu tarina pidentää asiakkuuden kestoa sekä kasvattaa asiakkaan keskiostosta. Näin voidaan myös mitata brändin onnistumista.

Työn aikana toimeksiantaja oli tehnyt erilaisia havaintoja asiakastapaamisista. Asiakaskäynnin arvo oli säilynyt pidempään, kun asiakas tavattiin kasvotusten, ja hänen luonaan vietettiin enemmän aikaa. Pidemmän tapaamisen seurauksena puheluihin ja sähköposteihin oli kulunut palaverin jälkeen vähemmän aikaa, ja toimeksiantaja oli saanut rauhassa keskittyä palvelun tuottamiseen. Toimeksiantaja kertoi käyneenä ensimmäisen asiakkaan kanssa 2,5 tunnin palaverin läsnä, joka oli puoliksi etukäteen suunniteltu. Toimeksiantaja sai tehtyä yhden kaupan lisäksi toisen, tutustuttua lisää asiakkaan arkeen ja toimintaympäristöön sekä sovitua seuraavan samassa ympäristössä tapahtuvan tapaamisen. Toimeksiantaja sai samalla käynnillä myös työn tekemiseksi tarvittavat tunnukset ja tiedot.

Toisen asiakkaan kanssa toimeksiantaja piti etäpalaverin ennen työn aloitusta. Haluttu kauppa saatiin vahvistettua, mutta seuraavan neljän viikon aikana toimeksiantaja joutui käyttämään yhden tunnin viikossa tavoittaakseen asiakkaan luvattujen aineistojen saamiseksi samalla tarkentaen asiakkaalle töiden kulkua. Ajallisesti tähän asiakkuuteen kului siis yhteensä 5 tuntia ilman lisäkaupan mahdollisuutta.

Kolmannen asiakkaan kanssa toimeksiantaja sopi kaupan läsnä, mutta ei koskaan tavannut henkilöä, jonka kanssa kaupan tehneet henkilöt halusivat toimeksiantajan jatkossa asioivan. Työt aloitettiin, mutta aikaa kului välikäsien kanssa toimimiseen. Yhteyshenkilö soitti toimeksiantajalle kolme kertaa ja laittoi kaksi eri

sähköpostia. Tähän asiakkuuteen kului lopulta aikaa 7,5 tuntia ilman lisämyynnin mahdollisuutta.

Vaikuttaa siltä, että puolistrukturoitu asiakaskäynti, jossa on reilusti aikaa elämämaailmaa avaavalle keskustelulle, antaa toimeksiantajalle työrauhan omalle tekemiselle seuraavaan palaveriin asti. Kannattavuuden näkökulmasta toimeksiantajan kannattaa mennä paikan päälle silloin, kun asiakkuus on tuore, ratkaistava ongelma on monimutkainen, eikä sitä voida ratkaista nykyisillä työkaluilla tai kun ala, jolla asiakas toimii ei ole ennestään tuttu. Toimeksiantajan on hyvä oppia tunnistamaan, millaisia asiakkaita yrityksen kannattaa ottaa asiakkaikseen, ja millaiset asiakkuudet ovat mieleisiä ja mahdollistavat innostumisen.

Syvän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi on osattava kysyä asiakkailta oikeita kysymyksiä, ilman että heistä tuntuu, että yritys pyytää palautetta (Mikko Leskelän haastattelu 2023). Silloin yrityksellä on mahdollisuus saada todella arvokasta dataa yrityksen tekemisestä, jotta yritystä voidaan kehittää paremmaksi. Tällöin yritys kykenee myymään seuraavan ratkaisun helpommin. Toimeksiantajan kannattaakin kiinnittää jatkossa enemmän huomiota asiakaspalautteen keräämiseen. Palautteen keräämiselle ei opinnäytetyössä suunniteltu valmista runkoa, mutta Etnografia Lite -työkalu auttaa tunnistamaan missä tilanteissa ja miten palautetta on suositeltavaa pyytää asiakkaalta.

Omaan alaan vaikuttavien muutosten pohdinta ei yksin riitä, vaan myös asiakkaiden aloilla tapahtuvat muutokset tulee huomioida ja kyetä ennakoimaan niitä, sillä tulevaisuudet eivät vain tapahdu – ne tehdään (Leskelä 2020, 138). Tämä tarkoittaa pinttyneistä ajatuksista ja uskomuksista irti päästämistä tai ainakin niiden kyseenalaistamista. Tätä voidaan toimeksiantajan yrityksessä jatkossa harjoitella yhdistelemällä asioita, joiden ei perinteisesti ajatella kuuluvan yhteen.

Toimeksiantaja ei ollut tehnyt lisämyyntiä niin paljon kuin se olisi voinut tehdä. Ainutlaatuisen ratkaisun keksiminen asiakkaan ongelmaan mahdollistaa myös lisämyynnin sekä uusien ja ennalta tuntemattomien menetelmien kokeilun. Lisämyyntiin vaikuttaa myös oivallus siitä, että mitä enemmän yritys tuntee asiakkaansa liiketoimintaa, sitä paremmin se voi auttaa, ja sitä enemmän se voi lasuttaa. Kysymysten kysymiseen voidaan hyödyntää Etnografia Lite -työkalua.

Asiakkaan kanssa aikaa viettämällä voidaan saada selville myös se, mitä kilpailijat ovat asiakkaalle tarjonneet ja millaisia tuloksia kilpailijat ovat asiakkaalle saaneet. Tästä syntyy käsitys siitä, millaisiin tuloksiin asiakas on tyytyväinen. Antropologisen ymmärryksen kautta voidaan syventyä lisää niihin syihin, miksi asiakas on tyytyväinen ja miten hän olisi toimeksiantajan palvelun myötä vielä tyytyväisempi. Elämis- ja systeemimaailman yhdistäminen on lisämyynnin kannalta oleellinen. Sen avulla voidaan ymmärtää asiakkaan nykytilannetta sekä palveluntarjoajan mahdollisuuksia tarjota ratkaisu.

Suunnittelua kannattaa tehdä lyhyellä tähtämellä, mutta organisaation tulee tarvittaessa olla valmis tekemään valtaviakin muutoksia. Liiketoiminnassa on yksi vakio: yritys on strategiatyössä aina vähän hukassa tulevaisuuteen nähden (Mikko Leskelän haastattelu 2023). Tämä vakio on hyvä tiedostaa, sekä ymmärtää – vaikka emme voi kontrolloida täysin onnistumistamme strategiatyössä, voimme yrityskulttuuria ymmärtämällä hahmottaa, millaisissa raameissa meidän on mahdollista toimia.

Mikko Leskelän haastattelu (2023) sekä kirjat koettiin erittäin hyödyllisiksi lähteiksi työssä. Liiketalouden opiskelijoina opinnäytetyöntekijät olivat ennalta lukee neet paljon kirjallisuutta tiimijohtamisesta sekä taloustieteistä, mutta ihmistieteet ja antropologia olivat täysin uusia aihealueita. Leskelän *Bisnesantropologia* ja muut ihmistieteet strategiatyössä (2020) avasivat työn tekijöille uudenlaista ajattelumallia, ja lopulta kirjan kiteytykset sekä Leskelän haastattelu (2023) vastasivatkin hyvin sitä ajatusta, joka työn tekijöillä oli strategiatyöstä pitkään ollut opintojen aikana: toimivaa strategiaa ei voida luoda vain neuvotteluhuoneissa istumalla.

Leskelän haastattelu auttoi myös luomaan konkretiaa teorian ympärille. Ennen haastattelua opinnäytetyöntekijät olivat tutustuneet puolistrukturoituun haastatteluun kirjoja lukemalla, mutta haastattelussa kirjan teoria muuttuikin käsinkoskeltavaksi ja todelliseksi, sellaiseksi toiminnaksi, jota jokainen organisaation jäsen pystyy harjoittamaan. Leskelän haastattelussa ymmärrettiin, mitä strategia oikeastaan on: se on tekemistä ja tekemisen kautta oppimista. Leskelä kuvasi haastattelussa perinteistä käsitystä strategiasta ”älyllisen jumpan tulokseksi”, vaikka todellisuudessa strategia on hänen mukaansa kaukana siitä. Strategia ja arjen

toiminta liittyvät vahvasti kulttuuriin, jota voidaan havainnoida esimerkiksi organisaation sisällä: mitä ihmiset organisaatiossa tekevät, miten tekeminen vaikuttaa mihinkin ja miksi tällaista tekemistä ylipäätään tapahtuu.

Pelkällä bisnesantropologisella ymmärryksellä ei kuitenkaan vielä luoda toimivaa strategiaa. Bisnesantropologiassa pohditaan mitä pitää kehittää, mitä oikeastaan ollaan ratkaisemassa ja ennen kaikkea miksi. Sen jälkeen voidaan ratkaista ongelmat esimerkiksi palvelumuotoilun tuplatimantilla tai lean-ajattelun prosessilla. Kun antropologista ymmärrystä hyödyntämällä pyritään selvittämään oikean ongelman ratkaisu, liiketoiminnan kehittämisen työkaluilla pyritään ratkaisemaan ongelma oikein. Liiketoiminnan kehittämisessä tulee katsoa sekä elämissä maailmaan että systeemimaailmaan.

Opinnäytetyöprosessi on toimeksiantajan mukaan haastanut yrityksen liiketoimintamallia perusteellisesti. Opinnäytetyön aikana opinnäytetyöntekijöille kävi koko ajan ilmeisemmäksi liiketoiminnan ihmiskeskeinen luonne. Työssä pohditettiin, onko liiketoiminnasta koskaan otettu millään toimialalla täysiä tehoja irti, jos ihminen ja sen ymmärrys on jätetty kehittämistyöstä kokonaan pois? Toisaalta ihmisen mukaan tuominen tarkoittaa suurempaa työmäärää, ajatteluun käytettyä aikaa ja se saattaa nostaa aluksi pintaan enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Toimeksiantaja koki, että heidän yrityksensä selviytymisen kannalta ainoa oikea vaihtoehto tuntuu olevan elämis- ja systeemimaailman yhdistäminen yrityksen arjessa ja toimissa, vaikka se ei ole helppo tai suoraviivainen prosessi. Liiketoiminnan kauneus syntyykin elämis- ja systeemimaailmojen hyödyntämisestä aidosti yhdessä, eikä rinnakkain. Systeemimaailman lainalaisuuksien valossa voisi vaikuttaa siltä, että kaikkeen ihmisten ympärillä tapahtuvaan tai yrityksessä tapahtuvaan voisi vaikuttaa jollain olemassa olevalla prosessilla. Sen sijaan elämissä maailman lainalaisuuksien valossa vaikuttaa siltä, että ymmärtämällä miksi asiat ovat niin kuin ne ovat, voidaan kyvykkäämmiin toimia tietyissä olosuhteissa kuitenkin pyrkimättä muuttamaan tai kontrolloimaan niitä liikaa.

Yksi antropologisen ymmärryksen tuomista liiketoiminnan ytimeen hankaloittaa etenkin asiantuntijatyössä vallitseva tietämisen pakko. Tietämisen pakolla tarkoitetaan tietynlaista mahdottomuutta myöntää, että oikeaa kysymystä ei välttämättä tiedetä. Tietämiseen ja ei-tietämiseen liittyy paljon mukavia ja epämukavia

tunteita. Yleensä sen myöntäminen, ettei tiedä, on niin paljon epämukavampaa kuin tietäminen, että mukavuudenhaluisina ihmisinä pakenemme tietämisen puolelle. Tässä piilee kuitenkin vaara olla löytämättä jotain uteliasuuden ja ihmettelyn avulla, jolla voisi olla ratkaiseva merkitys. Tietämisen pakko on siis sosiaalista sekä kulttuurista. (Leskelä 2020, 208.)

Tämä tuo hankaluuden myös toimeksiantajan liiketoimintaan, sillä asiantuntija-palvelun tarjoajana asiakkaat maksavat yritykselle heidän asiantuntijuudestaan eli tietämisestä. Tällaisessa tilanteessa ei-tietämisen myöntäminen ja yhdessä ihmettelyn ehdottaminen voi tuntua asiakkaasta rahastukselta ja tehottomalta tekemiseltä. Yrityksen odotetaan palveluntarjoajan roolissa tuntevan asiakkaansa, jolloin esimerkiksi etnografisten kysymysten esittäminen saattaa saada asiakkaalle vaikutelman, ettei palveluntarjoaja tunnekaan heidän liiketoimintaansa (Mikko Leskelän haastattelu 2023). On siis sinänsä erikoista, että perinteisissä talous- ja strategiatieteissä on tukeuduttu niin vahvasti eräänlaiseen reduktionistiseen kulttuuriin, jossa ajatellaan, että maailma on mitattavien faktojen summa, vaikka liiketoiminta on aina tapahtunut ihmisten välillä, eli eri ihmisten elämisaailmojen kompleksisuus on aina ollut läsnä liiketoiminnassa.

LÄHTEET

Alma Talent-blogi. 2023. Myynnin mittarit – 4 KPI-mittaria, jotka olisi syytä tietää. Viitattu 30.9.2023. <https://www.almatalent.fi/blogi/myynnin-mittarit-4-kpi-mittaria-jotka-olisi-syyta-tietaa/>

Altman, J. 2021. People strategy : how to invest in people and make culture your competitive advantage. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Autioniemi, J. 2020. Rationaalisuus ja etiikka hallintotieteissä. Tiedepolitiikka-lehti 03/2020. Viitattu 24.9.2023. <file:///C:/Users/Administrator/Downloads/98056-Artikkelin%20teksti-179034-1-10-20201221.pdf>

Braun, D. & Kramer, J. 2019. The corporate tribe: organizational lessons from anthropology. London: Routledge.

Brown, B. 2018. Clear is kind. Unclear is unkind. Viitattu 7.11.2023. <https://brenebrown.com/articles/2018/10/15/clear-is-kind-unclear-is-unkind/>

Collins, J. 2001. Good to Great. New York: Curtis Brown.

Edmondson, A. 2018. The Fearless Organization. Newark: Wiley.

Galletta, A. & Cross, W. E. 2013. Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond : From Research Design to Analysis and Publication. New York: New York University Press. Viitattu 19.7.2023.

Google Search Central. n.d. Search Engine Optimization (SEO) Starter Guide. Viitattu 31.8.2023. <https://developers.google.com/search/docs/fundamentals/seo-starter-guide>

Huang, M. & Rust, R. 2020. A strategic framework for artificial intelligence in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science (2021) 49:30–50. Viitattu 1.10.2023. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-020-00749-9>

Jokinen, T. 2020. LEAN-periaatteet. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.9.2023. <https://blogi.oamk.fi/2020/05/04/lean-periaatteet/>

Jordan, A. 2019. Business Anthropology. Oxford University Press. Viitattu 5.9.2023. <https://oxfordre.com/anthropology/display/10.1093/acrefore/9780190854584.001.0001/acrefore-9780190854584-e-4>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. n.d. Etnografia. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.9.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.

- Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Helsinki: Alma Talent.
- Lencioni, P. 2023. Teamwork Simplified. Nordic Business Forum 2023-seminaaritalenne. Viitattu 4.11.2023.
- Leskelä, M. & Luomaranta, J. 2023. Avoin strategia / Suljettu strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Leskelä, M. kirjailija. 2023. Haastattelu 18.8.2023. Haastattelijat Tervo, M. & Mäkelä, S. Litteroitu. Haastattelu toteutettu Zoom-etäyhteydellä.
- Leskelä, M. 2020. Bisnesantropologia. Helsinki: Alma Talent.
- Lewis, C. & Mehmet, M. 2020. Does the NPS® reflect consumer sentiment? A qualitative examination of the NPS using a sentiment analysis approach. International journal of market research.
- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, F. 2020. Elämän tarkoitus. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Metcalf, P. 2018. Antropologia: johdatus perusteisiin. Helsinki: Gaudeamus.
- Miller, M. 2017. Why Designers Are Reviving This 30-Year-Old Japanese Productivity Theory. Fast Company & Inc. Viitattu 7.11.2023. <https://www.fast-company.com/90126285/why-designers-are-reviving-this-30-year-old-japanese-productivity-theory>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Papadacos, T., Smith, A., Bernarda, G., Pigneur, Y. & Osterwalder, A. 2014. Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley.
- Papke, E. 2013. True Alignment. Linking Company Culture with Customer Needs for Extraordinary Results. AMACOM.
- Rauhala, L. 2015. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Reito, S. 2009. Onko kuntoutuksen ohjaaja rehabsaurus? Kehittämishanke. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/8030/Reito.Sinikka.pdf;jsessionid=9F9A58DDA5580A170252329DE1595E32?sequence=2>
- Schein, E. H. & Schein, P. A. 2016. Organizational Culture and Leadership. Newark: Wiley.
- Sinek, S. 2009. Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. New York: Portfolio.

Sinek, S. 2023. How can I find my WHY? Viitattu 30.9.2023. https://www.youtube.com/watch?v=kq1XFObMH6A&ab_channel=SimonSinek

Suominen, S. & Juntunen, M. 2021. Mitä palveluohjaus on? Suomen Palveluohjausyhdistys, SPO ry. Viitattu 19.9.2023. <https://bin.yhdistys-avain.fi/1594782/dfB9oRpewlcY2vxAiDjZ0VUj8T/Mit%C3%A4%20palveluohjaus%20on.pdf>

Suvanto, J. & Mantere, T. n.d. Etiikasta ja tietämisen filosofiasta. Vaasan yliopisto. Viitattu 19.11.2023. https://www.automaatioseura.fi/site/assets/files/1599/au-22_paper_22.pdf

Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Asiakslähtöisyys. Viitattu 1.10.2023. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/palvelun-sisallot/yksilotyoskentely/asiakaslahtoisuus>

Tieteen termipankki. Filosofia: elämismaailma. <https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Filosofia:el%C3%A4mismaailma>. Viitattu 5.11.2023.

Tieteen termipankki. Filosofia: filosofinen antropologia. https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Filosofia:filosofinen_antropologia. Viitattu 19.7.2023.

Tieteen termipankki. Uskontotiede: refleksiivisyys. <https://tieteentermi-pankki.fi/wiki/Uskontotiede:refleksiivisyys>. Viitattu 19.7.2023.

Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Viitattu 1.10.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>

Varto, J. 2005. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Elan Vital. Viitattu 24.9.2023. https://wiki.aalto.fi/download/attachments/70791584/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf?version=1&modification-Date=1349944103000

Viita, H. 2020. Arvoa liiketoimintaan. Helsinki: Alma Talent.

Wasson, C. 2016. What is Design Anthropology? Viitattu 19.11.2023. <https://www.christinawasson.com/what-is-design-anthropology>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

Alleiviivatut kysymykset esitettiin omistajille haastatteluissa.

VAIHE 1:

Käsitys itsestä

Kauanko olet toiminut yrittäjänä?

Minkä ikäinen olet?

Mistä olet kotoisin?

Miten kuvailisit perhettäsi? Kuulutko joihinkin muihin sellaisiin ryhmiin, jotka koet perheenomaisiksi?

Miten kuvailisit itseäsi?

Käsitys itsestä yrittäjänä

Millainen yrittäjä olet mielestäsi?

Mihin perustat päätöksenteon yrittäjyydessä?

Keneltä kysyt neuvoa?

Käsitys omista arvoista

Mitä arvoja sinulla on? Miksi ne ovat sinulle tärkeitä?

Näkyvätkö arvosi yrittäjyydessä?

Onko jotain, mitä haluaisit toisten yrittäjien tekevän toisin?

Käsitys omasta tulevaisuudesta

Millaisia toiveita ja unelmia sinulla on?

Millaisia tavoitteita sinulla on?

Miten tavoitteesi näkyvät arjessasi? Mitä teet ja mitä jätät tekemättä?

Kuinka pitkällä tähtäimellä teet suunnitelmia tulevaisuudesta?

Mitä uhkia näet omassa tulevaisuudessasi?

Mitä mahdollisuuksia näet omassa tulevaisuudessasi?

Kuinka valmistaudut niihin?

Kuinka ne vaikuttavat tapaasi ja kykyysi toimia arjessa?

Mitä asioita haluat muuttaa, ja mitä et?

Arjessa palautuminen

Miten vietät aikaa yksin?

Miten vietät aikaa yhdessä muiden kanssa?

Kuinka paljon vietät aikaa yksin viikottasolla?

Tarvitsetko omaa aikaa?

Mitä teet, kun olet yksin?

Kaipaatko arkeesi hetkiä palautumiselle?

Onko sinulla keinoja palautua kesken viikon? Jos, niin mitä?

Miksi koet juuri ne keinot hyödyllisiksi?

Uskomukset yrittäjyydestä

Mitä yrittäjyys on?

Millainen yrittäjä haluaisit olla?

Millainen on hyvä yrittäjä? Millainen on huono yrittäjä?

Mikä on yrittäjyyden tarkoitus?

Mikä on yrittäjyyden merkitys sinulle?

Onko yrittäjyydelläsi merkitystä muille?

Mikä on sinulle arvokkain kokemus yrittäjänä?

VAIHE 2:

Miksi aloititte yrityksen?

Mikä on saanut jatkamaan yritystoimintaa?

Katsaus nykyhetkeen:

Mikä menee nyt hyvin? Missä on haasteita? Mikä ei kohtaa asiakkaan kanssa?

Mistä et luopuisi?

Mitä jättäisit pois?

Millainen asiakassuhde on mielestäsi mielekkäin tällä hetkellä?

Mikä herättää luottamuksen?