

**SAVONIA**



MUU RAPORTTI - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
TEKNIIKAN ALA

# LEAN-MALLI STARTUP- YRITYKSEN MYYNNIN JA MARKKINOINNIN KEHITTÄMISEEN

Opinnäytetyö

TEKIJÄ Janne Räsänen

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala	
Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Janne Räsänen	
Työn nimi Lean-malli startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen	
Päiväys	2.9.2025
	66/2
Yhteistyötaho Cool Solutions Finland Oy	
Tiivistelmä <p>Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Lean-ajattelun soveltamista startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä. Tutkimuksen konteksti on B2B-ympäristössä toimiva kylmätekniikan suunnittelu- ja konsultointipalveluita tarjoava startup-yritys, joka kohtaa nopeasti muuttuvan toimintaympäristön, rajalliset resurssit ja asiakaslähtöisyyden vaatimukset. Lean-filosofian periaatteet, kuten hukan minimointi, jatkuva parantaminen ja asiakasarvon maksimointi, tarjoavat viitekehyksen, jonka soveltuvuutta kaupallisten prosessien kehittämiseen tutkitaan tässä työssä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella käytännönläheinen kehittämismalli, joka tukee startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin systemaattista kehittämistä Lean-ajattelun mukaisesti. Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena, jossa hyödynnettiin teemahaastatteluja, havainnointia ja kirjallisuuskatsausta. Menetelmällinen lähestymistapa mahdollisti teoreettisen ja käytännön näkökulman yhdistämisen mallin suunnittelussa.</p> <p>Tuloksena syntyi Lean-periaatteisiin pohjautuva kehittämismalli, joka sisältää konkreettisia työkaluja, kuten A3-raportti, PDCA-sykli, KPI-mittarit, Hoshin Kanri ja Kanban. Mallin avulla voidaan jäsentää, arvioida ja kehittää myynnin ja markkinoinnin prosesseja asiakaslähtöisesti ja mitattavasti. Tutkimus osoitti, että Lean-työkalut soveltuvat hyvin myös kaupallisten toimintojen kehittämiseen startup-ympäristössä, ja niiden käyttö edistää tiimien yhteistyötä, prosessien läpinäkyvyyttä ja faktapohjaista päätöksentekoa.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Lean-ajattelun soveltaminen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen tarjoaa startup-yrityksille rakenteen, jonka avulla voidaan parantaa tehokkuutta, asiakasarvoa ja reagointikykyä. Työn käytännön merkitys kohdeyritykselle on sen tarjoama malli, joka tukee liiketoiminnan kasvua ja kilpailukykyä. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella mallin soveltuvuutta eri toimialoille tai sen vaikutuksia pitkällä aikavälillä asiakastytyvyyteen ja liiketoiminnan tuloksiin.</p>	
Avainsanat Lean startup-yritys myynti markkinointi	

Field of Study Technology, Communication and Transport	
Degree Programme Master's Degree Programme in Technology Competence Management	
Author Janne Räsänen	
Title of Thesis Lean model for startup sales and marketing development	
Date 2.9.2025	Pages/Appendices 66/2
Client Organisation /Partners Cool Solutions Finland Oy	
<p><b>Abstract</b></p> <p>This thesis examines the application of Lean thinking in the development of sales and marketing processes within a startup company. The research context is a B2B environment, focusing on a startup operating in the field of refrigeration technology. The company provides design and consulting services, as well as spare part deliveries to large refrigeration maintenance companies. Operating in a rapidly changing business environment with limited resources and increasing demands for customer-centricity, the company presents a relevant case for exploring Lean principles—such as waste minimization, continuous improvement, and customer value maximization—as a framework for commercial process development.</p> <p>The objective of this thesis is to design a practical development model that supports the systematic improvement of sales and marketing in accordance with Lean thinking. The study was conducted using a design-based research approach, with data collected through thematic interviews and document analysis. These methods enabled the integration of both theoretical and practical perspectives in the model's design.</p> <p>The resulting development model is based on Lean principles and incorporates concrete tools such as the A3 report, PDCA cycle, KPI metrics, Hoshin Kanri, and Kanban. The model facilitates the structuring, evaluation, and improvement of sales and marketing processes in a customer-oriented and measurable manner. The findings demonstrate that Lean tools are well-suited for enhancing commercial operations in a startup environment, promoting team collaboration, process transparency, and fact-based decision-making.</p> <p>In conclusion, the application of Lean thinking to sales and marketing development provides startup companies with a structured approach to improving efficiency, customer value, and responsiveness. The practical significance of this work lies in the model's potential to support business growth and competitiveness. Future research could explore the model's applicability across different industries or its long-term impact on customer satisfaction and business performance.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Lean startup-company sales marketing</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	7
2	LEAN-AJATTELUN PERIAATTEET .....	8
2.1	Lean-työkalut ja menetelmät startup-yrityksen kehittämisessä.....	9
2.2	Keskeiset Lean-työkalut myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä .....	9
2.2.1	Arvovirtakartoitus (Value Stream Mapping, VSM) .....	10
2.2.2	Kanban – visuaalinen työnhallintatyökalu .....	11
2.2.3	PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act) .....	13
2.2.4	Hoshin Kanri ja X-matriisi strategian jalkauttamisen työkaluna .....	15
2.2.5	A3-raportointi .....	17
2.2.6	KPI – keskeiset suorituskykymittarit .....	19
2.2.7	Gemba – arvoa tuottavan toiminnan havainnointi .....	22
2.2.8	5 Why – juurisyyanalyysi.....	23
2.2.9	Kaizen – jatkuvan parantamisen periaate.....	25
2.2.10	Luvun yhteenveto.....	27
3	STARTUP-YMPÄRISTÖN ERITYISPIIRTEET LEAN-NÄKÖKULMASTA .....	29
3.1	Startupin erityispiirteet Lean-näkökulmasta myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä .....	29
3.1.1	B2B-markkinan erityispiirteet startup-ympäristössä .....	29
3.1.2	Asiakasymmärryksen rakentaminen ja MVP-ajattelu .....	30
3.1.3	Skaalautuvuus ja kasvun hallinta Lean-näkökulmasta .....	31
3.1.4	Ekosysteemit ja yhteistyö startupin tukena .....	32
3.1.5	Epävarmuuden hallinta ja riskien johtaminen .....	33
3.1.6	Tiimin merkitys ja Lean-organisaatiokulttuuri startupissa .....	34
3.1.7	Yhteenveto .....	36
4	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU .....	37
4.1	Tutkimusote ja menetelmävalinnan perustelu.....	37
4.2	Teemahaastattelut.....	38
4.2.1	Nykytilan kuvaus: myynnin ja markkinoinnin prosessit.....	39
4.2.2	Keskeiset haasteet.....	39
4.2.3	Kehittämistarpeet ja -ehdotukset .....	39
4.2.4	Asiakasarvon parantaminen .....	39
4.2.5	Myyntityön organisointi ja osallistaminen.....	39
4.2.6	Myyntillisen hukan vähentäminen .....	39

4.2.7	Kehittämismallin vaikutukset ja toiveet .....	40
4.2.8	Lean-ajattelun soveltamismahdollisuudet, synteesi ja tulkinnan rajat .....	40
4.3	Aineiston analysointi.....	40
4.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	41
4.4.1	Tutkimuksen eettisyys.....	41
4.4.2	Tutkimuksen luotettavuus .....	42
4.5	Yhteenveto .....	43
5	LEAN-POHJAINEN KEHITTÄMISMALLI STARTUP-YRITYKSEN MYYNNIN JA MARKKINOINNIN TUEKSI.....	44
5.1	Mallin rakentamisen perusta .....	44
5.2	Mallin rakenne ja vaiheet.....	45
5.3	Sovellettavuus kohdeyrityksessä .....	47
5.3.1	Soveltamisen lähtökohdat.....	48
5.3.2	Mallin käyttöönoton edellytykset .....	48
5.3.3	Mallin soveltaminen käytännössä .....	48
5.3.4	Lean-periaatteiden jalkautus.....	49
5.3.5	Haasteet ja riskit .....	50
5.4	Mallin arviointi ja kehityspotentiaali .....	50
5.4.1	Mallin vahvuudet .....	50
5.4.2	Strategisen ja operatiivisen tason yhdistäminen .....	51
5.4.3	Kehityspotentiaali ja jatkohyödyntäminen .....	52
5.4.4	Yhteys tutkimuskysymyksiin ja tutkimukselliseen tavoitteeseen .....	53
5.5	Yhteenveto .....	54
6	KEHITTÄMISMALLIN TOTEUTUS JA ARVIOINTI .....	55
6.1	Toteutusprosessin vaiheet .....	55
6.1.1	Valmisteluvaihe .....	55
6.1.2	Pilotointivaihe .....	55
6.1.3	Arviointivaihe .....	56
6.2	Kehittämismallin hyödyt ja vaikutukset.....	56
6.3	Toteutuksen aikataulu ja etenemissuunnitelma .....	57
6.4	Yhteenveto .....	59
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	60
7.1	Kehittämisehdotukset toimeksiantajayritykselle .....	60
7.2	Jatkotutkimusaiheet.....	60

7.3	Lean-ajattelun jatkosoveltaminen startup-ympäristössä .....	61
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	62
8.1	Tutkimuskysymysten tarkastelu .....	62
8.2	Johtopäätökset ja työn merkitys .....	63
8.3	Tutkimuksen rajaukset ja luotettavuus .....	63
8.4	Oma oppiminen ja tutkijan reflektointi .....	64
	LÄHDELUETTELO .....	65
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUIDEN KYSYMYKSET JA VASTAUKSIEN YHTEENVETO .....	67
	LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUIDEN VASTAUKSIEN ANALYYSI .....	68

## KUVALUETTELO

Kuva 1	VSM prosessikaavio .....	11
Kuva 2	Kanban-taulun periaatekuva .....	12
Kuva 3	PDCA-sykli .....	14
Kuva 4	Hoshin Kanri-menetelmän X-matriisi .....	17
Kuva 5	A3-raportointi prosessi .....	18
Kuva 6	Keskeiset KPI-suorituskyymittarit .....	21
Kuva 7	Gemba arvon syntypaikka .....	23
Kuva 8	5 Why-menetelmän prosessikaavio .....	24
Kuva 9	Kaizen periaatekuva .....	26
Kuva 10	Gantt-kaavio, kehittämismallin toteutuksen aikataulu .....	58

## 1 JOHDANTO

Startup-yritykset toimivat usein nopeasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä, jossa resurssien rajallisuus ja ketteryyden tarve korostuvat. Näissä olosuhteissa liiketoiminnan kehittäminen edellyttää menetelmiä, jotka tukevat asiakaslähtöisyyttä, tehokkuutta ja jatkuvaa oppimista. Lean-ajattelu tarjoaa tähän haasteeseen systemaattisen lähestymistavan, jonka soveltuvuutta startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen tarkastellaan tässä opinnäytetyössä. Lean-filosofia on alun perin kehitetty valmistavan teollisuuden tarpeisiin, mutta sen periaatteita on sittemmin sovellettu laajasti eri toimialoilla, kuten palveluliiketoiminnassa, ohjelmistokehityksessä ja terveydenhuollossa. Lean-ajattelun ytimessä ovat hukan minimointi, jatkuva parantaminen sekä arvoa tuottavien prosessien kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. Startup-yrityksissä nämä periaatteet voivat tarjota merkittävää lisäarvoa, erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä, jossa asiakasarvon tunnistaminen ja resurssien tehokas käyttö ovat keskeisiä menestystekijöitä.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Lean-ajattelun soveltamista B2B-startup-yrityksen kaupallisten prosessien kehittämisessä. Tutkimuskohteena on kylmätekniikan suunnittelu- ja konsultointipalveluita tarjoava startup-yritys, jonka asiakaskunta koostuu vaativista huoltoyrityksistä. Toimiala on teknisesti vaativa ja asiakaslähtöisyyden merkitys korostuu erityisesti palveluiden räätälöinnissä ja toimitusvarmuudessa. Kilpailun kiristyminen ja digitalisaation vaikutukset asiakaskäyttäytymiseen lisäävät tarvetta kehittää myynnin ja markkinoinnin prosesseja systemaattisesti. Kohdeyritys on hyvin uusi ja sen liiketoimintaprosessit ovat vasta muotoutumassa. Toimintamallit eivät ole vielä vakiintuneita, mikä korostaa tarvetta jäsenyöneille ja systemaattiselle kehittämiselle. Tämä lähtökohta tekee Lean-ajattelun soveltamisesta erityisen relevanttia, sillä se tarjoaa rakenteen ja menetelmiä, joiden avulla yritys voi rakentaa tehokkaita ja asiakaslähtöisiä prosesseja alusta alkaen.

Startup-yrityksissä myynnin ja markkinoinnin prosessit ovat harvoin vakiintuneita ja toimintamallit rakentuvat usein kokeilujen kautta. Tämä korostaa tarvetta jäsenyöneille ja systemaattisille kehittämistavoille, jotka tukevat sekä asiakaslähtöisyyttä, että resurssien tehokasta käyttöä. Lean-ajattelun soveltaminen liiketoimintaprosessien kehittämiseen tarjoaa mahdollisuuden parantaa tehokkuutta, asiakasarvon tuottamista ja organisaation oppimiskykyä myös startup-ympäristössä, jossa jatkuva muutos ja epävarmuus ovat arkipäivää. Aiempi tutkimus on keskittynyt Lean-ajattelun soveltamiseen erityisesti tuotannollisissa prosesseissa, kuten valmistavassa teollisuudessa ja logistiikassa. Palveluliiketoiminnan ja asiantuntijaorganisaatioiden konteksteissa Lean-periaatteita on tutkittu jonkin verran, mutta niiden käyttö startup-yritysten myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä on edelleen vähäistä. Erityisesti B2B-startup-ympäristössä, jossa asiakassuhteet ovat usein monimutkaisia ja pitkäkestoisia, Lean-ajattelun soveltaminen kaupallisiin prosesseihin tarjoaa kiinnostavan ja ajankohtaisen tutkimuskohteen.

Tämä opinnäytetyö pyrkii osaltaan paikkaamaan tätä tutkimuksellista aukkoa yhdistämällä Lean-teorian ja startup-ympäristön käytännön haasteet. Työssä hyödynnetään kehittämistutkimuksen lähestymistapaa, joka mahdollistaa sekä teoreettisen tarkastelun että konkreettisen mallin rakentamisen kohdeyrityksen tarpeisiin. Näin työ tuottaa sekä akateemista lisäarvoa että käytännön hyötyä yritykselle, joka toimii nopeasti kehittyvällä ja kilpailulla teknologia-alalla.

## 2 LEAN-AJATTELUN PERIAATTEET

Tässä kehittämistyön luvussa tarkastellaan startup-yritysten liiketoiminnan alkuvaiheen erityispiirteitä sekä B2B-ympäristön asettamia vaatimuksia asiakassuhteiden ja prosessien näkökulmasta. Tavoitteena on luoda teoreettinen perusta kysymykselle, miten Lean-filosofia voi tukea startup-yrityksen myynti- ja markkinointiprosessien kehittämistä (Ries 2011, 27–35; Torkkola 2015, 12–20).

Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, joka sai alkunsa 1900-luvun puolivälissä japanilaisesta Toyotan tuotantojärjestelmästä. Filosofia on vuosikymmenten aikana laajentunut teollisuudesta palvelualoille, julkiselle sektorille ja viime vuosina yhä vahvemmin myös startup-yritysten liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Lean-ajattelun ytimessä on asiakkaalle tuotettavan arvon maksimointi minimoimalla hukka, eli kaikki toiminta, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle (jap. Muda) (Bicheno & Holweg 2023, 15–16; (Ries 2011, 27–35). Tämä periaate ohjaa organisaatioita keskittymään arvoa tuottaviin prosesseihin, vähentämään resurssien tuhlausta ja edistämään jatkuvaa toiminnan kehittämistä.

Lean-ajattelun keskeisiä periaatteita ovat:

- **Asiakasarvon määrittely:** ymmärtäminen siitä, mitä asiakas todella arvostaa.
- **Arvovirtojen tunnistaminen ja optimointi:** kokonaisvaltainen prosessien analysointi hukkaelementtien poistamiseksi.
- **Jatkuvan virtauksen varmistaminen:** toiminnan sujuvuuden ylläpitäminen ilman keskeytyksiä.
- **Vedon periaate (Pull):** tuotanto ja palvelut vastaavat asiakkaan todelliseen kysyntään.
- **Jatkuva parantaminen (Kaizen):** systemaattinen toiminnan kehittäminen pienin askelin (Bicheno & Holweg 2023, 15–16).

Lean-ajattelu ei ole pelkästään tuotantomenetelmä, vaan kokonaisvaltainen johtamisfilosofia, joka korostaa ketteryyttä, nopeaa reagointia muutoksiin, lyhyitä kehityssyklejä sekä tiivistä asiakasvuorovaikutusta. Lean-ajattelun soveltaminen asiantuntijaorganisaatioissa ja palveluympäristöissä edellyttää menetelmien mukauttamista kontekstiin (Bicheno & Holweg 2023, 27–56; Torkkola 2015, 15–17). Tämä on erityisen tärkeää startup-yrityksissä, joissa toimintakulttuuri on epämuodollinen ja resurssit rajalliset. Lean tarjoaa tällöin joustavan viitekehyksen, joka tukee oppimista, osallistamista ja asiakaslähtöistä kehittämistä (Bicheno & Holweg 2023, 121–126).

Startup-ympäristössä, jossa epävarmuus, resurssien niukkuus ja muutosvauhti ovat erityisen suuria, Lean tarjoaa toimivan kehyksen liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Se auttaa kohdentamaan rajalliset resurssit arvokkaimpiin asiakastarpeisiin ja edistää nopeaa oppimista kokeilujen ja asiakaspalautteen avulla. Lean-ajattelun tieteellinen tausta, kuten PDSA-sykli ja jatkuvan parantamisen mallit, tukevat systemaattista kehittämistä myös startup-ympäristössä (Bicheno & Holweg 2020, 57–80). Näin myynnin ja markkinoinnin prosessit pysyvät joustavina ja mukautuvina, mikä on kriittistä startupin menestyksen kannalta.

Tämän luvun seuraavissa alaluvuissa esitellään tarkemmin Lean-ajattelun keskeisiä työkaluja ja menetelmiä, jotka tukevat myynnin ja markkinoinnin prosessien kehittämistä startup-yrityksissä. Tarkastelu korostaa Lean-filosofian soveltamista erityisesti startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen, korostaen sen strategista merkitystä prosessien virtaviivaistamisessa ja asiakaslähtöisen liiketoiminnan rakentamisessa.

## 2.1 Lean-työkalut ja menetelmät startup-yrityksen kehittämisessä

Lean-filosofia tarjoaa laajan kirjon työkaluja ja menetelmiä, jotka tukevat organisaation toimintojen virtaviivaistamista, hukan minimointia sekä asiakasarvon maksimoimista. Näiden työkalujen systemaattinen hyödyntäminen on erityisen merkityksellistä startup-yrityksille, joissa resurssit ovat rajalliset ja muutosvauhti nopea. Perinteisesti myynti ja markkinointi on nähty luovina, vaikeasti mitattavina ja lineaaristen prosessien ulkopuolella toimivina osa-alueina, mutta viime vuosina on korostettu, että myös nämä toiminnot voidaan systematisoida ja kehittää Lean-periaatteiden mukaisesti. Tällöin Lean-työkalut tarjoavat mahdollisuuden tuoda läpinäkyvyyttä, mittareita ja jatkuvaa parantamista myös myynnin ja markkinoinnin prosesseihin (Bicheno & Holweg 2020, 27–56, 134–148; Leijala 2019, 22–25).

Lean-markkinoinnissa ja -myynnissä pyritään muun muassa seuraaviin tavoitteisiin:

- **Selkeän asiakasarvon määrittely ja mittaaminen:** ymmärretään tarkasti, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa.
- **Hukan vähentäminen:** turhien tai päällekkäisten toimenpiteiden poistaminen prosesseista.
- **Iteratiivinen kokeilu ja palauteohjautuvuus:** mahdollistaa nopean oppimisen ja sopeutumisen markkinoiden muutoksiin.
- **Asiakaspalautteen jatkuva hyödyntäminen:** joka tukee palveluiden ja tuotteiden kehittämistä asiakaslähtöisesti.

Näitä tavoitteita tukevat erityisesti Lean-ajattelun visuaaliset työkalut, kuten Kanban-taulut, KPI-mittarit ja standardoitu työ, jotka tuovat rakenteita ja läpinäkyvyyttä myynnin ja markkinoinnin prosesseihin (Bicheno & Holweg 2020, 134–148). Lisäksi osallistava kehittämiskulttuuri ja tiimin sitouttaminen ovat keskeisiä tekijöitä Lean-työkalujen onnistuneessa soveltamisessa (Bicheno & Holweg 2020, 121–126).

Näin Lean tarjoaa selkeän viitekehyksen, jonka avulla startup-yritys voi rakentaa tehokkaita ja ketteriä myynnin ja markkinoinnin prosesseja. Näissä prosesseissa reagoidaan nopeasti muuttuviin asiakas- ja markkinatarpeisiin, ja ne tuottavat arvoa oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan.

Lean-työkalujen soveltaminen edellyttää ymmärrystä organisaation tavoitteista, toimintaympäristön erityispiirteistä sekä tiimin kyvystä omaksua jatkuvan parantamisen kulttuuri. Toolbox korostaa, että työkalujen käyttö ei ole mekaanista, vaan vaatii kontekstin mukaista soveltamista ja oppimista (Bicheno & Holweg 2020, 27–56, 121–126).

Seuraavassa alaluvussa esitellään keskeiset Lean-työkalut ja menetelmät, joiden avulla startup-yritykset voivat saavuttaa kestävästä kasvusta kilpailuetua.

## 2.2 Keskeiset Lean-työkalut myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä

Edellisessä alaluvussa tarkasteltiin Lean-ajattelun periaatteita startup-ympäristössä. Tässä alaluvussa siirrytään tarkastelemaan konkreettisia työkaluja, joiden avulla näitä periaatteita voidaan soveltaa käytännössä.

Lean-ajattelun soveltaminen startup-yrityksen myynti- ja markkinointiprosesseihin edellyttää konkreettisia työkaluja, joiden avulla toimintaa voidaan jäsentää, kehityskohteita tunnistaa ja jatkuvaa

parantamista ohjata. Siinä missä Lean-filosofia tarjoaa strategisen viitekehyksen asiakasarvon maksimointiin ja hukkan vähentämiseen, sen työkalut mahdollistavat näiden periaatteiden käytännön toteuttamisen myös liiketoiminnan osa-alueilla, joita on perinteisesti pidetty vaikeasti mitattavina ja systematisoitavina.

Startup-ympäristössä Lean-työkalujen merkitys korostuu erityisesti siksi, että ne tukevat nopeaa oppimista, resurssien tehokasta käyttöä ja asiakaslähtöistä kehittämistä. Myynnin ja markkinoinnin kaltaisilla alueilla, joissa päätöksenteko perustuu usein intuitioon tai kokemukseen, Lean-työkalut tuovat mukanaan rakenteita, mittareita ja visuaalisia välineitä, jotka mahdollistavat tiedolla johtamisen ja systemaattisen kehittämisen. Toolboxin mukaan visuaalinen johtaminen, standardoitu työ ja suorituskyvyn mittaaminen ovat keskeisiä välineitä, joilla voidaan lisätä läpinäkyvyyttä ja parantaa tiimien suoriutumista myös asiantuntijatyössä (Bicheno & Holweg 2020, 134–148, 444–452).

Lean-työkalujen käyttö ei kuitenkaan ole mekaanista menetelmien soveltamista, vaan niiden tehokas hyödyntäminen edellyttää ymmärrystä organisaation tavoitteista, toimintaympäristön erityispiirteistä sekä tiimin kyvystä omaksua jatkuvan parantamisen kulttuuri. Toolboxin mukaan työkalujen valinta ja käyttötapa tulee sovittaa kontekstiin, ja niiden käyttöönotto vaatii usein ohjausta, koulutusta ja tiimin sitouttamista (Bicheno & Holweg 2020, 97–101, 121–126).

Tässä luvussa esiteltävät työkalut on valittu niiden soveltuvuuden ja vaikuttavuuden perusteella erityisesti B2B-startup-yritysten kontekstissa. Ne tukevat muun muassa prosessien visualisointia, strategista linjausta, ongelmanratkaisua ja suorituskyvyn mittaamista. Kunkin työkalun kohdalla tarkastellaan sen käyttötarkoitusta, hyötyjä sekä soveltamista myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä. Näin muodostuu kokonaisuus, joka tukee Lean-ajattelun jalkauttamista käytännön toimintaan.

### 2.2.1 Arvovirtakartoitus (Value Stream Mapping, VSM)

Arvovirtakartoitus (Value Stream Mapping, VSM) on Lean-johtamisen keskeinen työkalu, jonka avulla organisaatiot voivat visualisoida ja analysoida tuotteen tai palvelun arvon muodostumisen prosessia alusta loppuun. VSM tarjoaa kokonaisvaltaisen näkymän prosessiin, mikä auttaa tunnistamaan arvon tuottavat ja ei-arvoa lisäävät vaiheet (jap. Muda), keskeiset pullonkaulat, viiveet sekä kehityskohteet (Liker 2004, 116–118; Bicheno & Holweg 2023, 216–240; Leaper 2022; McManus & Millard 2002).

VSM:n keskeisiä piirteitä ovat:

- **Prosessien läpinäkyvyys:** Nykytilan yksityiskohtainen kuvaus auttaa tunnistamaan tarpeettomat toiminnot ja viiveet.
- **Arvovirran analysointi:** Korostetaan asiakkaalle arvoa tuottavien vaiheiden optimointia ja hukkan poistamista (Womack & Jones 1996).
- **Tulevan tilan suunnittelu:** Nykytilan pohjalta laaditaan tavoitetila, jossa prosessi on sujuva ja tehokas (Bicheno & Holweg 2023, 216–240).

Toolboxin mukaan VSM ei ole vain tekninen analyysityökalu, vaan myös oppimisen ja viestinnän väline, joka tukee tiimien yhteistä ymmärrystä ja kehittämistyötä. Se auttaa jäsentämään prosessin vaiheet, tunnistamaan viiveet ja resurssien tehottoman käytön sekä rakentamaan tavoitetilan, joka tukee asiakasarvon maksimointia (Bicheno & Holweg 2020, 216–240).

Käytännössä VSM-prosessi alkaa nykytilan kartoittamisella, jota seuraa tavoitetilan määrittely. Välietappeina voidaan toteuttaa pilotointeja ja kokeiluja, jotka tukevat jatkuvaa parantamista (Kaizen). Tämä vaiheittainen lähestymistapa mahdollistaa kehitystoimien kohdentamisen oikeisiin kohtiin ja tukee systemaattista muutosta (Väisänen 2013).

Startup-ympäristössä, jossa prosessit ovat usein kehittymässä ja osin epäselviä, VSM toimii erityisen hyvin. Se auttaa selkeyttämään monimutkaisia prosesseja, kuten myyntiputkea tai asiakaspolkua, ja tuo esiin esimerkiksi konversio-ongelmat, asiakaspoistuman syyt ja kampanjoiden tehottomuuden. VSM:n avulla voidaan luoda selkeä rakenne ja mitattavat tavoitteet, jotka tukevat Lean-ajattelun ydintä: asiakasarvon maksimointia ja hukan minimointia (McManus & Millard 2002).

Kuvassa esitetään Value Stream Mapping -menetelmän toteutusvaiheet, jotka ohjaavat arvovirran systemaattista kartoitusta. Prosessi alkaa kohteen tunnistamisella ja kartoituksen laajuuden määrittelyllä, etenee prosessivaiheiden kuvaamiseen ja virtaustiedon lisäämiseen, ja päättyy prosessitiedon keräämiseen sekä aikajanan rakentamiseen. Malli tukee hukan tunnistamista ja arvontuottavan ajan hahmottamista erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä startup-ympäristössä. Toolboxin mukaan aikajanan avulla voidaan tunnistaa arvontuottava aika ja hukka-aika, mikä tukee kehittämistä erityisesti asiantuntijatyössä ja palveluprosesseissa (Bicheno & Holweg 2020, 216–240).



Kuva 1 VSM prosessikaavio

Lisäksi VSM toimii tehokkaana viestintävälineenä tiimin sisällä. Se konkretisoi kehitystarpeet ja helpottaa yhteisymmärryksen muodostamista eri sidosryhmien välillä. Tämä on erityisen tärkeää startup-ympäristössä, jossa tiimien välinen yhteistyö ja nopea reagointi muutoksiin ovat keskeisiä kilpailutekijöitä (Bicheno & Holweg 2023, 216–240; Ries 2011, 75-85).

Palveluprosessien aineettomuus voi kuitenkin tehdä arvovirtakartoituksesta haastavaa. Tällöin tarvitaan huolellista tiedonkeruuta, osallistavaa työskentelytapaa ja asiantuntijayhteistyötä, jotta prosessin vaiheet ja asiakasarvon synty voidaan kuvata tarkasti (McManus & Millard 2002).

VSM tarjoaa startup-yrityksille tehokkaan työkalun prosessien analysointiin, kehittämiseen ja viestintään. Se tukee Lean-pohjaisen kehittämismallin rakentamista myynnin ja markkinoinnin tueksi tarjoamalla selkeän, visuaalisen ja asiakaslähtöisen lähestymistavan jatkuvaan parantamiseen.

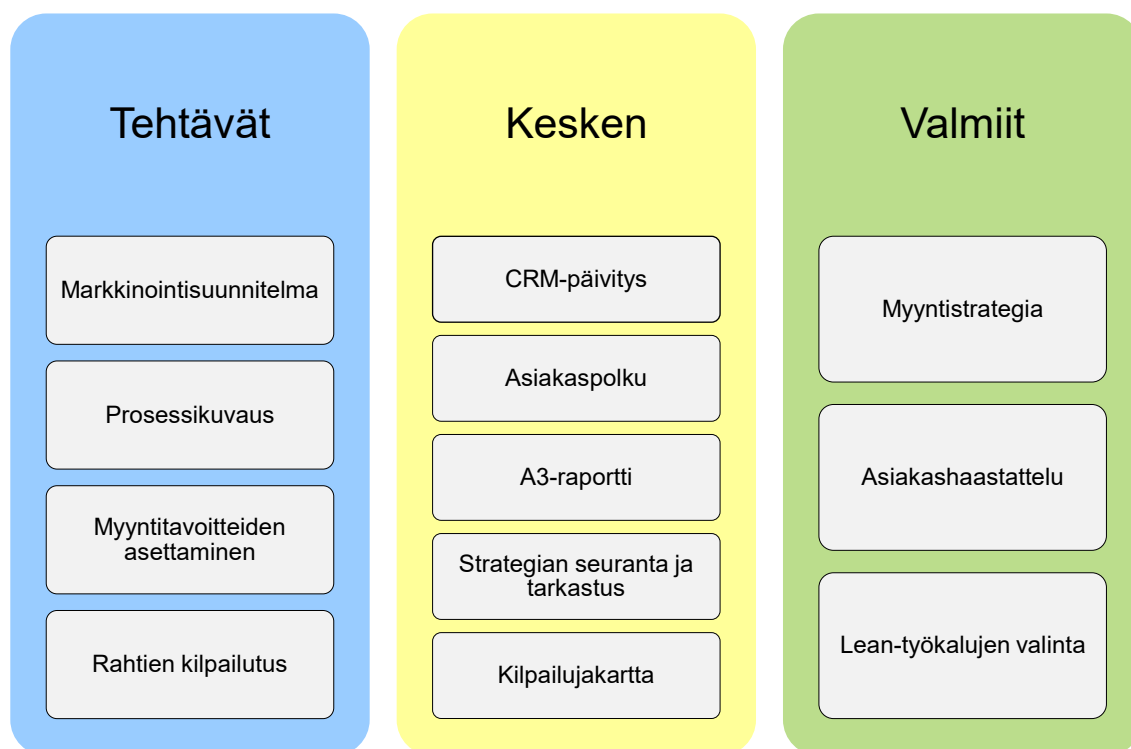
### 2.2.2 Kanban – visuaalinen työhallintatyökalu

Kanban on visuaalinen työhallinnan ja prosessien ohjauksen työkalu, joka perustuu jatkuvan virtauksen periaatteeseen ja vedon (pull) malliin. Menetelmän ytimessä on Toyota-tuotantojärjestelmästä tuttu ajatus: tuotetaan juuri se, mitä tarvitaan, silloin kun sitä tarvitaan. Kanbanin tavoitteena on hallita työn määrää, parantaa läpimenoaikaa ja lisätä prosessien läpinäkyvyyttä (Bicheno &

Holweg 2023, 134–140; Coleman 2025; Damij & Damij 2021). Kanbanin juuret löytyvät Toyota Production Systemistä, mutta sen soveltaminen on laajentunut tuotannosta palveluihin, ohjelmistokehitykseen ja viime vuosina myös myynnin ja markkinoinnin prosesseihin startup-yrityksissä (Damij & Damij 2021).

Kanban-taulu, joka sisältää usein sarakkeet kuten Tehtävät, Kesken ja Valmiit, toimii visuaalisena työkaluna, joka auttaa tiimiä hahmottamaan työn tilan reaaliaikaisesti. Työnkulun visualisointi mahdollistaa pullonkaulojen tunnistamisen ja työmäärän tasapainottamisen. Lisäksi Kanban tukee nopeaa reagoitua prioriteetti muutoksiin sekä asiakas- ja markkinapalautteen hyödyntämistä (Bicheno & Holweg 2023, 134–140; Damij & Damij 2021).

Kuvassa havainnollistetaan Kanban-taulun perusrakenne, jossa työtehtävät jaotellaan kolmeen vaiheeseen: Tehtävät, Kesken ja Valmiit. Tämä visuaalinen malli tukee Lean-ajattelun periaatteita työn näkyväksi tekemisestä, työn määrän rajoittamisesta ja jatkuvasta virtauksesta. Kanban-taulun avulla voidaan seurata tehtävien etenemistä, tunnistaa mahdolliset pullonkaulat ja parantaa tiimin työskentelyn läpinäkyvyyttä erityisesti startup-ympäristössä, jossa resurssien tehokas käyttö on keskeistä.



Kuva 2 Kanban-taulun periaatekuva

Visuaalisen viestinnän merkitys korostuu Kanban-taulun käytössä, erityisesti tilanteissa, joissa tiimin on hahmotettava työn kokonaiskuva ja reagoitava muuttuviin olosuhteisiin. Torkkola (2015, 47–48) kuvaa, kuinka visuaalinen viestintä tukee tiimin kykyä ymmärtää työn tilannekuva ja sopeutua todelliseen toimintaympäristöön. Kanban-taulu ei pyri kontrolloimaan tekemistä, vaan luomaan paikallisen näkymän, joka tukee päätöksentekoa ja työkuorman hallintaa. Tämä lähestymistapa tukee Lean-ajattelun periaatteita läpinäkyvyydestä, jatkuvasta virtauksesta ja tiimien itseohjautuvuudesta. Toolboxin mukaan visuaalinen johtaminen ei ole vain tiedon esittämistä, vaan se toimii päätöksenteon tukena, ohjaa toimintaa ja vahvistaa tiimien itseohjautuvuutta (Bicheno & Holweg 2020, 134–140).

Kanbanin käytössä korostuvat kuusi ydinkäytäntöä: työn visualisointi, WIP-rajojen (Work In Progress) asettaminen, työnkulun hallinta, eksplisiittisten sääntöjen luominen, palautesilmukoiden käyttö sekä yhteistyöhön ja jatkuvaan parantamiseen perustuva kehittäminen (Damij & Damij 2021). Näiden avulla Kanban ei ole pelkkä taulu, vaan jatkuvan oppimisen ja virtauksen hallinnan menetelmä (Krašteva 2024). Toolbox korostaa erityisesti visuaalisten taulujen roolia tiimipalavereissa, ongelmanratkaisussa ja päivittäisessä johtamisessa, mikä tukee jatkuvaa oppimista ja reagointia muutoksiin (Bicheno & Holweg 2020, 134–140).

Startup-ympäristössä Kanbanin joustavuus ja helppokäyttöisyys ovat erityisen arvokkaita. Kanban mahdollistaa tehtävien ja projektien hallinnan ilman raskaita prosesseja tai monimutkaista suunnittelua, mikä tukee ketterää toimintatapaa ja nopeaa oppimista. Kanbanin avulla voidaan esimerkiksi hallita myyntiputken eri vaiheita tai markkinointikampanjoiden toteutusta, jolloin koko tiimi pysyy ajan tasalla tehtävien etenemisestä (Damij & Damij 2021).

Esimerkiksi myynnissä Kanban-tauluun voidaan luoda sarakkeet kuten "Prospektointi", "Yhteydenotto", "Neuvottelu", "Tarjous annettu" ja "Sopimus tehty", jolloin koko myyntiprosessin eteneminen on kaikkien nähtävillä. Markkinoinnissa taas voidaan seurata kampanjoiden suunnittelun, toteutuksen ja analyysin vaiheita visuaalisesti ja läpinäkyvästi. Tämä parantaa tiimin yhteistyötä ja päätöksenteon nopeutta.

Kanbanin tehokkuus perustuu myös sen jatkuvaan kehittämiseen ja visuaalisen hallinnan läpinäkyvyyteen. Tavoitteena on vähentää hukkaa, kuten odottelua ja turhia siirtoja, sekä parantaa tiimin kapasiteetin hyödyntämistä. Tämä tukee Lean-ajattelun ydintavoitteita, erityisesti asiakkaalle arvon tuottamisen maksimointia ja resurssien tehokasta käyttöä (Bicheno & Holweg 2023, 134–140; Damij & Damij 2021).

Kanbanin käyttöönotto vaatii kuitenkin tiimiltä sitoutumista ja kulttuurista muutosta kohti avoimuutta ja jatkuvaa parantamista. Lisäksi on tärkeää mitoittaa työnkappaleiden määrä (WIP, Work In Progress) oikein, jotta prosessi säilyy sujuvana eikä synny pullonkauloja (Damij & Damij 2021).

### 2.2.3 PDCA-sykli (Plan-Do-Check-Act)

PDCA-sykli (Plan–Do–Check–Act), joka tunnetaan myös nimellä Demingin ympyrä tai Shewhartin sykli, on Lean-ajattelun ja jatkuvan parantamisen keskeinen työkalu. Se tarjoaa systemaattisen ja iteratiivisen lähestymistavan prosessien kehittämiseen ja ongelmanratkaisuun. Malli koostuu neljästä vaiheesta: suunnittelu (Plan), toteutus (Do), tarkistus (Check) ja toiminta (Act), joiden tarkoituksena on mahdollistaa jatkuva oppiminen ja laadun parantaminen (Skhmot 2017; Bicheno & Holweg 2023, 47).

PDCA:n keskeisiä piirteitä ovat:

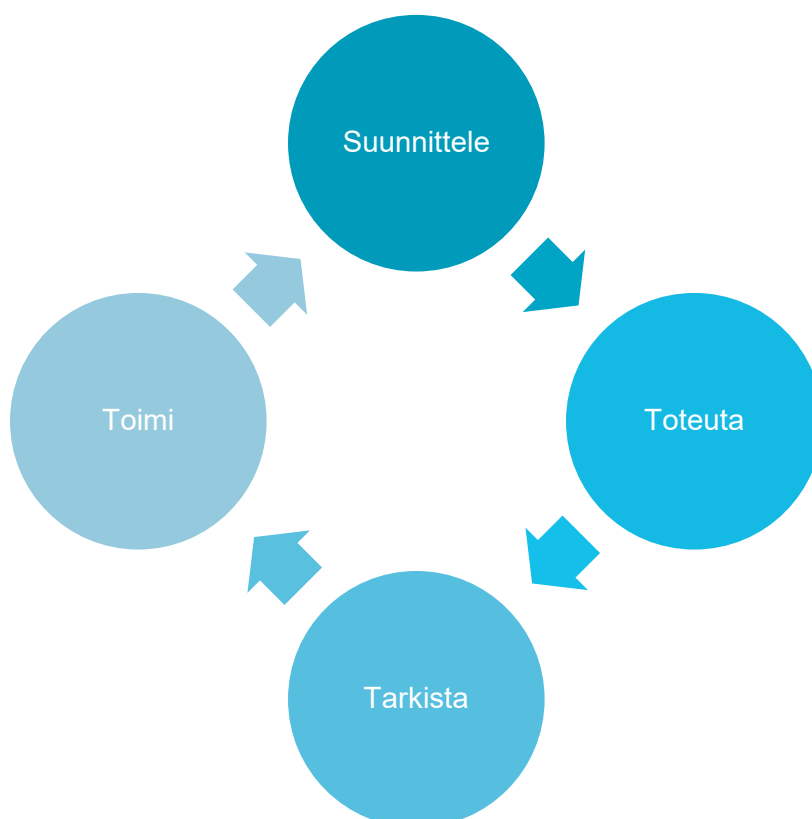
- **Rakenteellinen kehitysmalli:** Sykli tarjoaa selkeän kehyksen systemaattiselle kokeilulle ja parantamiselle.
- **Iteratiivisuus:** Toimintaa arvioidaan ja säädetään jatkuvasti, mikä mahdollistaa oppimisen.
- **Tiedolla johtaminen:** Päätökset perustuvat mitattuihin tuloksiin ja analyysiin, ei oletuksiin.

PDCA-syklin vaiheet etenevät seuraavasti:

- **Plan (Suunnittele):** Määritellään kehityskohteet, asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan toimenpiteet. Nykytila-analyysi on keskeinen osa tätä vaihetta, sillä se auttaa tunnistamaan juurisyyt ongelmiin (Bicheno & Holweg 2023, 47–49).
- **Do (Toteuta):** Suunnitellut toimenpiteet otetaan käyttöön pienimuotoisesti, esimerkiksi pilotoinnin tai A/B-testauksen muodossa. Tarkoituksena on hallita riskejä ja kerätä tietoa ennen laajempaa käyttöönottoa (Bicheno & Holweg 2023, 47–49).
- **Check (Tarkista):** Toteutuksen vaikutuksia arvioidaan mittareiden ja palautteen avulla. Onko tavoitteet saavutettu? Mikä toimi, mikä ei? (Bicheno & Holweg 2023, 47–49).
- **Act (Toimi):** Tulosten pohjalta päätetään, skaalataanko toimenpide laajemmaksi, tehdäänkö lisäparannuksia vai palataanko suunnitteluun. Tavoitteena on siirtää opit osaksi vakiintuneita käytäntöjä (Bicheno & Holweg 2023, 47–49).

Kuvassa esitetään PDCA-sykli, joka muodostuu neljästä toisiaan seuraavasta vaiheesta: Suunnittele, Toteuta, Tarkista ja Toimi. Tämä jatkuvan parantamisen malli tukee Lean-ajattelun periaatteita systemaattisen kehittämisen ja oppimisen kautta. Syklin avulla voidaan jäsentää kehittämisprosessia siten, että suunnittelu perustuu havaittuihin tarpeisiin, toteutus kohdistuu konkreettisiin toimenpiteisiin, tarkistus varmistaa tavoitteiden saavuttamisen ja toiminta ohjaa seuraaviin parannuskierroksiin.

Malli soveltuu erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen startup-ympäristössä, jossa ketteruus ja oppiminen ovat keskeisiä menestystekijöitä.



Kuva 3 PDCA-sykli

Torkkola (2015, 40–46) korostaa erityisesti "check" (tarkista)-vaiheen merkitystä, jossa pysähdytään analysoimaan kokeen tuloksia ennen päätöksiä. Tämä tukee tieteellistä ajattelua, jossa hypoteesi testataan käytännössä ennen vakiinnuttamista. PDCA-syklin nopea ja toistuva käyttö mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja prosessien parantamisen pienin askelin. Tämä lähestymistapa tukee Lean-kehittämisen ydintavoitteita, kuten tiedolla johtamista ja kokeilukulttuuria.

PDCA-sykliä voidaan tarkastella myös Lean-ajattelun nykyaikaisten sovellusten näkökulmasta, erityisesti startup-ympäristöissä. Shepherd & Gruber (2020) analysoivat Lean-kehittämisen periaatteita ja tuovat esiin, että iteratiivinen kehittäminen rakentuu usein kolmiportaiseen sykliin: Build (rakenna), Measure (mittaa) ja Learn (opi). Tämä lähestymistapa vastaa PDCA-syklin logiikkaa, jossa suunnittelu, toteutus, arviointi ja päätöksenteko muodostavat jatkuvan parantamisen kehiksen. Yhtäläisyydet korostuvat erityisesti tilanteissa, joissa kehittäminen perustuu asiakaspalautteeseen, nopeisiin kokeiluihin ja tiedolla johtamiseen – keskeisiin tekijöihin startup-yritysten myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä.

Startup-ympäristössä PDCA tukee ketterää ja kokeilukulttuuriin perustuvaa toimintamallia. Koska resurssit ovat usein rajalliset ja toimintaympäristö muuttuu nopeasti, sen avulla voidaan testata ideoita pienessä mittakaavassa ennen suurempia investointeja. Myynti- ja markkinointikontekstissa mallia voidaan hyödyntää esimerkiksi kampanjoiden suunnittelussa ja arvioinnissa, asiakaspolun optimoinnissa tai verkkosivujen konversioiden parantamisessa (Ries 2011, 75–125).

PDCA:n vahvuus on sen yksinkertaisuudessa ja sovellettavuudessa eri tilanteisiin. Se tukee Lean-periaatteita kuten hukkan minimointia, asiakasarvon maksimointia ja tiedolla johtamista. Samalla se edistää organisaation oppimiskykyä ja kulttuuria, jossa epäonnistumiset nähdään mahdollisuuksina parantaa.

Shepherd & Gruber (2020) korostavat, että Lean Startup -kehys perustuu iteratiiviseen oppimiseen ja jatkuvaan kehittämiseen, jossa Build–Measure–Learn-sykli toimii käytännön sovelluksena PDCA-ajattelulle. Tämä vahvistaa PDCA-syklin roolia startup-ympäristössä, jossa nopea kokeilu ja asiakaspalautteen hyödyntäminen ovat keskeisiä.

Haasteita voi syntyä erityisesti, jos mallia sovelletaan mekaanisesti ilman aitoa sitoutumista jatkuvaan oppimiseen. Lisäksi sykli edellyttää kykyä mitata ja analysoida toimintaa objektiivisesti, mikä ei aina ole helppoa palveluympäristöissä. Tärkeää on myös dokumentoida opitut asiat ja varmistaa niiden siirtyminen osaksi organisaation rakenteita.

#### 2.2.4 Hoshin Kanri ja X-matriisi strategian jalkauttamisen työkaluna

Hoshin Kanri (tunnetaan myös nimillä policy deployment tai strategian jalkautus) on Lean-ajatteluun perustuva strategisen johtamisen menetelmä, jonka tavoitteena on varmistaa, että organisaation pitkän aikavälin tavoitteet jalkautuvat konkreettisiksi toimenpiteiksi kaikilla organisaatiotasolla. Menetelmä yhdistää strategisen suunnittelun, toteutuksen, mittaamisen ja seurannan systemaattiseksi kokonaisuudeksi, joka tukee jatkuvaa parantamista ja strategista ketteryyttä. (Bicheno & Holweg 2023, 438–443; Laoyan 2025.)

Hoshin ei kehitä strategiaa, vaan jalkauttaa sen. Sen tehtävänä on varmistaa, että koko organisaatio etenee samaan suuntaan ja että toimenpiteet tukevat yhteistä visiota – Lean-ympäristössä usein kuvattuna True North -periaatteena. Menetelmän ytimessä on vuorovaikutteinen suunnitteluprosessi,

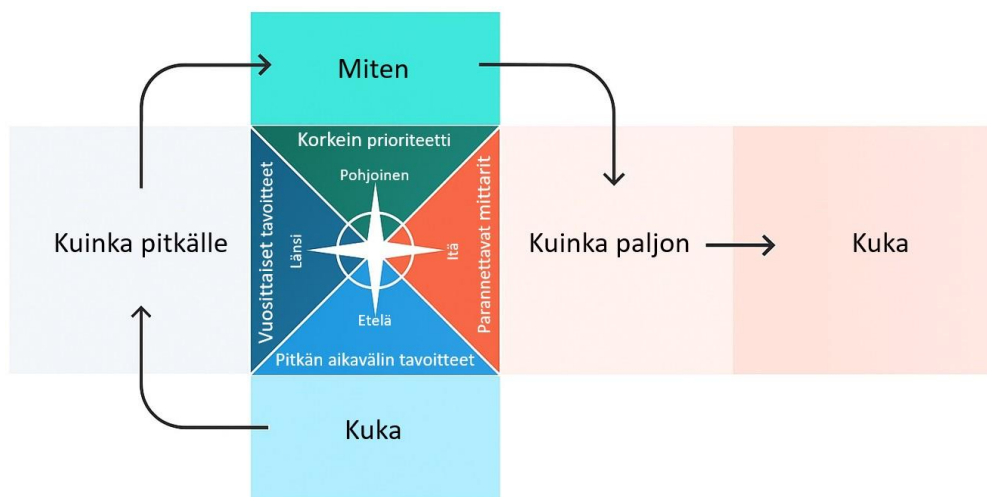
jossa ylimmän johdon asettamat tavoitteet ja linjaukset viedään käytäntöön operatiivisella tasolla. Tätä prosessia kutsutaan usein catchball-menetelmäksi, jossa tavoitteita ja toimenpiteitä pallorellaan organisaation eri tasojen välillä. Tavoitteena on yhteisymmärrys, sitoutuminen ja henkilöstön kyvykkyyden kehittäminen. (Howell 2022; Hutchins 2008, 128–130; Bicheno & Holweg 2023, 439–440.)

Startup-ympäristössä, jossa resurssit ovat rajalliset ja muutosnopeus korkea, Hoshin Kanri tarjoaa rakenteellisen tavan fokusoida toimenpiteet liiketoiminnan kannalta kriittisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä menetelmä auttaa kohdistamaan toimenpiteet asiakassegmentointiin, viestintästrategioihin ja kampanjoiden toteutukseen siten, että ne tukevat yrityksen kasvustrategiaa (Liker 2021, 27–29, 115–118, 267–270; Bicheno & Holweg 2023, 440–441).

Hoshin Kanri hyödyntää usein PDCA-sykliä (Plan–Do–Check–Act) tavoitteiden toteutuksen ja seurannan välineenä. Tämä mahdollistaa jatkuvan oppimisen ja reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. PDCA-syklin järjestelmällinen käyttö varmistaa, että strategiset toimenpiteet eivät jää kertaluonteisiksi projekteiksi, vaan niitä arvioidaan ja kehitetään systemaattisesti. (Bicheno & Holweg 2023, 438–439; Hutchins 2008, 132–133.) Tämä tukee Lean-ajattelun periaatteita, kuten jatkuvaa parantamista (Kaizen) ja faktoihin perustuvaa päätöksentekoa.

Hoshin Kanrin visuaalisena työkaluna toimii niin sanottu X-matriisi, joka auttaa jäsentämään ja viestimään strategian keskeiset osa-alueet yhdellä sivulla. Matriisi koostuu neljästä pääelementistä: pitkän aikavälin tavoitteista, vuosittaisista tavoitteista, parannusprojekteista ja suorituskykymittareista (KPI). Lisäksi matriisissa nimetään vastuuhenkilöt ja kuvataan näiden elementtien väliset korrelaatiot. X-matriisi ei ole strategiaprosessin lähtökohta, vaan se otetaan käyttöön suunnitteluvaiheessa, kun strategiset tavoitteet ja suunta on jo määritelty. Sen avulla voidaan varmistaa, että kaikki toimenpiteet tukevat organisaation pitkän aikavälin päämääriä ja että vastuut ovat selkeästi jaettuina. (Bicheno & Holweg 2023, 441–442.)

Kuvassa esitetään Hoshin Kanri -menetelmän X-matriisi, joka jäsentää strategian jalkauttamisen neljään osa-alueeseen: pitkän aikavälin tavoitteet (etelä), vuosittaiset tavoitteet (länsi), parannusprojektit (pohjoinen) ja KPI-mittarit (itä). Matriisin kulmat osoittavat näiden osa-alueiden väliset korrelaatiot, ja oikean reunan vastuuhenkilöt varmistavat toteutuksen omistajuuden. Hoshin Kanri toimii kaksisuuntaisena kommunikaatiomallina, jossa tavoitteet kulkevat ylhäältä alas ja palaute, ongelmat sekä kehitysideoit nousevat alhaalta ylös. Kompassisymboli kuvastaa suunnan määrittelyä ja strategista yhdenmukaisuutta.



Kuva 4 Hoshin Kanri-menetelmän X-matriisi

X-matriisi tukee catchball-prosessia sekä PDCA-sykliä, jotka yhdessä varmistavat jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen. Matriisin rakenne tukee strategista yhdenmukaisuutta: pitkän aikavälin tavoitteet pilkotaan vuosittaisiksi tavoitteiksi, joita tuetaan konkreettisilla parannusprojekteilla. KPI-mittarit seuraavat edistymistä ja varmistavat, että toimenpiteet ovat mitattavissa. Vastuuhenkilöiden nimeäminen varmistaa selkeän omistajuuden ja vastuunjaon.

X-matriisin käyttö strategiakokouksissa ja suunnittelusessioissa lisää läpinäkyvyyttä, sitoutumista ja strategista fokusta. Se auttaa tunnistamaan, mitkä projektit tukevat mitä tavoitteita, mitkä mittarit seuraavat edistymistä ja kuka on vastuussa mistäkin kokonaisuudesta. Lisäksi matriisi tukee jatkuvaa parantamista ja ketterää reagointia toimintaympäristön muutoksiin – erityisesti startup-ympäristössä, jossa resurssit ovat rajalliset ja strateginen ketteryys ratkaisevaa.

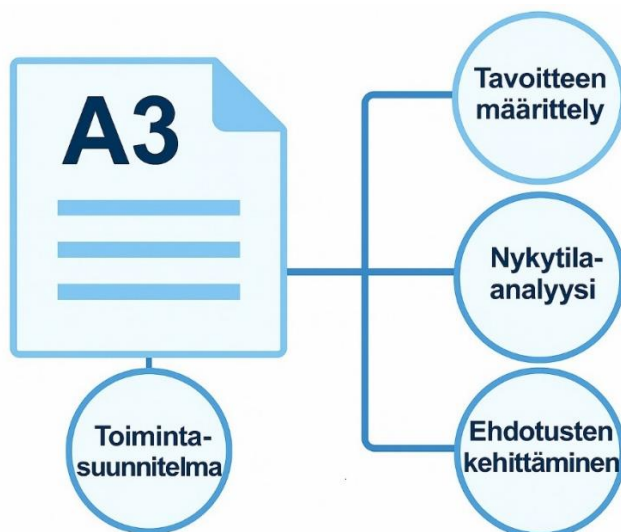
Yhteenvetona voidaan todeta, että Hoshin Kanri tarjoaa startup-yrityksille tehokkaan välineen strategian jalkauttamiseen ja myynnin sekä markkinoinnin kehittämisen kohdentamiseen. Se yhdistää pitkän aikavälin suunnittelun ja operatiivisen toiminnan, tukee osallistavaa johtamista ja rakentaa organisaation kykyä oppia ja mukautua nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

### 2.2.5 A3-raportointi

A3-raportointi on Lean-ajattelun mukainen ongelmanratkaisun, päätöksenteon ja viestinnän menetelmä, joka perustuu yhden A3-arkin (297 × 420 mm) kokoiseen visuaaliseen raporttiin. Menetelmän lähtökohtana on tiivis mutta kattava lähestymistapa ongelman ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen. Se on saanut nimensä käytetystä paperikoosta, mutta todellinen arvo piilee sen sisällöllisessä rakenteessa, joka ohjaa käyttäjää kiteyttämään monimutkaiset asiat selkeään ja loogiseen muotoon. A3:n käyttö juontaa juurensa Toyotan tuotantojärjestelmään, ja se on sittemmin vakiintunut osaksi Lean-organisaatioiden systemaattista kehittämistoimintaa (Torkkola 2015, 33–35).

Kuvassa havainnollistetaan A3-raportointimallin keskeiset vaiheet, jotka ohjaavat kehittämistyötä visuaalisesti jäsenneilyn rakenteen kautta. Malli etenee tavoitteiden määrittelystä nykytilan analyysiin, ratkaisuehdotusten kehittämiseen ja toimintasuunnitelman laatimiseen. Tämä rakenne tukee

Lean-ajattelun periaatteita, kuten systemaattista ongelmanratkaisua ja jatkuvaa parantamista, erityisesti startup-ympäristössä, jossa ketteryys ja selkeä kommunikaatio ovat keskeisiä menestystekijöitä.



Kuva 5 A3-raportointi prosessi

A3-raportin rakenne noudattaa usein PDCA-sykliä ja sisältää vaiheittaisen etenemisen ongelman kuvauksesta juurisyiden tunnistamiseen, toimenpiteiden suunnitteluun ja seurantaan. Visualisointi, kuten kaaviot ja prosessikuvaukset, tukee tilannekuvan hahmottamista ja parantaa kommunikaatiota sidosryhmien välillä. Standardoitu muoto helpottaa dokumentointia, vertailua ja tiedon siirtymistä organisaation sisällä. (Torkkola 2015, 43.)

The Lean Toolbox -kirjan mukaan A3-raportointi on osa laajempaa ongelmanratkaisuprosessia, jossa yhdistyvät juurisyiden analyysi (esim. 5 Why -menetelmä), vastatoimien kehittäminen, toteutus, seuranta ja standardointi. A3 toimii paitsi ongelmanratkaisun välineenä, myös oppimisprosessina, jossa tiimit kehittävät kyvykkyyttään analysoida, kokeilla ja parantaa toimintaa systemaattisesti (Bicheno & Holweg 2023, 348–365).

Myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä A3-raportointi tarjoaa rakenteellisen tavan käsitellä esimerkiksi asiakaspoistumaa, konversio-ongelmia tai kampanjoiden heikkoa vaikuttavuutta. Raportin avulla voidaan kuvata ongelma, analysoida siihen liittyvät ilmiöt, määrittää tavoitella ja suunnitella konkreettiset kehitystoimet. Tämä tukee organisaation oppimista ja tiedon jakamista sekä mahdollistaa kehittämistyön dokumentoinnin ja seurannan. Startup-ympäristössä, jossa resurssit ovat rajalliset ja toimintaympäristö jatkuvasti muuttuva, A3 toimii erityisen hyvin. Se tarjoaa fokuoitetua, läpinäkyvää ja todennettavaa päätöksentekoa, tukee priorisointia ja parantaa päätöksenteon laatua.

Lisäksi A3 toimii tärkeänä johtamisen ja viestinnän työkaluna. Se mahdollistaa dialogin johdon ja tiimien välillä, mikä edistää yhteisen ymmärryksen muodostumista ongelman luonteesta ja ratkaisu- vaihtoehdoista. Tämä kaksisuuntainen kommunikaatio edistää henkilöstön sitoutumista ja varmistaa, että toimenpiteet ovat linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Esimerkiksi myynnissä heikosti suoriutuvan tuotteen kohdalla tehdyt päätökset voidaan A3:n avulla perustaa dataan ja analyysiin pelkän intuitiivisen arvauksen sijaan.

A3-raportoinnin käyttöönotto edellyttää organisaatiolta oppimista ja kulttuurista muutosta kohti analyttisempää, systemaattista ja faktoihin perustuvaa toimintatapaa. Se vaatii myös kykyä sietää epävarmuutta ja keskeneräisyyttä prosessin aikana, sillä A3 ei ole pelkkä raportointimuoto vaan oppimisprosessi itsessään. Lopulta A3 ei ainoastaan ratkaise yksittäisiä ongelmia, vaan rakentaa kyvykkyyttä tulevaisuuden haasteiden hallintaan ja tukee organisaation jatkuvaa kehittymistä.

A3-raportointi ilmentää Lean-ajattelun keskeisiä periaatteita: se perustuu systemaattiseen ongelmanratkaisuun, jatkuvaan parantamiseen (Kaizen), faktojen pohjalta tehtävään päätöksentekoon ja visuaaliseen ohjaukseen. Raportin avulla vähennetään hukkaa (jap. Muda), tehdään kehittämistyö läpinäkyväksi ja jaettavaksi sekä vahvistetaan prosessilähtöistä ajattelua. Näin A3 toimii sekä kehittämisen välineenä että Lean-kulttuurin vahvistajana.

## 2.2.6 KPI – keskeiset suorituskykymittarit

Keskeiset suorituskykymittarit (Key Performance Indicators, KPI) ovat Lean-ajattelun mukaisia mittareita, joiden avulla organisaatio voi mitata, seurata ja ohjata toimintansa tehokkuutta, laatua ja vaikuttavuutta. Ne konkretisoivat strategiset tavoitteet mitattavaksi tiedoksi, tukevat objektiivista päätöksentekoa ja mahdollistavat toiminnan jatkuvan kehittämisen. Hyvin määritellyt KPI:t noudattavat SMART-periaatetta: ne ovat spesifejä, mitattavia, saavutettavia, relevantteja ja aikaan sidottuja. (Parmenter 2015, 27–28.)

KPI-järjestelmät rakentuvat mittareista, jotka voivat liittyä esimerkiksi asiakastyytyvyyteen, myynnin kehitykseen, konversioasteisiin tai asiakaspoistumaan. Niitä tarkastellaan usein ajallisina sarjoina osana jatkuvaa seuranta- ja ohjausprosessia. Myynnin ja markkinoinnin kontekstissa KPI:t tarjoavat tärkeää tietoa toimenpiteiden tehokkuudesta ja auttavat tunnistamaan kehityskohteita asiakaspolun eri vaiheissa (Hutchin, 2008, 67–67).

Lean Toolboxin mukaan hyvä mittausjärjestelmä ei pyri täydelliseen tarkkuuteen, vaan epävarmuuden vähentämiseen päätöksenteon tueksi. Douglas Hubardin määritelmän mukaan mittaaminen on “kvantitatiivisesti ilmaistu epävarmuuden väheneminen yhden tai useamman havainnon perusteella” (Bicheno & Holweg 2023, 444–445). Tämä ajattelutapa korostaa, että mittaamisen tarkoitus ei ole kerätä dataa varmuuden vuoksi, vaan tukea päätöksentekoa ja resurssien tehokasta käyttöä.

Esimerkiksi verkkosivuston konversioaste kertoo, kuinka suuri osa kävijöistä suorittaa halutun toimenpiteen, kuten ostoksen, yhteydenoton tai uutiskirjeen tilauksen. Se auttaa tunnistamaan, missä kohtaa asiakaspolkua kiinnostus mahdollisesti katoaa. Näin KPI:t tukevat systemaattista ongelmanratkaisua ja priorisointia, erityisesti dynaamisessa ja resurssien suhteen rajoitetussa startup-ympäristössä. Nopean palautteen ansiosta yritys voi tehdä ketteriä suunnanmuutoksia, testata uusia lähestymistapoja ja sopeuttaa toimintaansa asiakkaiden käyttäytymisen ja markkinan muutosten mukaan.

KPI:t ovat myös keskeisiä sidosryhmäviestinnässä: ne tarjoavat luotettavaa, todennettavaa ja helpposti tulkittavaa dataa organisaation suorituskyvystä esimerkiksi sijoittajille ja yhteistyökumppaneille.

Lean Toolbox korostaa, että mittarit tukevat oppimista, palautetta ja prosessien kehittämistä – ei yksilöiden syyllistämistä. Hyvän KPI-järjestelmän ominaisuuksia ovat:

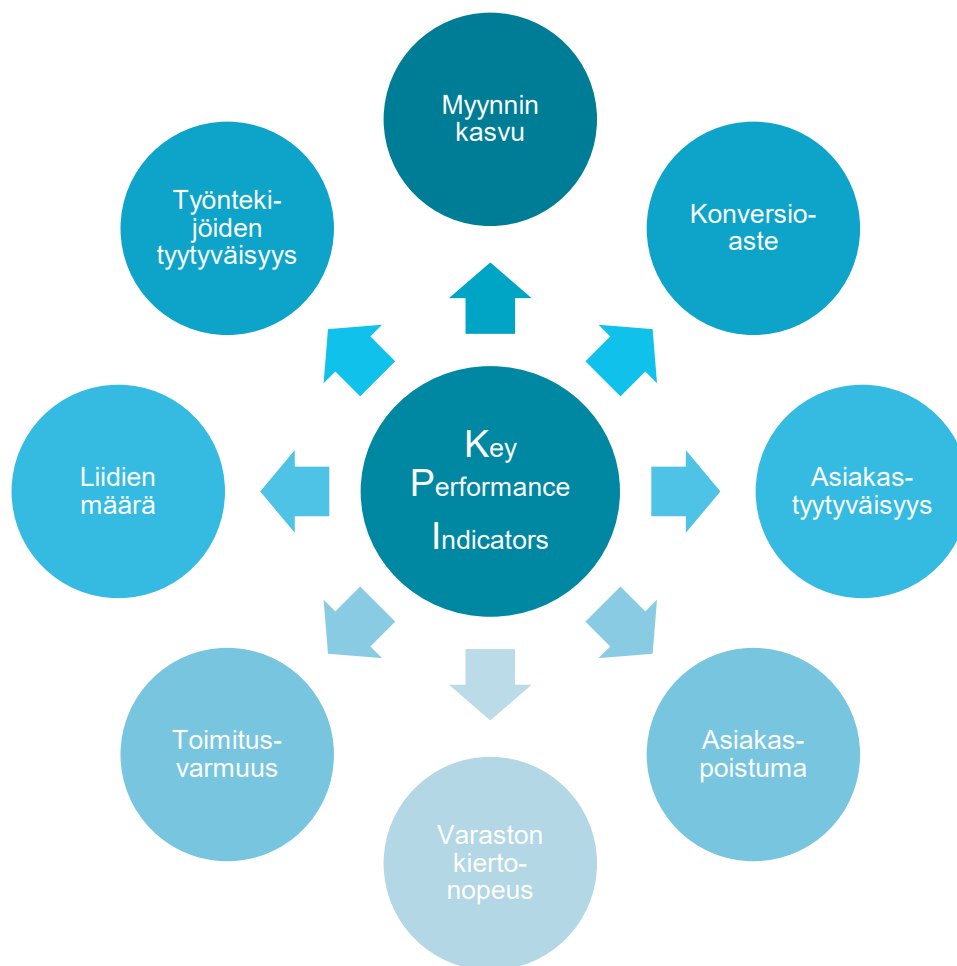
- Lyhyen aikavälin ongelmien tunnistaminen ja reagointi.
- Palautejärjestelmän tukeminen ongelmien ratkaisemiseksi.
- Oppimisen ja osaamisen osoittaminen prosessi- tai tiimitasolla.
- Keskittyminen prosessien parantamiseen, ei syyllistämiseen (Bicheno & Holweg 2023, 445–446).

Goodhartin laki muistuttaa, että “kun mittarista tulee tavoite, se lakkaa olemasta mittari” (Lamb 2024). Tämä ilmiö voi johtaa pelillistämiseen, manipulaatioon tai lyhytnäköiseen optimointiin, erityisesti silloin kun KPI-mittarit ohjaavat käyttäytymistä suoraan palkitsemisen tai strategisten tavoitteiden kautta. Lean-kehittämisessä tämä korostaa tarvetta käyttää mittareita harkiten, osana kokonaisvaltaista kehittämisprosessia.

Kuvassa havainnollistetaan kahdeksan keskeistä KPI-mittaria, jotka tukevat Lean-ajattelun mukaista myynnin ja markkinoinnin kehittämistä startup-ympäristössä. Mittarit on valittu siten, että ne muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden, joka kattaa asiakasarvon tuottamisen, prosessien tehokkuuden ja organisaation sisäisen toimivuuden. Mukana ovat seuraavat mittarit:

- Myynnin kasvu kuvaa liikevaihdon kehitystä ja kertoo, kuinka hyvin yritys onnistuu kaupallistamaan tuotteensa tai palvelunsa.
- Konversioaste mittaa, kuinka suuri osa potentiaalisista asiakkaista tekee halutun toimenpiteen, kuten ostaa tuotteen tai ottaa yhteyttä.
- Asiakastytyväisyys kertoo, kuinka hyvin yritys vastaa asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin, ja se vaikuttaa suoraan asiakasuskollisuuteen.
- Asiakaspoistuma kuvaa, kuinka suuri osa asiakkaista lopettaa yhteistyön tietyn ajanjakson aikana, ja se voi paljastaa ongelmia asiakaskokemuksessa.
- Varaston kiertonopeus mittaa, kuinka nopeasti varastossa olevat tuotteet myydään ja korvataan uusilla, mikä kertoo varaston tehokkuudesta ja kysynnän ennustettavuudesta.
- Toimitusvarmuus kuvaa, kuinka luotettavasti yritys pystyy toimittamaan tuotteet tai palvelut sovituksessa aikataulussa, ja se vaikuttaa asiakastytyväisyyteen.
- Liidien määrä kertoo uusien potentiaalisten asiakkaiden määrästä, ja se toimii indikaattorina markkinoinnin tehokkuudesta.
- Työntekijätytyväisyys kuvaa henkilöstön kokemusta työympäristöstä, johtamisesta ja työn mielekkyydestä, ja se vaikuttaa suoraan tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen.

Kuvassa esitetyt mittarit eivät ole vain seurannan välineitä, vaan ne toimivat aktiivisina kehittämisen työkaluina. Kun mittareita seurataan säännöllisesti ja systemaattisesti, ne paljastavat poikkeamat, trendit ja kehityskohteet, joihin voidaan reagoida nopeasti. Esimerkiksi konversioasteen lasku voi johtaa asiakaspolun uudelleenarviointiin, asiakaspoistuman kasvu voi käynnistää asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäviä toimenpiteitä, ja toimitusvarmuuden heikkeneminen voi paljastaa prosessien pullonkaloja.



Kuva 6 Keskeiset KPI-suorituskykymittarit

Mittareiden seuranta perustuu luotettavaan dataan, jota kerätään esimerkiksi CRM-järjestelmistä, verkkosivuanalytiikasta, asiakaspalautteista ja tuotantotiedoista. Tulokset esitetään usein visuaalisesti, mikä tukee Lean-ajattelun mukaista läpinäkyvyyttä ja tiimien osallistamista. Näin KPI:t eivät pelkästään mittaa menestystä, vaan ohjaavat sen rakentamista – jatkuvan parantamisen, asiakasarvon ja resurssitehokkuuden näkökulmasta.

Keskeinen hyöty KPI:stä on niiden kyky toimia sekä operatiivisena ohjaustyökaluna että strategisena kompassina. Ne auttavat ymmärtämään, miten arvoa syntyy asiakkaalle ja missä kohtaa prosessia sitä mahdollisesti hukataan. KPI-järjestelmän tehokas hyödyntäminen edellyttää kuitenkin organisaatiolta kypsää mittauskulttuuria, jossa data ei ole pelkkää raportoinnin raaka-ainetta, vaan osa päätöksentekoa ja jatkuvaa parantamista. Mittareiden valinnassa on tärkeää keskittyä niihin tietoihin, jotka todella tukevat organisaation tavoitteita – väärin valitut tai huonosti johdetut KPI:t voivat johtaa resurssien väärinkäyttöön tai lyhytnäköiseen optimointiin.

Lean-ajattelun näkökulmasta KPI:t tukevat vahvasti jatkuvan parantamisen (Kaizen) periaatetta, sillä ne tekevät kehitystarpeet näkyviksi ja mahdollistavat dataperusteisen päätöksenteon. Ne liittyvät tiiviisti myös hukan (jap. Muda) poistamiseen, koska niiden avulla voidaan tunnistaa arvoa tuottamattomat toiminnot ja kohdentaa parannustoimet sinne, missä niillä on suurin vaikutus. Oikein käytettyinä KPI:t eivät pelkästään mittaa menestystä, vaan ohjaavat sen rakentamista.

### 2.2.7 Gemba – arvoa tuottavan toiminnan havainnointi

Gemba-ajattelu on yksi Lean-ajattelun keskeisistä periaatteista, ja se tarkoittaa japaniksi “todellista paikkaa” – eli paikkaa, jossa arvo syntyy. Toiminnan ymmärtäminen, kehittäminen ja johtaminen edellyttävät läsnäoloa niissä ympäristöissä, joissa asiakkaalle arvoa tuotetaan. Perinteisesti Gemba yhdistetään fyysisiin tuotantoympäristöihin, mutta asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa – kuten B2B-startup-yrityksissä – Gemba voi tarkoittaa asiakasrajapintaa, myyntiprosessin eri vaiheita, digitaalista asiakaspolkua tai markkinointikampanjoiden toteutuskenttää. Todellinen ymmärrys toiminnasta syntyy havainnoimalla toimintaa siellä, missä se tapahtuu, ja vuorovaikuttamalla suoraan siihen osallistuvien kanssa. (Womack 2010, 35; Bicheno & Holweg 2023, 85.)

Lean-filosofian mukaisesti ongelmia ei tule ratkaista pelkästään raporttien, mittareiden tai oletusten pohjalta, vaan menemällä itse paikan päälle. Tämä mahdollistaa syvällisemmän ja kontekstuaalisemman käsityksen siitä, miten prosessit toimivat käytännössä, missä arvonmuodostuksessa esiintyy hukkaa ja millaisia tekijöitä vaikuttaa asiakaskokemukseen. Gemba tukee jatkuvan parantamisen (Kaizen) periaatetta tarjoamalla konkreettisen ja ajantasaisen näkymän toiminnan nykytilaan ja kehitystarpeisiin.

Myyntin ja markkinoinnin kontekstissa Gemba tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että johto, kehitystiimi tai Lean-asiantuntijat osallistuvat asiakastapaamisiin, seuraavat myyntiprosessin etenemistä käytännössä, tarkastelevat asiakaspolkua digitaalisissa kanavissa tai analysoivat markkinointikampanjoiden toteutusta ja vaikutuksia reaaliaikaisesti. Gemba tuo esiin hiljaista tietoa ja kontekstisidonnaisia havaintoja, jotka jäävät usein piiloon pelkän datan tai KPI-mittareiden tarkastelussa. Lisäksi Gemba mahdollistaa asiakaslähtöisen kehittämisen, koska se pakottaa tarkastelemaan prosesseja asiakkaan näkökulmasta eikä pelkästään sisäisten tavoitteiden perusteella.

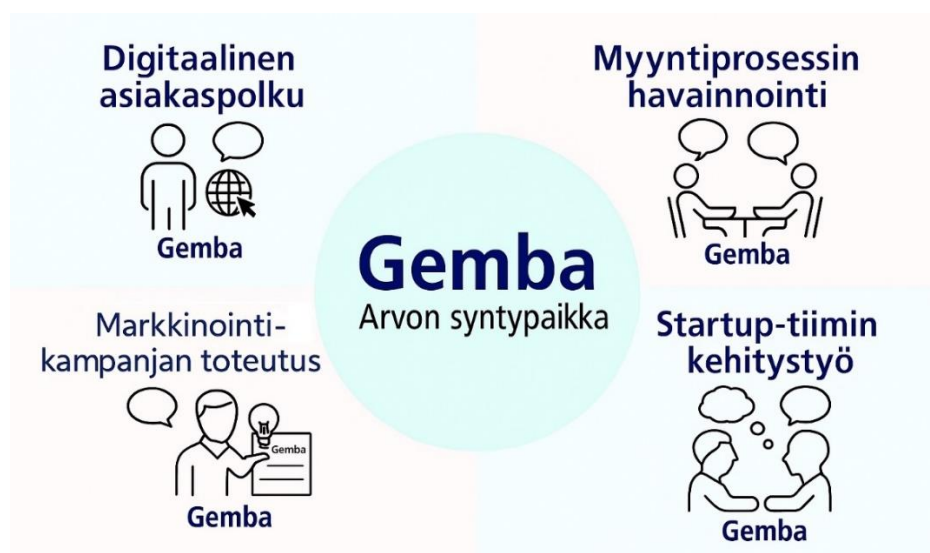
Startup-ympäristössä Gemba-ajattelu on erityisen arvokasta, koska liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja päätöksiä tehdään usein epävarmuuden vallitessa. Gemba mahdollistaa oletusten nopean validoinnin, asiakasarvon syntypaikkojen tunnistamisen ja ketterän reagoinnin havaittuihin haasteisiin. Esimerkiksi uuden tuotteen tai palvelun lanseerauksen yhteydessä Gemba voi tarkoittaa sitä, että tiimi seuraa asiakaspalautetta reaaliaikaisesti, osallistuu asiakaskeskusteluihin tai tarkastelee käyttäjädataa suoraan käyttöliittymästä. Tämä mahdollistaa iteratiivisen oppimisen ja nopean kehityksen, mikä tukee Lean-ajattelun jatkuvan parantamisen ja arvovirran optimoinnin periaatteita.

Johtamisessa Gemba toimii välineenä, joka osoittaa sitoutumista kehittämiseen ja rakentaa organisaatiokulttuuria, jossa avoimuus, oppiminen ja jatkuva vuorovaikutus ovat keskiössä. (Feldman 2024.) Gemba ei kuitenkaan ole yksittäinen toimenpide, vaan se on jatkuva käytäntö, joka vaatii systemaattisuutta ja dokumentointia. Esimerkiksi A3-raportointi toimii hyödyllisenä välineenä Gemba-havaintojen jäsentämiseen ja jakamiseen organisaation sisällä. Gemba tukee myös muiden Lean-työkalujen, kuten juurisyyanalyysin, PDCA-syklin ja KPI-järjestelmän, tehokasta hyödyntämistä.

Erityisesti digitaalisen liiketoiminnan kontekstissa on tärkeää huomata, että Gemba ei rajoitu fyysisiin ympäristöihin. Digitaalisessa toimintaympäristössä Gemba voi olla verkkosivusto, asiakasportaali, sosiaalisen median kanava tai analytiikkatyökalu, jossa asiakas on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tällöin Gemba-käynti voi tarkoittaa esimerkiksi käyttäjäpolkujen analysointia, asiakaspalautteen tarkastelua tai asiakaspalveluchattien läpikäyntiä. Tämä näkökulma laajentaa Gemba-ajattelun

soveltamismahdollisuuksia erityisesti B2B-startupeille, joiden liiketoiminta perustuu usein digitaalisiin ratkaisuihin ja skaalautuvuuteen. (Lindquist 2012.)

Kuvassa esitetty Gemba-ajattelun malli ei ainoastaan kuvaa arvoa tuottavan toiminnan sijaintia, vaan toimii kehittämisen lähtökohtana. Kun havainnointi tapahtuu siellä, missä työ konkreettisesti tapahtuu – esimerkiksi digitaalisen asiakaspolun kehittämisessä, myyntiprosessin havainnoinnissa, markkinointikampanjan toteutuksessa sekä startup-tiimin sisäisessä kehitystyössä – voidaan tunnistaa todelliset ongelmat, hukatekijät ja kehityskohteet. Gemba ei ole vain paikka, vaan menetelmä, joka mahdollistaa syvällisen ymmärryksen ja nopean reagoinnin liiketoiminnan tarpeisiin.



Kuva 7 Gemba arvon syntypaikka

Yhteenvetona Gemba on keskeinen Lean-ajattelun osa-alue, joka tarjoaa konkreettisen ja asiakaslähtöisen keinon ymmärtää toimintaa, tunnistaa kehityskohteita ja rakentaa oppivaa organisaatiota. Se ei ainoastaan paljasta ongelmia, vaan luo perustan niiden ratkaisemiselle yhdessä tiimin ja asiakaiden kanssa. Gemba vahvistaa Lean-ajattelun ydinperiaatteita – asiakasarvon maksimointia, hukkaan puuttumista ja jatkuvaa oppimista – ja tukee näin myynnin ja markkinoinnin kehittämistä nopeasti muuttuvassa startup-ympäristössä.

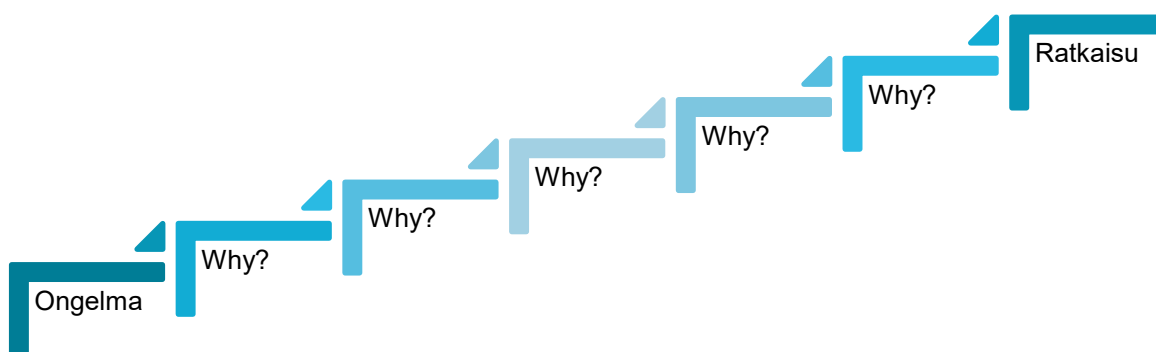
### 2.2.8 5 Why – juurisyyanalyysi

5 Why -juurisyyanalyysi on yksinkertainen mutta tehokas Lean-työkalu, jonka avulla pyritään tunnistamaan ongelmien todelliset juurisyyt esittämällä toistuvasti kysymys "miksi?" – yleensä viidesti. Menetelmä kehitettiin alun perin Toyotan tuotantojärjestelmässä osana laajempaa ongelmanratkaisun ja jatkuvan parantamisen kulttuuria, ja se on edelleen keskeinen osa Lean-ajattelun käytännön työkalupakkia (Bicheno & Holweg 2023, 275–276; Hutchins 2008, 89–91).

Menetelmän vahvuus perustuu siihen, että se ohjaa tarkastelemaan ongelmia pintatason ilmiöiden sijaan niiden taustalla vaikuttavien rakenteellisten, prosessuaalisten tai systemaattisten tekijöiden kautta. Toyotan käytännössä 5 Why -menetelmä on integroitu osaksi päivittäistä toimintaa, kuten,

Gemba-kävelyihin ja A3-raportointiin. Menetelmä ei ole vain kysymystekniikka, vaan osa systemaattista ja tiimityöhön perustuvaa juurisyyanalyysiä (Bicheno & Holweg 2023, 348–349).

Kuvassa esitetään 5 Why -juurisyyanalyysin prosessi, jossa ongelmasta edetään kysymällä "Miksi?" viisi kertaa, kunnes päädytään juurisyyn kautta ratkaisuun. Menetelmä havainnollistaa Lean-ajattelun periaatetta, jossa ongelmien taustalla olevat syyt pyritään tunnistamaan loogisen päättelyn ja tiimityön avulla. Startup-ympäristössä 5 Why -analyysi tukee ketterää kehittämistä, resurssien tehokasta kohdentamista ja asiakaslähtöistä päätöksentekoa erityisesti myynnin ja markkinoinnin kontekstissa.



Kuva 8 5 Why-menetelmän prosessikaavio

5 Why -menetelmää hyödynnetään usein yhdessä muiden Lean-työkalujen kanssa. Esimerkiksi A3-raportin juurisyyanalyysiosiossa 5 Why -kysymysten esittäminen auttaa jäsentämään ongelmatilanteen taustaa systemaattisesti (Torkkola 2015, 25–27). Vastaavasti PDCA-syklin "Plan"-vaiheessa menetelmä tukee oikeiden kehitystoimien suunnittelua varmistamalla, että toimenpiteet kohdistuvat oireiden sijaan todellisiin syihin (Bicheno & Holweg 2023, 350–351). Näin 5 Why toimii sillanrakentajana havaittujen ongelmien ja niiden vaikuttavien ratkaisujen välillä.

Myynnin ja markkinoinnin kontekstissa 5 Why -analyysi tarjoaa selkeän ja osallistavan tavan pureutua keskeisiin suorituskykyongelmiin. Esimerkiksi tilanteissa, joissa konversioaste on laskenut, asiakaspoistuma kasvanut tai markkinointikampanja ei ole tuottanut odotettuja tuloksia, voidaan menetelmän avulla selvittää, johtuuko ongelma esimerkiksi puutteellisesta asiakasymmärryksestä, epäselvästä viestinnästä, teknisistä esteistä digitaalisissa kanavissa tai resurssien väärästä kohdentamisesta. Menetelmä ei edellytä laajaa data-analyysiä, vaan perustuu loogiseen päättelyyn, havaintoihin ja keskusteluun, mikä tekee siitä erityisen käyttökelpoisen startup-ympäristössä, jossa korostuvat ketteruus, nopeus ja resurssien rajallisuus.

Startup-yrityksissä 5 Why -menetelmä tukee oppivan organisaation rakentamista. Kun ongelmia käsitellään järjestelmällisesti eikä pelkästään reaktiivisesti, syntyy dokumentoitua ymmärrystä toiminnan haasteista ja mahdollisuuksista. Tämä on erityisen tärkeää myynnin ja markkinoinnin kaltaisilla osa-alueilla, joissa asiakkaiden tarpeet ja käyttäytyminen muuttuvat nopeasti ja joissa menestys perustuu jatkuvaan kokeiluun ja optimointiin.

Menetelmän vaikuttava käyttö edellyttää kuitenkin kurinalaisuutta sekä kykyä esittää oikeita kysymyksiä oikeassa järjestyksessä. Analyysi on tarkoituksenmukaista tehdä tiimissä, jotta mukaan saadaan monipuolista asiantuntemusta prosessista ja asiakasrajapinnasta. On myös tärkeää, että 5 Why -menetelmää käytetään ratkaisuhakuisesti eikä syällisiä etsivänä välineenä – tavoitteena on ymmärtää ja ratkaista järjestelmätason ongelmia, ei yksittäisten henkilöiden virheitä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että 5 Why -juurisyyanalyysi on kevyt mutta vaikuttava osa Lean-pohjaista kehittämisprosessia. Se täydentää tehokkaasti muita työkaluja, kuten A3-raportointia ja PDCA-sykliä, ja tarjoaa käytännönläheisen keinon päätöksenteon tukemiseen sekä jatkuvan parantamisen edistämiseen erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä B2B-startup-ympäristössä.

### 2.2.9 Kaizen – jatkuvan parantamisen periaate

Kaizen on yksi Lean-ajattelun keskeisimmistä periaatteista ja toimintamalleista. Japanin kielestä juontuva termi tarkoittaa "jatkuvaa parantamista", ja se viittaa sekä ajattelutapaan että konkreettisiin toimiin, joiden tavoitteena on kehittää prosesseja, tuotteita ja toimintakulttuuria pienin mutta jatkuvasti askelin. Toisin kuin esimerkiksi A3-raportointi, Kaizen ei ole yksittäinen työkalu, vaan kokonaisvaltaisen lähestymistapa jatkuvaan parantamiseen. Sen keskeinen ajatus on, että kaikki organisaation tasot osallistuvat kehittämiseen arjen pienillä teoilla ja havainnoilla (Bicheno & Holweg 2023, 342–343; Liker 2021, 298–336).

Kuvassa esitetään Kaizenin jatkuvan parantamisen periaate PDCA-syklin (Plan–Do–Check–Act) kautta. PDCA ei Toyotan ajattelussa ole pelkkä toteutuksen malli, vaan oppimisen sykli, jossa jokainen vaihe tukee tiedon karttumista ja ongelmanratkaisua (Liker 2021, 298–336). Kuvan hahmot edustavat eri tiimejä, kuten markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua, jotka osallistuvat kehittämiseen arjen tasolla. Tämä havainnollistaa Kaizenin osallistavaa luonnetta, jossa parannuksia tehdään pienin askelin ja koko organisaation voimin. Startup-ympäristössä tämä mahdollistaa nopean reagoinnin muutoksiin, jatkuvan oppimisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen. Kuvan rakenne korostaa myös Kaizenin yhteyttä muihin Lean-työkaluihin, kuten PDCA-sykliin, A3-raportointiin ja 5 Why -analyysiin, muodostaen kokonaisvaltaisen kehittämisen viitekehyksen.



Kuva 9 Kaizen periaatekuva

Kaizenin ytimessä on ajatus osallistavasta kehittämisestä, jossa jokaisella työntekijällä on vastuu ja mahdollisuus osallistua parannuksiin. Tämä erottaa sen perinteisestä ylhäältä johdetusta kehittämisestä, sillä Kaizen perustuu kulttuuriin, jossa ideat ja kokeilut nousevat usein ruohonjuuritasolta. Startup-ympäristössä, jossa rakenteet ovat matalia ja päätöksenteko hajautettua, Kaizen tukee luontevasti tiimien välistä yhteistyötä ja nopeaa reagointia muutoksiin (Ries 2011, 147–175).

Myyntin ja markkinoinnin kehittämisessä Kaizen mahdollistaa jatkuvan arvioinnin ja optimoinnin asiakaspolun, viestinnän, kampanjoiden ja asiakaspalvelun osalta. Esimerkiksi digitaalisen markkinoinnin konversio-optimointi ilmentää Kaizenin soveltamista: dataa analysoidaan, kehityskohteita tunnustetaan, muutoksia testataan ja vaikutuksia mitataan jatkuvassa syklissä (Liker 2021, 298–336).

Kaizen liittyy kiinteästi muihin Lean-työkaluihin, kuten PDCA-sykliin, A3-raportointiin ja 5 Why -juuri-syyanalyysiin. PDCA tarjoaa Kaizenille rakenteen: suunnitellaan parannus (Plan), toteutetaan se (Do), arvioidaan tulokset (Check) ja tehdään tarvittavat muutokset (Act) (Liker 2021, 298–336). A3-raportointi toimii dokumentointivälineenä, jonka avulla Kaizen-prosessit voidaan jäsentää ja jakaa organisaation sisällä (Torkkola 2015, 25–27; Liker 2021, 337–368). Lisäksi 5 Why -menetelmä auttaa tunnistamaan parannustoimenpiteiden taustalla olevat juurisyyt, mikä lisää toimien vaikuttavuutta (Liker 2021, 298–336).

Startup-yrityksissä Kaizenin merkitys korostuu erityisesti siksi, että toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja oppiminen on eilinehto. Kaizen tukee ketterää kehittämistä, jossa ei odoteta täydellistä ratkaisua, vaan edetään pienin askelin ja opitaan matkan varrella. Tämä vähentää riskejä, nopeuttaa reagointia ja mahdollistaa resurssien tehokkaan käytön (Ries 2011). Lisäksi Kaizen vahvistaa tiimien sitoutumista ja motivaatiota, kun jokainen voi vaikuttaa kehittämiseen (Shepherd & Gruber 2021, 4–6; Bruton et al. 2023, 112–114).

Kaizenin onnistunut käyttöönotto edellyttää kuitenkin tiettyjä edellytyksiä. Organisaation on rakennettava kulttuuri, jossa virheistä oppiminen on sallittua ja jossa kehitysehdotuksia arvostetaan. Johdon rooli on keskeinen: sen on tuettava Kaizen-toimintaa, tarjottava aikaa ja resursseja kehittämiseen sekä tunnustettava onnistumiset (Bicheno & Holweg 2023, 345–347). Lisäksi on tärkeää, että parannustoimet dokumentoidaan ja jaetaan, jotta oppiminen ei jää yksittäisten henkilöiden tai tiimien varaan.

Toyota Business Practices (TBP) -malli tarjoaa rakenteen Kaizenin toteuttamiseen käytännössä. TBP:n kahdeksan askelta ohjaavat ongelmanratkaisua ja oppimista, ja ne tukevat PDCA-syklin soveltamista arjen kehittämisessä (Liker 2021, 298–336). Lisäksi Toyota Kata -malli auttaa kehittämään tieteellistä ajattelutapaa ja valmentavaa johtamista, mikä tukee Kaizenin juurtumista organisaation kulttuuriin (Liker 2021, 298–336).

Kaizenin ja oppimisen ytimessä on hansei-reflektio, eli kyky tarkastella omaa toimintaa kriittisesti ja oppia virheistä. Toyota korostaa hansein merkitystä osana jatkuvaa parantamista ja johtajuuden kehittämistä (Liker 2021, 298–336). Tämä ajattelutapa tukee oppivan organisaation rakentamista, jossa yksilöiden oppiminen johtaa koko organisaation kehittymiseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Kaizen on Lean-ajattelun ytimessä ja tarjoaa startup-yrityksille tehokkaan tavan rakentaa asiakaslähtöistä, osallistavaa ja oppivaa toimintakulttuuria. Myynnin ja markkinoinnin kontekstissa se mahdollistaa jatkuvan kehittämisen arjessa, mikä tukee kilpailukykyä säilyttämistä ja kasvun edellytysten rakentamista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

#### 2.2.10 Luvun yhteenveto

Luvussa 3 on käsitelty keskeisiä Lean-työkaluja, jotka tukevat myynnin ja markkinoinnin kehittämistä erityisesti B2B-startup-yrityksissä. Lean-ajattelun peruseriaatteet – asiakasarvon maksimointi, hukan minimointi ja jatkuva parantaminen – muodostavat vahvan viitekehyksen, joka soveltuu erinomaisesti startup-ympäristön erityispiirteisiin, kuten resurssien niukkuuteen ja nopeisiin muutoksiin.

Työkalut on esitelty sekä teoreettisesta että käytännön näkökulmasta, ja niiden soveltuvuutta on perusteltu kattavasti. Esimerkiksi Kanban-työkalu tukee visuaalista työnhallintaa ja parantaa tiimien reagointikykyä, mikä on erityisen tärkeää myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä nopeasti muuttuvassa startup-ympäristössä. A3-raportti tukee ongelmanratkaisua visuaalisella ja loogisella rakenteella, kun taas PDCA-sykli mahdollistaa jatkuvan parantamisen ja oppimisen myyntiprosesseissa. KPI-mittarit tarjoavat keinon seurata ja ohjata kehitystä, ja Hoshin Kanri yhdistää strategisen suunnittelun operatiiviseen toteutukseen.

Yhteistä kaikille käsitellyille työkaluille on niiden kyky tukea asiakaslähtöistä toimintakulttuuria, jossa päätöksenteko perustuu dataan ja asiakaspalautteeseen. Ne vahvistavat tiimien välistä yhteistyötä, parantavat prosessien läpinäkyvyyttä ja tukevat faktapohjaista päätöksentekoa – olennaisia tekijöitä myynnin ja markkinoinnin onnistumisessa. Lisäksi Lean-ajattelu kannustaa kokeilukulttuuriin, jossa epäonnistumiset nähdään oppimismahdollisuuksina ja kehitystyö tapahtuu iteratiivisesti.

Luvun aikana on myös korostettu Lean-työkalujen keskinäistä yhteyttä: esimerkiksi PDCA-sykli toimii perustana A3-raportoinnille ja Kaizenille, kun taas 5 Why -analyysi tukee juurisyyden tunnistamista A3-prosessissa. Hoshin Kanri yhdistää strategisen suunnittelun operatiiviseen toteutukseen, ja KPI:t tarjoavat mittarit, joilla kehitystä voidaan seurata ja ohjata.

Näin muodostuu kokonaisuus, joka tukee systemaattista, asiakaslähtöistä ja jatkuvasti kehittyvää toimintatapaa. Lean-työkalujen avulla voidaan:

- tunnistaa ja poistaa hukkaa.
- parantaa prosessien läpinäkyvyyttä ja reagointikykyä.
- jalkauttaa strategia käytännön toimiksi.
- mitata ja analysoida suorituskykyä.
- ratkaista ongelmia juurisyihin perustuen.
- sekä ennen kaikkea oppia ja kehittyä jatkuvasti.

Vaikka 5S-menetelmää ei käsitelty omana alalukunaan, se on huomionarvoinen työkalu myös myynnin ja markkinoinnin kontekstissa. Sen periaatteet – lajittele, järjestä, siisti, standardisoi ja ylläpidä – voivat tukea esimerkiksi digitaalisten työympäristöjen, asiakastietojen hallinnan tai kampanjasuunnittelun selkeyttämistä. 5S jätettiin kuitenkin pois yksittäisenä työkaluna, koska se mielletään usein ensisijaisesti fyysisten työympäristöjen kehittämiseen, eikä sen yhteys asiakasarvon tuottamiseen tai strategiseen päätöksentekoon ole yhtä suora kuin monilla muilla tässä luvussa käsitellyillä työkaluilla.

Luvun keskeinen johtopäätös on, että Lean-työkalujen soveltaminen myynnin ja markkinoinnin kontekstiin ei ole vain mahdollista, vaan myös suositeltavaa erityisesti startup-yrityksille, jotka tavoittelevat nopeaa kasvua ja asiakasarvon maksimoimista rajallisilla resursseilla. Tämä yhteenveto luo pohjan seuraavalle luvulle, jossa tarkastellaan startup-yritysten erityispiirteitä – toimintaympäristöä, jossa edellä esiteltyjä Lean-työkaluja sovelletaan. Näiden erityispiirteiden ymmärtäminen on keskeistä, jotta kehittämismallin suunnittelu voi myöhemmin pohjautua sekä teoreettiseen viitekehykseen että käytännön kontekstiin.

### 3 STARTUP-YMPÄRISTÖN ERITYISPIIRTEET LEAN-NÄKÖKULMASTA

Startup-yritykset toimivat liiketoiminnan alkuvaiheessa, jossa rakenteet ovat keskeneräisiä ja resurssit rajallisia. Tyypillisesti startup pyrkii kehittämään skaalautuvan ja toistettavissa olevan liiketoimintamallin, joka vastaa todelliseen asiakastarpeeseen. Toimintaympäristö on usein epävarma, ja yrityksen on kyettävä reagoimaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin sekä asiakkaiden palautteeseen (Ries 2011, 52).

Startup-ympäristölle tyypillisiä piirteitä ovat:

- **Iteratiivinen kehittäminen ja virheistä oppiminen**
- **Asiakasymmärryksen systemaattinen rakentaminen**
- **Ketteryys toimintaympäristön muutoksissa**
- **Skaalautuvuuden ja prosessien hallinnan merkitys kasvun vaiheessa**

Lean-ajattelu tarjoaa startup-yrityksille keinoja kehittää toimintaa vaiheittain ja tavoitteellisesti ilman raskaita rakenteita tai suuria alkuinvestointeja (Ries 2011, 47–52). Lean-filosofia korostaa asiakasarvon tuottamista, hukan poistamista ja jatkuvaa parantamista. Startupin kontekstissa tämä konkretisoituu erityisesti Build–Measure–Learn-syklinä, jossa ideat testataan nopeasti ja opit ohjaavat seuraavia kehitysaskelaita (Ries 2011, 75–85).

Startupin menestys ei kuitenkaan perustu vain sisäisiin prosesseihin, vaan myös sen kykyyn toimia osana laajempaa innovaatioekosysteemiä. Kumppanuudet, verkostot ja avoin innovaatio ovat keskeisiä erityisesti silloin, kun startup toimii säädellyillä tai teknisesti vaativilla toimialoilla. Suomessa startup-ekosysteemiä tukevat muun muassa korkeakoulut, julkiset rahoitusinstrumentit ja yhteisölähtöiset tapahtumat, kuten Slush (Slush 2024).

Tämä teoreettinen tausta luo perustan seuraaville alaluvuille, joissa tarkastellaan tarkemmin startup-yrityksen erityispiirteitä Lean-ajattelun näkökulmasta, erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämisen kannalta

#### 3.1 Startupin erityispiirteet Lean-näkökulmasta myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä

Startup-yrityksen kehittäminen Lean-ajattelun mukaisesti edellyttää ymmärrystä sen erityispiirteistä, jotka vaikuttavat suoraan myynnin ja markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen. Toimintaympäristön epävarmuus, rajalliset resurssit ja jatkuva oppiminen asettavat erityisiä vaatimuksia kehittämisprosesseille. Tässä alaluvussa tarkastellaan näitä erityispiirteitä kuuden näkökulman kautta, jotka liittyvät muun muassa B2B-markkinan dynamiikkaan, asiakasymmärryksen rakentamiseen, skaalautuvuuteen, yhteistyöverkostoihin, riskien hallintaan sekä tiimin ja organisaatiokulttuurin merkitykseen.

##### 3.1.1 B2B-markkinan erityispiirteet startup-ympäristössä

Startup-yrityksen toiminta B2B-markkinoilla eroaa merkittävästi kuluttajamarkkinoista, erityisesti myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta. B2B-ympäristössä asiakassuhteet ovat usein pitkäkestoisia, päätöksentekoprosessit monivaiheisia ja ostajat organisaatioita, joiden päätöksentekoon vaikuttavat useat henkilöt ja roolit (Leijala 2019, 35). Tämä edellyttää startupilta systemaattista ja luottamukseen perustuvaa lähestymistapaa, jossa asiakasarvon tunnistaminen ja viestiminen ovat keskeisessä roolissa.

Startupin näkökulmasta B2B-myyntin ja -markkinoinnin kehittäminen vaatii erityistä huomiota seuraaviin osa-alueisiin:

- **Arvovirran analyysi asiakaspolun näkökulmasta:** Asiakaspolun ymmärtäminen auttaa tunnistamaan kriittiset kohtaamispisteet ja kehittämään niitä Lean-periaatteiden mukaisesti (Leijala 2019, 35).
- **Yhteiskehittäminen asiakkaan kanssa:** Asiakkaan osallistaminen tuotekehitykseen vahvistaa asiakasymmärrystä ja sitoutumista (Ries 2011, 112).
- **Kohtaamisten laadun ja vaikuttavuuden jatkuva kehittäminen:** Jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus oppia ja parantaa prosessia (Liker 2021, 298–336).
- **Asiakaspalautteen integrointi myyntiprosessiin:** Palautteen systemaattinen hyödyntäminen tukee Lean-ajattelun mukaista jatkuvaa parantamista (Ries 2011, 93–95).

Lean-ajattelu tarjoaa startupille rakenteen, jonka avulla B2B-myyntin ja -markkinoinnin prosesseja voidaan kehittää vaiheittain ja asiakaslähtöisesti. Erityisesti asiantuntijamyynä, kohdennettu viestintä ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen ovat alueita, joissa Lean-ajattelun hyödyt konkretisoituvat. Näissä tilanteissa korostuvat arvon tuottaminen asiakkaalle, hukan minimointi ja oppimisen maksimointi – kaikki Lean-filosofian keskeisiä periaatteita (Ries 2011, 40–45).

Startupin alkuvaiheessa B2B-myyntin ja -markkinoinnin haasteet voivat liittyä esimerkiksi uskottavuuden rakentamiseen, referenssien puutteeseen ja rajallisiin resursseihin. Lean-ajattelu auttaa näiden haasteiden hallinnassa tarjoamalla keinoja priorisoida, testata ja kehittää toimintaa asiakasröön näkökulmasta. Tämä tukee myös strategista päätöksentekoa, jossa rajalliset resurssit kohdennetaan vaikuttavimpiin toimenpiteisiin (Leijala 2019, 35).

### 3.1.2 Asiakasymmärryksen rakentaminen ja MVP-ajattelu

Asiakasymmärrys on keskeinen menestystekijä startup-yritykselle, erityisesti silloin, kun liiketoimintamalli ja tuote ovat vielä kehitysvaiheessa. Asiakasymmärryksellä tarkoitetaan syvällistä tietoa asiakkaiden tarpeista, motiiveista, käyttäytymisestä ja päätöksenteon perusteista. Startup-ympäristössä tämä ymmärrys ei ole valmiiksi olemassa, vaan se täytyy rakentaa systemaattisesti ja iteratiivisesti (Leijala 2019, 35).

Lean-ajattelun mukaisesti asiakasymmärrystä ei kehitetä pelkästään markkinatutkimuksen keinoin, vaan käytännön kokeilujen ja palautteen avulla. Lean Startup -mallissa tämä konkretisoituu Build–Measure–Learn -syklinä, jossa kehitystyö perustuu jatkuvaan oppimiseen. Tavoitteena ei ole rakentaa täydellistä tuotetta kerralla, vaan kehittää Minimum Viable Product (MVP) – eli pienin mahdollinen toimiva ratkaisu, joka voidaan testata todellisilla asiakkailla (Ries 2011, 75–85; Taibi & Lenarduzzi 2017).

MVP:n avulla startup voi:

- Testata oletuksia asiakkaiden tarpeista ja käyttäytymisestä
- Saada palautetta mahdollisimman varhaisessa vaiheessa
- Välttää turhaa kehitystyötä ja resurssien hukkaa
- Nopeuttaa oppimista ja päätöksentekoa (Ries 2011, 78)

Asiakasymmärryksen rakentaminen edellyttää aktiivista vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi haastatteluja, havainnointia, käyttäjätestausta tai analytiikan hyödyntämistä. Tärkeää on, että asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti ja että se ohjaa tuotteen ja palvelun kehitystä (Leijala 2019, 35).

B2B-ympäristössä asiakasymmärryksen rakentaminen voi olla erityisen haastavaa, koska asiakkaita edustavat usein useat eri roolit – kuten loppukäyttäjät, ostajat ja päätöksentekijät. Tämä edellyttää monitasoista ymmärrystä asiakkaan organisaatiosta ja sen sisäisistä prosesseista. Lean-ajattelu tukee tätä prosessia tarjoamalla rakenteen, jossa asiakasymmärrys ei ole yksittäinen vaihe, vaan jatkuva osa kehittämistä.

MVP-ajattelu ei tarkoita keskeneräisen tai huonolaatuisen tuotteen tarjoamista, vaan tarkoituksenmukaista versiota, joka mahdollistaa oppimisen. MVP voi olla esimerkiksi prototyyppi, simulaatio, palvelukuvaus tai rajattu ominaisuuskokonaisuus. Tärkeintä on, että se tuottaa arvoa asiakkaalle ja mahdollistaa palautteen saamisen (Ries 2011, 80; Taibi & Lenarduzzi 2017).

Asiakasymmärryksen ja MVP-ajattelun yhdistäminen mahdollistaa startupille nopean ja asiakaslähtöisen kehityksen, jossa riskit minimoidaan ja oppiminen maksimoidaan. Tämä on erityisen tärkeää myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä, jossa asiakasviestien, arvolupausten ja kanavien toimivuutta voidaan testata ja kehittää vaiheittain.

### 3.1.3 Skaalautuvuus ja kasvun hallinta Lean-näkökulmasta

Startup-yrityksen kasvu ei ole pelkästään liiketoiminnan laajentumista, vaan myös toimintamallien, prosessien ja resurssien hallinnan kehittymistä. Kasvun eri vaiheissa yrityksen tarpeet muuttuvat, ja erityisesti myynnin ja markkinoinnin prosessit vaativat jatkuvaa uudelleenarviointia. Lean-ajattelu tarjoaa tähän kehykseen joustavan ja oppimiseen perustuvan lähestymistavan, joka tukee skaalautuvuutta ja kasvun hallintaa. Lean Toolboxin mukaan skaalautuvuuden hallinta edellyttää prosessien vakauttamista ja suunnittelun rakenteellista kehittämistä. Prosessien vakaus voidaan saavuttaa tunnistamalla epävakaa alueet, hyödyntämällä pull-ohjausta ja sijoittamalla puskurit strategisesti (Bicheno & Holweg 2023, 241–260). Tämä mahdollistaa kasvun hallinnan ilman, että resurssien käyttö tehostuu hallitsemattomasti.

Lisäksi Lean Toolbox esittelee tuotantoprosessimatriisin (Product Process Matrix), joka auttaa hahmottamaan, miten prosessien rakenne ja volyymi vaikuttavat skaalautuvuuteen. Vaikka malli on kehitetty tuotantoympäristöön, sitä voidaan soveltaa analogisesti myös myynnin ja markkinoinnin prosesseihin – esimerkiksi siirtymästä yksittäisistä asiakas kohtaamisista kohti toistettavia ja automatisoituja toimintamalleja. Tämä tukee skaalautuvan toimintamallin rakentamista erityisesti kasvun eri vaiheissa (Bicheno & Holweg 2023, 243).

Skaalautuvuus tarkoittaa kykyä kasvattaa liiketoimintaa ilman, että kustannukset kasvavat samassa suhteessa. Tämä edellyttää tehokkaita ja toistettavia prosesseja, erityisesti myynnissä ja markkinoinnissa. Lean-ajattelun mukaisesti prosesseja kehitetään vaiheittain, asiakasarvoa tuottaen ja hukkaa minimoiden. Kasvun tueksi tarvitaan selkeitä mittareita, jatkuvaa seuranta ja kykyä reagoida nopeasti muutoksiin (Ries 2011, 145–150). Lean Toolboxin mukaan kasvun hallinta edellyttää rakenteita, jotka yhdistävät strategisen suunnittelun ja operatiivisen ohjauksen. Esimerkiksi myynnin ja tuotannon yhteissuunnittelu (Sales and Operations Planning, S&OP) tukee kysynnän ja tarjonnan

tasapainottamista, ja rajoitteiden teoria (Theory of Constraints, TOC) tarjoaa kehittämislogiikan, jonka avulla voidaan tunnistaa ja hallita kasvua rajoittavia tekijöitä (Bicheno & Holweg 2023, 255–258).

Startupin kasvun hallinta voidaan jäsentää esimerkiksi seuraavien osa-alueiden kautta:

- **Prosessien standardointi:** Kun asiakaspolku ja myyntiprosessi on validoitu, ne voidaan dokumentoida ja toistaa tehokkaasti.
- **Mittaristo ja seuranta:** Lean-ajattelussa korostuu datan hyödyntäminen päätöksenteossa. Kasvun mittaaminen perustuu esimerkiksi asiakashankinnan kustannuksiin, konversioprosentteihin ja asiakasarvon kehittymiseen.
- **Jatkuva parantaminen:** Kasvun aikana prosesseja ei pidä lukita, vaan niitä kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen ja mittareiden perusteella.
- **Tiimin ja resurssien skaalautuminen:** Lean-ajattelu tukee resurssiviisasta kasvua, jossa tiimiä kasvatetaan tarpeen mukaan ja roolit kehittyvät oppimisen myötä.

Kasvun hallinta Lean-näkökulmasta ei tarkoita pelkästään tehokkuutta, vaan myös kykyä säilyttää asiakaslähtöisyys ja oppimisen kulttuuri laajentumisen aikana. Tämä on erityisen tärkeää B2B-startup-ympäristössä, jossa asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia ja vaativat jatkuvaa huolenpitoa. Lean tarjoaa rakenteen, jonka avulla kasvua voidaan hallita hallitusti, ilman että menetetään ketteryyttä tai asiakasymmärrystä (Ries 2011, 152).

#### 3.1.4 Ekosysteemit ja yhteistyö startupin tukena

Startup-yrityksen kehitys ei tapahdu tyhjiössä, vaan osana laajempaa innovaatioekosysteemiä, jossa verkostot, yhteisöt ja yhteistyö toimivat kasvun ja oppimisen mahdollistajina. Erityisesti monimutkaisissa, nopeasti muuttuvissa ja usein globaaleissa ympäristöissä toimiville startup-yrityksille ekosysteemin tuki on keskeinen menestystekijä. Lean-tuotekehityksen näkökulmasta ekosysteemi tarjoaa rakenteita, joissa monialaiset tiimit, varhainen yhteistyö ja iteratiivinen kehittäminen tukevat asiakasarvon syntymistä ja nopeaa reagoitua muuttuviin tarpeisiin (Bicheno & Holweg 2023, 370–377).

Innovaatioekosysteemi koostuu erilaisista toimijoista, kuten korkeakouluista, tutkimuslaitoksista, rahoittajista, yrityksistä ja yhteisöistä, jotka yhdessä mahdollistavat tiedon, osaamisen ja resurssien jakamisen. Lean-ajattelun näkökulmasta ekosysteemi toimii oppimisen alustana, jossa startup voi testata ideoitaan, saada palautetta ja kehittää ratkaisujaan iteratiivisesti. Avoin innovaatio – eli kyky hyödyntää ulkoista tietoa ja osaamista – tukee Lean-filosofian mukaista jatkuvaa parantamista ja asiakasarvon maksimointia (Leijala 2019, 42).

Suomessa startup-ekosysteemi on rakentunut vahvasti yhteisölähtöisesti. Tapahtumat kuten Slush (Slush 2024), Junction (Junction 2025) ja Arctic15 (Arctic15 2025) ovat kasvaneet merkittäviksi kohtaamispaikoiksi startup-yrityksille, sijoittajille ja teknologiatoimijoille. Ne osoittavat, kuinka yhteisön voima, jaettu tarkoitus ja vapaaehtoistyö voivat synnyttää innovaatioalustoja, jotka tukevat startupien kasvua ja näkyvyyttä.

Ekosysteemin merkitys korostuu erityisesti seuraavissa osa-alueissa:

- **Osaamisen jakaminen ja yhteiskehittäminen:** Startupit voivat hyödyntää ekosysteemin asiantuntemusta esimerkiksi tuotekehityksessä, markkinoinnissa tai kansainvälistymisessä.

- **Rahoituksen ja resurssien saatavuus:** Julkiset ja yksityiset rahoitusinstrumentit, kuten Business Finland, ELY-keskukset ja enkelisijoittajat, tarjoavat mahdollisuuksia nopeuttaa kasvua.
- **Verkostoituminen ja näkyvyys:** Tapahtumat tarjoavat alustoja kohtaamisille, oppimiselle ja yhteistyölle.
- **Yhteisön tuki ja kulttuuri:** Ekosysteemin kulttuuri – joka kannustaa kokeiluun, epäonnistumiseen ja oppimiseen – tukee Lean-ajattelun ydinarvoja (Ries 2011, 112–115).

Lean-tuotekehityksen näkökulmasta ekosysteemin merkitys korostuu myös suunnittelun, tiedonjaon ja oppimisen rakenteissa. Toolboxin mukaan Toyotan tuotekehitysmalli hyödyntää monialaisia tiimejä, varhaista toimittajayhteistyötä ja vaihtoehtojen rinnakkaista tarkastelua (ns. vaihtoehtojen rinnakkaistarkastelu), jossa eri ratkaisuja pidetään avoimina mahdollisimman pitkään. Tämä tukee startupin kykyä reagoida nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin ja hyödyntää ekosysteemin tarjoamaa asiantuntemusta. Lisäksi aiempien suunnitelmien ja tutkimusten tallentaminen myöhempää käyttöä varten (ns. suunnittelutiedon kirjastointi) mahdollistaa nopean kehityksen ja oppimisen. Lean-ajattelun mukainen ongelmien ratkaisu jo suunnittelun alkuvaiheessa (ns. ennakoiva ongelmanratkaisu) sekä kokemusten dokumentointiin tarkoitetut tarkistuslistat tukevat ekosysteemin oppivaa kulttuuria ja jatkuvaa parantamista (Bicheno & Holweg 2023, 370–377).

Lean-ajattelun ja ekosysteemien yhteensopivuus näkyy siinä, että molemmat korostavat oppimista, asiakasarvoa ja ketterää kehittämistä. Startup voi hyödyntää ekosysteemiä esimerkiksi MVP:n testaamiseen, asiakasymmärryksen syventämiseen ja skaalautuvuuden rakentamiseen. Yhteistyö ei ole vain resurssi, vaan strateginen osa startupin kehityspolkua, joka mahdollistaa nopeamman ja kestävämmän kasvun.

### 3.1.5 Epävarmuuden hallinta ja riskien johtaminen

Startup-ympäristö on luonteeltaan epävarma ja dynaaminen. Yritykset toimivat usein tilanteissa, joissa markkinat, asiakkaat ja teknologiat ovat vielä muotoutumassa. Tällaisessa kontekstissa perinteiset suunnittelumallit eivät riitä, vaan tarvitaan ketteriä ja oppimiseen perustuvia lähestymistapoja. Lean-ajattelu tarjoaa startup-yrityksille rakenteen, jonka avulla epävarmuutta voidaan hallita systemaattisesti ja riskejä pienentää vaiheittaisen kehittämisen kautta (Ries 2011, 27–30; Liker 2021, 27–29).

Epävarmuuden hallinta Lean-näkökulmasta perustuu erityisesti seuraaviin periaatteisiin:

- **Hypoteesien testaaminen:** Startupin oletukset asiakkaiden tarpeista, käyttäytymisestä ja ratkaisun toimivuudesta muotoillaan testattaviksi hypoteeseiksi. Näitä testataan MVP:n avulla, jolloin riskit konkretisoituvat ja niitä voidaan hallita tiedolla, ei arvauksilla (Ries 2011, 75–85).
- **Iteratiivinen kehittäminen:** Build–Measure–Learn-sykli mahdollistaa nopean oppimisen ja suunnanmuutokset. Tämä vähentää riskiä kehittää tuotetta, jolle ei ole kysyntää.
- **Pienin mahdollinen panostus:** MVP-ajattelu ja resurssiviisas kehittäminen auttavat minimoimaan taloudellisia ja ajallisia riskejä. Tavoitteena on oppia mahdollisimman paljon mahdollisimman pienellä investoinnilla (Leijala 2019, 38).

- **Dataohjautuva päätöksenteko:** Mittareiden ja asiakaspalautteen avulla voidaan arvioida, onko kehitystyö oikealla tiellä vai tarvitaanko suunnanmuutosta (pivot). Tämä vähentää päätöksenteon subjektiivisuutta ja tukee riskien hallintaa (Ries 2011, 147–150).

Startupin riskit voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan:

1. **Markkinariskit** – liittyvät siihen, onko tuotteelle tai palvelulle todellista kysyntää.
2. **Teknologiariskit** – liittyvät siihen, pystyykö yritys toteuttamaan ratkaisun teknisesti ja skaalautuvasti.
3. **Toimintariskit** – liittyvät tiimin osaamiseen, resurssien riittävyyteen ja kykyyn toteuttaa suunnitelmat.

Lean-ajattelu auttaa näiden riskien hallinnassa tarjoamalla jatkuvan oppimisen mallin, jossa epävarmuus ei ole este kehittämislle, vaan lähtökohta. Tämä ajattelutapa korostuu erityisesti tilanteissa, joissa johtaminen tapahtuu puutteellisen näkyvyyden ja jatkuvien häiriöiden keskellä. Torkkola (2015, 18–20) kuvaa tilannetta metaforalla laivan ohjaamisesta sumussa, jossa päätöksenteko perustuu kokemukseen ja intuition, mutta yksityiskohtainen tieto puuttuu. Tällaisessa ympäristössä Lean-ajattelu tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan tuoda selkeyttä, reagointikykyä ja tukea henkilöstön jaksamiselle.

Eryityisesti B2B-ympäristössä, jossa päätöksenteko on monivaiheista ja asiakassuhteet pitkäkestoisia, riskien hallinta edellyttää systemaattista asiakassuhteen rakentamista ja luottamuksen kehittämistä. Lisäksi yhteistyö ekosysteemin kanssa – kuten rahoittajien, mentorien ja muiden startupien – voi toimia riskien jakamisen ja hallinnan välineenä. Esimerkiksi julkiset rahoitusinstrumentit voivat pienentää taloudellista riskiä, ja yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa voi vähentää markkinariskiä.

Lean-ajattelun ytimessä on ajatus siitä, että epävarmuutta ei voi poistaa, mutta sen kanssa voi oppia toimimaan. Tämä tekee siitä erityisen soveltuvan lähestymistavan startup-ympäristöön, jossa riskien hallinta ei ole vain turvallisuuskysymys, vaan keskeinen osa strategista kehittämistä. Liker (2021, 27–29) korostaa, että Toyota Way -ajattelussa epävarmuuden hallinta perustuu tieteelliseen ajatteluun, jatkuvaan parantamiseen ja ongelmanratkaisun kulttuuriin, jotka tukevat organisaation kykyä sopeutua ja oppia.

Bruton et al. (2023) korostavat, että yksilön sosiaalinen tausta vaikuttaa hänen kykyynsä hahmottaa ja hallita epävarmuutta yrittäjyydessä. Tämä tukee ajatusta siitä, että startup-ympäristössä epävarmuuden hallinta ei ole vain tekninen taito, vaan myös sosiaalisesti rakentunut valmius, joka vaikuttaa kehittämistoimenpiteiden vastaanottoon ja tulkintaan.

### 3.1.6 Tiimin merkitys ja Lean-organisaatiokulttuuri startupissa

Startup-yrityksen tärkein voimavara on sen tiimi. Toisin kuin vakiintuneissa organisaatioissa, startupin menestys riippuu usein suoraan tiimin kyvystä oppia, sopeutua ja tehdä päätöksiä epävarmuuden keskellä. Lean-ajattelu korostaa ihmisten roolia jatkuvan parantamisen ja asiakasarvon tuottamisen mahdollistajina. Tämä näkyy erityisesti startup-ympäristössä, jossa tiimin ketteruus, sitoutuminen ja oppimiskyky ovat ratkaisevia tekijöitä (Ries 2011, 115–120; Liker 2021, 27–29).

Lean-organisaatiokulttuuri perustuu seuraaviin periaatteisiin:

- **Oppimisen kulttuuri:** Tiimiä rohkaistaan kokeilemaan, epäonnistumaan ja oppimaan nopeasti. Virheistä ei rangaista, vaan niitä hyödynnetään kehityksen välineinä (Liker 2021, 27–29).
- **Asiakaslähtöisyys:** Kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät asiakkaan tarpeet ja osallistuvat asiakasarvon tuottamiseen – ei vain myynti tai tuotekehitys.
- **Läpinäkyvyys ja tiedon jakaminen:** Päätöksenteko perustuu avoimeen kommunikaatioon ja jaettuun tietoon, ei hierarkiaan.
- **Itseohjautuvuus ja vastuunotto:** Tiimit toimivat autonomisesti, mutta yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Tämä mahdollistaa nopean reagoinnin ja tehokkaan resurssien käytön (Leijala 2019, 40–42).

Lean Toolboxin mukaan Lean-ympäristöt ovat sosiaali-tekniisiä järjestelmiä, joissa teknologian ja ihmisten vuorovaikutus on keskeistä. Muutokset teknisessä järjestelmässä vaikuttavat aina sosiaaliseen rakenteeseen – ja päinvastoin. Tämä korostaa tiimin roolia paitsi toiminnan toteuttajana, myös muutoksen mahdollistajana (Bicheno & Holweg 2023, 101–106).

Startupin alkuvaiheessa tiimi on usein pieni ja moniroolinen. Tämä vaatii joustavuutta ja kykyä omaksua uusia tehtäviä nopeasti. Lean-ajattelu tukee tätä dynamiikkaa tarjoamalla rakenteen, jossa roolit voivat kehittyä oppimisen ja tarpeiden mukaan. Esimerkiksi Lean Startup -mallissa tiimin jäsenet osallistuvat sekä asiakashaastatteluihin että MVP:n rakentamiseen, jolloin asiakasymmärrys ja tekninen toteutus yhdistyvät saumattomasti.

Tiimin merkitys korostuu erityisesti seuraavissa tilanteissa:

- **Päätöksenteon nopeus:** Startupin on kyettävä tekemään päätöksiä nopeasti ja tiedolla. Tämä edellyttää, että tiimillä on yhteinen ymmärrys tavoitteista ja mittareista.
- **Motivaatio ja sitoutuminen:** Lean-kulttuuri tukee sisäistä motivaatiota, kun tiimi kokee työnsä merkitykselliseksi ja näkee vaikutuksensa lopputulokseen.
- **Kehittyminen ja kasvu:** Tiimin oppiminen on edellytys myös yrityksen kasvulle. Lean-ajattelu tarjoaa työkalut jatkuvaan kehitykseen, kuten retrospektiivit, palautekäytännöt ja visuaalinen johtaminen (esim. Kanban).

Toolboxin luvuissa korostetaan tiimin sitouttamisen ja valmentamisen merkitystä. Sitoutumista käsittelevässä luvussa esitetään sosiaalisen vaihdon teoria, osallistavan kulttuurin rakentaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen Lean-kehittämisen kontekstissa (Bicheno & Holweg 2023, 133–138).

Mentorointia ja johtamista käsittelevässä luvussa korostetaan Lean-valmentamisen, Kata-oppimisen ja tiimien itseohjautuvuuden tukemista (Bicheno & Holweg 2023, 115–122). Visuaalisen johtamisen työkalut, kuten tiimipalaverit, viestintätaulut ja Yamazumi-taulut, tukevat tiimin yhteistä ymmärrystä ja jatkuvaa parantamista (Bicheno & Holweg 2023, 195–202). Lisäksi Kata-valmennus tarjoaa rakenteen oppimisen ja kehittämisen systematisointiin (Bicheno & Holweg 2023, 360–364).

Liker (2021, 115–118) korostaa, että Toyota Way -ajattelussa tiimien kehittäminen ei ole vain operatiivinen tehtävä, vaan strateginen investointi. Johtajien rooli on kasvattaa ihmisiä, jotka ymmärtävät työnsä merkityksen, elävät organisaation filosofian ja opettavat sitä muille. Tämä ajattelu tukee startupin tiimien kasvua, sitoutumista ja kykyä toimia itsenäisesti nopeasti muuttuvassa ympäristössä.

Organisaatiokulttuurin rakentaminen on erityisen tärkeää startupin kasvaessa. Alkuvaiheen epämuodollinen toimintatapa ei riitä, kun tiimi laajenee ja prosessit monimutkaistuvat. Lean-organisaatiokulttuuri tarjoaa tässä vaiheessa kestävän pohjan, jossa säilyy ketteryys mutta kasvaa skaalautuvuus. Kulttuuri ei ole irrallinen osa liiketoimintaa, vaan sen ydin – ja tiimi on sen tärkein kantaja.

### 3.1.7 Yhteenveto

Tässä alaluvussa on tarkasteltu startup-yrityksen erityispiirteitä Lean-ajattelun näkökulmasta, erityisesti myynnin ja markkinoinnin kehittämisen kannalta. Käsittely on jäsennetty kuuteen näkökulmaan, jotka yhdessä muodostavat kokonaiskuvan siitä, miten Lean-ajattelu tukee startupin kehitystä epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

B2B-markkinan erityispiirteet korostavat asiakasarvon tunnistamisen ja viestimisen merkitystä monimutkaisissa päätöksentekoprosesseissa. Asiakasymmärryksen rakentaminen MVP-ajattelun kautta tarjoaa keinot testata oletuksia ja kehittää ratkaisuja asiakaslähtöisesti. Skaalautuvuuden ja kasvun hallinta edellyttävät toistettavia prosesseja, selkeitä mittareita ja kykyä reagoida muutoksiin.

Ekosysteemit ja yhteistyö tukevat startupin oppimista ja kasvua tarjoamalla resursseja, verkostoja ja yhteisölähtöisiä alustoja. Epävarmuuden hallinta ja riskien johtaminen ovat keskeisiä Lean-ajattelun sovelluskohteita, joissa hypoteesien testaaminen, iteratiivinen kehittäminen ja dataohjautuva päätöksenteko vähentävät kehittämisen riskejä. Tiimin merkitys ja Lean-organisaatiokulttuuri korostavat oppimisen, itseohjautuvuuden ja asiakaslähtöisyyden roolia startupin menestyksessä.

Lean-ajattelu tarjoaa startup-yritykselle kokonaisvaltaisen kehittämisfilosofian, joka vastaa tutkimuskysymykseen: Miten Lean-ajattelua voidaan soveltaa startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä? Tässä alaluvussa esitetyt näkökulmat muodostavat perustan seuraavalle pääluvulle, jossa suunnitellaan Lean-pohjainen kehittämissmalli startupin myynnin ja markkinoinnin tueksi.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTONKERUU

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusmenetelmällinen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmät sekä aineiston analysointi. Työ nojaa kehittämistutkimuksen periaatteisiin, joissa tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston pohjalta. Tutkimuksen kohteena on startup-yritys, jonka myynti- ja markkinointiprosesseja kehitetään Lean-ajattelun periaatteiden mukaisesti.

Tutkimusmenetelmät on valittu tukemaan pääasiallista tutkimuskysymystä:

**Miten Lean-ajattelua voidaan soveltaa startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä?**

Tätä pääkysymystä tarkastellaan neljän alisteisen näkökulman kautta, jotka ohjaavat aineistonkeruuta ja analyysia. Ensinnäkin selvitetään, millaisia haasteita kohdeyrityksen myynnin ja markkinoinnin prosesseissa esiintyy Lean-näkökulmasta. Toiseksi tarkastellaan, miten asiakasarvoa tuotetaan nykytilanteessa ja millä tavoin sitä voitaisiin parantaa Lean-periaatteiden mukaisesti. Kolmanneksi tutkitaan, miten työntekijät kokevat kehittämistarpeet ja osallistumisen mahdollisuudet Lean-ajattelun viitekehyksessä. Lopuksi arvioidaan, kuinka Lean-periaatteet voidaan jalkauttaa organisaation toimintaan suunnitellun kehittämismallin avulla.

Aineiston analysointi toteutettiin laadullisesti sisällönanalyysin menetelmällä, jossa vastaukset ryhmiteltiin teemoittain ja niistä nostettiin esiin keskeiset havainnot. Tämä lähestymistapa tukee tutkimuksen tavoitteita ja mahdollistaa aineiston tulkinnan kehittämistyön näkökulmasta.

### 4.1 Tutkimusote ja menetelmävalinnan perustelu

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena (design-based research), jossa lähtökohtana on todellisen käytännön ongelman ratkaiseminen ja kehittämistoiminnan tukeminen teoreettisesti perustellun mallin tai käytännön ratkaisun avulla. Kehittämistutkimukselle on ominaista tiivis yhteys tutkimuskohteeseen, kontekstin ymmärtäminen sekä tutkimuksen ja käytännön vuorovaikutteinen suhde. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tutkija toteaa: "Haluan parantaa tätä tilannetta sekä itseni että koko henkilöstön kannalta, mutta en tiedä miten" (Torkkola 2015, 21).

Tässä työssä kehittämistutkimus tarkoittaa Lean-pohjaisen kehittämismallin rakentamista kohdeyrityksen myynti- ja markkinointiprosessien tueksi. Mallin rakentaminen perustuu kirjallisuuskatsaukseen, teemahaastatteluihin ja havaintoihin yrityksen nykytilanteesta. Lean-ajattelu valittiin kehittämismallin perustaksi sen soveltuvuuden vuoksi ketterään ja asiakaslähtöiseen toimintaympäristöön, jossa korostuvat jatkuva parantaminen, hukan vähentäminen ja arvoa tuottavat prosessit.

Tutkimuksen eettiset periaatteet noudattavat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2020) ohjeistusta, ja niiden käytännön toteutus kuvataan tarkemmin luvussa 4.4.1. Kehittämistutkimuksen kontekstissa eettisyys korostuu erityisesti tutkijan läheisessä suhteessa tutkimuskohteeseen, mikä edellyttää läpinäkyvyyttä, suostumuksen varmistamista ja aineiston huolellista käsittelyä.

Kehittämistutkimus valittiin menetelmälliseksi lähestymistavaksi, koska se soveltuu erityisen hyvin YAMK-tasoiseen työelämälähtöiseen tutkimukseen, jossa tavoitteena on käytännön toiminnan kehittäminen. Menetelmä pohjautuu design-based research -traditioon, jossa yhdistyvät teoreettinen viitekehys, empiirinen aineisto ja kehittämisprosessin systemaattinen dokumentointi. Kehittämistutkimus

ei pyri pelkästään kuvaamaan ilmiötä, vaan tuottamaan käytännöllisiä ratkaisuja, jotka ovat teoreettisesti perusteltuja ja kontekstuaalisesti relevantteja. Tämä erottaa sen esimerkiksi tapaustutkimuksesta, joka keskittyy yksittäisen ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, tai toimintatutkimuksesta, jossa tutkija osallistuu aktiivisesti toimintaan.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään Tuomi ja Sarajärvi (2018, 142–147) esittämiä laadullisen tutkimuksen kriteerejä: uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja varmennettavuus. Nämä kriteerit ohjaavat tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta. Luotettavuuden tarkempi soveltaminen esitellään luvussa 4.4.2.

Aineiston analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka tukee kehittämistutkimuksen tavoitteita. Elo et al. (2014) korostavat, että menetelmä mahdollistaa aineiston rakenteellisen tarkastelun ja tulkinnan tutkimuskysymysten näkökulmasta. Tämä lähestymistapa tukee mallin rakentamista ja kehittämistoimenpiteiden perustelua.

Kehittämistutkimus soveltuu erityisen hyvin myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen tilanteeseen. Startup-ympäristössä toimintamallit ovat usein vakiintumattomia, ja kehittämistarpeet liittyvät suoraan arjen prosesseihin. Menetelmän joustavuus ja vuorovaikutteisuus mahdollistavat sen, että tutkimus voidaan toteuttaa tiiviissä yhteydessä yrityksen toimintaan, henkilöstön näkemyksiä hyödyntäen ja Lean-ajattelun periaatteita soveltaen. Kehittämistutkimus tukee mallin rakentamista tilanteessa, jossa tarvitaan sekä teoreettista perustaa että konkreettisia kehittämisehdotuksia nopeasti muuttuvassa ja resurssiköyhässä kontekstissa.

## 4.2 Teemahaastattelut

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Menetelmä soveltuu hyvin kehittämistutkimuksen tarpeisiin, sillä se mahdollistaa joustavan ja syventävän keskustelun ennalta määriteltyjen teemojen ympärillä. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin, ja niiden kesto oli noin 45 minuuttia. Haastateltavia oli yhteensä kaksi, ja he toimivat kohdeorganisaation myynnin ja markkinoinnin tehtävissä.

Puusa & Juuti (2020, 103) mukaan puolistrukturoitu haastattelu yhdistää valmiin haastattelurungon ja tutkittavan kokemuksen vapaan kuvauksen, jolloin keskustelu voi syventyä tutkittavan näkökulmasta merkityksellisiin teemoihin. Tämä menetelmä tukee kehittämistutkimuksen tavoitteita, koska se mahdollistaa aineiston keruun joustavasti mutta systemaattisesti.

Haastattelukysymykset johdettiin tutkimuskysymyksistä, ja ne keskittyivät erityisesti nykytilan hahmottamiseen, kehitystarpeiden tunnistamiseen, asiakasarvon tuottamiseen sekä Lean-ajattelun soveltamismahdollisuuksiin. Kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan, ja ne käsittelivät muun muassa nykytilannetta, kehittämistarpeita, asiakasrajapintaa, kehittämistoiveita, muutosten vaikutuksia sekä ihan-teellista myyntiprosessia startup-ympäristössä. Haastattelukysymykset ja keskeiset havainnot on esitetty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Haastatteluvastaukset analysoitiin laadullisesti, ja niiden pohjalta muodostettiin synteesi keskeisimmistä havainnoista. Vaikka haastattelut perustuivat kahdeksaan yksittäiseen kysymykseen, analyysivaiheessa vastaukset jäsenneltiin laajemmiksi teemoiksi, jotka kuvaavat keskeisiä ilmiötä myynnin ja markkinoinnin kehittämisen kannalta. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisemmän tarkastelun ja tukee Lean-pohjaisen kehittämismallin rakentamista.

#### 4.2.1 Nykytilan kuvaus: myynnin ja markkinoinnin prosessit

Haastatteluvastauksissa kuvattiin myynnin ja markkinoinnin prosessit hajanaisiksi ja erillisiksi toimintoiksi, joilla ei ole selkeää yhteyttä tai standardoitua toimintatapaa. Esille nousi, että myynti ja markkinointi toimivat erillään, eikä niiden välillä ole yhteistä prosessia tai käytäntöä. Vaikka myyntistrategia on olemassa, sen seuranta ja vastuut koettiin epäselviksi. Lisäksi korostettiin, että myynti perustuu vahvasti olemassa oleviin kontakteihin ja luottamukseen, mikä vähentää aktiivisen markkinoinnin tarvetta. Tämä viittaa siihen, että organisaatiossa ei ole systemaattista tapaa yhdistää myyntiä ja markkinointia, mikä voi heikentää uusasiakashankinnan tehokkuutta ja prosessien skaalautuvuutta.

#### 4.2.2 Keskeiset haasteet

Keskeisiksi haasteiksi nousivat epäselvät toimintatavat, vastuiden puute ja vaikeus herättää asiakkaan kiinnostus. Toimintatavat koettiin raskaiksi, koska mitään ei ole määritelty tai ohjeistettu. Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen koettiin vaikeaksi, mikä hidastaa myyntiprosessin etenemistä. Lisäksi uusasiakashankinta nähtiin haasteellisena erityisesti riittävän katteen ja luottamuksen saavuttamisen näkökulmasta. Nämä havainnot osoittavat tarpeen selkeyttää prosesseja, määritellä vastuut ja kehittää asiakasvuorovaikutusta tukevia toimintamalleja.

#### 4.2.3 Kehittämistarpeet ja -ehdotukset

Haastatteluissa esitettiin konkreettisia kehittämistarpeita, kuten toimintojen yhtenäistäminen ja vastuiden selkeyttäminen. Myyntivastuiden tarkempi jako nähtiin keinona varmistaa, että avoimet projektit saadaan hoidettua loppuun. Oman brändin tuotteistaminen ja sen markkinointi nousivat esiin tärkeinä kehittämiskohteina. Lisäksi korostettiin toimintojen yksinkertaistamista ja järjestelmällisyyttä, joiden nähtiin vähentävän virheiden mahdollisuutta ja helpottavan arjen työskentelyä. Nämä ehdotukset osoittavat, että organisaatiossa on tunnistettu selkeitä parannuskohteita, jotka liittyvät sekä rakenteisiin että toimintakulttuuriin.

#### 4.2.4 Asiakasarvon parantaminen

Asiakasarvon parantaminen nähtiin tärkeänä osana kehittämistä. Vastauksissa korostettiin nopeaa vastetta ja toimitusaikaa, palvelun toiminnallisuutta sekä asiakkaan liiketoiminnan tukemista. Asiakasarvo ymmärrettiin konkreettisena hyötynä, joka syntyy asiakkaan kokemuksesta saada tukea ja lisäarvoa omalle toiminnalleen. Tämä näkökulma on linjassa Lean-ajattelun periaatteiden kanssa, joissa asiakasarvon maksimointi on keskeinen tavoite.

#### 4.2.5 Myyntityön organisointi ja osallistaminen

Ajatus siitä, että kaikki työntekijät osallistuisivat myyntiin, herätti varauksellisia näkemyksiä. Osallistaminen nähtiin mahdolliseksi vain, jos siihen tarjotaan riittävä koulutus ja selkeät roolit. Ideointivaiheessa osallistuminen koettiin mielekkääksi, mutta vastuun kantaminen nähtiin kuuluvan rajatulle tiimille. Lisäksi korostettiin jatkuvan kehittämisen mentaliteettia, jossa toimintaa parannetaan pala kerrallaan. Näistä näkemyksistä voidaan päätellä, että osallistaminen vaatii selkeää roolijakoa, osamisen kehittämistä ja yhteistä ymmärrystä myynnin tavoitteista.

#### 4.2.6 Myynnillisen hukkan vähentäminen

Myynnillinen hukka liitettiin epäselviin vastuualueisiin, tehottomaan ajankäyttöön ja suunnittelemattomaan toimintaan. Ehdotettiin myyntitiimin perustamista, joka seuraisi strategiaa ja vastaisi myynnin

toteutuksesta. Turhien toimintojen karsiminen ja keskittyminen oleelliseen nähtiin tärkeinä keinoina hukan vähentämiseksi. Järjestelmällisyyden korostaminen osoittaa, että virheiden vähentäminen ja työn sujuvoittaminen ovat keskeisiä tavoitteita. Nämä näkemykset tukevat Lean-ajattelun periaatteita, kuten hukan poistamista ja jatkuvaa parantamista.

#### 4.2.7 Kehittämismallin vaikutukset ja toiveet

Kehittämismallilta toivottiin selkeyttä, työmäärän vähenemistä ja tavoitteellista työskentelyä. Myyntityön integroiminen osaksi omaa työtä nähtiin tärkeänä. Ehdotettiin, että myynnistä vastaisi rajattu henkilökunta, mutta ideointiin osallistuisivat kaikki. Innovointi ja sosiaalisen median hyödyntäminen nähtiin kustannustehokkaina ratkaisuina. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että työntekijät ovat motivoituneita kehittämään toimintaa, kunhan malli on selkeä, osallistava ja tukee arjen sujuvuutta.

#### 4.2.8 Lean-ajattelun soveltamismahdollisuudet, synteesi ja tulkinnan rajat

Tässä luvussa esitetty synteesi perustuu kahden työntekijän teemahaastattelujen analyysiin, jossa käsiteltiin myynnin ja markkinoinnin nykytilaa, kehitystarpeita, asiakasarvon tuottamista sekä Lean-ajattelun soveltamista startup-ympäristössä. Vastaukset analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin menetelmällä, ja ne ryhmiteltiin teemoittain.

Haastatteluvastauksista nousee esiin useita Lean-ajattelun keskeisiä periaatteita. Asiakasarvon tuottaminen, hukan vähentäminen, prosessien selkeyttäminen ja jatkuva parantaminen ovat toistuvia teemoja. Vastajat korostivat järjestelmällisyyden merkitystä, turhien toimintojen karsimista ja asiakaslähtöisyyttä, jotka ovat suoraan yhteydessä Lean-filosofiaan. Lisäksi toiveet selkeästä tiimiallista ja vastuiden määrittelystä tukevat Lean-organisaatiokulttuurin rakentamista.

Puusa & Juuti (2020, 112–113) korostavat, että haastattelut tuottavat tutkittavan tulkinnan ilmiöstä, eivät objektiivista totuutta. Tämä tarkoittaa, että tutkija tulkitsee haastateltavan tulkintaa, jolloin syntyy kaksinkertainen tulkintaprosessi. Tulkinnan rajat on tärkeä tunnistaa, jotta kehittämismalli ei perustu liian yksipuoliseen näkemykseen.

On tärkeää huomioida, että haastatteluvastaukset edustavat kahden yksittäisen työntekijän näkemyksiä, jotka voivat heijastaa henkilökohtaisia kokemuksia ja rooleja organisaatiossa. Aineiston rajallisuus vaikuttaa tulkinnan yleistettävyyteen, eikä kaikkia näkökulmia voida pitää kattavina tai objektiivisina. Tämä on otettava huomioon kehittämismallin suunnittelussa: mallin tulee olla joustava ja mahdollistaa jatkokehittäminen myös muiden näkökulmien pohjalta.

Teemahaastattelujen analyysin tulokset on koottu liitteeseen 2, joka täydentää tässä luvussa esitettyä laadullista tarkastelua.

### 4.3 Aineiston analysointi

Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin tunnistamaan toistuvia teemoja, ilmiöitä ja kehityskohteita, jotka liittyvät myynnin ja markkinoinnin nykytilaan sekä Lean-ajattelun mahdollisiin sovelluskohteisiin. Analyysissa sovelletaan teoriaohjaavaa lähestymistapaa, jossa aineistosta nousevia havaintoja peilataan aiempaan tutkimukseen ja Lean-teoriaan.

Analyysi perustuu kahteen puolistrukturoituun haastatteluun, joissa käsiteltiin myynnin ja markkinoinnin nykytilaa, kehitystarpeita, asiakasarvon tuottamista sekä Lean-ajattelun soveltamista startup-

ympäristössä. Vastaukset pelkistettiin, ryhmiteltiin teemoittain ja synteisiin nostettiin keskeisimmät havainnot. Taulukko jäsentyy luvun 4.2 alalukujen mukaisesti ja sisältää kunkin teeman osalta tiivistetyn havainnon, sen merkityksen kehittämistyölle sekä yhteyden Lean-periaatteisiin.

Analyysiprosessi eteni vaiheittain: ensin aineisto litteroitiin, minkä jälkeen vastaukset pelkistettiin ja ryhmiteltiin teemoittain. Tämän jälkeen muodostettiin synteesi, jossa nostettiin esiin keskeisimmät havainnot myynnin ja markkinoinnin kehittämisen kannalta. Pelkkä havaintojen tunnistaminen ei kuitenkaan vielä takaa ongelmien ymmärtämistä tai ratkaisemista. Asiantuntijatyössä ongelmanratkaisu saattaa jäädä toimenpidelistojen tasolle, jolloin analyysin syvyys ja yhteinen käsittely jäävät puutteelliseksi.

Torkkola (2015, 25–27, 34–35) korostaa, että laadullisen analyysin onnistuminen edellyttää systemaattista etenemistä, tutkijan reflektiivisyyttä sekä kykyä yhdistää havaintoja teoreettisiin viitekehyksiin. Erityisesti kehittämistutkimuksessa analyysin tehtävänä ei ole vain kuvailla ilmiötä, vaan tuottaa ymmärrystä, joka tukee mallin rakentamista ja käytännön kehittämistyötä. Torkkolan mukaan A3-menetelmä tarjoaa rakenteen, jossa ongelman määrittely, juurisyyn tunnistaminen ja ratkaisujen kehittäminen tapahtuvat vaiheittain ja osallistavasti. Tämä lähestymistapa tukee myös sisällönanalyysin logiikkaa, jossa pelkistämisen ja ryhmittelyn jälkeen syntyy synteesi, joka ohjaa kehittämistoimenpiteitä.

Analyysin tulokset on koottu ja esitetty tiivistetysti liitteessä 2, jossa jokainen teema sisältää kolme näkökulmaa: keskeinen havainto, merkitys kehittämistyölle ja yhteys Lean-periaatteisiin. Tämä rakenne tukee kehittämismallin suunnittelua ja toimii perustana myöhemmässä luvussa esitettävillä johtopäätöksillä.

Analyysin tavoitteena on tunnistaa konkreettisia toimenpiteitä, joiden avulla voidaan rakentaa kehittämismalli. Tulokset esitetään seuraavassa luvussa, jossa mallin rakenne, keskeiset sisällöt ja sen sovellettavuus kohdeyrityksessä käydään läpi.

#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen eettisiä periaatteita ja luotettavuuden varmistamista. Eettisyys liittyy erityisesti haastattelujen toteutukseen, aineiston käsittelyyn ja tutkittavien oikeuksien kunnioittamiseen. Luotettavuus puolestaan arvioidaan laadullisen tutkimuksen näkökulmasta, huomioiden tutkimusprosessin läpinäkyvyys, tulosten perusteltavuus ja siirrettävyys. Nämä näkökulmat ovat keskeisiä tutkimuksen uskottavuuden ja akateemisen laadun kannalta.

##### 4.4.1 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2020) ohjeistusta ihmistieteiden eettisestä ennakoarvioinnista. Haastateltaville annettiin riittävä tieto tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja heidän oikeuksistaan ennen osallistumista. Osallistuminen oli vapaaehtoista, ja suostumus aineiston käyttöön saatiin etukäteen. Aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä henkilötietoja tallennettu tunnistettavassa muodossa. Litteroidut vastaukset anonymisoitiin analyysivaiheessa, eikä yksittäisiä henkilöitä voida tunnistaa raportoinnista. Aineisto säilytettiin turvallisesti vain tutkimuksen ajan, minkä jälkeen se hävitetään asianmukaisesti. Tutkijan rooli oli objektiivinen ja vastuullinen, ja tutkimus toteutettiin eettisesti kestäväällä tavalla.

#### 4.4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja kontekstissaan, jolloin luotettavuuden arviointi perustuu aineistonkeruun ja analyysin huolellisuuteen sekä tutkijan toiminnan läpinäkyvyyteen (Puusa & Juuti 2020, 77, 103, 106–107).

Luotettavuuden arvioinnissa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 142–147) esittämiä periaatteita, jotka pohjautuvat kotimaisiin ja kansainvälisiin lähteisiin. He käsittelevät uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja varmennettavuuden kriteereitä sekä korostavat tutkijan reflektiivisyyden, triangulaation ja kontekstin kuvauksen merkitystä. Näiden avulla pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksen tulokset ovat aineistoon perustuvia, kontekstiin sidottuja ja tutkittavien näkökulmasta merkityksellisiä.

- **Uskottavuus** (credibility) varmistettiin huolellisella aineistonkeruulla ja analyysillä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, joissa tutkittavat saivat kuvata kokemuksiaan omin sanoin. Aineisto litteroitiin ja analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä, jossa alkuperäisilmaisuja käytettiin tulosten tukena (Puusa & Juuti 2020, 112–113; Elo et al. 2014). Lisäksi tutkijan rooli ja vuorovaikutus haastattelutilanteessa tunnistettiin mahdollisiksi vaikuttajiksi, jotka voivat ohjata vastaajan ilmaisua ja tulkintaa. Tämä edellyttää tutkijalta herkkyyttä ja taitoa olla johdattelun vastaaajaa liikaa (Puusa & Juuti 2020, 112–113). Tuomi & Sarajärvi (2018, 143) korostavat, että uskottavuus syntyy myös tutkijan kyvystä kuvata tutkimustilanne ja aineiston tulkinnan perusteet avoimesti.
- **Siirrettävyys** (transferability) liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa vastaavissa konteksteissa. Vaikka tutkimus kohdistui tiettyyn organisaatioon ja toimintoon, sen havainnot voivat olla hyödyllisiä muille samankaltaisille toimijoille startup-ympäristössä. Siirrettävyyttä tukee tutkimuksen kontekstin ja aineistonkeruun yksityiskohtainen kuvaus (Puusa & Juuti 2020, 106–107; Elo et al. 2014). Koska haastateltavia oli vain kaksi, aineiston suppeus vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen ja on otettava huomioon tulkinnassa. Tuomi & Sarajärvi (2018, 144) painottavat, että siirrettävyyden arviointi edellyttää "thick description" -periaatetta eli kontekstin ja ilmiön rikkaan kuvauksen.
- **Luotettavuus** (dependability) tarkoittaa tutkimusprosessin johdonmukaisuutta ja dokumentointia. Tutkimuksen vaiheet, kuten aineistonkeruu, analyysi ja tulosten raportointi, on kuvattu selkeästi ja perustuvat vakiintuneisiin menetelmiin (Puusa & Juuti 2020, 103, 116). Tutkimusprosessin dokumentointi tukee myös analyysin jäljitettävyyttä ja mahdollistaa sen arvioinnin ulkopuolisen lukijan näkökulmasta. Tuomi & Sarajärvi (2018, 144) korostavat, että luotettavuuden vahvistamiseksi tutkijan tulee kuvata tutkimusasetelma, aineiston käsittely ja tulkintaprosessi loogisesti ja läpinäkyvästi.
- **Varmennettavuus** (confirmability) viittaa siihen, että tulokset perustuvat aineistoon eikä tutkijan ennako-oletuksiin. Tutkimuksessa pyrittiin objektiivisuuteen ja avoimuuteen kaikissa vaiheissa, ja analyysin eri vaiheissa palattiin alkuperäiseen aineistoon oikeellisuuden varmistamiseksi (Elo et al. 2014). Puusa & Juuti (2020, 116) korostavat, että tutkijan ennakkoymmärrys ja teoreettinen viitekehys vaikuttavat väistämättä tulkintaan, mutta niiden vaiku-

tus tulee tehdä näkyväksi ja perustella avoimesti. Tuomi & Sarajärvi (2018, 145–147) painottavat triangulaation, reflektiivisyyden ja ulkopuolisen arvioinnin merkitystä varmennettavuuden tukena.

Mahdollisina rajoitteina voidaan pitää startup-ympäristön nopeaa muutosta, joka voi vaikuttaa tulosten ajankohtaisuuteen. Tästä huolimatta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa kehittämistyön tueksi ja vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

#### 4.5 Yhteenveto

Tässä luvussa esiteltiin opinnäytetyön tutkimusmenetelmällinen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmät ja analyysitapa. Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, jossa yhdistyvät teoreettinen viitekehys ja empiirinen aineisto. Aineisto kerättiin kahden työntekijän teemahaastattelujen sekä dokumenttianalyysin avulla, ja se analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Tutkimusmenetelmät valittiin tukemaan opinnäytetyön tavoitteita: ymmärtää kohdeyrityksen nykytilannetta, tunnistaa kehittämistarpeita ja rakentaa Lean-pohjainen kehittämismalli startup-ympäristöön.

Tutkimuksen eettisyys varmistettiin noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeistusta, ja luotettavuutta arvioitiin laadullisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Tutkimusprosessin läpinäkyvyys, aineiston huolellinen käsittely ja analyysin systemaattisuus vahvistavat tutkimuksen uskottavuutta ja sovellettavuutta vastaavissa konteksteissa. Koska haastateltavia oli vain kaksi, aineiston rajallisuus on otettava huomioon tulosten tulkinnassa ja siirrettävyydessä.

Seuraavassa luvussa esitellään Lean-pohjainen kehittämismalli, joka rakentuu tämän aineiston pohjalta ja tarjoaa konkreettisia ratkaisuja tutkimuskysymyksiin.

## 5 LEAN-POHJAINEN KEHITTÄMISMALLI STARTUP-YRITYKSEN MYYNNIN JA MARKKINOINNIN TUEKSI

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön keskeinen tulos: Lean-ajatteluun perustuva kehittämissmalli, joka tukee startup-yrityksen myynnin ja markkinointiprosessien kehittämistä. Malli rakentuu teoreettisen viitekehyksen ja teemahaastatteluista saadun empiirisen aineiston pohjalta.

Mallin tarkoituksena on vastata opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin tarjoamalla systemaattinen ja käytännönläheinen lähestymistapa kehittämistyöhön. Lean-ajattelu valittiin viitekehykseksi sen kyvyn vuoksi yhdistää asiakaslähtöisyys, resurssitehokkuus ja jatkuva parantaminen – erityisesti startup-ympäristössä, jossa epävarmuus, rajalliset resurssit ja nopea oppiminen ovat keskeisiä piirteitä (Bruton, et al. 2024; Ries 2011, 47–52).

Luvussa kuvataan mallin rakentamisen perusta, sen keskeiset osa-alueet sekä soveltamisen edellytykset kohdeyrityksen kontekstissa. Lisäksi arvioidaan mallin sovellettavuutta ja sen roolia organisaation kehittämisessä. Malli toimii sekä tutkimuksellisenä vastauksena että konkreettisenä työkaluna, joka tukee Lean-periaatteiden jalkauttamista startup-yrityksen arkeen.

### 5.1 Mallin rakentamisen perusta

Kehittämissmallin rakentamisen perusta muodostuu kahdesta toisiaan täydentävästä aineiston lähteestä: teoreettisesta viitekehystä ja teemahaastatteluista saadusta empiirisestä aineistosta. Teoreettinen viitekehys pohjautuu Lean-ajattelun periaatteisiin ja työkaluihin, joita on käsitelty luvussa 2.2. Lean Toolboxin mukaan Lean-filosofia rakentuu asiakasarvon tuottamisen, hukan poistamisen ja jatkuvan parantamisen periaatteille, jotka muodostavat kehittämissmallin perustan (Bicheno & Holweg 2023, 16–30, 45–59). Näiden avulla on muodostettu ymmärrys siitä, miten asiakasarvoa voidaan tuottaa, hukkaa poistaa ja kehittämistä toteuttaa systemaattisesti.

Liker (2021, 27–29) korostaa, että Lean-ajattelu perustuu pitkäjänteiseen filosofiaan, jossa asiakasarvon tuottaminen ja jatkuva parantaminen ovat keskeisiä tavoitteita. Kehittämissmallin taustalla vaikuttavat myös Toyota Way -periaatteet, jotka ohjaavat organisaation oppimista, ongelmanratkaisua ja ihmisten kehittämistä. Näiden periaatteiden soveltaminen startup-ympäristössä tukee mallin joustavuutta ja kykyä vastata muuttuviin tarpeisiin.

Shepherd & Gruber (2021, 4–6) korostavat, että startup-ympäristössä oppiminen on keskeinen osa kehittämistä. Organisaation kyky omaksua uutta tietoa, muokata toimintatapojaan ja reagoida nopeasti muutoksiin on ratkaisevaa mallin toimivuuden kannalta. Tämä tukee Lean-ajattelun periaatteita, joissa kehittäminen tapahtuu iteratiivisesti ja asiakaslähtöisesti.

Ries (2011, 75–85, 147–150) tuo esiin Lean Startup -mallin käytännön sovelluksia, kuten MVP-ajattelun, hypoteesien testaamisen ja Build–Measure–Learn-syklin. Näiden avulla kehittämissmallin rakenteeseen on voitu sisällyttää ketteryyttä, nopeaa oppimista ja dataohjautuvaa päätöksentekoa, jotka ovat erityisen tärkeitä epävarmassa ja resurssiköyhässä startup-ympäristössä.

Teemahaastattelut tarjosivat käytännön näkökulman kohdeyrityksen nykytilaan, haasteisiin ja kehitystarpeisiin. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti asiakasymmärryksen puutteet, prosessien hajanaisuus, mittariston epäselvyys sekä kehittämisen satunnaisuus. Näiden havaintojen pohjalta malliin

valittiin työkalut, jotka vastaavat konkreettisiin ongelmiin ja tukevat Lean-periaatteiden jalkauttamista.

Kehittämismallin rakentaminen noudattaa systemaattista prosessia, jossa yhdistyvät teoreettinen suunnittelu ja empiirinen validointi. Liker (2021, 115–118) korostaa, että onnistunut kehittämismalli edellyttää sekä rakenteellista selkeyttä että kontekstuaalista soveltuvuutta. Bicheno & Holweg (2023, 45–59) puolestaan painottavat mallin joustavuutta ja kykyä mukautua organisaation muuttuviin tarpeisiin.

Mallin rakentamisessa ei pyritty universaaliin ratkaisuun, vaan kontekstiin sidottuun kehittämisvälineeseen, joka huomioi startup-ympäristön erityispiirteet: rajalliset resurssit, nopean oppimisen tarpeen ja epävarmuuden hallinnan. Tämä lähestymistapa tukee myös tutkimuksellista otetta, jossa mallin rakentaminen toimii vastauksena tutkimuskysymyksiin ja samalla kehittämisen välineenä.

## 5.2 Mallin rakenne ja vaiheet

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt kehittämismalli on Lean-ajatteluun perustuva nelivaiheinen kokonaisuus, joka tukee startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämistä. Malli on suunniteltu erityisesti epävarmaan ja resurssiköyhään toimintaympäristöön, jossa tarvitaan ketteryyttä, asiakaslähteisyyttä ja jatkuvaa oppimista. Mallin rakenne perustuu sekä teoreettiseen viitekehykseen (luku 2.2) että teemahaastatteluista saatuihin havaintoihin (luku 4.2).

Mallin neljä osa-aluetta etenevät loogisesti Lean-periaatteiden mukaisesti: ensin kartoitetaan nykytila, sitten jalkautetaan strategia, ratkaistaan ongelmia systemaattisesti ja lopuksi juurrutetaan jatkuvan parantamisen kulttuuri. Kukin osa-alue sisältää valikoituja Lean-työkaluja, jotka vastaavat tunnistettuihin kehityshaasteisiin. Suunnittelussa on hyödynnetty Lean-filosofian keskeisiä periaatteita: asiakasarvon tunnistamista, arvovirran kehittämistä, virtaustehokkuuden parantamista, vetoperiaatteen soveltamista sekä jatkuvaa parantamista (Rother 2010, 45-59; Womack & Jones 1996, 16-30).

Mallin rakentamisessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa tutkijan rooli tulkitsijana korostui. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija toimii aktiivisena toimijana, joka jäsentää aineistoa omien havaintojensa ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta (Puusa & Juuti 2020, 77, 103). Tämä lähestymistapa mahdollistaa mallin muotoutumisen aineiston ja teorian vuoropuheluna, ei pelkästään valmiiden mallien soveltamisena.

Lisäksi mallin suunnittelussa on hyödynnetty The Lean Toolbox -kirjan työkalukohtaisia kuvauksia, jotka tukevat mallin käytännön soveltamista startup-ympäristössä. Esimerkiksi nykytilan kartoituksessa hyödynnetään VSM-työkalua (Value Stream Mapping), strategian jalkauttamisessa Hoshin Kanri -mallia ja X-matriisia, ongelmanratkaisussa A3-raportointia ja 5 Why -analyysiä, ja jatkuvan parantamisen vaiheessa Kaizenin periaatteita ja KPI-mittaristoa (Bicheno & Holweg 2023, 151–160, 241–251, 342–347, 431–440).

Alla oleva taulukko havainnollistaa mallin rakenteen, työkalut, tavoitteet, toimenpiteet ja esimerkit käytännön soveltamisesta:

TAULUKKO 1 Lean-pohjaisen kehittämismallin osa-alueet, työkalut ja soveltaminen

Mallin osa-alue / vaihe	Lean-työkalut	Tavoite	Keskeiset toimenpiteet	Haastatteluhavainto / esimerkki
<b>Nykytilan kartoitus</b>	VSM, Gemba	Arvovirtojen tunnistaminen ja hukan poisto	Asiakaspolun visualisointi, havainnointi asiakasrajapinnassa	Prosessien kokonaiskuva puuttui. Esim. asiakaspalvelun vasteaika vaihteli, eikä prosessia ollut dokumentoitu
<b>Strateginen jalkautus</b>	Hoshin Kanri, KPI	Strategian ja operatiivisen toiminnan yhdistäminen	Painopisteiden määrittely, mittariston rakentaminen	Strategia ei ohjaa arjen toimintaa. Esim. B2B-myyntitavoitteet olivat epäselviä työntekijöille, eikä mittareita seurattu
<b>Ongelmanratkaisu</b>	PDCA, A3, 5 Why	Systemaattinen kehittäminen ja juurisyiden tunnistus	Kehityssyklin suunnittelu, ongelmien dokumentointi	Tarve rakenteelle ja syvemmälle ymmärrykselle. Esim. kampanjan heikko tulos johtuikin epäselvästä kohderyhmästä, mikä selvisi 5 Why -menetelmällä.
<b>Kulttuurin kehittäminen</b>	Kaizen	Jatkuvan parantamisen juurruttaminen	Tiimipalaverit, pienet parannukset arjessa	Kehittämisen jatkuvuus puuttui. Esim. kehitysideoita ei dokumentoitu, mutta retrospektiivien avulla ne alkoivat konkretisoitua.

Toolboxin näkökulmasta mallin työkalut perustuvat seuraaviin lähteisiin:

- **Nykytilan kartoitus:** VSM ja Gemba-ajattelu tukevat arvovirtojen tunnistamista ja hukan poistamista (Bicheno & Holweg 2023, 101–106, 241–251).
- **Strateginen jalkautus:** Hoshin Kanri ja KPI-mittaristo yhdistävät strategian ja operatiivisen toiminnan (Bicheno & Holweg 2023, 400–415).
- **Ongelmanratkaisu:** PDCA-sykli, A3-raportointi ja 5 Why -juurisyysanalyysi tukevat systemaattista kehittämistä ja ongelmien ymmärtämistä (Bicheno & Holweg 2023, 328–335, 342–347).
- **Kulttuurin kehittäminen:** Kaizen-menetelmä juurruttaa jatkuvan parantamisen arkeen (Bicheno & Holweg 2023, 342–347).

Mallin rakenne ei ole staattinen, vaan se on suunniteltu joustavaksi ja skaalautuvaksi. Tämä mahdollistaa sen soveltamisen eri konteksteissa ja eri kehitysvaiheissa olevissa startup-yrityksissä. Työkalujen valinta perustuu sekä teoreettiseen relevanssiin että haastatteluissa esiin nousseisiin tarpeisiin. Esimerkiksi asiakasymmärryksen puute ja prosessien hajanaisuus korostivat VSM:n ja Gemba-ajattelun merkitystä, kun taas jatkuvan kehittämisen kulttuurin puute nosti esiin Kaizenin ja PDCA:n tarpeellisuuden (Liker 2021, 90-101, 151-155).

Startup-ympäristössä oppiminen tapahtuu usein epävarmuuden keskellä, ja kehittämisen tulee olla iteratiivista, kokeiluihin perustuvaa ja tiimien osallistumista tukevaa. Shepherd & Gruber (2020) korostavat, että startup-yrityksissä oppiminen ja kehittäminen ovat jatkuvia prosesseja, joissa epäonnistumiset ja kokeilut ovat keskeisiä osia organisaation kehittymistä. Tämä tukee kehittämismallin joustavaa rakennetta ja Lean-työkalujen valintaa.

Mallin vaiheiden välinen logiikka perustuu Lean-ajattelun peruseriaatteisiin: asiakasarvo ohjaa kehittämistä, hukka poistetaan systemaattisesti ja parantaminen on jatkuvaa. Tämä rakenne tukee Lean-filosofian mukaista virtaustehokkuutta ja oppivaa organisaatiota.

Kehittämismalli vastaa opinnäytetyön tutkimuskysymykseen: Miten Lean-ajattelua voidaan soveltaa startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä? Malli tarjoaa konkreettisen rakenteen, jonka avulla startup-yritys voi jäsentää kehitystyötään asiakaslähtöisesti, ketterästi ja oppimiseen perustuen. Luvun 3.1 näkökulmat – kuten asiakasymmärrys, ekosysteemit, tiimi ja epävarmuuden hallinta – ovat sisällytetty mallin rakenteeseen ja vahvistavat sen soveltuvuutta käytännön kehittämistyöhön.

### 5.3 Sovellettavuus kohdeyrityksessä

Tässä alaluvussa arvioidaan, miten opinnäytetyössä kehitetty Lean-pohjainen malli soveltuu käytännössä kohdeyrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen. Sovellettavuuden tarkastelu perustuu teemahaastatteluista saatuihin havaintoihin (luku 4.2), Lean-ajattelun periaatteisiin (luku 2.2) sekä mallin suunnittelun ja rakenteen kuvaukseen (luku 5.2).

Mallin soveltaminen kohdeyrityksessä ei ole pelkästään teoreettinen harjoitus, vaan käytännön kehittämistyötä, jossa yhdistyvät strateginen suunnittelu ja operatiivinen toteutus. Malli tarjoaa konkreettisia ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin, kuten asiakasviestinnän hajanaisuuteen, prosessien epäselvyyteen ja kehittämistoimien satunnaisuuteen. Samalla sen käyttöönotto edellyttää organisaatiolta tiettyjä valmiuksia, kuten kykyä jäsentää toimintaa, sitoutua jatkuvaan parantamiseen ja hyödyntää Lean-työkaluja systemaattisesti.

Luvun alaluvuissa tarkastellaan mallin soveltamisen lähtökohtia, käyttöönoton edellytyksiä, käytännön toteutusta, Lean-periaatteiden jalkauttamista sekä soveltamiseen liittyviä haasteita ja riskejä. Lisäksi tuodaan esiin mallin joustavuus ja modulaarisuus, jotka mahdollistavat sen käytön erilaisissa kehitysvaiheissa ja toimintaympäristöissä. Vertailu perinteisiin projektihallintamalleihin ja ketteriin menetelmiin osoittaa, että Lean-pohjainen malli tarjoaa startup-yritykselle kevyen mutta tehokkaan rakenteen, joka tukee sekä asiakaslähtöisyyttä että oppimista (Shepherd & Gruber 2021, 4–6; Ries 2011, 75–85, 147–150).

### 5.3.1 Soveltamisen lähtökohdat

Kehittämismallin soveltaminen kohdeyrityksessä perustuu Lean-ajattelun mukaisiin periaatteisiin, jotka on mukautettu startup-ympäristön erityispiirteisiin. Yrityksen rajalliset resurssit, epämuodollinen toimintakulttuuri ja asiakaslähtöinen B2B-palvelumalli edellyttivät mallilta joustavuutta ja käytännölläisyyttä. Mallin suunnittelussa hyödynnettiin haastatteluissa esiin nousseita kehittämistarpeita, kuten asiakasviestinnän hajanaisuutta, toistuvien prosessien puuttumista ja ennakoivan myyntityön vaikeutta.

Näiden haasteiden pohjalta malliin sisällytettiin selkeitä ohjeita ja helposti käyttöönotettavia työkaluja, kuten viestintämalleja ja vaiheistettuja toimintakuvauksia (Rother 2010, 45–59; Bicheno & Holweg 2023, 241–251; Liker 2021, 27–29) korostaa, että Lean-ajattelun soveltaminen edellyttää kontekstiin sidottua lähestymistapaa, jossa asiakasarvo ja jatkuva parantaminen ohjaavat kehittämistä. Tämä tukee mallin muotoilua juuri startup-ympäristön tarpeisiin.

### 5.3.2 Mallin käyttöönoton edellytykset

Mallin onnistunut käyttöönotto edellyttää johdon sitoutumista, tiimin osallistamista ja Lean-työkalujen ymmärtämistä. Lean-menetelmät vaativat selkeää viestintää, yhteistä käsitystä tavoitteista ja kykyä reflektoida toimintaa kriittisesti. Erityisesti PDCA-syklin ja Kaizenin kaltaiset työkalut edellyttävät, että kehittäminen ei ole irrallinen projekti, vaan osa arjen toimintaa (Rother, 2010, 45–59; Bicheno & Holweg 2023, 328–335, 342–347).

Organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli mallin juurtumisessa. Avoimuus, kokeilukulttuuri ja oppimisen salliminen ovat edellytyksiä sille, että kehittämistoimet eivät jää yksittäisiksi kokeiluiksi, vaan muodostavat jatkuvan parantamisen rakenteen. Tämä edellyttää myös sitä, että tiimit voivat tuoda esiin havaintojaan ja kehitysideoitaan matalalla kynnyksellä – esimerkiksi retrospektiivien, tiimipalaverien ja yhteisten reflektointien kautta (Liker 2021, 90–101; Torkkola 2015, 18–20).

Käyttöönotto voidaan toteuttaa vaiheittain. Pilottivaiheessa keskitytään yhteen prosessiin, jonka kehittämistä seurataan ja arvioidaan. Tämän jälkeen mallia voidaan laajentaa ja vakiinnuttaa osaksi organisaation toimintaa. Työpajat, visuaaliset työkalut ja yhteiset pelisäännöt tukevat yhteistä ymmärrystä ja sitoutumista. Esimerkiksi Excel-taulukoiden käyttö, tarjousloki ja asiakaspalauttekoosteet toimivat konkreettisina välineinä, jotka tukevat mallin jalkauttamista käytännön tasolle (Rother 2010, 101–110; Bruton et al. 2023, 112–114).

### 5.3.3 Mallin soveltaminen käytännössä

Mallin soveltaminen käytännössä edellyttää vaiheittaista ja kontekstiin sovitettua lähestymistapaa. Soveltaminen voidaan aloittaa pienimuotoisesti esimerkiksi yhdestä prosessista tai tiimistä, ja laajentaa sitä asteittain koko organisaatioon. Tämä mahdollistaa oppimisen, kokeilun ja mallin mukauttamisen yrityksen tarpeisiin.

Ensimmäinen askel on nykytilan hahmottaminen asiakasarvon näkökulmasta. Asiakaspalautteen, työntekijöiden kokemusten ja arjen havaintojen avulla voidaan tunnistaa arvonalähteet ja prosessien pullonkaulat. Tämän jälkeen analysoidaan hukkaa aiheuttavat tekijät, kuten turhat työvaiheet, viiveet ja tiedonpuute. Näiden pohjalta rakennetaan yksinkertaistetut prosessikuvaukset, joissa korostetaan asiakasarvon kannalta olennaisia vaiheita (Womack & Jones 1996, 122–145; Bicheno & Holweg 2023, 241–251)

Toinen vaihe on kehitystoimien konkretisointi ja seuranta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi tarjouslokin, asiakaspalautekoosteiden ja myyntivaiheiden seurannan avulla. Näiden työkalujen avulla kehittämistoimet tehdään näkyviksi ja mitattaviksi, mikä tukee jatkuvaa oppimista ja päätöksenteon läpinäkyvyyttä (Rother 2010, 101–110).

Kolmas vaihe on palautesyklin ja reflektoinnin integrointi osaksi toimintaa. Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta arvioidaan säännöllisesti esimerkiksi tiimipalaverissa, retrospektiiveissä ja yhteisissä kehityskeskusteluissa. Tämä tukee jatkuvan parantamisen kulttuuria ja mahdollistaa nopean reagoinnin muuttuviin tarpeisiin (Liker 2021, 90–101).

Mallin soveltaminen ei vaadi raskaita investointeja tai suuria rakenteellisia muutoksia. Sen käyttöönotto voidaan toteuttaa käytännönläheisesti esimerkiksi Excel-taulukoiden, yhteisten pelisääntöjen ja visuaalisten työkalujen avulla (Rother 2010, 130–138).

#### 5.3.4 Lean-periaatteiden jalkautus

Lean-periaatteiden jalkauttaminen kohdeyritykseen edellyttää suunnitelmallista ja vaiheittaista lähestymistapaa, jossa yhdistyvät rakenteelliset ratkaisut ja kulttuuriset edellytykset. Tavoitteena on, että kehittäminen ei jää irralliseksi projektiksi, vaan muodostuu osaksi arjen toimintaa ja päätöksentekoa.

Ensimmäinen askel on luoda yhteinen ymmärrys Lean-ajattelun periaatteista ja niiden merkityksestä yrityksen toiminnassa. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi työpajojen, tiimipalaverien ja visuaalisten työkalujen avulla, jotka tukevat osallistavaa oppimista ja keskustelua. Erityisesti PDCA-syklin ja Kaizenin kaltaiset työkalut vaativat, että tiimit kykenevät refleктоimaan omaa toimintaansa ja tunnistamaan kehityskohteita systemaattisesti (Rother 2010, 45–59; Bicheno & Holweg 2023, 328–335, 342–347).

Toinen vaihe on kehittämistoimien integrointi käytännön prosesseihin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ongelmanratkaisu tehdään näkyväksi A3-raportoinnin avulla, juurisyyt selvitetään 5 Why -menetelmällä ja kehitystoimenpiteet dokumentoidaan selkeästi. Näin varmistetaan, että parannukset eivät jää yksittäisiksi kokeiluiksi, vaan muodostavat oppimista tukevan kokonaisuuden (Liker 2021, 90–101; Bicheno & Holweg 2023, 342–347).

Kolmas vaihe on jatkuvan parantamisen kulttuurin vahvistaminen. Tämä edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat säännöllisen palautteen, reflektoinnin ja ideoinnin. Esimerkiksi viikoittaiset retrospektiivit, asiakaspalautekoosteet ja tiimien kehityskeskustelut voivat toimia foorumeina, joissa Lean-periaatteet konkretisoituvat arjen toiminnassa. Johdon rooli on keskeinen: sen tulee tukea avoimuutta, sallia kokeiluja ja varmistaa, että kehittämiseen varataan aikaa ja resursseja.

Lean-periaatteiden jalkautus ei ole kertaluonteinen toimenpide, vaan jatkuva prosessi, joka vaatii sitoutumista, oppimista ja kykyä mukautua muuttuviin olosuhteisiin. Kun jalkautus toteutetaan suunnitelmallisesti ja kontekstiin sopivalla tavalla, se voi muodostaa perustan systemaattiselle ja asiakaslähtöiselle kehittämiselle myös startup-ympäristössä.

### 5.3.5 Haasteet ja riskit

Lean-pohjaisen kehittämismallin soveltaminen startup-ympäristössä voi kohdata useita haasteita ja riskejä, jotka liittyvät sekä organisaation rakenteisiin että toimintakulttuuriin. Soveltamisen onnistuminen edellyttää, että nämä riskit tunnistetaan ja niihin varaudutaan jo mallin käyttöönoton suunnittelu- vaiheessa.

Yksi keskeinen haaste on strategian ja operatiivisen tason välinen kuilu. Startup-yrityksissä strategia voi muuttua nopeasti, eikä sen jalkauttamiseen ole aina selkeitä rakenteita tai mittareita. Tämä voi johtaa siihen, että kehittämistoimet jäävät irrallisiksi tai eivät tue yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Lean-työkalut, kuten Hoshin Kanri ja KPI-mittaristo, voivat auttaa tämän kuilun kaventamisessa, mutta niiden käyttö vaatii johdon sitoutumista ja tiimien osallistamista (Rother 2010, 45–59; Bicheno & Holweg 2023, 400–415).

Toinen riski liittyy henkilöstön kuormitukseen ja roolien epäselvyyteen. Startup-ympäristössä työntekijät hoitavat usein monia tehtäviä, eikä kehittämiseen ole erikseen varattua aikaa tai resursseja. Tämä voi heikentää sitoutumista ja estää jatkuvan parantamisen kulttuurin juurtumista. Kehittämistoimien integrointi arjen prosesseihin – esimerkiksi viikkopalaverien, tarjouslokien ja asiakaspalautekoosteiden avulla – voi helpottaa tätä, mutta vaatii selkeää viestintää ja priorisointia (Rother 2010, 101–110).

Kolmas haaste liittyy mallin skaalautuvuuteen ja muokattavuuteen. Vaikka malli on suunniteltu joustavaksi, sen soveltaminen eri tiimeissä tai prosesseissa voi vaatia mukautuksia, jotka eivät ole itseltään selviä. Tämä korostaa tarvetta modulaariselle rakenteelle ja jatkuvalla oppimiselle. Verrattuna perinteisiin projektihallintamalleihin, Lean-malli tarjoaa kevyemmän ja reaktiivisemmän lähestymistavan, mutta edellyttää vahvaa kulttuurista pohjaa ja kykyä toimia epävarmuuden keskellä (Rother 2010, 122–145).

Verrattuna ketteriin menetelmiin, kuten Scrum tai Agile, Lean-malli painottaa arvovirtojen optimointia ja hukkan poistamista koko organisaation tasolla. Tämä tekee siitä erityisen soveltuvan liiketoimintaprosessien kehittämiseen, mutta samalla se vaatii laajempaa näkökulmaa ja pitkäjänteisyyttä kuin tiimikohtaiset ketterät menetelmät.

## 5.4 Mallin arviointi ja kehityspotentiaali

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyössä kehitetyn Lean-pohjaisen mallin toimivuutta, rajoitteita ja kehityspotentiaalia. Arviointi perustuu mallin rakenteeseen, soveltamiseen kohdeyrityksessä sekä sen yhteyteen tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tarkastellaan mallin skaalautuvuutta ja mahdollisuuksia hyödyntää sitä laajemmin eri konteksteissa.

### 5.4.1 Mallin vahvuudet

Mallin keskeinen vahvuus on sen selkeä vaiheistus ja työkalujen kohdennettu käyttö. Kukin osa-alue vastaa tunnistettuun kehityshaasteeseen, ja työkalut tukevat systemaattista etenemistä. Malli yhdistää teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston, mikä tekee siitä sekä akateemisesti perustellun että käytännönläheisen.

Toinen vahvuus on mallin joustavuus ja käytännön sovellettavuus. Työkalut kuten VSM, PDCA ja Kaizen ovat muokattavissa eri tilanteisiin, ja mallin rakenne mahdollistaa vaiheittaisen käyttöönoton.

Tämä tukee erityisesti startup-ympäristön tarpeita, joissa kehittämisen resurssit ja aikataulut ovat rajalliset. Malli ei vaadi raskaita investointeja tai suuria rakenteellisia muutoksia, vaan sen käyttöön-otto on mahdollista esimerkiksi Excel-taulukoiden, yhteisten pelisääntöjen ja viikkopalaverien avulla (Rother 2010, 130–138).

Lean Toolboxin mukaan VSM ei ole vain nykytilan kuvaus, vaan kehittämisen katalysaattori, joka ohjaa tavoitetilan suunnittelua ja toimenpiteiden priorisointia (Bicheno & Holweg 2023, 241–251). Tämä vahvistaa mallin ensimmäisen vaiheen merkitystä ja sen yhteyttä strategiseen kehittämiseen.

Lisäksi mallin vahvuutena voidaan pitää sen kykyä tukea asiakasarvon parantamista ja prosessien mitattavuutta. Lean-periaatteiden mukaisesti malli auttaa tunnistamaan ja poistamaan hukkaa, tehostamaan resurssien käyttöä ja parantamaan asiakaskokemusta. Kaizenin osallistava kehittäminen korostuu erityisesti Lean Toolboxin kuvauksessa, jossa pienin askelin etenevä muutos tukee tiimien sitoutumista ja ketterää kehittämistä (Bicheno & Holweg 2023, 342–347). Tämä tekee mallista erityisen arvokkaan työkalun startup-ympäristössä, jossa ketteryys ja asiakaslähtöisyys ovat keskeisiä menestystekijöitä (Liker 2021, 151–155). Lisäksi Lean-ajattelun periaatteet, kuten hukan poistaminen ja asiakasarvon maksimointi, tukevat mallin käytännön sovellettavuutta (Liker 2021, 27–29). Tiimien sitoutumista ja jatkuvaa parantamista tukevat myös Toyota Way -periaatteet, jotka korostavat johtamisen roolia arjen kehittämisessä (Liker 2021, 115–118).

#### 5.4.2 Strategisen ja operatiivisen tason yhdistäminen

Käyttöönotto edellyttää organisaatiolta kykyä yhdistää strateginen ohjaus ja operatiivinen osallistaminen. Tämä ei tarkoita pelkästään johdon linjausten jalkauttamista, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta eri tasojen välillä. Strateginen ohjaus määrittää suunnan, mutta operatiivinen taso tuo esiin käytännön realiteetit, jotka vaikuttavat kehittämistoimien toteutettavuuteen ja vaikuttavuuteen.

Startup-ympäristössä tämä yhteys korostuu erityisesti, sillä päätöksenteko on nopeaa, resurssit rajallisia ja muutos jatkuvaa. Kun strategia ja operatiivinen toiminta eivät ole erillisiä, vaan toisiaan täydentäviä, voidaan kehittämismallia soveltaa joustavasti ja realistisesti. Tällöin mallin käyttö ei rajoitu teoreettiseen viitekehukseen, vaan se toimii käytännön työkaluna arjen päätöksenteossa ja tiimien toiminnan ohjaamisessa.

Strategisen ja operatiivisen tason yhdistäminen edellyttää johtamisen rakenteita, jotka tukevat päivittäistä toimintaa. Lean-johtamisen käytännöistä Leader Standard Work tarjoaa systemaattisen mallin, jossa johtajille määritellään toistuvat rutiinit, kuten tiimikierrokset, suorituskyvyn seuranta ja ongelmien käsittely. Näin varmistetaan, että strategiset tavoitteet heijastuvat johdonmukaisesti arjen työssä ja tiimien toiminnassa (Bicheno & Holweg 2023, 94–96). Tämä tukee jatkuvaa vuorovaikutusta ja oppimista eri organisaatiotasolla.

Torkkola (2015, 226–230) korostaa, että Lean-johtamisen onnistuminen edellyttää systeemijattelua, jossa organisaation eri osien vuorovaikutus on tärkeämpää kuin yksittäisten osien tehokkuus. Tämä näkökulma tukee mallin tavoitetta yhdistää strateginen ohjaus ja operatiivinen toteutus: kehittämistoimet eivät ole irrallisia, vaan osa kokonaisvaltaista systeemiä. Demingin periaatteiden mukaisesti johtajan tehtävä on parantaa systeemiä, ei vain ohjata yksittäisiä toimintoja. Tämä ajattelutapa tukee mallin käyttöä erityisesti startup-ympäristössä, jossa muutos on jatkuvaa ja resurssit rajalliset. Strategisen ja operatiivisen tason yhdistämistä tukevat Toyota Way -periaatteet, jotka korostavat

pitkäjänteistä kehittämistä, johtajien kasvattamista ja reflektiota osana oppimista (Liker 2021, 115–118, 151–155).

Teemahaastatteluissa korostui tarve selkeälle strategiselle suunnalle, joka tukee operatiivista päätöksentekoa ja tiimien arjen työtä. Haastateltavat toivat esiin, että strategian ja operatiivisen toiminnan välinen yhteys ei aina ole selkeä, mikä voi johtaa epävarmuuteen kehittämistoimien suunnittelussa ja toteutuksessa (Liite 2).

Kuitenkin mallin soveltamisessa ilmenee myös rajoitteita. Strategisen ja operatiivisen tason yhdistäminen vaatii aikaa, kypsyyttä ja selkeitä rakenteita – resursseja, joita startup-yrityksellä ei aina ole. Lisäksi jatkuva muutos voi johtaa siihen, että strategiset linjaukset vanhenevat ennen kuin ne ehtivät juurtua operatiiviseen toimintaan. Myös henkilöstön sitoutuminen voi vaihdella, mikä vaikuttaa kehittämistoimien jatkuvuuteen ja vaikuttavuuteen.

Lean-työkalut, kuten Hoshin Kanri ja A3-raportointi, tukevat tätä yhdistämistä tarjoamalla rakenteita, joiden avulla tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit voidaan kytkeä toisiinsa. Ne auttavat varmistamaan, että kehittämistoimet eivät jää irrallisiksi, vaan muodostavat johdonmukaisen kokonaisuuden, joka tukee organisaation oppimista ja kehittymistä – rajoitteista huolimatta. Hoshin Kanri -menetelmä tarjoaa erityisesti strategisen jalkauttamisen välineen, jonka avulla organisaation eri tasot voivat osallistua tavoitteiden määrittelyyn ja toteutukseen (Bicheno & Holweg 2023, 418–425).

Lisäksi suorituskyvyn mittaaminen on keskeinen osa strategian ja operatiivisen tason yhdistämistä. Lean-kehittämisessä mittarit eivät ainoastaan seuraa tuloksia, vaan ohjaavat toimintaa ja tukevat oppimista. Toolboxin mukaan mittaristojen tulee olla läpinäkyviä, tarkoituksenmukaisia ja kehittämistä tukevia (Bicheno & Holweg 2023, 431–440).

#### 5.4.3 Kehityspotentiaali ja jatkohyödyntäminen

Mallilla on merkittävä kehityspotentiaali ja skaalautuvuus. Sen perusrakenne – nykytilan kartoitus, strateginen jalkautus, ongelmanratkaisu ja kulttuurin kehittäminen – on sovellettavissa monenlaisiin konteksteihin:

- **Muut startup-yritykset:** Malli soveltuu hyvin myös muille aloille, kuten teknologia- tai palvelustartupeille, joissa asiakaspolku ja prosessit kaipaavat selkeytystä.
- **Eri toimialat:** Lean-periaatteet ovat universaaleja, ja mallia voidaan soveltaa esimerkiksi terveydenhuollon, koulutuksen tai logistiikan kehittämiseen.
- **Muut prosessit:** Vaikka malli on suunniteltu myynnin ja markkinoinnin tueksi, sen työkalut soveltuvat myös asiakaspalvelun, tuotekehityksen tai sisäisten toimintojen kehittämiseen.
- **Eri organisaatiokoot:** Malli voidaan ottaa käyttöön tiimitasolla myös suuremmissa organisaatioissa, jolloin se toimii paikallisena kehittämisvälineenä.

Brutonin tutkimus osoittaa, että yrittäjyys voi toimia välineenä sosiaalisen liikkuvuuden edistämiseksi, erityisesti kun yksilöt kohtaavat rakenteellisia esteitä. Tämä tukee kehittämismallin soveltuvuutta resurssiköyhissä ja epävarmoissa konteksteissa, joissa osallistava ja joustava kehittäminen voi vahvistaa yrittäjyyden edellytyksiä (Bruton, et al. 2024).

Kehityspotentiaalia on myös mallin digitaalisten työkalujen integroinnissa. Esimerkiksi visuaaliset prosessikaaviot, KPI-seurannan dashboardit ja A3-raporttien sähköinen dokumentointi voisivat parantaa mallin käytettävyyttä ja skaalautuvuutta entisestään. Lean Toolboxin mukaan visuaalisen johtamisen välineet, kuten prosessikaaviot, KPI-taulut ja viestintäalustat, tukevat tiedon läpinäkyvyyttä ja tiimien itseohjautuvuutta erityisesti hajautetuissa ympäristöissä (Bicheno & Holweg 2023, 151–160). Näiden työkalujen integrointi digitaalisiin alustoihin voi vahvistaa mallin käytettävyyttä ja skaalautuvuutta entisestään.

Lean Toolboxin mukaan digitaalisten työkalujen, kuten visuaalisten johtamisen välineiden ja sähköisten raportointimallien, käyttö tukee Lean-kehittämisen skaalautuvuutta ja tiedon läpinäkyvyyttä erityisesti hajautetuissa tiimeissä (Bicheno & Holweg 2023, 151–160, 431–440). Tämä tukisi erityisesti tilanteita, joissa kehittämistoimien seuranta ja viestintä tapahtuvat hajautetusti tai etäyhteyksin (Liker 2021, 151–155).

#### 5.4.4 Yhteys tutkimuskysymyksiin ja tutkimukselliseen tavoitteeseen

Kehittämismallin rakenteellinen ja sisällöllinen yhteys tutkimuskysymyksiin on selkeä. Malli vastaa pääasialliseen tutkimuskysymykseen: Miten Lean-ajattelua voidaan soveltaa startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä? Tämä yhteys ei ilmene pelkästään mallin teoreettisessa perustassa, vaan erityisesti sen käytännön soveltamisessa kohdeyrityksessä.

Mallin nelivaiheinen rakenne – nykytilan kartoitus, strateginen jalkautus, ongelmanratkaisu ja kulttuurin kehittäminen – kytkeytyy suoraan tutkimuskysymyksen alisteisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi asiakasarvon tunnistaminen ja hukan poistaminen toteutuvat VSM:n ja Kaizenin avulla, tiimin osallistaminen näkyy A3-raportoinnissa ja visuaalisessa johtamisessa, ja jatkuva parantaminen konkretisoituu PDCA-syklin ja Kata-mentoroinnin kautta. Lean-periaatteiden käytännön soveltaminen, kuten hukan poistaminen ja asiakasarvon tunnistaminen, perustuu Toyota Way -ajatteluun, jossa korostetaan virtaustehokkuutta, tiimityötä ja jatkuvaa parantamista (Liker 2021, 27–29, 151–155). Mallin rakenteellinen yhteys tutkimuskysymykseen vahvistuu myös johtamisen ja oppimisen näkökulmasta (Liker 2021, 115–118)

Lean Toolboxissa korostetaan VSM:n roolia kehittämisen katalysaattorina: nykytilan ja tavoitetilan kartoitus ei ole vain kuvaus, vaan suunnittelun ja priorisoinnin väline (Bicheno & Holweg 2023, 328–335). Tämä tukee mallin ensimmäistä vaihetta ja sen yhteyttä tutkimukselliseen tavoitteeseen. Lisäksi teoksessa painotetaan jatkuvan parantamisen ja osallistavan kehittämisen merkitystä, jotka ovat keskeisiä mallin kolmannessa ja neljännessä vaiheessa (Bicheno & Holweg 2023, 342–347).

Tutkimuksellinen yhteys ei rajoitu mallin rakenteeseen, vaan ulottuu myös sen arviointiin. Luvussa 4 kuvatut teemahaastattelut ja havainnot kohdeyrityksestä tukevat mallin rakentamista ja sen soveltuvuuden arviointia. Erillistä nykytilan analyysiä ei ole tehty, mutta haastattelujen kautta on tunnistettu keskeiset kehityshaasteet, joihin malli vastaa.

Mallin kehittäminen perustuu kirjallisuuskatsaukseen, teemahaastatteluihin ja havaintoihin, mikä vahvistaa sen tutkimuksellista relevanssia. Malli ei ole pelkkä teoreettinen ehdotus, vaan tutkijan rakentama ja kontekstiin sovitettu ratkaisu, joka vastaa tutkimuskysymyksiin sekä akateemisesti että käytännöllisesti.

## 5.5 Yhteenveto

Tässä luvussa on esitelty ja analysoitu Lean-ajatteluun perustuva kehittämismalli, joka tukee startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämistä. Mallin rakentaminen perustui kirjallisuuskatsaukseen (luku 2), teemahaastatteluihin ja kehittämistyön yhteydessä tehtyihin havaintoihin (luku 4). Vaikka erillistä nykytilan analyysiä ei tehty, aineiston pohjalta muodostui riittävä ymmärrys yrityksen tilanteesta ja kehittämistarpeista.

Mallin rakenne muodostuu neljästä toisiaan tukevasta vaiheesta: nykytilan kartoituksesta, strategian jalkauttamisesta, ongelmanratkaisusta ja jatkuvan parantamisen kulttuurin kehittämisestä. Kukin vaihe sisältää valikoituja Lean-työkaluja, kuten VSM, Gemba, Hoshin Kanri, PDCA, A3, 5 Why ja Kaizen, jotka vastaavat tunnistettuihin haasteisiin ja tukevat systemaattista kehittämistä. Mallin vaiheistus ja työkalujen kohdennettu käyttö muodostavat selkeän ja käytännönläheisen kokonaisuuden, joka yhdistää teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen aineiston.

Mallin soveltaminen kohdeyrityksessä edellyttää suunnitelmallisuutta, osallistamista ja kykyä jalkauttaa Lean-periaatteet arjen toimintaan. Soveltaminen voidaan toteuttaa vaiheittain, ja se ei vaadi raskaita investointeja, vaan hyödyntää yksinkertaisia työkaluja, kuten Excel-taulukoita, tarjouslokia ja asiakaspalautekoosteita. Tämä tukee erityisesti startup-ympäristön tarpeita, joissa resurssit ovat rajalliset ja muutos jatkuvaa.

Mallin arviointi osoitti sen vahvuudet: selkeä rakenne, joustavuus, käytännön sovellettavuus ja kyky tukea asiakasarvon parantamista. Samalla tunnistettiin haasteita, kuten strategian ja operatiivisen tason välinen kuilu, henkilöstön kuormitus ja roolien epäselvyys. Näihin haasteisiin voidaan vastata vahvistamalla viestintää, johdon tukea ja oppimismyönteistä kulttuuria.

Kehityspotentiaalia on mallin skaalautuvuudessa ja soveltuvuudessa eri konteksteihin – muihin startup-yrityksiin, eri toimialoille ja organisaatiokokoihin. Lisäksi digitaalisten työkalujen integrointi, kuten KPI-dashboardit ja sähköiset A3-raportit, voi vahvistaa mallin käytettävyyttä ja vaikuttavuutta. Malli ei ole kertaluonteinen ratkaisu, vaan joustava ja laajennettavissa oleva kehittämisväline, joka tukee Lean-ajattelun mukaisesti jatkuvaa oppimista ja parantamista (Liker 2021, 151–155; Rother, 2010 35–65, 87–115, 117–135; Womack & Jones 1996). Lisäksi Lean-periaatteiden jalkauttaminen arjen toimintaan edellyttää tiimien osallistamista ja johtamisen tukea, mikä korostuu Toyota Way -periaatteissa (Liker 2021, 27–29, 115–118).

## 6 KEHITTÄMISMALLIN TOTEUTUS JA ARVIOINTI

Tässä luvussa kuvataan Lean-pohjaisen kehittämismallin suunniteltu toteutus kohdeyrityksessä sekä arviointikehys, jonka avulla mallin vaikuttavuutta voidaan myöhemmin tarkastella. Toteutus-suunnitelma perustuu luvussa 5 esiteltyyn mallin rakenteeseen ja luvussa 4 kuvattuihin tutkimusmenetelmiin, erityisesti teemahaastatteluihin ja havaintoihin. Luku etenee vaiheittain suunnitellusta toteutusprosessista arviointimenetelmiin, odotettuihin vaikutuksiin ja kehittämiskohteisiin.

Luvun tavoitteena on osoittaa, miten kehittämismalli voidaan käytännössä ottaa käyttöön, millaisia vaikutuksia sen soveltamisella odotetaan olevan yrityksen toimintaan ja asiakasarvon tuottamiseen, sekä miten mallin toimivuutta voidaan arvioida systemaattisesti. Painopiste on asiakaslähtöisyydessä ja henkilöstön osallistamisessa, jotka ovat keskeisiä tekijöitä mallin onnistuneessa jalkauttamisessa.

### 6.1 Toteutusprosessin vaiheet

Kehittämismallin käyttöönotto on suunniteltu eteneväksi kolmessa vaiheessa: valmistelussa, pilotoinnissa ja arvioinnissa. Jokaisessa vaiheessa hyödynnetään valittuja Lean-työkaluja, jotka tukevat systemaattista etenemistä, henkilöstön osallistamista ja asiakaslähtöistä kehittämistä.

#### 6.1.1 Valmisteluvaihe

Valmisteluvaiheessa kartoitetaan yrityksen nykyiset myynnin ja markkinoinnin toimintatavat ja dokumentoidaan prosessien keskeiset vaiheet. Arvovirtakartoituksen (VSM) avulla tunnistetaan mahdolliset pullonkaulat ja hukkan lähteet (Bicheno & Holweg 2023, 241–251). Gemba-havainnointi asiakasrajapinnassa tarjoaa konkreettista tietoa arvoa tuottavasta toiminnasta (Bicheno & Holweg 2023, 101–106). Lisäksi toteutetaan teemahaastattelut, joiden avulla syvennetään ymmärrystä arjen haasteista ja kehitystarpeista.

Valmisteluvaiheessa sovitaan myös yhteisistä toimintamalleista ja suunnitellaan henkilöstölle koulutusta Lean-periaatteista ja valituista työkaluista. Tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys kehittämisen lähtökohdista ja varmistaa osallistava ote jo ennen pilotointia. Lean-ajattelun juurtuminen edellyttää, että henkilöstö ymmärtää sen periaatteet ja kokee ne merkityksellisiksi omassa työssään (Liker 2021, 90–101, 115–118). Lean Toolboxin mukaan Lean-filosofia rakentuu asiakasarvon tuottamisen, hukkan poistamisen ja jatkuvan parantamisen periaatteille, jotka muodostavat kehittämismallin toteutuksen perustan (Bicheno & Holweg 2023, 16–30). Torkkola (2015, 25–27) korostaa, että työkalujen käyttö on tehokkainta, kun ne sidotaan konkreettisiin havaintoihin ja osallistavaan valmisteluun.

#### 6.1.2 Pilotointivaihe

Pilotointivaiheessa mallia testataan rajatulla osa-alueella, esimerkiksi tarjousprosessin ja asiakasviestinnän kehittämisessä. Käyttöön otetaan valikoituja toimenpiteitä, kuten viikoittainen myyntipalaveri, yhtenäinen tarjousdokumenttipohja ja asiakasviestinnän aikataulus.

Lean-työkalujen suunniteltu käyttö pilotoinnissa:

- **Kanban-taulu:** visuaalinen työnhallinta tarjouspyyntöjen käsittelyyn (Bicheno & Holweg 2023, 151–160).

- **A3-raportointi:** kehitysehdotusten jäsentämiseen ja ongelmanratkaisuun (Bicheno & Holweg 2023, 328–335.)
- **KPI-mittarit:** kuten vastausviiveet, tarjouskonversio ja asiakaspalautteiden määrä, toiminnan seurantaan (Bicheno & Holweg 2023, 408–415).
- **PDCA-sykli:** jatkuvan parantamisen rakenteeksi (Rother 2010, 45–59).
- **5 Why -analyysi:** juurisyiden tunnistamiseen (Bicheno & Holweg 2023, 342–347).

Pilotoinnin aikana kerätään palautetta työntekijöiltä ja tarkastellaan, miten uudet käytännöt vaikuttavat arjen sujuvuuteen, vastuunjakoon ja asiakasarvon tuottamiseen. Henkilöstön osallistaminen on keskeistä, sillä se lisää sitoutumista ja vähentää muutosvastarintaa (Shepherd & Gruber 2021; Liker 2021, 115–118). Ries (2011, 109–128) korostaa, että kokeilujen kautta tapahtuva oppiminen ja asiakasymmärryksen syventäminen ovat keskeisiä elementtejä ketterässä kehittämisessä, mikä tukee pilotoinnin luonnetta.

### 6.1.3 Arviointivaihe

Arviointivaiheessa mallin toimivuutta tarkastellaan suhteessa sen tavoitteisiin. Arviointi perustuu suunniteltuun palautteenkeruuseen, joka sisältää teemahaastattelut, itsearviointilomakkeet ja asiakaspalautteen analyysin.

Arviointimenetelmät:

- **PDCA-sykli:** mallin jatkuvan parantamisen tukena (Rother 2010, 45–59)
- **5 Why -analyysi:** juurisyiden tunnistamiseen tilanteissa, joissa toimenpiteet eivät tuota odotettuja vaikutuksia (Bicheno & Holweg 2023, 342–347)
- **KPI-mittarit:** kuten tarjousprosessin läpimenoaika, asiakaspalautteiden laatu ja määrä, myynnin konversioaste (Bicheno & Holweg 2023, 408–415)
- **Asiakaskokemuksen mittarit:** esimerkiksi Net Promoter Score (NPS), asiakastytyväisyyskyselyt ja asiakaskohtaamisten laatuarviointi

Arviointi tukee Lean-ajattelun mukaista reflektiota ja oppimista, jossa tiimit tarkastelevat omaa toimintaansa ja kehittävät sitä systemaattisesti (Liker 2021, 151–155).

## 6.2 Kehittämismallin hyödyt ja vaikutukset

Kehittämismallin soveltamisen odotetaan tuottavan seuraavia vaikutuksia:

- **Lisääntynyt läpinäkyvyys asiakastyössä:** prosessien selkeyttäminen ja dokumentointi parantavat tiedon saatavuutta ja asiakaskohtaamisten laatua.
- **Tehostunut viestintä ja vastuunjako:** yhteiset toimintamallit ja säännöllinen kommunikatio vähentävät epäselvyyksiä ja tukevat tiimityötä.
- **Parantunut valmius seurata ja arvioida omaa toimintaa:** KPI-mittarit ja A3-raportointi tukevat reflektiota ja jatkuvaa kehittämistä.
- **Asiakasarvon systemaattinen tuottaminen:** mallin avulla voidaan varmistaa, että asiakas-tarpeet tunnistetaan ja niihin vastataan johdonmukaisesti.

Vaikutusten toteutuminen edellyttää henkilöstön sitoutumista, johdon tukea ja mallin mukauttamista yrityksen arkeen. Asiakasarvon näkökulmasta mallin tavoitteena on tuottaa arvoa asiakkaalle systemaattisesti, ennakoitavasti ja laadukkaasti – ei vain yksittäisissä kohtaamisissa, vaan koko myynnin ja markkinoinnin prosessin läpi.

Lean Toolboxin mukaan True North -ajattelu ja Lean-ajattelun mindset tukevat organisaation kehittämistä kohti asiakaslähtöisyyttä ja virtaustehokkuutta. True North tarkoittaa Lean-kehittämisessä organisaation ihannetilaa – suuntaa, johon pyritään jatkuvan parantamisen ja asiakaslähtöisten periaatteiden avulla. Se ei ole yksittäinen tavoite, vaan arvoihin perustuva visio, joka ohjaa päätöksentekoa ja kehittämistoimien priorisointia. Toyota Way -periaatteet korostavat tätä suuntaa erityisesti pitkäjänteisyyden, asiakasarvon ja tiimien kehittämisen näkökulmasta (Liker 2021, 27–29, 115–118). Bruton et al. (2023) korostavat, että osallistava ja joustava kehittäminen voi vahvistaa yrittäjyyden edellytyksiä epävarmoissa konteksteissa, mikä tukee mallin soveltuvuutta myös laajemmassa yhteiskunnallisessa kehityksessä.

### 6.3 Toteutuksen aikataulu ja etenemissuunnitelma

Tässä alaluvussa esitetään suunnitelma Lean-pohjaisen kehittämismallin vaiheittaisesta käyttöönotosta kohdeyrityksessä. Kyseessä ei ole toteutunut prosessi, vaan ennakoiva ja perusteltu etenemissuunnitelma, joka pohjautuu luvussa 5 esitettyyn mallin rakenteeseen sekä luvussa 4 kuvattuihin tutkimusmenetelmiin. Suunnitelman tarkoituksena on hahmottaa, miten kehittämismalli voitaisiin jalkauttaa käytännössä, jos yritys päättäisi edetä sen toteuttamisessa.

Aikataulutus tukee systemaattista etenemistä, resurssien hallintaa ja henkilöstön osallistamista. Se toimii myös työkaluna johdolle ja kehittämistiimille, kun arvioidaan mallin soveltamisen edellytyksiä ja vaikutuksia. Suunnitelma jakautuu kolmeen päävaiheeseen: valmisteluun, pilotointiin ja arviointiin. Kukin vaihe sisältää konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat Lean-ajattelun periaatteita ja asiakaslähtöistä kehittämistä.

#### **Valmisteluvaihe (noin 4 viikkoa / 20 työpäivää)**

Valmisteluvaiheessa kartoitetaan nykyiset toimintatavat ja dokumentoidaan keskeiset prosessit. Arvovirtakartoituksen (VSM) avulla tunnistetaan hukan lähteet, ja Gemba-havainnointi tarjoaa tietoa arvoa tuottavasta toiminnasta. Teemahaastattelut syventävät ymmärrystä työntekijöiden kokemuksista ja kehitystarpeista. Lisäksi suunnitellaan henkilöstön koulutus Lean-periaatteista ja valituista työkaluista. Tavoitteena on luoda yhteinen ymmärrys kehittämisen lähtökohdista ja varmistaa osallistava ote jo ennen pilotointia.

#### **Pilotointivaihe (noin 3 viikkoa / 15 työpäivää)**

Pilotointivaiheessa mallia testataan rajatulla osa-alueella, kuten tarjousprosessissa ja asiakasviestinnässä. Käyttöön otetaan Kanban-taulu visuaaliseen työnhallintaan, A3-raportointi kehitysehdotusten jäsentämiseen, KPI-mittarit toiminnan seurantaan, PDCA-sykli jatkuvan parantamisen rakenteeksi sekä 5 Why -analyysi juurisyiden tunnistamiseen. Pilotoinnin aikana kerätään palautetta ja tarkastellaan käytäntöjen vaikutuksia arjen sujuvuuteen ja asiakasarvon tuottamiseen.

### Arviointivaihe (noin 2 viikkoa / 10 työpäivää)

Arviointivaiheessa mallin toimivuutta tarkastellaan suhteessa sen tavoitteisiin. Arviointi sisältää teemahaastattelut, itsearviointilomakkeet, asiakaspalautteen analyysin sekä KPI- ja NPS-mittareiden tarkastelun. Arviointi toimii pohjana mallin jatkokehitykselle ja mahdolliselle laajemmalle jalkauttamiselle.

### Resurssien arviointi ja vastuunjako

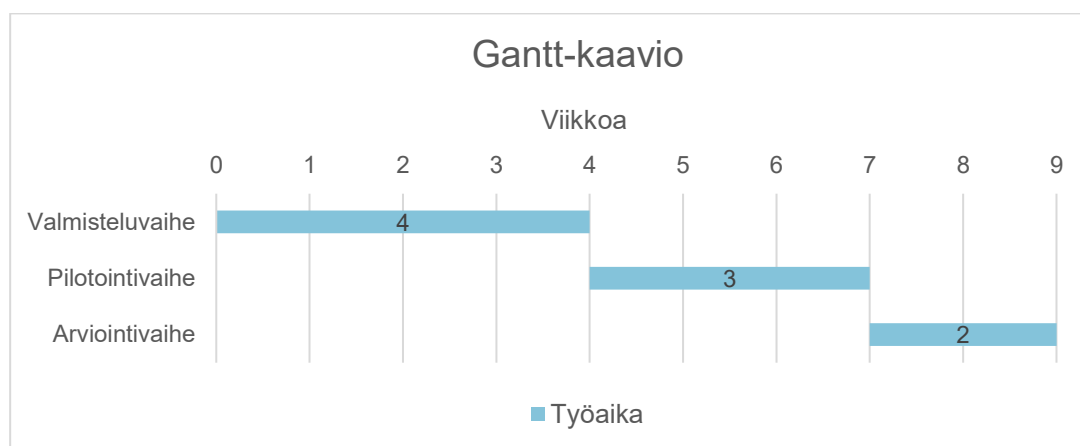
Kehittämismallin suunniteltu toteutus edellyttää riittäviä henkilöstöresursseja ja selkeää vastuunjakoa. Valmisteluvaiheessa tarvitaan vähintään kaksi kehittämistyöhön osallistuvaa henkilöä, joilla on ymmärrystä yrityksen nykytilasta ja kykyä soveltaa Lean-työkaluja. Pilotointivaiheessa osallistujien määrä kasvaa, kun mukaan otetaan myynnin ja markkinoinnin tiimejä, joiden tehtävänä on testata uusia käytäntöjä ja antaa palautetta. Arviointivaiheessa tarvitaan sekä sisäisiä arvioijia että mahdollisesti ulkopuolista fasilitaattoria, joka tukee palautteen analysointia ja jatkokehityksen suunnittelua. Johdon tuki on keskeinen edellytys koko prosessin onnistumiselle, ja jokaiselle vaiheelle nimetään vastuuhenkilö, joka seuraa etenemistä ja raportoi mahdollisista poikkeamista.

### Vaiheiden riippuvuudet ja kriittiset pisteet

Toteutuksen eteneminen edellyttää, että tietyt toimenpiteet valmistuvat ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Valmisteluvaiheessa tehtävä arvovirtakartoitus ja Gemba-havainnointi muodostavat perustan pilotointivaiheen toimenpiteille. Ilman näitä ei voida tunnistaa kehittämiskohteita tai suunnitella tarkoituksenmukaisia ratkaisuja. Samoin henkilöstön koulutus Lean-periaatteista on edellytys sille, että pilotointivaiheessa käytettävät työkalut, kuten Kanban ja A3, ymmärretään ja otetaan käyttöön tarkoituksenmukaisesti. Arviointivaihe puolestaan voidaan aloittaa vasta, kun pilotointi on saatu päätökseen ja siitä on kerätty riittävästi palautetta. Näiden vaiheiden välisten riippuvuuksien tunnistaminen auttaa varautumaan mahdollisiin viivästyksiin ja tukee realistisen aikataulun laatimista.

### Suunniteltu eteneminen Gantt-kaaviona

Alla esitetty Gantt-kaavio havainnollistaa kehittämismallin suunnitellun aikataulun viikkotasolla. Kaavio ei kuvaa toteutunutta prosessia, vaan toimii suunnittelun ja arvioinnin tukena. Se esittää kunkin vaiheen keston ja ajallisen sijoittumisen, mahdollistaen kokonaisuuden hahmottamisen visuaalisesti. Kukin vaihe sisältää valittuja Lean-työkaluja ja menetelmiä, jotka tukevat asiakaslähtöistä ja osallistavaa kehittämistä.



Kuva 10 Gantt-kaavio, kehittämismallin toteutuksen aikataulu

## 6.4 Yhteenveto

Luvussa 6 on esitetty suunnitelma Lean-pohjaisen kehittämismallin vaiheittaisesta käyttöönotosta kohdeyrityksessä. Mallin toteutus rakentuu kolmesta päävaiheesta – valmistelusta, pilotoinnista ja arvioinnista – jotka etenevät loogisesti ja tukevat asiakaslähtöistä kehittämistä. Kussakin vaiheessa hyödynnetään valittuja Lean-työkaluja, kuten VSM, Gemba, Kanban, A3, KPI, PDCA ja 5 Why, joiden avulla voidaan tunnistaa kehityskohteita, jäsentää toimenpiteitä ja arvioida vaikuttavuutta.

Luvussa on tarkasteltu myös kehittämismallin aikataulua ja etenemissuunnitelmaa Gantt-kaavion avulla. Aikataulu on laadittu viikkotasolla, ja se toimii suunnittelun ja seurannan tukena. Toteutuksen onnistuminen edellyttää riittäviä henkilöstöresursseja, selkeää vastuunjakoja sekä johdon tukea. Jokaiselle vaiheelle nimetään vastuuhenkilö, ja etenemistä seurataan systemaattisesti valittujen mittareiden avulla.

Lisäksi on tunnistettu vaiheiden keskinäiset riippuvuudet ja kriittiset pisteet, jotka vaikuttavat aikataulun realistisuuteen ja mallin jalkauttamisen edellytyksiin. Valmisteluvaiheen toimenpiteet, kuten prosessikartoitus ja henkilöstön koulutus, muodostavat perustan pilotoinnille, ja arviointi voidaan toteuttaa vasta, kun pilotoinnista on saatu riittävästi palautetta.

Suunniteltu toteutus ei ole vielä käytännössä toteutettu, mutta sen rakenne, menetelmät ja aikataulu tarjoavat selkeän pohjan mallin jalkauttamiselle. Luku toimii siirtymänä seuraavaan osioon, jossa esitetään konkreettisia kehittämissuunnitelmia ja jatkotutkimusaiheita mallin edelleen kehittämiseksi.

## 7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tämän opinnäytetyön aikana muodostettiin käytännönläheinen Lean-pohjainen kehittämismalli, jonka tavoitteena oli parantaa startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin systemaattisuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Työn edetessä nousi esiin useita jatkokehittämisen mahdollisuuksia sekä tarve syventää ymmärrystä myynti- ja markkinointiprosessien vaikutuksista liiketoiminnan kokonaisuuteen. Tässä luvussa esitetään konkreettisia kehittämissuhteita toimeksiantajayritykselle sekä tunnustetaan jatkotutkimusaiheita, jotka voivat syventää Lean-ajattelun soveltamista startup-ympäristössä.

### 7.1 Kehittämissuhteet toimeksiantajayritykselle

Ehdotukset on jäsennetty kehittämismallin kolmen vaiheen mukaisesti: nykytilan kartoitus, hukan poistaminen ja jatkuva parantaminen. Ehdotukset perustuvat teemahaastatteluihin, havaintoihin ja Lean-työkalujen soveltamiseen.

#### **Nykytilan kartoituksen vahvistaminen**

1. Ota käyttöön asiakaspalautteen jatkuva kerääminen ja hyödyntäminen
2. Kehitä asiakasprofieja ja ostopolkuja

#### **Hukan poistamisen toimenpiteet**

1. Dokumentoi ja päivitä prosesseja jatkuvasti
2. Kehitä digitaalisia ratkaisuja asiakastiedon hallintaan

#### **Jatkuvan parantamisen rakenteet**

1. Hyödynnä Lean-työkaluja systemaattisemmin
  - A3-raportointi kehitysehdotusten jäsentämiseen
  - PDCA-sykli jatkuvan parantamisen tueksi
  - Kanban-taulu visuaaliseen työnhallintaan
  - KPI-mittarit toiminnan seurantaan
2. Ota käyttöön markkinointiviestinnän vuosikello
3. Yhtenäistä tarjousdokumenttipohja
4. Järjestä viikoittaiset myyntipalaverit

Ehdotusten toteuttaminen edellyttää johdon tukea, henkilöstön sitoutumista ja vaiheittaista etene- mistä. Kehittämismallin mukauttaminen yrityksen arkeen on keskeistä sen vaikuttavuuden kan- nalta. Kokeilukulttuuri, säännöllinen palautekierros ja jatkuva oppiminen tukevat mallin juurtumista osaksi organisaation toimintakulttuuria (Liker 2021, 151–155; Shepherd & Gruber 2021). Bruton et al. (2023) korostavat, että osallistava kehittäminen voi vahvistaa yksilöiden toimijuutta erityisesti re- surssiköyhissä ja epävarmoissa konteksteissa, mikä tukee mallin soveltuvuutta startup-ympäris- tössä.

### 7.2 Jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön rajaukset ja suunnitelmapohjainen lähestymistapa avaavat useita jatkotutkimuspol- kuja. Koska kehittämismallia ei vielä toteutettu käytännössä, jatkotutkimus voi syventää ymmärrystä

sen vaikuttavuudesta, asiakasarvon tuottamisesta ja osallistavan kehittämiskulttuurin rakentamisesta startup-ympäristössä. Tutkimuksellinen jatko tukee mallin edelleen kehittämistä ja laajempaa soveltamista pk-yrityksissä.

1. **Asiakaskokemuksen mittaaminen ja analyysi**

Miten Lean-pohjaiset toimenpiteet vaikuttavat asiakkaan näkökulmasta? Voidaanko asiakaskokemusta mitata systemaattisesti ja yhdistää se asiakasarvon tuottamiseen?

2. **Lean-ajattelun soveltaminen asiantuntijapalveluyrityksessä**

Vertaileva tutkimus useiden pk-yritysten kokemuksista Lean-menetelmien käyttöönotosta voisi tuottaa yleistettävää tietoa asiantuntijatyön kehittämisestä.

3. **Henkilöstön näkemykset ja sitoutuminen kehittämistoimenpiteisiin**

Miten henkilöstö kokee kehittämismallit, ja millaisia valmiuksia ja motivaatiota jatkuvaan kehittämiseen on? Tämä näkökulma tukisi osallistavan kehittämiskulttuurin rakentamista. Torkkola (2015, 226–230) ja Liker (2021, 115–118) korostavat, että henkilöstön sitoutuminen ja ymmärrys Lean-periaatteista ovat keskeisiä onnistuneen kehittämisen edellytyksiä. Tämä näkökulma tukee jatkotutkimusta osallistavan kulttuurin rakentamisesta.

4. **Myynnin ja markkinoinnin yhteensovittaminen pk-yrityksessä**

Miten näiden toimintojen integraatio edistää asiakasarvon tuottamista ja liiketoiminnan kasvua? Jatkotutkimus voisi tarkastella yhteisten prosessien ja mittareiden vaikutuksia.

### 7.3 Lean-ajattelun jatkosoveltaminen startup-ympäristössä

Startup-yrityksissä Lean-ajattelu tarjoaa kevyen ja joustavan kehittämisviitekehyksen, joka tukee nopeaa reagoitua, asiakaslähtöisyyttä ja resurssien tehokasta käyttöä. Jatkosoveltamisessa voidaan painottaa erityisesti seuraavia näkökulmia:

- **Kasvuvaiheiden tukeminen:** Lean-malli voidaan mukauttaa yrityksen eri kehitysvaiheisiin, esimerkiksi siirryttäessä alkuvaiheesta skaalautuvaan liiketoimintaan.
- **Tiimien itseohjautuvuuden vahvistaminen:** Lean-työkalut, kuten Kanban ja PDCA, tukevat tiimien omaa kehittämistyötä ja päätöksentekoa.
- **Asiakasarvon mittaaminen:** Mittareita voidaan kehittää, joilla asiakasarvon tuottamista voidaan arvioida systemaattisesti.
- **Henkilöstön osallistaminen ja oppiminen:** Lean-ajattelu edellyttää jatkuvaa oppimista, reflektiota ja kykyä mukauttaa toimintaa muuttuvassa ympäristössä. Tämä tekee siitä erityisen sopivan lähestymistavan startup-yrityksille, jotka toimivat epävarmuuden ja nopean kasvun kontekstissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Lean-ajattelu tarjoaa startup-yrityksille realistisen ja joustavan kehittämisviitekehyksen, joka tukee sekä operatiivista tehokkuutta että strategista kasvua. Sen soveltaminen edellyttää kontekstin ymmärtämistä, henkilöstön osallistamista ja jatkuvaa oppimista. Tämä opinnäytetyö toimii lähtökohtana mallin jatkosoveltamiselle ja kehittämistutkimuksen seuraaville vaiheille, erityisesti asiakasarvon tuottamisen ja osallistavan kehittämiskulttuurin näkökulmasta. Lean-ajattelun jatkosoveltaminen tukee tämän opinnäytetyön tutkimuskysymystä erityisesti asiakasarvon tuottamisen ja osallistavan kehittämiskulttuurin näkökulmasta (Liker 2021, 27–29; Ries, 2011, 166–185).

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa kootaan yhteen opinnäytetyön keskeiset havainnot ja johtopäätökset. Tarkastelu perustuu Lean-pohjaisen kehittämismallin suunnitteluun (ks. luku 5.2), teemahaastatteluihin, Lean-ajattelun teoreettiseen viitekehykseen sekä startup-ympäristön erityispiirteisiin. Luvussa vastataan tutkimuskysymykseen, arvioidaan työn merkitystä toimeksiantajayritykselle ja käsitellään tutkimuksen rajoja sekä luotettavuutta. Lisäksi pohditaan kehittämismallin sovellettavuutta ja jatkokehittämisen mahdollisuuksia asiakasarvon tuottamisen ja henkilöstön osallistamisen näkökulmasta.

### 8.1 Tutkimuskysymysten tarkastelu

Opinnäytetyön pääasiallinen tutkimuskysymys oli:

**Miten Lean-ajattelua voidaan soveltaa startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämisessä?**

Tämän kysymyksen perusteella suunniteltiin Lean-pohjainen kehittämismalli, joka yhdistää Lean-ajattelun periaatteet startup-ympäristön erityispiirteisiin. Soveltaminen tapahtuu kolmen vaiheen kautta: nykytilan kartoitus, hukan poistaminen ja jatkuva parantaminen. Malli hyödyntää keskeisiä Lean-työkaluja, kuten Kanban, A3, PDCA ja KPI, ja tukee asiakasarvon systemaattista tuottamista sekä henkilöstön osallistamista kehittämistyöhön. Soveltaminen edellyttää mallin mukauttamista kontekstiin, vaiheittaista etenemistä ja kokeilukulttuuria, mutta tarjoaa selkeän rakenteen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen myös pienissä ja ketterissä organisaatioissa

Kysymystä syvennettiin neljän alisteisen osa-alueen kautta, joiden tarkastelu perustui teemahaastatteluihin, havaintoihin ja kirjallisuuskatsaukseen:

#### 1. Nykyiset haasteet myynnin ja markkinoinnin prosesseissa

Haastatteluaineistossa nousi esiin useita kipupisteitä, kuten epäselvä vastuunjako, hajanaiset asiakastiedot ja satunnainen markkinointiviestintä. Nämä haasteet viittaavat rakenteiden puutteeseen ja prosessien heikkoon toistettavuuteen, mikä on tyypillistä varhaisessa vaiheessa oleville startup-yrityksille.

#### 2. Asiakasarvon tuottaminen ja sen kehittäminen

Asiakasarvon tuottaminen nähtiin hajanaisena ja reaktiivisena. Lean-ajattelun periaatteet, kuten arvovirtojen tunnistaminen ja hukan poistaminen, tarjoavat keinoja asiakasarvon systemaattiseen kehittämiseen. Suunniteltu kehittämismalli pyrkii tuomaan ennakoitavuutta ja läpinäkyvyyttä asiakastyöhön.

#### 3. Työntekijöiden kokemukset kehittämistarpeista ja osallistamisesta

Henkilöstö koki kehittämistarpeet konkreettisina ja arjen työhön liittyvinä. Osallistaminen nähtiin tärkeänä, mutta siihen ei ollut selkeitä rakenteita. Mallin suunnittelussa painotettiin osallistavaa otetta, jossa työntekijät ovat mukana toimenpiteiden suunnittelussa ja arvioinnissa.

#### 4. Lean-periaatteiden jalkauttaminen organisaatioon

Lean-periaatteet eivät olleet vielä systemaattisesti jalkautettuja, mutta niiden soveltamiselle nähtiin potentiaalia. Suunniteltu malli yhdistää Lean-työkalut käytännönläheisiin toimenpiteisiin, jotka voidaan toteuttaa kevyesti ja resurssitehokkaasti.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin on vastattu suunnitellun kehittämismallin, aineiston analyysin ja teoreettisen viitekehityksen kautta. Vaikka mallia ei ole vielä toteutettu, sen rakenteellinen ja kontekstuaalinen soveltuvuus on perusteltu.

## 8.2 Johtopäätökset ja työn merkitys

Kehittämistyön keskeinen johtopäätös on, että Lean-ajattelu tarjoaa käyttökelpoisen viitekehityksen startup-yrityksen myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen, kun se mukautetaan ketteriin ja arjen käytäntöihin. Lean-filosofian periaatteet – kuten jatkuva parantaminen, asiakasarvon maksimointi ja hukan poistaminen – voidaan soveltaa myös asiantuntijapalveluihin ja pieniin tiimeihin.

Suunniteltu kehittämismalli sisältää konkreettisia toimenpiteitä, jotka tukevat prosessien selkeyttämistä, viestinnän tehostamista ja asiakaslähtöisyyden vahvistamista. Mallin vahvuus on sen joustavuus ja skaalautuvuus: se ei edellytä raskaita järjestelmiä, vaan perustuu visuaalisiin työkaluihin, yhteisiin toimintamalleihin ja jatkuvaan oppimiseen. Erityisesti Kanban-taulu, A3-raportointi ja KPI-mittarit osoittautuivat hyödyllisiksi työkaluiksi mallin rakenteessa.

Työn merkitys kohdeyritykselle on kaksitasoinen:

- **Operatiivinen merkitys:** Malli tarjoaa rakenteen, jonka avulla voidaan kehittää myynnin ja markkinoinnin prosesseja systemaattisesti ja osallistavasti.
- **Strateginen merkitys:** Malli tukee asiakasarvon tuottamista ja liiketoiminnan skaalautuvuutta, mikä on keskeistä startup-yrityksen kasvun kannalta.

Laajemmin tarkasteltuna työ osoittaa, että Lean-ajattelu voi toimia myös startup-ympäristössä, kun se sovitetaan kontekstiin ja toteutetaan käytännönläheisesti.

Shepherd & Gruber (2021) ja Liker (2021, 151–155) korostavat, että oppiminen, asiakasarvo ja ketterä kehittäminen muodostavat sillan akateemisen tutkimuksen ja käytännön kehittämistyön välillä. Se perustuu tutkittuun tietoon, mutta on samalla käytännönläheinen ja joustava. Malli ei ainoastaan vastaa startupin kehittämistarpeisiin, vaan myös edustaa lähestymistapaa, joka yhdistää oppimisen, asiakasarvon ja ketterän kehittämisen.

## 8.3 Tutkimuksen rajaukset ja luotettavuus

Tutkimuksen rajaukset liittyvät ensisijaisesti kohdeyrityksen kokoon, toimialaan ja kehittämismallin toteuttamattomuuteen. Kyseessä on pieni B2B-startup, jonka toimintaympäristö ja resurssit poikkeavat suuremmista organisaatioista. Kehittämismallia ei ole vielä pilotoitu käytännössä, mikä rajaa arvioinnin teoreettiseksi ja suunnitelmapohjaiseksi.

Luotettavuuden näkökulmasta tutkimus perustuu laadulliseen aineistoon, erityisesti teemahaastatteluihin, jotka tuottivat syvällistä mutta kontekstisidonnaista tietoa. Haastateltavia oli kaksi, ja molemmat toimivat vastuuhenkilöinä kohdeyrityksessä. Tämä rajaus tukee syvällistä ymmärrystä, mutta rajoittaa näkökulmien moninaisuutta. Tulokset eivät ole yleistettävissä kaikkiin startup-yrityksiin, mutta tarjoavat suuntaa antavaa tietoa samankaltaisissa konteksteissa.

Aineiston laatu, analyysin systemaattisuus ja teoreettinen viitekehitys tukevat johtopäätösten uskottavuutta. Tutkimusprosessin aikana pyrittiin avoimuuteen, reflektiivisyyteen ja kehittämisorientoituneisuuteen. Kehittämismallin suunnittelu perustui vakiintuneisiin Lean-periaatteisiin ja työkaluihin, joiden soveltuvuutta arvioitiin kriittisesti startup-ympäristön kontekstissa.

Bruton et al. (2023) tuovat esiin, että sosiaalinen tausta vaikuttaa yrittäjyyden mahdollisuuksiin ja kokemuksiin. Tämä tukee rajauksen perustelua: pienessä startupissa yksilöiden taustat voivat vaikuttaa merkittävästi kehittämistoimenpiteiden vastaanottoon, sitoutumiseen ja tulkintaan.

#### 8.4 Oma oppiminen ja tutkijan reflektointi

Tutkimusprosessin aikana kehittyi merkittävästi oma ymmärrykseni Lean-ajattelun soveltamisesta sekä kehittämistutkimuksen käytännön toteutuksesta. Erityisesti korostui tarve yhdistää teoreettinen viitekehys konkreettisiin havaintoihin ja henkilöstön kokemuksiin. Haastattelujen analysointi ja kehittämismallin rakentaminen vaativat jatkuvaa tasapainottelua akateemisen tarkkuuden ja käytännölläheisyyden välillä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli ei rajoitu aineiston keruuseen, vaan ulottuu tulkintaan, vuorovaikutukseen ja oppimiseen. Tutkija toimii ikään kuin instrumenttina, jonka kautta aineisto saa merkityksen (Puusa & Juuti 2020, 106–107, 112–113). Tämä näkyi erityisesti haastattelutilanteissa, joissa tutkijan kysymysten muotoilu ja reagointi vaikuttivat aineiston laatuun ja syvyyteen.

Reflektoidessani omaa rooliani tutkijana havaitsin, kuinka tärkeää on kuunnella organisaation ääntä – ei vain kerätä tietoa, vaan ymmärtää sen merkitys kontekstissaan. Gemba-ajattelun soveltaminen auttoi siirtymään teoriasta käytäntöön: kun havainnointi tapahtui siellä, missä työ oikeasti tapahtuu, syntyi syvällisempi ymmärrys kehittämistarpeista (Liker 2021, 27–29).

Lisäksi opin, että Lean-työkalujen käyttö startup-ympäristössä vaatii mukauttamista. Esimerkiksi Hoshin Kanri ja KPI-mittarit vaativat yksinkertaistamista, jotta ne tukevat ketterää toimintaa. Tämä havainto vahvisti käsitystäni siitä, että kehittämismallin on oltava kontekstisidonnainen – ei universaali ratkaisu, vaan joustava viitekehys.

Tutkimusprosessin aikana kehittyi myös oma akateeminen ajatteluni. Opin jäsentämään monimutkaisia ilmiöitä selkeiksi kokonaisuuksiksi, perustelevaan valintoja lähteiden avulla ja kirjoittamaan analyttisesti. Tämä oppiminen ei rajoitu vain tähän opinnäytetyöhön, vaan muodostaa perustan tulevalle asiantuntijuudelle.

Torkkola (2015, 226–230) kuvaa Demingin syvällisen tiedon systeemin neljä osa-aluetta – systeemiajattelu, vaihtelun ymmärtäminen, uuden tiedon luominen ja psykologia – jotka muodostavat Lean-johtamisen perustan. Näiden periaatteiden ymmärtäminen on vaikuttanut omaan käsitykseeni kehittämisestä: johtaminen ei ole vain asioiden tehokasta hoitamista, vaan myös ihmisten käyttäytymisen ja tunteiden ohjaamista. Moniin Lean-työkaluihin sisältyy psykologisia elementtejä, kuten yhteenkuuluvuuden tunnetta, roolin selkeyttä ja arvostuksen osoittamista, jotka tukevat sitoutumista ja oppimista. Näiden vaikutusten tunnistaminen on ollut keskeinen osa omaa oppimisprosessiani.

Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyö ei ainoastaan tuottanut konkreettisen kehittämismallin, vaan myös vahvisti ymmärrystä Lean-ajattelun soveltuvuudesta startup-ympäristöön. Työ toimii lähtökohtana jatkokehittämiselle ja osoittaa, että systemaattinen, osallistava ja asiakaslähtöinen kehittäminen on mahdollista myös pienissä ja ketterissä organisaatioissa.

Reflektion kautta vahvistui ymmärrys siitä, että tutkijan rooli ei ole vain analysoida, vaan myös rakentaa siltoja teorian ja käytännön välille – erityisesti silloin, kun kehitetään uusia toimintamalleja epävarmassa ja muuttuvassa ympäristössä (Puusa & Juuti 2020, 106–107; Torkkola 2015, 226–230; Liker 2021, 151–155).

## LÄHDELUETTELO

Työssä on käytetty seuraavasti tekoälyä:

ChatGPT 2025. OpenAI. GPT-4.0 turbo. Käytetty kielentarkistukseen ja -kääntämiseen. Toukokuu–elokuu 2025. <https://chat.openai.com>

ACADEMIA: Taibi, Davide; Lenarduzzi, Valentina 2017. MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. [https://www.academia.edu/35534315/MVP\\_Explained\\_A\\_Systematic\\_Mapping\\_Study\\_on\\_the\\_Definitions\\_of\\_Minimal\\_Viable\\_Product](https://www.academia.edu/35534315/MVP_Explained_A_Systematic_Mapping_Study_on_the_Definitions_of_Minimal_Viable_Product). Viitattu 16.8.2025.

Arctic15 2025. Arctic15. <https://arctic15.com/arctic15-helsinki-2025/>. Viitattu 17.8.2025.

Bicheno, J. & Holweg, M. 2023. The Lean Toolbox: A Sourcebook for Process Improvement. 6. toim. Buckingham: Production and Inventory Control, Systems and Industrial Engineering (PICSIE) Books. Viitattu 2.8.2025.

Bruton, G. D., Pryor, C. & Lopez, J. A. C. 2024. Lean Start-Up in Settings of Impoverishment: The Implications of the Context for Theory. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/01492063231204869>. Viitattu 24.8.2025.

Coleman, J. 2025. Kanban Guides. <https://kanbanguides.org/open-guide-to-kanban/>. Viitattu 20.8.2025.

Damij, N. & Damij, T. 2021. An approach to optimizing Kanban board workflow and shortening the project management plan, s.l.: IEEE Transactions on Engineering Management. [https://www.researchgate.net/publication/356117092\\_An\\_Approach\\_to\\_Optimizing\\_Kanban\\_Board\\_Workflow\\_and\\_Shortening\\_the\\_Project\\_Management\\_Plan](https://www.researchgate.net/publication/356117092_An_Approach_to_Optimizing_Kanban_Board_Workflow_and_Shortening_the_Project_Management_Plan). Viitattu 30.8.2025.

Elo, S. ym. 2014. Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014522633>. Viitattu 20.8.2025.

Feldman, K. 2024. Gemba: The Key to Engaging Employees and Improving Performance. <https://www.isixsigma.com/dictionary/gemba/>. Viitattu 22.8.2025.

Howell, J., 2022. Lean Enterprise Institute. <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/expanding-the-purpose-of-catchball>. Viitattu 5.8.2025.

Hutchins, D. 2008. Hoshin Kanri: The Strategic Approach to Continuous Improvement. Burlington: Gower.

Junction, 2025. About Us. <https://www.hackjunction.com/about-us>. Viitattu 6.8.2025.

Krasteva, I. 2024. Businessmap. <https://businessmap.io/kanban-resources/getting-started/kanban-principles-practices>. Viitattu 18.8.2025.

Lamb, M. 2024. The Unintended Consequences of Measuring Things. <https://www.youtube.com/watch?v=lyll1Z1AHmg>. Viitattu 27.8.2025.

Laoyan, S. 2025. Asana. <https://asana.com/resources/hoshin-kanri> Viitattu: 15.8.2025.

Leeper, L. 2022. Lean Enterprise Institute. <https://www.lean.org/the-lean-post/articles/understanding-the-fundamentals-of-value-stream-mapping/>. Viitattu 17.8.2025.

Leijala, A. 2019. The revolution of business growth. Helsinki: Books on Demand.

Liker, J. K., 2021. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. 2. toim. New York: McGraw-Hill.

- Lindquist, R. 2012. Gemba-kävelyn monet puolet. <https://www.isixsigma.com/lean-methodology/many-sides-gemba-walk/>. Viitattu 5.8.2025.
- McManus, H. L. & Millard, R. L. 2002. Value stream analysis and mapping for product development. Toronto: Massachusetts Institute of Technology. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/7347>. Viitattu 30.8.2025.
- Parmenter, D. 2015. Key Performance Indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. 3. toim. New Jersey: Wiley.
- Puusa, A., Juuti, P. & Iiris, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Ries, E. 2011. The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Business.
- Rother, M. 2010. Toyota Kata: Managing people for improvement, adaptiveness, and superior results. New York: McGraw Hill.
- Shepherd, D. A. & Gruber, M. 2020. The Lean startup framework: Closing the academic-practitioner Divide. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1042258719899415>. Viitattu 11.8.2025.
- Skhnot, N. 2017. The Lean Way. <https://theleanway.net/the-continuous-improvement-cycle-pdca>. Viitattu 11.8.2025.
- Slush 2024. Slush – About Us. <https://slush.org/about-us>. Viitattu 9.8.2025.
- Torkkola, S. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK, 2020. Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden\\_eettisen\\_ennakkoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/lhmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020.pdf). Viitattu 10.8.2025.
- Väisänen, J., 2013. VSM (Value Stream Mapping) – Arvovirtakuvaus. <https://sixsigma.fi/vsm-arvovirtakuvaus/>. Viitattu 7.8.2025.
- Womack, J. 2010. Gemba Walks. Cambridge: Lean Enterprise Institute, Inc.
- Womack, J. P. & Jones, D. T. 1996. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. New York: Simon & Schuster cop.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUIDEN KYSYMYKSET JA VASTAUKSIEN YHTEENVETO

Kysymys	Vastauksien yhteenveto
1. Miten kuvailisit nykyisiä myynnin ja markkinoinnin prosesseja? Miten ne toimivat tällä hetkellä?	Myynti ja markkinointi toimivat erillisinä prosesseina ilman yhteistä toimintatapaa. Myyntistrategia on olemassa, mutta sen seuranta ja vastuut ovat epäselviä. Luottamus ja vanhat kontaktit ovat korvanneet aktiivisen markkinoinnin.
2. Mitä haasteita nykyisessä toimintatavassa esiintyy?	Toimintatavat koetaan raskaiksi ja epäselviksi. Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen on vaikeaa, ja uusasiakashankinta on haastavaa riittävän katteen ja luottamuksen saavuttamiseksi.
3. Mitä kehittämistarpeita tunnistat myynnin ja markkinoinnin osalta?	Tarvitaan toimintojen yhtenäistämistä ja vastuiden selkeyttämistä. Myyntivastuiden tarkempi jako ja oman brändin tuotteistaminen sekä sen markkinointi ovat keskeisiä kehityskohteita.
4. Miten asiakasarvoa mielestäsi tuotetaan tällä hetkellä? Miten asiakasarvoa voitaisiin parantaa?	Asiakasarvoa tuotetaan nopealla vasteella ja toimitusajalla. Parantaa voitaisiin toimivalla palvelulla sekä tukemalla asiakkaan liiketoimintaa tehokkaasti.
5. Millaisia toiveita sinulla on prosessien kehittämisen suhteen?	Myyntityöhön osallistaminen edellyttäisi koulutusta ja selkeitä rooleja. Ideointiin ja jatkuvaan kehittämiseen osallistuminen koetaan mielekkääksi.
6. Miten myynnillistä hukkaa voitaisiin vähentää Lean-ajattelun avulla?	Myynnillistä hukkaa voidaan vähentää selkeillä vastuualueilla, myyntitiimin perustamisella ja turhien toimintojen karsimisella. Järjestelmällisyys ja suunnitelmällisyys ovat avainasemassa.
7. Miten kehittämismalli voisi vaikuttaa omaan työhösi?	Kehittämismallilta toivotaan selkeyttä, työmäärän vähenemistä ja tavoitteellista työskentelyä. Myyntityön integrointi omaan työhön nähdään tärkeänä.
8. Miltä ihanteellinen myyntiprosessi näyttäisi startup-ympäristössä?	Prosessin tulisi olla innovatiivinen, selkeä ja kustannustehokas. Sosiaalisen median hyödyntäminen ja kaikkien osallistuminen ideointiin ovat keskeisiä elementtejä.

## LIITE 2: TEEMAHAASTATTELUIDEN VASTAUKSIEN ANALYYSI

Teema	Keskeinen havainto	Merkitys kehittämistyölle	Yhteys Lean-periaatteisiin
Nykytilan kuvaus: myynnin ja markkinoinnin prosessit	Myynti ja markkinointi toimivat erillisinä, ilman yhteistä prosessia tai standardoitua toimintatapaa.	Tarve prosessien yhtenäistämiseksi ja vastuiden selkeyttämiseksi.	Prosessien selkeyttäminen, standardointi, asiakasarvon maksimointi
Keskeiset haasteet	Epäselvät toimintatavat, vastuiden puute ja vaikeus herättää asiakkaan kiinnostus.	Prosessien selkeyttäminen ja asiakasvuorovaikutuksen kehittäminen ovat keskeisiä kehityskohteita.	Hukan vähentäminen, asiakaslähtöisyys
Kehittämistarpeet ja -ehdotukset	Toimintojen yhtenäistäminen ja yksinkertaistaminen, vastuiden selkeyttäminen, brändin tuotteistaminen	Rakenteiden ja toimintakulttuurin kehittäminen.	Jatkuva parantaminen, virheiden minimointi
Asiakasarvon parantaminen	Asiakasarvo ymmärretään nopeana vasteena, toiminnallisuutena ja asiakkaan tukemisena.	Asiakasarvon tuottaminen konkreettisenä hyötynä.	Asiakasarvon maksimointi, arvoa tuottavat toiminnot
Myyntityön organisointi ja osallistaminen	Osallistaminen mahdollista koulutuksen ja roolien selkeyttämisen kautta.	Tiimityön ja osaamisen kehittämisen tarve.	Lean-tiimimalli, osaamisen kehittäminen
Myynnillisen hukan vähentäminen	Epäselvät vastualueet, tehottomuus, suunnittelemattomuus keskittyminen oleelliseen.	Järjestelmällisyys ja suunnitelmällisyys vähentävät virheitä ja tehostavat työtä. strategian seuraaminen.	Hukan poistaminen, järjestelmällisyys
Kehittämismallin vaikutukset ja toiveet	Toiveet selkeydestä, työmäärän vähenemisestä, osallistavasta mallista.	Työntekijät ovat motivoituneita kehittämään toimintaa, kun malli tukee arjen sujuvuutta.	Osallistaminen, tavoitteellinen työskentely
Lean-ajattelun soveltamismahdollisuudet	Asiakasarvo, hukka, prosessien selkeys, jatkuva parantaminen.	Lean tarjoaa luontevan viitekehyksen kehittämismallille.	Kaikki keskeiset Lean-periaatteet näkyvät vastauksissa