

Strategiasta vauhtia startup-liiketoiminnan käynnistämiseen

Johanna Ylipelkonen

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
2019



Tekijä Johanna Ylipelkonen	
Suuntautuminen Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Strategiasta vauhtia startup-liiketoiminnan käynnistämiseen	Sivumäärä + liitesivumäärä 57 + 12
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2014 perustettu startup-yritys Absolute Module Oy. Yrityksen liikeideana on tuottaa modulaarista teknologiaa, jonka avulla saadaan sähköverkko kalusteiden ja rakennuselementtien rakenteisiin ilman perinteisiä johtoja ja kaapeleita. Yritys on suojannut teknologiansa ja avainpatentti on hyväksytty monessa eri maassa. Tuotekehitys on ollut tehokasta ja teknologia on jalostunut vuosien mittaan. Varsinaisen liiketoiminnan käynnistämisen tueksi tarvitaan strategia sekä suunnitelma, miten innovaatioteknologian tunnettuutta voidaan lisätä.</p> <p>Kehittämistyön tavoitteena oli tutkia startup-yrityksiin liittyvää strategiakirjallisuutta ja luoda sen pohjalta strategia kohdeorganisaatiolle. Toisena tavoitteena oli suunnitella markkinoinnin toimenpiteet teknologian tunnettuuden lisäämiseksi.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kaksivaiheisena toimintatutkimuksena, jossa on käytetty laadullisia tiedonkeruumenetelmiä: osallistuvaa havainnointia, avointa haastattelua sekä ideointityöpajatyöskentelyä. Tutkimuksen ensimmäisessä syklistä suunniteltiin startup-yritykselle strategiamalli ja laadittiin strategia sen mukaisesti. Toimintatutkimuksen toiseen sykliin priorisoitiin suunniteltavaksi ne markkinoinnin toimenpiteet, joilla yritys voi kasvattaa innovaatioteknologiansa tunnettuutta.</p> <p>Kehittämistehtävän tavoitteet saavutettiin ja tutkimustyön päättyessä yrityksellä on käytössään päivittäistä toimintaa ohjaava strategia sekä valmis suunnitelma markkinoinnin toimenpiteistä tunnettuuden lisäämiseksi. Suunniteltujen markkinointitoimenpiteiden rinnalle ehdotetaan kuitenkin erillistä markkinointistrategiaa ja yksityiskohtaisempaa suunnitelmaa siitä, miten innovaatio viedään markkinoille.</p> <p>Muutokset nykyajan yritysten toimintaympäristössä saattavat olla hyvinkin nopeita ja strategiaan on pystyttävä tekemään korjausliikkeitä ketterästi epävarmoissakin olosuhteissa. Strategian tuloksellisen toteutuksen kannalta on oleellista, että liiketoimintaan osallistuvat henkilöt saadaan toimimaan sen mukaisesti. Siksi strategiatyön johtaminen nousee tärkeäksi tekijäksi liiketoiminnan kehittämisessä ja menestymisen tavoittelussa. Tämän tutkimuksen jatkotoimenpiteiksi ehdotetaankin strategiatyöskentelyn jatkuvuutta ja sen tehostamista johtamisen näkökulmasta, jotta strategiset päätökset saataisiin myös tulevaisuudessa saatettua käytännön toiminnaksi.</p>	
Asiasanat strategia, disruptiivinen innovaatio, startup, aikaisen markkinan syntyminen, AIDA-malli	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet	2
1.2	Aikataulu	2
1.3	Rajaus	3
1.4	Työn rakenne	4
2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	5
2.1	Toimintatutkimus	5
2.2	Tiedonkeruumenetelmät	6
2.2.1	Osallistuva havainnointi	6
2.2.2	Avoin haastattelu	7
2.2.3	Ideointityöpaja	7
2.3	Tutkijan rooli	8
3	Strategian laatiminen startup-yritykselle	9
3.1	Toteutusympäristö ja keskeiset käsitteet	10
3.2	Strategian määritelmä	13
3.3	Erlaisia strategiaprosesseja	13
3.4	Strategian suunnittelu	16
3.5	Työkaluja strategian suunnitteluun	17
3.5.1	Neljän kysymyksen malli	17
3.5.2	SWOT-analyysi	18
3.5.3	Skenaariot	19
3.5.4	Business Model Canvas	20
3.5.5	Strategiakompassi	22
3.6	Yhteenveto	25
4	Strategian luominen Absolute Module Oy:lle	28
4.1	Strategiatyön valmistelu	28
4.2	Liiketoimintaympäristön analyysi	29
4.3	Segmentointi	31
4.4	Tavoitteiden asettaminen	32
4.5	Toimintasuunnitelma ja aikataulu	33
4.6	Absolute Module Oy:n strategia 2019-2020	34
5	Innovaation kaupallistaminen ja markkinointi	35
5.1	Teknologian omaksumisen elinkaarimalli	35
5.2	Elinkaarimalliin perustuva markkinointi	37
5.3	Korjattu korkean teknologian markkinointimalli	38
5.4	Aikaisen markkinan syntyminen	39

5.5	Pienin toimiva tuote, MPV	41
5.6	Aikaisen markkinan myyntityö	42
5.7	Yhteenveto.....	43
6	Markkinointisuunnitelma Absolute Module Oy:lle.....	45
6.1	AIDAL-malli.....	46
6.2	Kohderyhmät	47
6.3	Tavoitteet.....	48
6.4	Markkinoinnin keinot, kanavat ja mittarit.....	48
6.4.1	Referenssit.....	48
6.4.2	Lehdet ja verkkojulkaisut.....	49
6.4.3	Markkinointimateriaali	49
6.4.4	Henkilökohtainen myyntityö.....	50
6.4.5	Showroom.....	50
6.4.6	Kyselyt	50
6.5	Aikataulu ja vastuuhenkilöt.....	50
6.6	Yhteenveto.....	50
7	Johtopäätökset.....	51
7.1	Tavoitteiden toteutuminen	51
7.2	Kehitysehdotuksia	51
7.3	Toimeksiantajan palaute	52
7.4	Oma oppimisprosessi.....	53
	Lähteet	54
	Liitteet.....	1
	Liite 1. STRATEGIA: Liiketoimintaympäristön kartoitus (salattu)	1
	Liite 2. STRATEGIA: Segmenttien ominaisuudet (salattu).....	2
	Liite 3. STRATEGIA: Segmenttipotentiaali (salattu).....	3
	Liite 4. STRATEGIA: Tavoitteet (salattu)	4
	Liite 5. STRATEGIA: Strategiset teemat ja toimintasuunnitelma (salattu).....	5
	Liite 6. STRATEGIA: Aikataulu (salattu).....	6
	Liite 7. Absolute Modulen strategia 2019-2020 (salattu).....	7
	Liite 8. Absolute Modulen markkinointisuunnitelma 2019-2020	8
	Liite 9. Kysely messujärjestäjille	10
	Liite 10. Tunnettuuden lisääminen AIDA-mallin avulla.....	12

1 Johdanto

Suomi on pitkään menestynyt kansakuntien World Economic Forumin kilpailukykyvertailussa varsin hyvin. Tänä vuonna (2019) Suomi on sijalla 11, kuten edellisenäkin vuonna (STT 9.10.2019) ja vaikka kymmenen viime vuoden aikana kärkisijoilta on tultu alaspäin, tulos on silti hyvä. Myös innovaatiovertailussa Suomi on edelleen yksi kärkimaista, mutta niiden kaupallistamisessa jäädään kuitenkin heikommille sijoille. Vuonna 2016 sijoitus oli 39 (Talouselämä 12.2.2016) ja Myynti & Markkinointi -artikkelin mukaan vuonna 2018 Suomi olisi ollut sijalla 87. (Hakala 7.6.2018).

Innovaatioiden kaupallistaminen on haasteellista myös startup-yrityksille. Majamäki & Akpinar (2014, 6-8) ovat tutkineet haasteita, joita suomalaiset korkean teknologian startup-yritykset kohtaavat. Tutkimus osoitti, että suurimmat haasteet liittyvät innovaation markkinointiin ja markkinapotentiaalin tunnistamiseen sekä riittävän rahoituksen saamiseen liiketoiminnan alkuvaiheessa. Lisäksi prosessin pituus ja riskialttius koettiin tutkimusryhmässä haasteelliseksi. Tutkimus käsitteli erityisesti yrityksiä, joiden innovaatio katsottiin disruptiiviseksi. Disruptiivinen innovaatio tarkoittaa nykyratkaisun korvaamista uudella tavalla.

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio on startup-yritys, jolla on disruptiivinen innovaatio - teknologia, jonka avulla saadaan sähköverkko kalusteiden ja rakennuselementtien rakenteisiin ilman perinteisiä johtoja ja kaapeleita. Teknologia mahdollistaa sähkölaitteiden asennuspaikkojen ja määrien valitsemisen vasta kalustamisen jälkeen. Sähkö syötetään rakenteeseen ja sen ulosottaminen on mahdollista lähes vapaasti halutusta kohdasta. Järjestelmä on modulaarinen ja se mahdollistaa kalusteiden kiinnittämisen toisiinsa sekä sähköisesti että mekaanisesti. Aikaisemmat selvitykset ovat osoittaneet menetelmän olevan tarpeellinen, kustannustehokas sekä ekologinen ja sillä voidaan korvata nykyratkaisu, jossa kaapeloinnit jokaiselle sähkönottopisteelle on suoritettava erikseen. Patenttien suojaamalle teknologialle ei löydy suoria kilpailijoita. Avainpatentit on hyväksytty Suomessa, Yhdysvalloissa ja Australiassa sekä tällä hetkellä vireillä myös Japanissa, Intiassa, Kiinassa, Etelä-Koreassa, Kanadassa ja EPO:ssa (European Patent Office).

Yrityksen liikeidea on jalostunut ja teknologiaan perustuva oma tuote on valmistunut yhteistyössä Business Finlandin ja pilottiasiakkaiden kanssa. Sekä liiketoiminta että teknologia kaipaavat kuitenkin vielä kehittämistä ja edellä mainitut startup-yrityksiä koskevat haasteet ovat valitettavasti tuttuja myös kohdeorganisaatiolle. Haasteisiin pyritään kuitenkin vastaamaan ja varautumaan strategisilla valinnoilla sekä suunnitelmallisella ja tavoitteellisella toiminnalla.

Kehittämistehtävän tavoitteena on laatia kohdeorganisaatiolle strategia, jonka avulla voidaan tukea operatiivista toimintaa ja luoda suuntaa tulevalle. Strategian laatimisen jälkeen suunnitellaan lisäksi markkinoinnin toimenpiteet, joiden avulla pyritään kasvattamaan teknologian tunnettuutta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2014 perustettu startup-yritys Absolute Module Oy. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä vakituisesti yksi henkilö, joka on menetelmän kehittäjä ja yksi perustajajäsenistä. Osa muista perustajajäsenistä, mukaan lukien toimitusjohtaja ja tämän opinnäytetyön tekijä, ovat omien toimiensa ohella ja kykyjensä mukaan mukana kehittämässä yritystoimintaa. Hallitus koostuu kolmesta henkilöstä, joista kaksi on perustajajäseniä ja yksi sijoittaja. Yrityksellä on toimitilat Hämeenlinnassa.

1.1 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia startup-yrityksiin liittyvää strategiakirjallisuutta ja luoda sen pohjalta strategia olemassa olevalle yritykselle. Strategian luomisen jälkeen listataan liiketoiminnan kehityskohteet, joista tähän opinnäytetyöhön rajataan markkinointisuunnitelma Absolute Module-teknologian tunnettuuden lisäämiseksi. Tämän tutkimuksen lähtökohtana ovat seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten luodaan strategia startup-yritykselle?
- Millä markkinoinnin keinoilla voidaan edistää innovaation tunnettuutta?

Tutkimuskysymykset pyritään ratkaisemaan tutkimalla valittua viitekehystä sekä käyttämällä laadullisia tutkimusmenetelmiä.

Tutkimuksen päättyessä yrityksellä odotetaan olevan käytössään johdonmukainen, operatiivista toimintaa ohjaava strategia sekä suunnitelma markkinoinnin toimenpiteistä, joiden avulla voidaan edistää innovaation tunnettuutta. Yritys saa käyttöönsä myös valmiiksi laaditun kyselyn yhdelle asiakassegmentille sekä kontaktit kyselyn toteuttamista varten. Markkinointisuunnitelmalla pyritään tukemaan myös myynnin ja markkinoinnin organisointia.

1.2 Aikataulu

Opinnäytetyö aloitettiin toukokuussa 2019 tutustumalla strategiakirjallisuuteen. Tarve kohdeorganisaation strategialle syntyi saman vuoden heinäkuussa, jolloin myös opinnäytetyön aihe tarkentui ja toimeksiannosta sovittiin. Kehitysprojekti käynnistettiin elokuun alussa, jolloin järjestettiin ensimmäinen ideointityöpaja strategian laadintaa varten. Työpajaan osallistuivat yrityksen toiminnassa mukana olevat henkilöt sekä tämän opinnäytetyön tekijä. Toinen ideointityöpaja järjestettiin samalla kokoonpanolla kahden viikon kuluttua

ensimmäisestä, jolloin laadittiin Absolute Modulelle strategia. Strategian lisäksi rakennettiin myös tuotesegmentit sekä listattiin liiketoiminnan kehityskohteet, joista tähän opinnäytetyöhön rajattu markkinointisuunnitelma tunnettuuden lisäämiseksi, valmistui marras-kuussa 2019. Markkinointitoimenpiteiden suunnittelua edelsi teoriatietoon perehtyminen sekä avoimet haastattelut, joita on tehty pitkin opinnäytetyön prosessia. Opinnäytetyön raportti valmistui joulukuun alussa 2019. Suurin osa markkinointiin kohdistuvista toimenpiteistä aloitetaan vasta tämän opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, jolloin yrityksen odotetaan saavan lisää henkilöresursseja. Alla kuvatussa aikataulussa on havainnollistettu opinnäytetyön aikataulu ja sen syklit. Ensimmäinen sykli on kuvattu keltaisella ja toinen sykli vihreällä. Haastattelut sekä raportin kirjoittaminen ja johtopäätökset liittyvät kumpaa-kin toimintatutkimuksen sykliin.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulu

1.3 Rajaus

Opinnäytetyö sisältää kaksi eri osiota, strategian laatimisen sekä markkinointitoimenpiteiden suunnittelun. Strategiaosuudessa kartoitetaan yrityksen nykytila sekä luodaan strategia toimeksiantajayritykselle.

Markkinointisuunnitelmassa listataan ne markkinointitoimenpiteet, joiden odotetaan lisäävän teknologian tunnettuutta. Lisäksi suunnitellaan yksityiskohtainen kysely yhdelle asiakasryhmälle sekä listataan kontaktit kyselyä varten. Markkinointitoimenpiteiden toteutus rajataan opinnäytetyön ulkopuolelle.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyö on toteutettu kahdessa syklissä ja voidaan siten jakaa myös rakenteellisesti kahteen osaan, joista kumpikin on jaettu teoreettiseen ja empiiriseen osuuteen. Ensimmäinen osa käsittelee startup-yrityksen strategiaa, jonka teoreettisessa osuudessa on tutkittu strategiakirjallisuutta ja muodostettu sen pohjalta teoreettinen viitekehys strategian laatimisprosessille. Lisäksi luvussa esitellään opinnäytetyön toteutusympäristö sekä keskeiset käsitteet. Empiirisessä osuudessa laaditaan viitekehysten pohjalta strategia olemassa olevalle teknologiavetoiselle startup-yritykselle.

Yritykselle laaditun strategian tuloksena esille nousi erilaisia liiketoiminnan kehityskohteita, joista markkinointitoimenpiteiden suunnittelu tunnettuuden lisäämiseksi päätettiin valita tähän kehittämistehtävään. Opinnäytetyön toisessa osassa syvennyttään aikaisen markkinan syntyymiseen liittyvään kirjallisuuteen ja muodostetaan ensimmäisen osion mukaisesti teorian pohjalta viitekehys markkinointitoimenpiteille. Teoriaosuuden jälkeen esitellään yritykselle laadittu markkinointisuunnitelma.

Ennen strategia- ja markkinointisuunnitelmaosuutta tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön tavoitteisiin, odotettuihin tuloksiin sekä opinnäytetyön rajausperusteisiin. Tutkimusmenetelmäksi valittu toimintatutkimus laadullisine tiedonkeruumenetelmineen avataan lukijalle omassa luvussaan, jossa kuvaillaan tarkemmin myös tutkijan rooli kohdeorganisaatiossa.

2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kaksivaiheisena toimintatutkimuksena. Tutkimuksen perustaksi on määritetty tutkimuskysymykset, joihin on pyritty löytämään vastaukset tutkimaan valittua viitekehystä sekä käyttämällä laadullisia tiedonkeruumenetelmiä: osallistuvaa havainnointia, avointa haastattelua sekä ideointityöpajatyöskentelyä.

Kehittämistehtävä suoritettiin kahdessa syklissä. Ensimmäisessä syklissä suunniteltiin startup-yritykselle strategiamalli strategiakirjallisuuteen perehtymällä sekä selvittämällä tutkimukseen vaikuttavia lähtökohtia haastattelemalla yrityksen johtoa sekä kartoittamalla yrityksen nykytilaa ja tavoitteita kaksivaiheisessa ideointityöpajassa. Yritykselle laadittiin strategia jälkimmäisessä ideointityöpajassa, jossa tutkija keräsi havainnointiaineistoa prosessiin osallistuen.

Strategian laatimisen jälkeen listattiin liiketoiminnan kehityskohteet ja tämän toimintatutkimuksen toiseen sykliin priorisoitiin suunniteltavaksi ne markkinoinnin toimenpiteet, joilla yritys voi kasvattaa innovaatioteknologiansa tunnettuutta. Toimenpiteiden suunnittelu aloitettiin perehtymällä viitekehystä käsittelevään kirjallisuuteen. Viitekehys esiteltiin markkinoinnin ammattilaiselle, jota haastattelemalla löydettiin sopiva markkinointimalli toimenpiteiden suunnitteluun. Valmis suunnitelma markkinoinnin toimenpiteistä tunnettuuden kasvattamiseksi esitettiin hyväksytysti yrityksen johdolle.

2.1 Toimintatutkimus

Nimensä mukaisesti toimintatutkimus on tutkintaa ja toimintaa samanaikaisesti. Toimintatutkimuksella tarkoitetaan oman työn tutkimista ja kehittämistä ja sen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia yrityksissä ja muissa yhteisöissä. Toimintatutkimukselle on vaikea antaa tarkkaa ja yksiselitteistä määritelmää, sillä kyseessä on pikemminkin ryhmä tutkimusmenetelmiä kuin yksi tutkimusmenetelmä. Toimintatutkimus on enemmänkin tutkimusstrategia, jolla haetaan tietoa ilmiöstä ja lähestytään sitä. Oleellisia toimintatutkimuksen elementtejä ovat toiminnan kehittäminen, yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos, joka edellyttää ilmiöön vaikuttavien tekijöiden tuntemista ja selvittämistä. (Kananen 2009, 9-10.)

Toimintatutkimus on toiminnan jatkuvaa parantamista ja sille on ominaista prosessimainen luonne, jolla yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti toisiaan seuraavien syklien avulla. Yksittäisen syklin vaihteita ovat yksinkertaisimmillaan suunnittelu, toiminta ja seuranta, mutta siihen liittyy kuitenkin aina myös itse tutkimus. Jokaista sykliä seuraa aina uusi sykli,

joka alkaa siitä mihin ensimmäinen sykli loppuu. Syklin loppuminen voi olla ratkaisu, uusi ongelma tai ongelman poistaminen. (Kananen 2009, 11.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia saaden samalla aikaan muutosta, joka tavoittaa tavalliset ihmiset heidän päivittäisessä toiminnassaan. Tutkimus on ongelma-keskeistä ja kohdistuu vahvasti käytäntöön. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkittavalla kohteella ja tutkijalla on aktiivinen yhteistyö ja rooli muutoksessa ja sen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön työssä. Yleensä toimintatutkimuksen lähestymistavan katsotaan olevan laadullinen eli kvalitatiivinen, mutta myös määrällisiä menetelmiä voidaan käyttää. Kuitenkin menetelmävalinnassa on muistettava, että tutkimus- ja kehittämistyö on osallistavaa, joten myös valittujen menetelmien tulee olla osallistavia. Tyypillisiä tiedonkeruumenetelmiä toimintatutkimuksessa ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt ja haastattelut, aivoriihiyöskentely ja havainnointi. Menetelmän valintaan vaikuttaa usein mm. organisaation koko ja kehittämiskohteen laajuus sekä henkilöstön roolit. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58, 60-62.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus, koska se soveltuu hyvin lähestymistavaksi tässä kontekstissa. Tutkimus ja kehittäminen tapahtuu sykleittäin ja syklien avulla pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toimintaan osallistuvien henkilöiden päivittäisessä toiminnassa.

Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä on saanut kritiikkiä, sillä juuri perehtyneisyys omaan työympäristöön ja oman työn tekemiseen saattaa estää tutkijaa näkemästä asioita uusin silmin. Toisaalta taas toimintatutkimuksessa toimijat ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita ja tutkimus nivoutuu vahvasti käytäntöön, jolloin tutkimusprosessin aikana saatu oppi on pysyvämpää ja syvällisempää kuin perinteisesti tapahtuva opetus. (Kananen 2009, 100-102.)

2.2 Tiedonkeruumenetelmät

2.2.1 Osallistuva havainnointi

Jos tutkija on fyysisesti mukana tutkimustilanteessa, voidaan puhua osallistuvasta havainnoinnista tiedonkeruumenetelmänä ja sen eri asteita voidaan määrittää sen perusteella, millainen rooli tutkijalla on. Yleensä tutkija osallistuu toimintaan myös itse ja aineiston keruun eli havainnoinnin määrä riippuu siitä, mikä on tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön. Havainnoimalla saadaan usein monipuolista tietoa ja sen etuna on ilmiön autenttisuus eli tapahtuva toiminta on sen luonnollisessa ympäristössä ja kontekstissa. (Kananen 2009, 67-69.) Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija voi osallistua kohteen toimintoihin esimerkiksi

asiakkaan tai työntekijän roolissa. Vuorovaikutus tutkittavan kohteen ja tutkijan välillä syntyy kuitenkin suurimmaksi osin kohteen ehdoilla, tutkija vaikuttaa prosessiin mahdollisimman vähän. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

2.2.2 Avoin haastattelu

Avoimessa haastattelussa keskustelu on avointa. Sekä haastattelija että haastateltava osallistuvat keskusteluun tasavertaisesti ja aktiivisesti ja keskustelevat yleisesti valitusta aihealueesta. Kehittämistyössä haastattelu kannattaa yhdistää myös muihin menetelmiin, sillä usein menetelmät tukevat toisiaan. Haastattelun tavoitteena voi olla esimerkiksi asioiden syventäminen tai selvittäminen. Avoin haastattelu on sopiva esimerkiksi silloin, jos aikomuksena on tutkia jonkun tietyn ilmiön vaikutusta tutkimukseen osallistuville. (Ojasalo ym. 2014, 106, 108-109.) Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä ja erilaisia haastattelutekniikoita ja -muotoja on paljon. Yleisimmin haastattelut luokitellaan joko strukturoituihin tai puolistrukturoituihin haastatteluihin sen perusteella, onko kysymykset ja vastaukset määriteltä ennakkoon vai ei. Edellä mainittujen haastattelumuotojen lisäksi käytetään myös temahaastattelua sekä edellä esitettyä avointa haastattelua. Yksi tärkeimmistä haastattelun työkaluista on tarkoin valitut kysymykset, sillä luotettavaa tietoa voidaan saada ainoastaan oikein valituilla kysymyksillä. (Kananen 2009, 64).

Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään avointa haastattelua, sillä lähtökohtaisesti tutkijalla on hyvä perustieto kohdeorganisaation nykytilasta. Tarkennuksia ja yksityiskohtia kuitenkin vaadittiin ja kysymysten luonne salli haastattelun olevan avointa keskustelua valitusta aiheesta. Strukturoidun tai puolistrukturoidun haastattelun katsottiin olevan tässä yhteydessä epäkäytännöllinen ja vievän liikaa aikaa.

2.2.3 Ideointityöpaja

Ideointityöpaja (myös aivoriihi) on yhteisöllinen ideointimenetelmä ja yksi luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmistä. Luovan ongelmanratkaisun prosessiin kuuluu erilaisia vaiheita, joita ovat:

- ongelman huomaaminen ja siihen liittyvien faktojen tunnistaminen
- tavoitteiden asettaminen ja visiointi
- ideoiden ja uusien lähestymistapojen tuottaminen
- arvioiminen ja valitseminen
- hyväksyttäminen ja toteuttaminen

Luova ryhmätoiminta edellyttää ryhmän vetäjältä taitoa hallita luovan ongelmanratkaisun erilaisia menetelmiä sekä kykyä ohjaamaan ryhmätyöskentelyä. Ryhmän jäseniltä sen sijaan odotetaan kykyä toimia ryhmässä sekä asenteita ja ajattelutapoja, jota luova toiminta

edellyttää. Erilaisia ideointimenetelmiä löytyy useita, mutta kaikille menetelmille on ominaista poistaa ajattelun rajoituksia ja motivoida jakamaan sekä omia että muiden jäsenten ideoita. Ideointityöpaja on menetelmä, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Kokoukseen osallistuvat henkilöt pyrkivät vetäjän johdolla luomaan uusia lähestymistapoja ratkaisemaan ongelman. (Ojasalo ym. 2014, 158-162.)

Ideointityöpaja katsottiin sopivaksi menetelmäksi, koska strategian laatimisprosessiin haluttiin osallistuvan kaikki liiketoiminnassa mukana olevat henkilöt. Lisäksi ideointityöpajassa keskustelua voidaan pitää avoimena ja tuttavallisena välttämällä turhaa virallisuutta, joka saattaisi estää luovia ratkaisuja.

2.3 Tutkijan rooli

Opinnäytetyön tekijä on yksi kohdeorganisaation perustajajäsenistä. Hän ei työskentele yrityksessä, mutta on hyvin perillä sen nykytilasta ja eri vaiheista ja on aikaisemmin osallistunut yrityksen toimintaan oman toimensa ohella ja resurssiensa mukaan. Opinnäytetyön aikana laaditussa strategiaprosessissa listattiin erilaisia liiketoiminnan kehityskohteita, joihin opinnäytetyön tekijä osallistuu tulevan vuoden 2020 aikana. Tulevat tehtävät liittyvät taloushallinnon ja markkinoinnin kehittämiseen. Kehityskohteista on kerrottu lisää luvussa neljä.

3 Strategian laatiminen startup-yritykselle

Kauppalehden julkaisemassa mielipidekirjoituksessa (Vuorinen 16.10.2017) viitattiin tutkimukseen, jossa oli listattu kansainvälisten suuryritysten suosituimmat strategiatyökalut. Suosituimpana listalla oli jo 1960-luvulla liike-elämään rantautunut SWOT-analyysi. Muita suosittuja työkaluja olivat benchmarking, skenaariotyöskentely, Balanced Scorecard, viiden kilpailuvoiman malli sekä ydinosaamisen analyysi. Keskimääräistä suomalaisyritystä tarkasteltaessa esiin nousi vain SWOT, toisena listalla oli jokin oma menetelmä ja kolmantena työkaluna ”ei mikään”. Tutkimuksesta ei kerrottu sen enempää, joten sen luotettavuutta on vaikea arvioida. Kuitenkin sen mainitsemisen on omiaan tässä asiayhteydessä, sillä etsittäessä tietoa startup-yrityksen strategiasta, nousee usein esille sen puute, ei iinkään mitä se sisältää ja miten se on laadittu. Kauppalehden mielipidekirjoituksen kirjoittaja on Vaasan yliopiston johtamisen yksikön tutkimusjohtaja, Turun kauppakorkeakoulun dosentti sekä kokenut yrittäjä. Hän on myös julkaissut strategiakirjallisuutta, jota myös tässä opinnäytetyössä on käytetty.

Vakiintuneeseen yritykseen verrattuna startup-yrityksen on helpompaa luoda konkreettinen ja selkeä strategia, sillä aloittelevalla yrityksellä se on yleensä suoraviivaista ja päivittäistä toimintaa ohjaavaa. Lisäksi koko henkilöstö on helppo ottaa mukaan suunnitteluun ja oman työn liittyminen strategiaan on helppo kokea, kun se suuressa yrityksessä saattaa jäädä merkityksettömäksi. Selkeät prosessit, työnjaot sekä ennustettavuus helpottavat usein ison ja vakiintuneen yrityksen strategiatyötä, mutta itse strategia saatetaan kuitenkin kokea vaikeaselkoiseksi ja päätöksenteko jäykäksi. (Kettunen 28.1.2019.) Tidströmin (Yrittäjäkirje 5.4.2018) mukaan yrityksen strategia on riittävän konkreettisella tasolla vasta silloin, kun jokainen työntekijä on tietoinen omasta roolistaan strategian toteuttamisessa. Hän lisää vielä, että koko henkilökunta pitäisi ottaa mukaan strategian suunnitteluun.

Vaasan yliopiston vuosina 2010-2016 teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että vain noin 13% suomalaisyritysten johtajista pystyi ilmaisemaan yhtiön virallisesti määritellyn strategian, keskijohdosta siihen pystyi 8% ja työntekijöistä enää vain 2%. Alhaisiin lukuihin olivat syynä kapulakielisyys ja epäselvyys. Tutkimukseen osallistui 150 yritystä eri toimialoilta. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 66.)

Tässä luvussa on tarkasteltu kirjallisuuden pohjalta erilaisia strategiamalleja, joita yritys voi hyödyntää omassa strategiasuunnittelussaan. Strategiamalleja ja laadintaprosesseja on arvioitu erityisesti startup-yritysten näkökulmasta, sillä ne ovat sovellettavissa kohdeorganisaation tarpeisiin. Teoreettisten strategiamallien lisäksi määritellään tämän opinnäytetyön toteutusympäristö sekä keskeiset käsitteet. Luvun yhteenvedossa on kuvattu tämän toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin teoreettinen viitekehys.

3.1 Toteutusympäristö ja keskeiset käsitteet

Absolute Modulen skaalautuvaa teknologiaa voidaan hyödyntää laajalti rakennuselementeissä ja kalusterakentamisessa ja sen markkinapotentiaali on suuri. Nykyistä sähköistämismenetelmää lukuun ottamatta Absolute Modulen tuottamalle ja patentoidulle teknologialle ei ole suoraa kilpailijaa. Myös teknologiset trendit, kuten muuntojoustavuus, modulaarisuus ja ekologisuus vahvistavat yrityksen kilpailukykyä.

Yritys on ollut mukana Business Finlandin TEMPO-hankkeessa. Hanke on tarkoitettu kansainvälistä kasvua tavoittelevalle startup-yritykselle, jolla on potentiaalia menestyä markkinoilla innovatiivisin keinoin. Hankkeen tavoitteena oli tuotteistaa teknologiaan pohjautuva oma tuote sekä toteuttaa vähintään kaksi pilotointia yhdessä potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Hanke toteutettiin hyväksytysti läpi 05/2019 ja sen seurauksena syntyi ensimmäinen tuote: modulaarinen ja äänieristetty neuvottelutila, jonka rakennuselementteihin on rakennettu sähköverkko. Neuvottelutilat toimitetaan pilotointiasiakkaille vuoden 2019 lopussa. Hyväksytty TEMPO-projekti toimii pääsylippuna T&K-hankkeeseen, johon Business Finland voi myöntää tuotekehityslainaa omarahoitusosuudella. T&K-hankehakemus on jätetty Business Finlandille syyskuussa 2019 ja päätöksen odotetaan saapuvan saman vuoden marraskuussa.

Yrityksen luoma teknologia on herättänyt paljon mielenkiintoa, mutta sen etuja on ollut hankala vakuuttaa potentiaalisille sijoittajille. Teknologiaa tukevat tuotteet vaativat vielä kehittämistä eikä niitä ole vielä saatu markkinoille. Sijoittajat vaativat yritykseltä myös aktiivista liiketoimintaa, jonka edistäminen on jäänyt yritykseltä tuotekehityksen ja patenttihakemusten jalkoihin. Liiketoiminnalla sijoittajat tarkoittavat liikevaihtoa, eikä pilottiasiakkailta saatava liikevaihto vielä riitä vakuuttamaan heitä. Yrityksellä ei myöskään ole selkeää suunnitelmaa siitä, mitä tuotteita aletaan kaupallistamaan ja mitä tutkitaan ja kehitetään vielä.

Sijoittajien pääoma kattaisi omarahoitusosuuden ja mahdollistaisi pääsyn T&K-hankkeeseen. Hankkeen avulla voitaisiin saada resursseja teknologian kehittämiseen sekä vauhtia kaupallistamiseen. Ilman sijoittajia ja Business Finlandin tuotekehityslainaa toiminnan jatkuvuus pystytään turvaamaan vain liikevaihdon avulla. Liikevaihtoa saadaan myymällä yrityksen tuottamia hyödykkeitä tai palveluja ja tällä hetkellä ainut myytäväksi soveltuva tuote on demotuotteeksi syntynyt modulaarinen, äänieristetty neuvottelutila. Yritykseltä puuttuu kuitenkin toimintasuunnitelma liiketoiminnan kehittämiseksi. Suunnitelmia tarvitaan myös mm. myynnin ja markkinoinnin käynnistämiseen, tunnettuuden kasvattamiseen sekä T&K-hankehakemuksen projektisuunnitelmien rakentamiseen. Edellä mainittujen

lähtökohtien myötä syntyi tarve luoda operatiivista toimintaa ohjaava strategia Absolute Module Oy:lle.

Startup-yritys: Startup on nuori yritys, joka vielä hakee toimivaa liiketoimintamallia, jonka avulla se pyrkii nopeaan kasvuun. Startup-yrityksen pyrkimyksenä on ratkaista joku olemassa oleva ongelma uudella tuotteella tai palvelulla. Sen tavoitteena on muuttaa tietyn toimialan perusoletuksia skaalautuvan teknologian avulla. Skaalautuvuudella tarkoitetaan teknologiaa tai liiketoimintamallia, joka on monistettavissa eri käyttäjille ilman, että lisäresursseja käytetään samassa suhteessa. (Helaniemi, Kuronen & Väkeväinen 2018, 18-19.) Startup-yrityksen määritelmänä on usein käytetty Steve Blankin määritelmää, jonka mukaan ”startup on tilapäinen organisaatio, jonka tarkoitus on etsiä toistettavissa oleva ja skaalautuvaa liiketoimintamallia”. Steve Blank on Piilaakson tunnettu teknologiavaikuttaja. (Tekniikka ja talous 23.5.2018.)

Kormilainen (2015, 20) kuvaa startupia yritykseksi, jossa tehdään asioita eri tavalla kuin perinteisessä instituutionaalisessa yrityksessä. Ratkaisevaa on vallitsevan olotilan häirintä: uutta tapaa ei voi syntyä, ellei vanhaa murreta. Ries (2016, 27) määrittelee startupin organisaatioksi, joka pystyy luomaan uuden tuotteen tai palvelun äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa.

Disruptiivinen innovaatio

Bower ja Christensen ovat esitelleet disruptiivisen innovaatioteorian ensimmäisen kerran jo vuonna 1995. Suomenkielisessä kirjallisuudessa disruptiivinen innovaatio (eng. disruptive innovation) on käännetty myös *häiritseväksi innovaatioksi* (Heikki Nylund 2007).

Disruptio kuvaa prosessia, jossa pieni yritys haastaa menestyneet ja vakiintuneet yritykset vähäisillä resursseillaan. Pieni yritys onnistuu, koska vakiintuneet yritykset kohdistavat tuotteensa ja palvelunsa vaativille ja yleensä kannattavimmille asiakkaille ja jättävät huomiotta pienempien ja kannattamattomien segmenttien tarpeet. Disruptiivinen yritys kohdistaa innovaationsa juuri tuohon huomiotta jääneeseen segmenttiin saaden näin jalansijaa markkinoilta. Vakiintuneet yritykset eivät yleensä vastaa haasteeseen kovin voimakkaasti, sillä ne jahtaavat parempaa kannattavuutta isoilta asiakassegmenteiltä. (Christensen, McDonald & Reynor 2015.)

Useat teknologiayritykset parantavat jatkuvasti vakiintuneiden tuotteidensa suorituskykyä. Toiset parannukset saattavat olla radikaaleja ja toiset taas vähäisempiä. Parannuksia tehdään suoritusulottuvuuksien puitteissa ja teknologian tuottajat saavat valtavirta-asiakkailta arvostusta. Tällaisia edistysaskeleita ottavia teknologioita voidaan kutsua *ylläpitäviksi teknologioiksi*. Toisinaan markkinoille ilmaantuu *häiritseviä teknologioita*, innovaatioita, joiden

arvoväittäjä poikkeaa suuresti aiemmasta. Valtavirtamarkkinoilla häiritsevät teknologiat suoriutuvat heikommin vakiintuneisiin tuotteisiin verrattuna, mutta niiden muut ominaisuudet tuottavat asiakkaalle arvoa. Yleensä asiakasryhmä on uusi ja marginaalinen, tuotteet ovat usein halvempia ja yksinkertaisempia käyttää. Kaupallistaminen tapahtuu yleensä vähemmän tärkeillä markkinoilla ja teknologian käyttöönotto tapahtuu markkinoiden vähiten tuottoisimpien asiakkaiden keskuudessa. (Christensen 1995, 22, 24.)

Myös Moore (2007, 38-39) on vertaillut innovaatioita ja jakaa ne *jatkuviksi* ja *epäjatkuviksi innovaatioiksi* sillä perusteella, mitä innovaation hyödyntäminen vaatii kuluttajalta. Jatkuva innovaatio on normaalia tuoteparantelua, jota hyödyntämällä kuluttajan ei tarvitse muuttaa omia toimintatapojaan toisin kuin epäjatkuvat innovaatiot vaativat kuluttajalta opettelua ja uuden omaksumista, sillä innovaatio ei ole yhteensopiva sen hetkistä toimintaa tukevien tekijöiden kanssa.

Häiritsevien teknologioiden myötä syntyy uusia markkinoita. Pienillä markkinoilla kasvumahdollisuuksia pystyvät hyödyntämään helpoiten pienet organisaatiot. Liiketoiminnan suunnittelijat ja markkinatutkijat ovat usein epäonnistuneet häiritsevien teknologioiden kohdalla. Tämä vaikeuttaa ylläpitäviä teknologioita tuottavien yritysten asemaa, sillä heidän menestyksensä perustuu innovaation hallintaan, analysointiin ja suunnitteluun. (Christensen 1995, 28-29.)

Christensenin ym. mukaan disruptiivisen innovaation teoriolla on ollut suuri vaikutus liiketoimintapiireissä, mutta teoriaa on myös laajasti ymmärretty väärin. Disruptiivista termiä onkin sovellettu huolimattomasti ja se on yhdistetty mihin tahansa markkinoita ravasteleviin ilmiöihin. Yritysjohtajat saattavatkin tehdä väärä strategisia valintoja, koska eivät tunnista todellisen disruption ominaispiirteitä eivätkä osaa tehdä selkeää eroa ylläpitävän ja disruptiivisen innovaation välillä. (Christensen ym. 2015.)

IPR

Lyhenne IPR koostuu englanninkielisistä sanoista Intellectual Property Rights ja niillä tarkoitetaan aineettomaan omaisuuteen liittyviä oikeuksia. Yleisesti IPR jaetaan teollisoikeuksiin ja tekijänoikeuksiin. Teollisoikeuksia ovat patentit, hyödyllisyysmallit, tavaramerkit sekä mallisuojat ja niillä voidaan suojata, hallita ja kaupallistaa keksintöjä ja kehitystyön tuloksia. Teollisoikeuksilla on oikeusvaikutus, joka tarkoittaa sitä, että oikeuksien kohteen kaupallinen hyödyntäminen voidaan joko kokonaan kieltää kielto-oikeudella tai sille voidaan antaa lupa lisenssillä. (Patentti- ja rekisterihallitus 2013.)

3.2 Strategian määritelmä

Strategian määrittely yksiselitteisesti on vaikeaa. Yrityselämässä sitä pidetään yksinkertaisesti suunnitelmana. Strategiaa voidaan kuvailla ”keinoryppäänä”, jolla saavutetaan määritetyt tavoitteet tai ”tempuna”, jolla saavutetaan päämäärä. Strategian tarkoituksena on luoda suunta, jota kohti kuljetaan tietäen, mitä asioita tehdään ja mitä ei tehdä. Strateginen ajattelu synnyttää strategioita, joiden avulla kohdataan erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Vaihtoehtojen pohjalta muodostetaan näkemys, ”teoria” siitä, miten toimintaympäristön muutoksissa menestytään. (Santalainen 2009,18,20,46.) Bungay (2019) taas painottaa, että strategia nimenomaan *ei* ole suunnitelma vaan se on kehys päätöksenteolle, joukko ohjaavia toimintaperiaatteita, joita sovelletaan tilanteen kehittyessä.

Hiltunen (2016) määrittelee strategian suunnitelmakokonaisuudeksi, jossa tunnistetaan organisaation nykytila ja lähivuosien muutokset sekä toimintaympäristössä että asiakkaiden tarpeissa. Alussa määritellään tavoitetila, sekä päätetään toimintalinjoista, joilla tavoitetilaan päästään. Toimintalinjat muutetaan strategisiksi projekteiksi ja hankkeiksi ja niiden edistystä seurataan jakson aikana. (Hiltunen 16.6. 2017.)

Startup-yritys tavoittelee menestyksestä, koko toimialaa mullistavaa liiketoimintaa. Tätä tavoitetta kutsutaan visioksi. Vision saavuttamiseksi toteutetaan strategiaa, joka sisältää liiketoimintamallin, tuote- tai palveluidean, näkemyksen kilpailijoista sekä idean siitä, kuka on asiakas. Strategia on vision tavoittelua. (Ries 2016, 23.)

Yrittäjyyden professori kiteyttää strategian vastaavan kysymyksiin, *miten* ja *kuinka*. Vastauksen tulisi kertoa yritykselle, mitä sen pitää tehdä, että tavoitteet ja visiot saavutetaan. Strategia auttaa priorisoimaan tekemistä ja antamaan toiminnalle suunnan ja se syntyy työyhteisöissä keskustelemalla ja tekemällä. Kysymykseen ei pitäisi suhtautua kevyesti sillä vastauksen pitäisi näkyä myös konkreettisina toimina. (Yrittäjäkirje 5.4.2018.)

3.3 Erilaisia strategiaprosesseja

Strategiatyötä voidaan ajatella monella tavalla ja sen kattavuutta ja muodollisuutta voidaan säätää yrityksen tarpeiden mukaan. Prosessikuvaus auttaa yritystä käymään läpi oleellimmat vaiheet, jotka karkeimmillaan voidaan jakaa lineaarisesti ja ajallisesti kahteen: 1) strategian laatiminen ja 2) strategian toteuttaminen, jolloin oletamus on, että vaiheeseen 2 siirrytään vasta, kun vaihe 1 on saatettu loppuun. Jos strategiatyön prosessia halutaan hieman jalostaa, sillä olettamuksella, että strategia on lineaarinen prosessi, voidaan se jakaa viiteen vaiheeseen kuten alla oleva kuvio osoittaa. (Vuorinen 2014, 39-40.)



Kuvio 2. Perinteinen lineaarinen strategiaprosessi (mukaillen Vuorinen 2014)

Toisin kuin lineaarinen strategiaprosessi, jatkuva strategiaprosessi nähdään katkeamattomana työnä, joka sisältää eri vaiheita, mutta niiden kesto ja järjestys eivät ole missään tietyssä järjestyksessä. Jos kyseessä on aloitteleva yritys, loogisinta on aloittaa strategisen aseman analyysistä. Jatkuva strategiaprosessi tuo työskentelyyn joustavuutta ja mahdollistaa nopeamman reagoinnin käännteisiin. Strategiatyö voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: strategisen aseman analyysiin, strategiseen valintaan ja strategian toimeenpanoon. (Vuorinen 2014, 42.)

Alla oleva kuva havainnollistaa, miten jatkuvan strategiaproessin kolme vaihetta rakentuvat. Eri vaiheiden työstäminen voi olla päällekkäistä eikä niille ole ennalta määrättyä järjestystä.

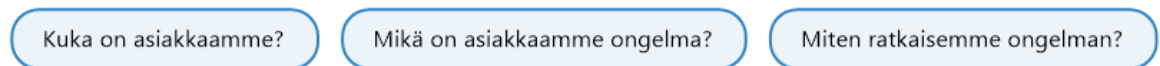


Kuvio 3. Jatkuva strategiaprosessi (mukaillen Vuorinen 2014)

Strategisen aseman analyysi käsittelee yrityksen olemassaolon tarkoitusta, sen asemaa ja tahtotilaa. Yleensä tähän analyysiin liittyy yrityksen toimintaympäristöön, omiin resursseihin ja kilpailijoihin liittyviä kartoituksia, joiden yhteenvetona voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä. Tämä vaihe on tärkeä, jotta yritys saisi mahdollisimman hyvän kuvan

siitä, ”*miten maailma makaa*” eli toisin sanoen, miten asiat ovat. *Strateginen valinta* sisältää vaihtoehtojen punnitsemisen, niiden tunnistamisen ja arvioinnin. Yrityksen on päätettävä, millaisissa toiminnoissa se on mukana, mitä tuotteita se aikoo myydä tai millaisia palveluja se aikoo tuottaa. On tärkeää miettiä mihin kilpailukyky perustuu ja mihin suuntaan yritystä pyritään kehittämään ja millaisin menetelmin. *Strategian toimeenpano* tarkoittaa asioiden käytännön toteuttamista: organisoidaan, jaetaan työtehtäviä ja vastuita, motiivoidaan, viestitään, koulutetaan ja varaudutaan riskeihin. Samalla kirkastetaan yrityksen tahtotilaa koko organisaatiolle: mitä tehdään ja miksi. (Vuorinen 2014, 42-44.)

Vuorinen (2014, 44-46) lisää, että strategialla tähdätään organisaation menestystekijöiden löytämiseen ja joskus ne saattavat löytyä hyvinkin mutkattomalla tavalla. Yksinkertaistettu strategiaprosessi voi edetä seuraavasti vastaamalla kysymyksiin:



Kuvio 4. Yksinkertaistettu strategiaprosessi (mukaillen Vuorinen 2014)

Strategiaa lähdetään usein rakentamaan menneisyyden pohjalta, tarkastellaan tilastoja, lukuja ja muuta kokemuksiin perustuvaa tietoa. Historian tarkastelu saattaa olla arvokasta, mutta ei välttämättä auta hahmottamaan huomisen haasteita. Nykyajan nopeasti muuttuvassa maailmassa strategia voi olla vanhentunut jo toimeenpanovaiheessa, siksi onkin järkevää nojata ketterään strategiaprosessiin, jonka lähtökohtana on kokeilla enemmän ja suunnitella vähemmän. Strategiaa ei laadita analyysiin vedoten eikä työtä ohjaa kalenteri vaan kokemukset, havainnot ja virheistä oppiminen. Kosonen ja Doz (Hämäläinen ym. 2016) ovat listanneet kolme asiaa, joita *ketterältä strategiaprosessilta* edellytetään: strateginen herkkyyks, kollektiivinen sitoutuminen sekä resurssien joustava käyttö. Strategisella herkkyydellä tarkoitetaan kykyä havainnoida ja tulkita toimintaympäristön muutoksia. Tämä edellyttää yrityksen ja ympäristön jatkuvaa vuorovaikutusta sekä johdon kykyä tunnistaa yrityksen nykytila mahdollisimman tarkasti. Jatkovaa vuorovaikutusta tarvitaan myös yrityksen johdon jäseniltä. Kollektiivinen sitoutuminen tarkoittaa yrityksen johdon yhtenäisyyttä. Yhtenäinen johto on kykenevä tekemään nopeita, rohkeita ja päättäväisiä ratkaisuja ilman politikointia ja on sitoutunut noudattamaan yhteisiä toimintatapoja. Resursseja voidaan käyttää joustavasti silloin, kun yrityksen resurssit ja rakenteet eivät ole jäykkiä ja niitä voidaan tarpeen tullen kohdentaa uudelleen. (Hämäläinen ym. 2016, 191-192.)

Hyvää strategiaa voi luoda ilman muodollista strategiatyötä eikä ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä strategiaa. Tapa ja työkalut vaihtelevat ja niiden valintaan vaikuttavat olennaisesti yrityksen tilanne ja toimintaympäristö. Muutosvauhdiltaan hitaassa ja säännöllisessä toimintaympäristössä toimiva yritys voi rauhassa laatia suunnitelmia pidemmälle aikavälille, kun taas ennakoimattomassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä tarvitaan lyhyempi aikajänne ja reipas vauhti. Ominaista jälkimmäisenä mainitulle strategiatyölle on jatkuva vuorottelu yrittämisen ja erehdyksen välillä. (Hämäläinen ym. 2016, 68-69.)

3.4 Strategian suunnittelu

Moni startup-yrittäjä uskoo strategian suunnittelun kuluttavan liikaa resursseja sekä viivästyttävän tuotteen, palvelun tai teknologian kaupallistamista. Siksi yrityksen perustajat joko ohittavat koko prosessin ja ajautuvat ns. tuulen vietäväksi tai sitten he valitsevat ensimmäisen mieleen tulevan keinon markkinoille pääsemiseksi. Joskus suunnittelemattomuus saattaa hyvällä tuurilla toimia, mutta Gans (8.5.2018) ei kuitenkaan suosittele teknologian tai tuotteen kaupallistamista ennen kaikkien strategisten vaihtoehtojen punnitsemista. Ainoa valittu suunta saattaakin olla juuri se väärä ja paluuta ei välttämättä ole. Suunnittelemattomuus saattaa yrityksen alttiiksi mm. kopioinnille. Bungay (19.4.2019) puoltaa Gansin väitettä. Hänen mukaansa menestyvät startup-yritykset käyttävät paljon aikaa ajatteluun ja asioiden kyseenalaistamiseen - heidän täytyy, sillä resurssit ovat äärimmäisen niukat. Monet startup-yritykset epäonnistuvat, koska turvautuvat strategiatyösään ns. heittämään kolikkoa ja jättävät arvokkaan ajatustyön tekemättä. Kolikon väärä puoli ei startupin kohdalla tarkoita vain ansioiden menetystä vaan pahimmassa tapauksessa toiminnan ennenaikaista loppua. (Bungay 19.4.2019.)

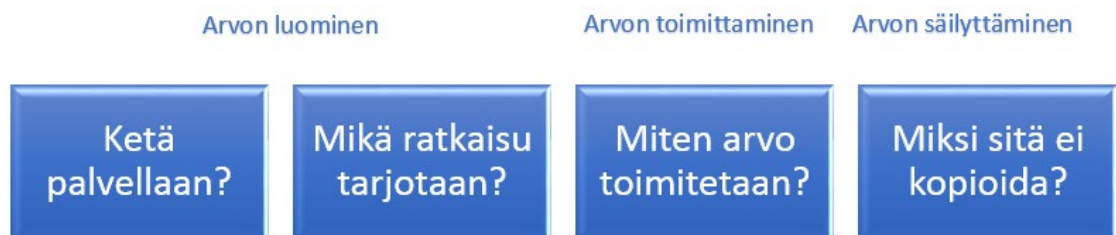
Jokaiselle liikeidealle löytyy monia toteuttamiskelpoisia strategioita. On erittäin vaikeaa määritellä heti alussa, mikä strategioista voisi olla se paras. Ei kuitenkaan kannata tuhlaa aikaa ja jäädä liian pitkäksi aikaa miettimään yhtä, kaiken kattavaa strategiaa. Gans (8.5.2018) neuvoo startup-yrityksiä miettimään systemaattisesti muutamaa vaihtoehtoa, joista sitten voi päätyä yhteen, kahteen tai useampaan. Jäljelle jäävistä kannattaa valita sellainen, jonka voi tarpeen tullen vaihtaa. Ajattelun tärkeyttä korostaa myös Santalainen, jonka mukaan varianssi eli vaihtoehtojen määrä pyritään maksimoimaan strategisen ajattelun avulla. Kuitenkin pelkkä rationaalinen ajattelu ja yksinkertaistaminen vähentävät vaihtoehtojen määrää - siksi tarvitaan myös intuitiota, joka on tehokas ja täydentävä työkalu jos sitä uskalletaan ja osataan hyödyntää. (Santalainen 2009, 24.) Idean potentiaalia kannattaa vahvistaa monella eri strategialla. Näyttämällä, että erilaisia vaihtoehtoja on käyty läpi, yritys pystyy vakuuttamaan paremmin myös sijoittajat (Gans 8.5.2018).

3.5 Työkaluja strategian suunnitteluun

Kirjallisuudesta löytyy paljon erilaisia työkaluja strategian suunnitteluun ja työkaluja valitaan usein sen perusteella, millaista strategiaa halutaan saada aikaan: luodaanko jotain uutta, kehitetäänkö vanhaa vai halutaanko tehostaa toimintaa tai kehittää resursseja. Startup-yritys lähtee usein suunnittelemaan strategiaansa uuden ilmiön tai innovaation ympärille ja perinteiset työkalut eivät välttämättä palvele tarkoitusta. Seuraavana on esitely muutamia startup-yritykselle sopivia strategiatyökaluja.

3.5.1 Neljän kysymyksen malli

Helppo lähtökohta strategiasuunnittelulle on Boudreaun (17.10.2017) laatima neljän kysymyksen malli. Hän on tiivistänyt strategian perusopit ja luonut minimoidun strategianäkemysarvon luomiseen, sen toimittamiseen ja säilyttämiseen. Malli sisältää neljä kysymystä, joihin vastaamalla liiketoimintaansa suunnittelevat yrittäjät pääsevät alkuun strategiatyössään. Kysymykset on aseteltu neljään kysymyslaatikkoon seuraavasti:



Kuvio 5. Neljän kysymyksen malli (mukaillen Boudreau 2017)

Asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita, koska kokevat niiden tuottavan heille arvoa. Ensimmäinen askel kohti menestyvää strategiaa on selvittää, millaista arvoa aiot tuottaa ja kenelle? Ensimmäinen laatikon kysymys vastaakin kysymykseen: *ketä palvellaan?* (*Who are you serving?*). Seuraavalla askeleella määritetään arvoehdotus eli minkä asiakkaan ongelman tuote tai palvelu ratkaisee. Toinen laatikon kysymys määrittelee: *mikä ratkaisu tarjotaan?* (*What are you offering?*). Onko ratkaisu esimerkiksi nopeus, hinta vai muokattavuus ja miten se on parempi kuin kilpailijan, miten se on huonompi ja miten samanvertainen. On tärkeää muistaa, että kaikissa ominaisuuksissa ei ole mahdollista olla paras. Asiakaslaajuus ja arvoehdotus määrittää yrityksen aseman markkinoilla. Jos kahden ensimmäiseen kysymykseen ei löydy vastauksia, on silloin mietittävä asiakkaita ja heidän mieltymyksiään, mitä he haluaisivat enemmän ja mitä vähemmän. Menestyvällä

tuotteella tai palvelulla on kysyntää, asiakkaat arvostavat sitä ja se on riittävän ainutlaatuisen kilpailijasta erottuakseen. (Boudreau 17.10.2017.)

Kolmannen kysymyksen tarkoitus on selvittää: *miten arvo toimitetaan? (How are you able to deliver?)*. Toisin sanoen se tarkoittaa yrityksen toimintamallia. Toimintamalli on joukko valintoja ja käytäntöjä, jotka määrittelevät miten liiketoimintaa toteutetaan. Kolmas kysymys saattaa olla kaikista neljästä se vaikein, sillä yrityksen kaikki toisistaan riippuvat toiminnot on sovittava yhteen ja yleensä se tarkoittaa kompromisseja, jotta oikea toimintojen yhdistelmä voidaan rakentaa. Menestyvä toimintamalli tarkoittaa muutakin kuin tehokasta rahan ansaitsemista. Se on joukko päätöksiä, jotka tukevat toisiaan ja jotka yhdessä luovat arvoa tuottavan kokonaisuuden. Viimeinen kysymys on strategiassa se ratkaisevin: *miksi sitä ei kopioida? (Why won't it be copied?)*. Kysymyksen taustalla on selvittää mikä on yrityksen kilpailuetu. Kilpailuedun lähteitä on monia, mutta pääosin ne voidaan jakaa kahteen ryhmään, resurssi- ja asemointipohjaisiin etuihin. Resurssiedut perustuvat ainutlaatuisiin hyödykkeisiin tai palveluihin, jotka ovat arvokkaita, ainutlaatuisia, ne ovat organisaatiolle ominaisia ja niitä on vaikea jäljitellä. Myös patentit, mallisuojat ja muut immateriaalioikeudet voidaan lukea resurssipohjaisiin etuihin. Asemointipohjaisiin etuihin sisältyy mm. yrityksen asema ja rooli toimialalla, nichet ja strateginen ketteryys. (Boudreau 17.10.2017, 2018, 33-35.)

3.5.2 SWOT-analyysi

1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty SWOT-analyysi saavutti heti liikkeenjohdon ammattilaisten suosion ja on tutkimusten mukaan vieläkin yksi käytetyimmistä strategiatyökaluista sekä kotimaassa että ulkomailla. Analyysillä pyritään kartoittamaan, mikä on yrityksen strateginen asema vertaamalla sen vahvuuksia ja heikkouksia niihin mahdollisuuksiin ja uhkiin, mitä sen kilpailuympäristö sille asettaa. SWOT:in tarkoituksena on tuottaa yrityksen kokonaistilanteesta yhteenvetävä ja synteesisomainen analyysi, jolla voidaan tukea ja vahvistaa strategisia valintoja. SWOT koostuu neljästä osa-alueesta, josta S (vahvuudet) ja W (heikkoudet) koskevat yrityksen sisäistä tilaa, kun taas O (mahdollisuudet) ja T (uhat) liittyvät liiketoimintaympäristöön. Sisäiset tekijät kuvaavat tämänhetkistä tilannetta ja ulkoiset tulevaisuuden näkymiä. Analyysin tarkoitus on tuottaa toimintasuunnitelmia ja valintoja ja sen myötä pitäisi nousta esiin keskeisiä teemoja, joihin yrityksen tulisi keskittyä. Hyvin tehty SWOT sisältää osa-analyysejä organisaatiosta ja toimintaympäristöstä, sillä jos niitä ei tunneta, analyysi ei tuota oikeaa tietoa. (Vuorinen 2014, 88-89.)

Analyysissä ilmenneitä yrityksen sisäisiä asioita voidaan lähteä terävöittämään miettimällä, miten vahvoja puolia voitaisiin edelleen vahvistaa tai käyttää hyväksi ja miten heikkouksia voitaisiin poistaa, välttää tai edes lieventää. Ulkoihin tekijöihin liittyen yrityksen

olisi pohdittava, miten varmistetaan mahdollisuuksien hyödyntäminen ja miten uhkia voisi lieventää, poistaa tai kääntää jopa mahdollisuuksiksi.

SWOT-analyysistä on kehitetty myös monipuolisempia versioita, mutta yleisin niistä on perinteinen nelikenttä, (Vuorinen 2014, 89.) josta esimerkkikuvio alla:



Kuvio 6. SWOT-analyysi (mukaillen Vuorinen 2014)

3.5.3 Skenaariot

Muutokset ympäristössämme nopeutuvat jatkuvasti ja myös epävarmuus sen myötä lisääntyy. Erilaisten vaihtoehtoisten tulevaisuuksien kartoitusta hyödynnetään liike-elämässä tänä päivänä laajasti. Osuva vaihtoehtoinen määritelmä skenaariolle voisi olla elokuvamaailmasta tuttu käsikirjoitus, joka kuvaa kuvitellun tapahtumaketjun tulevaisuudessa. Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan murtaa yrityksen vakiintuneita toimintatapoja ja olettamuksia sekä varautua useisiin erilaisiin tulevaisuuksiin. Skenaariotyöskentelyn ei ole tarkoitus ennustaa vaan auttaa yrityksen johtoa hahmottamaan, mitä tulevaisuudessa saattaa mahdollisesti tapahtua ja miten sitten toimitaan. (Vuorinen 2014, 109-110.)

Nykytilan ja tulevaisuuden kuvaukset sekä prosessi, joka liittyy nämä kaksi tilaa toisiinsa, ovat skenaariotyöskentelyn peruselementit. Tulevaisuuden skenaario voi olla pahaenteinen, tavoitteellinen, epätodennäköinen, todennäköinen tai vaikkapa jotain tiettyä toimintaa koskeva. Vaihtoehtoisia skenaarioita suositellaan laadittavaksi 3-5 kappaletta ja niiden to-

teuttamiseen löytyy paljon erilaisia lähestymistapoja. Skenaarioiden vaikutusta tulisi arvioida strategian suunnittelussa ja ottaa ne huomioon päätöksenteossa sekä toimintasuunnitelman laatimisessa. Strategiatyön rungoksi voidaan ottaa esimerkiksi todennäköisin vaihtoehto, jonka mukaan yritys voi tehdä tärkeimmät valintansa ja sen mukaisesti analysoida sitä koskevia uhkia ja mahdollisuuksia. Muiden skenaarioiden mahdolliset vaikutukset sekä negatiivisten että positiivisten käänteiden varalta on kuitenkin hyvä pitää mielessä ja suunnitella toimintoja siten, että liikkumavaraa jää. (Vuorinen 2014, 111, 114.)

3.5.4 Business Model Canvas

Monet startup-yritykset ovat julkista rahoitusta hakiessaan painineet raskaiden liiketoimintasuunnitelmien kanssa. Monet julkiset tahot vaativat monitahoista suunnitelmaa, joka ottaa kantaa liikeideaan, talouslukuihin, riskeihin, mahdollisuuksiin, tuotantoon, budjetointiin, logistiikkaan ym. ja vielä lopuksi vaaditaan kaiken kattava toteutussuunnitelma.

Kormilaisen (2015, 139) mukaan perinteistä liiketoimintasuunnitelmaa ei kannata lähteä kokoamaan, ellei yrityksellä ole vielä oikeaa tuotetta, todellista asiakasta tai kassaan tulevaa liikevaihtoa. Yrityksen alkuvaiheessa perustajat eivät itsekään tiedä mikä varsinainen suunnitelma on. Yrityksen on kuitenkin pystyttävä suunnittelemaan liiketoimintaansa jollain tasolla, on tiedostettava mahdollisuudet, uhat ja asiakaskanavat. Tällaista nopeaa visiointia varten Alexander Osterwalder on kehittänyt työkalun nimeltään The Business Model Canvas. (Kormilainen, 2015, 139.)

Kanvaasin laatikoihin (9kpl) on otsikon mukaisesti määrä listata yrityksen kannalta oleellisia tekijöitä. Laatikot on otsikoitu seuraavasti ja täsmennetty muutamien esimerkein:

1. Asiakasryhmät (Customer Segments)
 - Ketkä ovat asiakkaamme?
 - Kenelle luomme arvoa?

2. Arvolupaus (Value Proposition)
 - Mitä arvoa tuotamme?
 - Minkä ongelman ratkaisemme?
 - Mitkä ovat tuotteemme eri asiakasryhmille?
 - Mitä tarpeita tyydytämme?

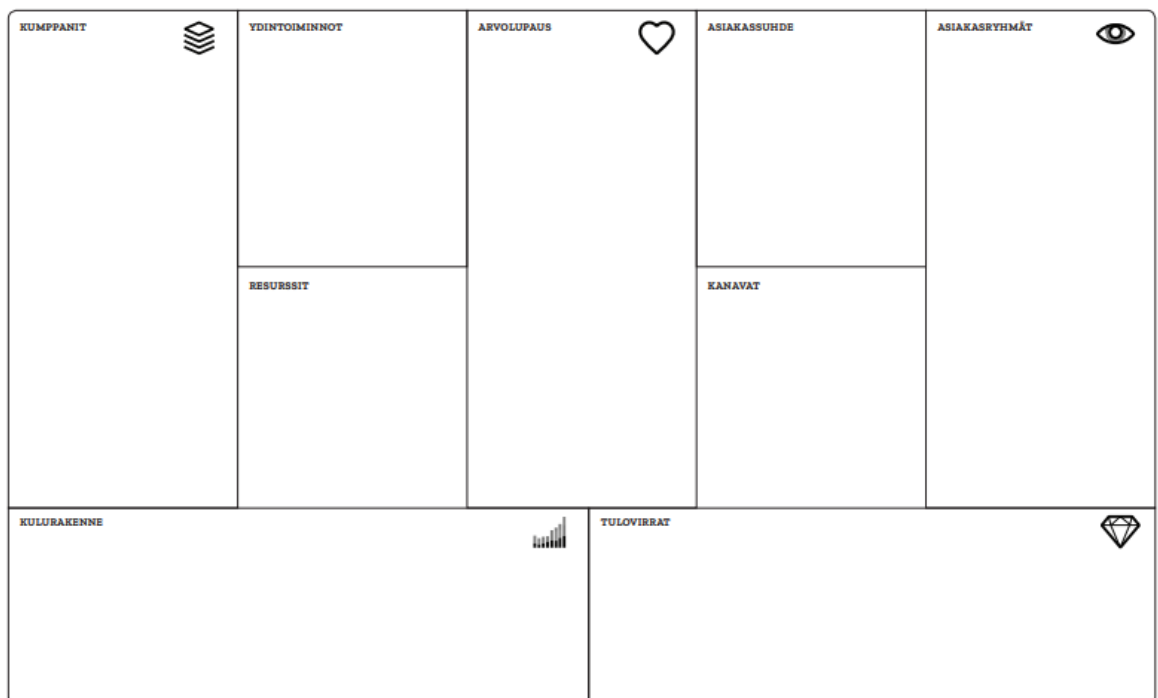
Esim. kulujen vähentäminen, design, muokattavuus.

3. Jakelukanavat (Channels)
 - Mitä kanavia pitkin arvoa jaetaan asiakkaalle?
 - Miten asiakkaat saavutetaan?
 - Mitkä ovat toimivimmat ja kustannustehokkaimmat jakelukanavat?

4. Tulovirrat (Revenue Streams)
 - Mistä asiakkaamme meille maksavat?
 - Mistä he olisivat valmiita maksamaan?

- Mistä he maksavat nyt?
- 5. Kumppanit (Key Partners)
 - Ketkä ovat tärkeimmät kumppanimme?
 - Mitä resursseja heiltä saamme?
 - Mitä avaintoimintoja he tekevät?
- 6. Resurssit (Key Resources)
 - Mitä ovat avainresurssimme?
- 7. Asiakassuhteet (Customer Relationship)
 - Millaisia asiakassuhteita luomme ja vaalimme?
 - Tämänhetkiset, saavutetut asiakassuhteet?
 - Asiakassuhteisiin vaaditut resurssit?
- 8. Ydintoiminnot (Key activities)
 - Mitä ovat päätehtävämme?
 Esim. jakelukanavat, asiakassuhteet, tulovirrat
- 9. Kulurakenne (Cost structure)
 - Mitä kuluja toiminnastamme syntyy?
 - Mitkä toiminnot ja resurssit ovat kalleimpia?
 (Kormilainen 2015,139-142.)

Liikkanen (25.3.2019) on suomentanut Business Model Canvasin eli BMC:n. Hänen mukaansa työkalu soveltuu yrityksen kokonaiskuvan hahmotteluun ja tilanteisiin, jossa liiketoiminnan luonne ei ole kaikille selvä. Seuraavana on havainnollistettu kuva suomenkielisestä BMC:tä.



Kuva 7. Business Model Canvas suomeksi (Liikkanen 25.3.2019)

3.5.5 Strategiakompassi

Gans, Scott ja Stern (2018, 47-51) ovat kahdenkymmenen vuoden ajan työskennelleet satojen startup-yritysten kanssa ja tutkineet niiden toimintaa. Kokemukseensa ja tutkimukseensa perustuen he ovat kehittäneet menetelmän, jonka avulla yrityksen perustajat voivat lähestyä kriittisiä valintojaan käytännöllisellä ja selkeällä tavalla. Menetelmässä kuvataan neljä erilaista strategiaa, jotka ohjaavat startup-yrittäjiä tekemään ratkaisuja asiakkaita, teknologiaa, identiteettiä ja kilpailutilannetta koskevissa kysymyksissä. Tutkimus osoittaa, että kompassin avulla strategian suunnitteluprosessia voidaan nopeuttaa ja sen hallinta on helpompaa.

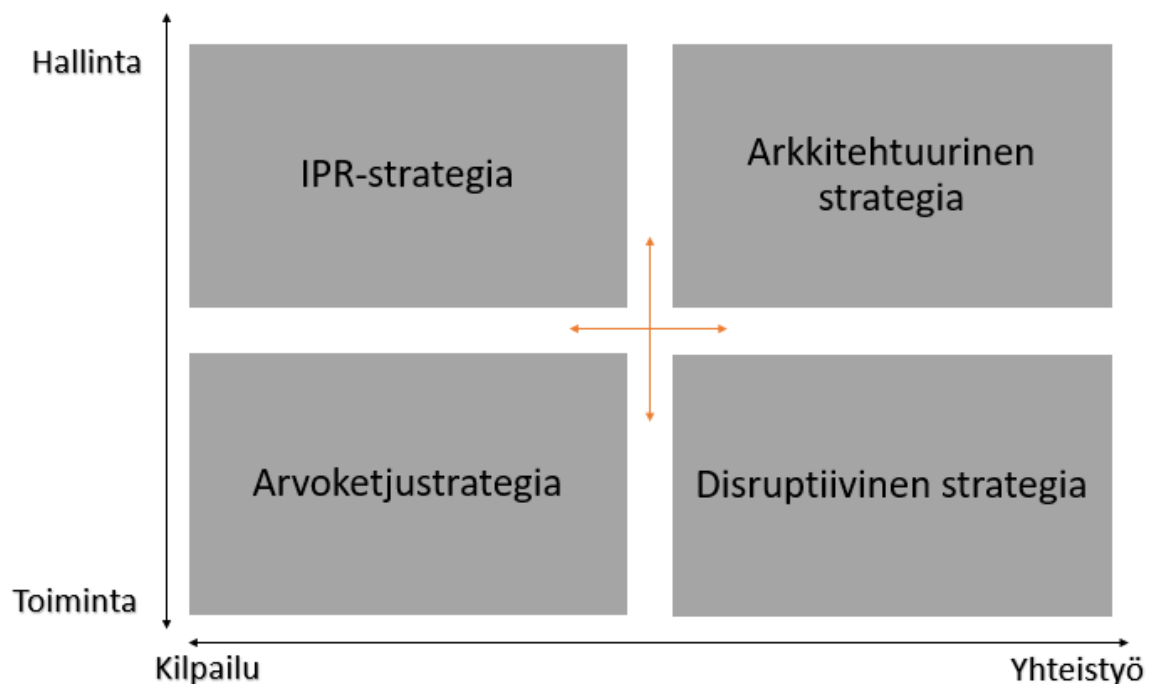
Potentiaalisten strategioiden selvittämiseksi jokaisen startup-yrityksen olisi tehtävä kaksi kilpailuun liittyvää kompromissia. Ensimmäisenä yrityksen täytyy selvittää, miten he asennoituvat nykyisiä, alalla jo olevia toimijoita kohtaan ja päättää halutaanko heidän kanssaan tehdä yhteistyötä vai kilpailla heitä vastaan (*"collaborate or compete"*). Kuten aina, kummassakin vaihtoehdossa on hyvät ja huonot puolensa. Yhteistyö vakiintuneen partnerin kanssa voi parhaassa tapauksessa tarjota pääsyn suoraan suuremmille markkinoille ja lisäetuna on, että yhteistyökumppania vastaan ei tarvitse kilpailla. Valmiiden toimitusketjujen lisäksi käytössä on myös paremmat resurssit ja asiantuntemus. Yhteistyön avulla aloitteleva yritys voi päästä markkinoille hyvinkin nopeasti. Toisaalta isojen organisaatioiden byrokraattisuus saattaa jopa hidastaa hankkeita ja startup-yrityksellä saattaa olla vakiintunutta kumppaniaan vastaan pienempi neuvotteluvälittäjä ja osuus esimerkiksi voitoista voi jäädä haluttua pienemmäksi. Jos startup-yritys päättää yhteistyön sijasta kilpailla, sillä on enemmän vapautta rakentaa itse suunnittelemansa arvoketju, se voi saada asiakkaita, jotka isommat toimijat ovat ehkä sivuuttaneet ja heidän avullaan tuottaa innovaation asiakasarvoa. Kilpailun valitseminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että markkinoille pääsy saattaa kestää ja vastassa olevilla toimijoilla on suuremmat taloudelliset resurssit sekä vakiintunut yritysinfrastruktuuri. (Gans ym. 2018, 46-47.)

Toinen kilpailuun liittyvä kompromissi tehdään sen perusteella, miten yrittäjät suhtautuvat omaan innovaatioonsa. Halutaanko innovaatiota hallita vai kehittää jatkuvasti, tutkijat käyttävät tästä kompromissista termiä *"build a moat or strom a hill"* tai ehkä helpommin ymmärrettävää termiä *"control or execute"* (Gans 8.5.2018). Toiset yritykset uskovat saavuttavansa tulevaisuudessa enemmän hyötyä siitä, että pitävät innovaatiota omassa otteessaan ja siksi investoivat immateriaalioikeuksiensa suojelemiseen. Vaikka suojaus on kallista, se auttaa teknologiavetoista startup-yritystä estämään suoraa kilpailua ja mahdollisesti saavuttamaan merkittävää neuvotteluvoimaa esimerkiksi toimitusketjukumppanin kanssa. Toisaalta immateriaalioikeuksien suojaamiseen ja hallintaan keskittyminen nostaa

transaktiokustannuksia sekä saattaa viivästyttää markkinoille pääsyä ja vaikeuttaa yhteistyötä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Gans ym. 2018, 47.)

Innovaation hallinnan sijaan yritys voi keskittyä nopeaan markkinoille pääsyyn kaupallistamista ja tuotekehitystä vauhdittamalla. Yleensä kaupallistaminen ja tuotekehitys tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Startup-yritykset, jotka päättävät jatkaa tällä ”hyökkäysmenetelmällä” priorisoivat toimintaansa kokeilemalla ja ideoimalla. He ovat nopeasti markkinoilla ja valmiita vastaamaan kilpailijoiden haasteisiin. Tällaiset yritykset ovat ketteriä ja rikkovat normeja. (Gans ym. 2018, 47.)

Yhteistyö vai kilpailu, hallinta vai toiminta? Näihin kahteen kysymykseen vastaamalla yrityksen perustajat saavat avukseen neljä strategiamallia, jotka yksinkertaistavat strategisen pohdinnan prosessia sekä auttavat yrittäjiä siirtymään liikeideasta kohti seuraavaa vaihetta. Kompassin avulla syntyvät strategiamallit on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Strategiakompassi (mukaillen Gans ym. 2018)

IPR-strategia

Startup-yritys tekee yhteistyötä vakiintuneiden toimijoiden kanssa säilyttäen tuotteensa ja teknologiansa hallinnan hankkimiensa immateriaalioikeuksien avulla. Yhteistyön käynnistysvaiheessa keskitytään ideoiden tuottamiseen ja kehittämiseen. Perusajatuksena on tuottaa arvoa yhteistyökumppanin asiakkaille. Kehityshanke yleensä määrittelee, mitkä yhteistyökumppanit ovat sopivimpia startupille. Yhteistyö edellyttää yhdenmukaistamista,

sitä että uusi teknologia tai tuote on yhteensopiva yhteistyökumppanin olemassa olevien järjestelmien kanssa. Startupin identiteetti nähdään eräänlaisena ideatehtaana, joka tuo markkinoille uutta teknologiaa valitsemiensa yhteistyökumppaneiden kautta. Startup itse näkee toimintansa olevan teollisuuteen ratkaisevasti vaikuttavien modulaaristen teknologioiden kehittäjä. (Gans ym. 2018, 48-49.)

Esimerkkinä IP-strategiasta voidaan mainita Dolby. Dolby Laboratoriesin patentoidusta melunvaimennustekniikasta tuli maailmanlaajuinen standardi, joka on säilyttänyt markkinajohtajuuden yli 50 vuotta. Yhtiö on lisensoinut patentoidun tekniikkansa monille valmistajille, mukaan lukien Sony, Bose, Apple ja Yamaha. Yrittäjät, jotka noudattavat IP-strategiaa, suhtautuvat immateriaalioikeuksiensa ylläpitämiseen ja suojaamiseen vakavasti. Huolellisesti laaditut patentit ja tavaramerkit antavan tehokkaan suojan ja puolustuksen, jolla voidaan säilyttää neuvotteluvoima pitkään. Yrityksen on investoitava sekä asiaankuuluvaan tutkimus- ja kehitysosaamiseen että juridiikan asiantuntemukseen. (Gans ym. 2008, 48-49.)

Disruptiivinen strategia

Kompassissa IP-strategian vastapuolella on disruptiivnen strategia, johon sisältyy päätös lähteä kilpailemaan markkinoilla jo olevien yritysten kanssa. Strategiassa painottuu idean kaupallistaminen ja sen nopea markkinaosuuden kasvu, ei niinkään idean kehittäminen ja hallinta. Yrittäjät eivät suojaa ideaansa patenteilla tai mallisuojoilla vaan strategian ydin on kyky päästä edelle ja pysyä edellä. Sana ”disruption” antaa vaikutelman häirinnästä, mutta yrittäjän alkuperäinen tavoite on olla provosoimatta, sillä disruptiiviset yrittäjät pyrkivät määrittelemään vakiintuneet arvoketjut uudelleen ja antavat vapaasti muiden seurata. Startup-yritys pyrkii rakentamaan kykyjään, resurssejaan ja asiakasuskollisuuttaan nopeasti ja kun kilpailijat ymmärtävät sen, on startup jo kaukana edellä jäljittelijöiden saavuttamattomissa. (Gans ym. 2018, 49.)

Tyypillinen asiakas disruptiiviselle yrittäjälle on nykyisen operaattorin huonosti palveltu asiakas, joka ei ole kuulunut tavoitelluimpaan asiakasryhmään. Aloitteleva yritys saa mahdollisuuden luoda uskottavuutta näiden asiakkaiden kautta. Samalla startup kehittää tekniikkaansa pitäen kilpailijat kaukana. Disruptiivisen startup-yrityksen henkilökunta on keskittynyt voimakkaaseen kasvuun ja siksi yritykseen valikoituu nuoria, nopeasti reagoivia ja kilpailuhenkisiä työntekijöitä. (Gans ym. 2018, 49.)

Arvoketjustratogia

Arvoketjustratogiamallissa startup-yritys investoi kaupallistamiseen ja päivittäiseen kilpailuvahvuuteen. Yrityksen painopisteenä on sopeutuminen jo olemassa olevaan arvoketjuun. Hitaampi ja hiljaisempi lähestymistapa voi kuitenkin luoda tuottoisia yrityksiä. Oetaan esimerkiksi kiinalainen elektroniikkavalmistaja Foxconn, joka tekee mm. Applen tuotteita. Foxconn on yksi harvoista globaaleista yrityksistä, joka pystyy tuomaan Applen ja muiden tuotteita markkinoille sellaisessa mittakaavassa ja vieläpä ajoissa. Tällaisten yritysten identiteetti syntyy pikemminkin osaamisesta kuin aggressiivisesta kilpailusta, he keskittyvät ainutlaatuisten kykyjensä kehittämiseen tullakseen suosituiksi kumppaneiksi. Yritys luo arvoa keskittymällä arvoketjun yhteen kerrokseen, jossa heidän asiantuntemuksensa ja kykynsä ovat vertaansa vailla. Vaikka innovaatio parantaakin koko arvoketjun kilpailuasemaa, uusi yritys ketjussa voi menestyä vain, jos muut ketjun toimijat eivät pysty toistamaan sen luomaa arvoa. (Gans ym. 2018, 49-50.)

Arkkitehtuurinen strategia

Arkkitehtuuristrategian valinneilla yrittäjillä on yleensä korkea julkinen profiili. Tämä strategia antaa startup-yritykselle mahdollisuuden sekä kilpailla että päästä hallitsemaan. Tämä on kuitenkin useimmille ideoille saavuttamaton tila ja onnistuessaan erittäin riskialtista toimintaa. Esimerkkinä voidaan mainita Google ja Facebook. Tällaiset yritykset suunnittelevat täysin uudenlaisen arvoketjun ja hallitsevat sen keskeisiä toimintoja. Yrittäjät eivät välttämättä ole taustalla olevan innovaation takana, mutta onnistuvat kuitenkin tuomaan sellaisen massamarkkinoille. (Gans ym. 2018, 50-51.)

3.6 Yhteenveto

Yritys ei voi rakentaa strategiaa ilman visiota, selkeää tavoitetilaa, jossa se toivoo olevansa tietyn ajan kuluessa. Kaikkien yrityksessä toimivien henkilöiden on sisäistettävä tarkoitus ja suunta, jotta tekeminen olisi määrätietoista ja tehokasta. Startup-yrityksen täytyy asettaa mahdollisimman yksiselitteiset tavoitteet, jotta pienet resurssit voitaisiin kohdentaa oikein. Strategia auttaa priorisoimaan ja sen pitäisi näkyä yrityksessä konkreettisena toimintana. Jotta yritys pystyisi asettamaan mahdollisimman realistiset ja toteuttamiskelpoiset tavoitteet, on sillä oltava ymmärrys omista resursseistaan ja toimintaympäristöstään.

Ennen tulevaisuuteen katsomista on siis ensin kartoitettava nykytila. Vakiintuneilla yrityksillä on usein käytössään paljon kokemukseen perustuvaa tietoa mm. asiakkaista ja kilpailijoista sekä muuta dataa, jota voidaan hyödyntää nykytilanteen kartoituksessa. Startup-yrityksellä ei ole käytössään (tai taakkanaan) historian tuottamia oletuksia vaan analyysit nykytilasta perustuvat lähinnä tässä ja nyt-tietoon. Kuitenkin yksityiskohtainen nykytilan

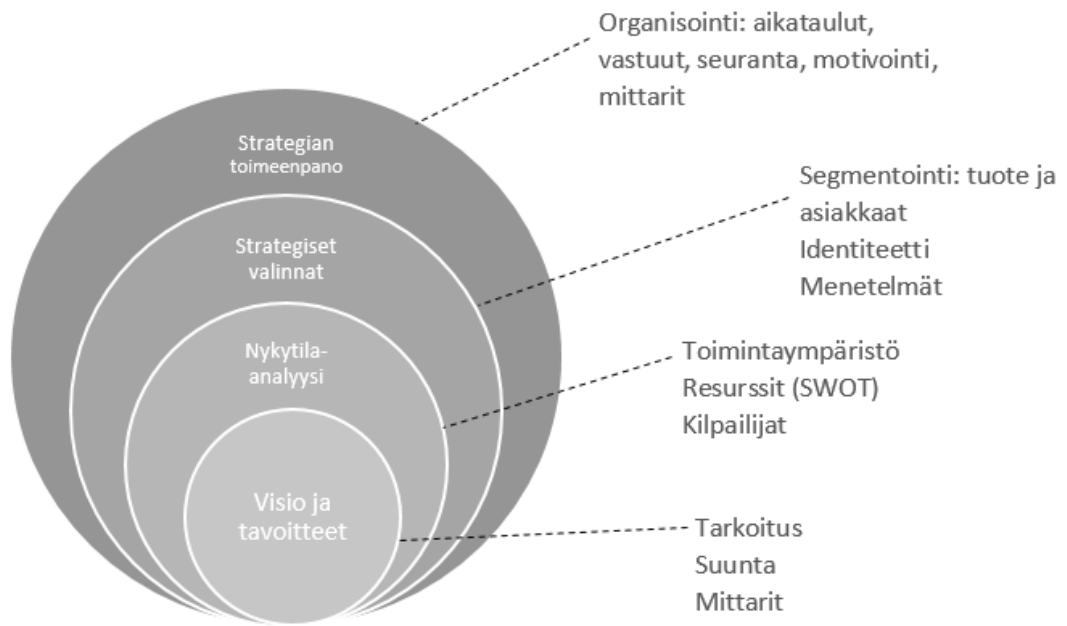
analyysi omista resursseista, toimintaympäristöstä ja kilpailijoista on tärkeää, sillä oletuksiin perustuva strategia ei ole hyvä lähtökohta liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksille. Yrityksen on tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä tiedostettava ympäristön asettamat mahdollisuudet ja uhat, sillä asetettujen tavoitteiden on pystyttävä najaamaan olemassa oleviin resursseihin ja vallitsevaan tilanteeseen.

Kun nykytila on analysoitu, visio kirkastettu ja tavoitteet asetettu, on aika tehdä strategisia valintoja mm. asiakkaisiin, teknologiaan, identiteettiin ja kilpailijoihin liittyen. Tämä strategiaprosessin vaihe on työläin ja vaatii syvällistä pohdintaa ja vaihtoehtojen punnitsemista. Yrityksen on päätettävä mitä tuotteita se myy ja kenelle, millaisia hankkeita ja projekteja se aikoo toteuttaa ja mitä ei. On myös mietittävä, miten liiketoimintaa kehitetään ja millä menetelmillä. Kuten on todettu, strategian pitäisi näkyä yrityksessä konkreettisena tekemisnä ja ettei strategia jäisi vain sanahelinäksi paperille, strategiset päätökset on myös toimeenpantava. Kehitysprojektien, hankkeiden ja muiden työtehtävien organisoinnissa kannattaa kiinnittää huomiota realistisiin aikatauluihin, vastuuhenkilöiden ja -tiimien resursseihin ja motivointiin.

Strategian toteutumista kannattaa myös seurata etukäteen valituilla mittareilla. Tarvittaessa on myös kyettävä muuttamaan suuntaa, sillä talouden, ympäristön ja teknologian nopeat muutokset haastavat yritykset koosta tai toimialasta riippumatta tekemään päätöksiä ilman tarkkaa tietoa tulevaisuudesta. Sekä positiivisiin että negatiivisiin yllätyksiin kannattaa aina varautua ja siksi on hyvä pitää mielessä myös toinen vaihtoehtoinen tulevaisuus.

Edellä mainittujen vaiheiden kautta rakennetaan viitekehys strategian laadintaan. Eri vaiheissa on huomioitu, että strategia laaditaan liiketoimintansa alkutaipaleella olevalle startup-yritykselle, jonka teknologian tuotteistaminen ja kaupallistaminen on vielä kesken. Vakiintuneen tuotteen, asiakkaiden ja säännöllisen kassavirran puuttuessa toimitusaikoihin, hinnoitteluun, alennuksiin, jakeluun ja muihin vakiintuneen liiketoiminnan tyypillisiin strategisiin valintoihin liittyvät seikat on jätetty viitekehysten ulkopuolelle.

Tämän toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin teoreettinen viitekehys on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 9). Teoreettinen viitekehys muodostuu neljästä vaiheesta: nykytilan analyysistä, vision ja tavoitteiden asettamisesta, strategisista valinnoista ja strategian toimeenpanosta.



Kuvio 9. Teoreettinen viitekehys strategian laadintaan

4 Strategian luominen Absolute Module Oy:lle

Tässä luvussa kuvataan kohdeorganisaation strategiaproessi sekä esitellään valmis strategiamalli. Opinnäytetyön tekijä on ollut mukana strategian laatimisessa osallistuen prosessiin sekä toimintaa havainnoiden. Havainnoinnilla haluttiin selvittää, miten startup-yritykselle luodaan strategia ja siten löytää vastaus luvussa 1 esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Tarve Absolute Modulen strategian luomiselle syntyi heinäkuussa 2019 Business Finlandin T&K hankehakemuksen yhteydessä. Hakemukseen dokumentoitavat hanketavoitteet sekä niitä tukevat projektisuunnitelmat oli kirjattava ylös. Yrityksen pienten resurssien kohdentaminen monitasoisiin suunnitelmiin vaati perustajilta syvällistä pohdintaa. Päänvaivaa tuotti myös sijoittajien epävarmuus, joidenka mukaan yritys on ”kuoleman laaksossa” eli toisin sanoen liikeidea on hyvä, mutta varsinaisen liiketoiminnan ja kassavirran puuttuessa he eivät ole vielä valmiita sijoittamaan yritykseen. Tilanne olisi korjattavissa tekemällä liikevaihtoa, mutta suunnitelmat yrityksen tulevaisuudesta eivät olleet selkeitä eikä ollut selvää sekään, mitä tuotteita voitaisiin lähteä myymään. (Morimoto 1.8.2019.)

Edellä mainituista lähtökohdista lähdettiin suunnittelemaan yrityksen strategiaa. Laatimisprosessi käynnistettiin ideointityöpajassa, johon osallistuisivat yrityksen perustaja ja teknologian kehittäjä Teppei Morimoto, toimitusjohtaja Y, hallituksen puheenjohtaja X, sekä markkinoinnin ammattilainen Z, joka on markkinointitoimisto XY:n perustaja ja toimitusjohtaja sekä lisäksi myös Absolute Modulen yksi sijoittajista. Osallistuvana havainnoijana paikalla oli myös tämän opinnäytetyön tekijä, joka on myös yksi perustajajäsenistä.

4.1 Strategiatyön valmistelu

Ensimmäinen ideointityöpaja (7.8.2019) sisälsi orientoitumista ja strategiatyöhön valmistautumista Z: vetämänä. Strategiatyön tavoitteeksi asetettiin selkeän strategian luominen sekä myynnin ja markkinoinnin organisointi. Työpajassa keskusteltiin avoimesti yrityksen nykytilasta. Vetäjän etukäteen laatimaa tehtävämateriaalia täytettiin ensin itsenäisesti ja sen jälkeen pohdittiin vastauksia yhdessä. Materiaali sisälsi pohdintatehtäviä markkinoinnin tarpeista ja megatrendeistä sekä Absolute Modulen ja sen kilpailijoiden vahvuuksien ja osaamisen analysointia. Todettiin, että markkinoilla on tarve uusille sähköistämiskäyttöisille, jotka ovat kustannustehokkaita, muuntojoustavia sekä aikaa säästäviä. Lisäksi markkinoilla on tarve muuntojoustaville toimistoratkaisuille, kuten co-working tiloille sekä äänieristetyille pienkonttoreille. Absolute Modulen vahvuuksiksi listattiin: IPR, modulaarisuus, monipuolinen tiimi, rohkeus, mielenkiintoinen teknologia ja sen potentiaali. Todettiin myös, että yrityksen kilpailijana on tällä hetkellä nykyinen sähköistämistapa, jota pidetään

tuttuna ja turvallisena ja sen vakiintunutta asemaa on vaikea haastaa. (Havainnointimuis-
tiinpanot 7.8.2019.)

Keskustelut ja tehtävistä saatu materiaali koottiin työpajan päätteeksi MindMapiin ”mitä
tarvitaan” -kysymyksen ympärille. Alla keskustelujen pohjalta koottu MindMap, joka ha-
vainnollistaa mitä toimenpiteitä ja asioita liiketoiminnan kehittämiseksi vaaditaan.



Kuvio 10. MindMap. Mitä tarvitaan? Absolute Module 2019

4.2 Liiketoimintaympäristön analyysi

Toiseen ideointityöpajaan (18.8.2019) osallistuivat samat henkilöt kuin ensimmäiseenkin. Keskustelun runkona käytettiin vetäjän (hallituksen puheenjohtaja) laatimaa PowerPoint-esitystä, jota täytettiin suunnittelutyön edetessä. Aikaisemmin mainittujen teorioiden ja strategiamallien perusteella voidaan todeta, että strategian suunnittelussa on luotava mahdollisimman selkeä kuva nykytilasta, jotta tavoitteet voisivat olla toteuttamiskelpoisia.

Myös Absolute Modulen strategian suunnittelu aloitettiin nykytilanteen kartoituksella. Liike-toimintaympäristön analyysissä tarkasteltiin toimialaa, markkinoita ja kilpailutilannetta. Lisäksi listattiin yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä analysoitiin potentiaalisia asiakasryhmiä. Strategiatyön tavoitetta täsmennettiin ja toisen työpajan tarkoituksena oli laatia liiketoiminnan tueksi johdonmukainen, päivittäistä toimintaa ohjaava strategia vuoden 2019 viimeisestä neljänneksestä vuoden 2020 loppuun.

Liiketoimintaympäristön analyysissä toistuivat ensimmäisen työpajan keskustelut ja päätelmät. Kiertotalous ja modulaarinen rakentaminen ovat tällä hetkellä toimialalla vaikuttavia trendejä ja markkinoiden tarpeet muuntojoustaville tiloille ja co-working-toimistoille vahvistavat teknologian mahdollisuuksia markkinoilla.

Teknologia on sovellettavissa kolmeen eri segmenttiin: katto- ja seinäelementteihin, äänieristettyihin neuvottelutiloihin ja pientoimistoihin sekä sermeihin ja väliseiniin. Segmenttien sisällä katsottiin olevan erilaisia asiakasryhmiä ja vaikuttajia. Todettiin, ettei aina ole niin selvää, kuka loppukäyttäjä mahdollisesti on. Teknologia on herättänyt suurta kiinnostusta, mutta ratkaisu vaatii vielä kehittämistä tuotteistuksen puitteissa ja tämän seikan katsottiin olevan myös yksi yrityksen sisäisistä heikkouksista pääoman puutteen ja rajallisten henkilöresurssien lisäksi. Yrityksen vahvuudet taas painottuvat teknologiaan, patentteihin sekä tiimin taitoihin, kuten jo aikaisemminkin oli todettu. Myös kilpailutilanteen analysointi jäi samalle tasolle, mitä aikaisemmassa työpajassa: menetelmälle ei löydy suoraa kilpailijaa, mutta teknologia kilpailee nykyistä toimintatapaa vastaan. Tässä kohtaa todettiin myös selvä yhteys disruptiivisen innovaation ominaispiirteisiin. (Havainnointimuistiinpanot 18.8.2019).

Demotuote (äänieristetty ja modulaarinen neuvottelutila, jonka rakenteisiin on rakennettu sähköverkko) taas kohtaa kilpailua markkinoilla, mikä todettiin positiiviseksi asiaksi. Tuotteelle on olemassa valmiit markkinat ja asiakkaita. Mm. kotimainen kilpailija Framery on kahdessa vuodessa onnistunut lähes nelinkertaistamaan liikevaihtonsa ja liiketoiminnan tulos on kolminkertaistunut (Asiakastieto). Tästä voidaan siis päätellä, että asiakkaita riittää ja jotkut näistä asiakkaista voisivat arvostaa myös modulaarisuutta ja rakenteisiin upotettua sähköverkkoa, jotka kilpailijan tuotteista puuttuvat.

Nykytila-analyysin pohjalta tehtiin yhteenvetona havainto, että toimialan ja markkinan yleiset trendit luovat tarvetta ja kysyntää Absolute Modulen teknologialle. Teknologia on toimialan edelläkävijä, joka on suuri mahdollisuus liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta toisaalta haaste, koska tuotteistaminen on kesken ja pääoma vähissä. (Havainnointimuistiinpanot 18.8.2019.) Kaikki edellä mainitut liiketoimintaympäristöön liittyvät tekijät koottiin

keskustelun yhteenvedona PowerPointiin. Liiketoimintaympäristön analyysi löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä (liite 1.)

4.3 Segmentointi

Segmentoinnin tavoitteena on tunnistaa yrityksen potentiaaliset asiakasryhmät ja luoda ymmärrys siitä, mitä tuotteita myydään kullekin asiakasryhmälle. Absolute Modulen teknologiaa voidaan hyödyntää laajasti kalusterakentamisessa. Juuri vaihtoehtojen paljous on saanut aikaan sen, että päätöksiä tuotesegmentoinnista ei ole aikaisemmin tehty ja sen puute on hidastanut tiettyjen toimintojen edistystä ja kaupallistamista. Segmentointiin liittyvien päätösten katsottiinkin olevan strategian ratkaisevin osuus sekä liiketoiminnan kehittymisen kannalta että myös käsillä olevan T&K-hankehakemuksen loppuun saattamiseksi.

Alustavia keskusteluja eri segmenteistä on ollut jo aikaisemmin, mutta päätöksiä ei ole tehty. Vaihtoehtoja pohdittiin ja lopulta päätettiin kolme segmenttiä, joihin teknologia on integroitavissa ja ne ovat: *tilaelementtijärjestelmät, rakennuselementit sekä kalusteet*. Segmenttien ominaisuudet ja kilpailuedut koottiin PowerPointiin ja lisäksi listattiin potentiaalisia asiakkaita ja asiakasryhmiä. Segmenttien ominaisuudet, kilpailuedut sekä potentiaaliset asiakasryhmät löytyvät liitteestä (liite 2.)

Segmentointia jatkettiin ja jalostettiin arvolupauksilla eli pohdittiin mitä eri segmenttien asiakkaille luvataan. Tilaelementtijärjestelmä-segmentille arvolupaus on muunneltava, kaapeliton tilaelementtijärjestelmä, jossa asennus on kustannustehokkain ja nopein. Rakennuselementti-segmentille luvataan sähkökaapelittomat rakenteet, joustava sijoittelu sähkökalusteiden asennuksissa sekä sähkösuunnittelun vapaus. Kaluste-segmentille arvolupaus sisältää johdottomat ja muunneltavat kalusteratkaisut, tilanjakajat sekä neuvottelutilat, jolla ulkopuolinen käyttöympäristö voidaan sähköistää. Demotuote kuuluu viimeisenä mainittuun segmenttiin.

Segmentit pisteytettiin asteikolla 1-5 sen mukaisesti, miten pian ne voidaan kaupallistaa ja mikä on niiden potentiaali markkinoilla. Yhteispisteet määrittävät prioriteettisegmentin, johon T&K-hankkeessa panostetaan eniten. Pisteytyksessä prioriteettisegmentiksi nousi tilaelementtijärjestelmät. Jokaiselle segmentille laadittiin myös alastrategia. Prioriteettisegmentille kohdistetaan T&K-hanke, sen asiakashankinta ja pilotointi pyritään aloittamaan mahdollisimman pian ja jatkamaan heti, kun/jos rahoituspäätös Business Finlandilta saadaan. Prioriteettisegmentin lopputuotteita ovat väliseinäelementti, alakattoelementti sekä modulaariset tilaratkaisut. Kassavirtaa tälle segmentille odotetaan vasta vuoden 2020 loppulle. Teknologian integroiminen rakennuselementteihin vaatii vielä kehittämistä. Rakennuselementtien kohdalla päätettiin vielä jatkaa markkinoiden tunnistamista. Projektia

jatketaan etsimällä potentiaalisia yhteistyökumppaneita, joiden avulla teknologiaa voisi kehittää ja mahdollisesti lisensoida.

Kuten edellä on todettu, kalusteisiin luokiteltava modulaarinen neuvottelutila on valmis tuote, sillä on kysyntää ja valmiit markkinat ja siksi se asetetaan strategiassa tuotteeksi, jolla haetaan pääkassavirtaa kahden seuraavan vuoden aikana. Myynnin ja markkinoinnin organisoimiseksi tarvitaan erillinen markkinointisuunnitelma, jonka avulla voitaisiin kasvattaa teknologian tunnettuutta. Lisäksi tarvitaan erillinen suunnitelma tuotannon optimointiin ja tehostamiseen. Kaikkien kolmen segmentin arvolupaukset, prioriteettipisteetykset, alastrategiat ja lopputuotteet listattiin ja ovat nähtävissä liitteessä (liite 3.)

4.4 Tavoitteiden asettaminen

Liiketoimintaympäristön kartoituksen ja segmentoinnin jälkeen saatiin selkeä kuva siitä, missä mennään. Kokonaiskuvan ymmärtäminen lisäsi ryhmän positiivisuutta strategian suunnitteluun, joka alussa tuntui hieman nihkeältä segmentoinnin puuttumisen vuoksi. Tavoitteiden asettamisessa palattiin taas hieman taaksepäin ja muisteltiin ensimmäisen strategiasuunnittelupäivän mietteitä.

Keskustelujen pohjalta laadittiin tavoitteet, jotka purettiin strategisiksi teemoiksi. Strategisiksi teemoiksi nousi neljä aihetta, jotka ovat yritystoiminnan jatkumisen kannalta oleellimmat: *yrityksen ja liiketoiminnan ylösajo, myynnin ja markkinoinnin ylösajo, toimitusketjun rakentaminen sekä tuotekehitys ja IPR*. Edellä mainittujen teemojen pohjalta alettiin pohtia tarkemmin myös visiota, missiota sekä strategian tarkoitusta lyhyemmällä aikavälillä.

Absolute Modulen visio on olla viiden vuoden kuluttua toimialan kansainvälinen edelläkävijä helposti skaalautuvalla liiketoimintamallilla. Vision asettaminen on yritykselle hieman hankalaa ja ehkä jopa toissijaista, koska liiketoiminta ei ole vielä kunnolla käynnistynyt. Tavoitteiden saavuttamista tulevana vuonna voidaan pitää tämänhetkisenä, käytännönläheisenä visiona. Tulevan vuoden aikana tavoitteena on saavuttaa teknologian läpimurto valitussa segmentissä. Valittu segmentti tässä yhteydessä on kalustesegmentti. Äänieristetyllä neuvottelutilalla on kysyntää ja markkinat valmiina. Absolute Modulella on hyvät mahdollisuudet vastata tuohon kysyntään heti, kun myynti ja markkinointi saadaan käynnistettyä sekä tuotanto optimoitua.

Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata liikevaihdon kehittymisellä ja toteutuessaan kriittinen piste saavutetaan viimeistään vuonna 2022. Tavoitteiden toteutumista voidaan seurata myös ei-taloudellisilla mittareilla, T&K-hankkeeseen pääsy sekä tuotantoketjun kehittäminen skaalautuvaksi ovat strategisina onnistumisen mittareita. T&K-hankkeeseen

pääsy mahdollistaisi myös toimitusjohtajan kokopäiväisen osallistumisen yrityksen toimintaan. Yrityksen tavoitteet ja visio ja mittarit on havainnollistettu liitteessä (liite 4.)

4.5 Toimintasuunnitelma ja aikataulu

Strategiset teemat purettiin tehtäviksi toimenpiteiksi ja täydennettiin toimintasuunnitelmaan. Strategiset teemat ja toimintasuunnitelma on kuvattu tässä alaluvussa sekä lisäksi havainnollistettu tämän kehittämistehtävän liitteessä (liite 5.)

Yrityksen ja liiketoiminnan ylösajon kannalta tärkeimmät toimenpiteet tässä vaiheessa liittyvät rahoitukseen. Jatkorahoituksen tarjonnan selvittäminen sekä yksityiseltä että julkiselta (mm. ELY-keskus ja EU-rahoitukset) sektorilta listattiin toimintasuunnitelmaan. Myös liiketoimintasuunnitelman päivitys uuden strategian pohjalta on tarpeen. Työpajassa nousi tulle esille, että yrityksen käytössä oleva taloushallinnon ohjelma on kattava, mutta sen toimintoja ei ole osattu hyödyntää oikein ja aikaa on kulunut rinnakkaisten kassavirtalaskelmien ja kuluseurantataulukoiden täyttämiseen (havainnointimuistiinpanot 18.8.2019.) Taloushallinnon organisointi ja kassavirtaseuranta lisättiin toimintasuunnitelmaan, samoin uusien toimitilojen hankkiminen. Keskusteltiin myös avoimesti siitä, miten hyödylliseksi kaikki kokivat työpajatyöskentelyn ja sen myötä tehtiin päätös myös hallitustyön tehostamisesta.

Myyntin ja markkinoinnin osalta matkaan lähdetään alusta. On käynnistettävä systemaattinen modulaaristen neuvottelutilojen myynti ja samalla hankittava segmenttikohtaista markkinaymmärrystä. Markkinointiin ja tunnettuuden kasvattamiseen tarvitaan erillinen markkinointisuunnitelma, johon liittyvät mm. markkinointimateriaalien päivitys, referenssien ja tuotetietojen dokumentointi. Markkinointisuunnitelma tunnettuuden lisäämiseksi priorisoitiin kehityskohteeksi, joka päätettiin liittää tähän opinnäytetyöhön. Markkinointisuunnitelma tunnettuuden lisäämiseksi on kuvattu erikseen luvussa 6.

Yrityksellä ei ole jatkossa tarkoitus valmistaa tuotteita itse vaan omaan tuotantoon jäävät ainoastaan proto- ja demotuotteet. Toimintasuunnitelmaan kirjataan kalustesegmentin koko arvoketjun suunnittelu, johon kuuluvat myynnin lisäksi jakelu-, valmistus- ja asennusverkoston suunnittelu. Tuotekehitys ja IPR kuuluvat vahvasti yrityksen identiteettiin ja niitä halutaan pitää yllä ja vahvistaa. Siksi onkin aiheellista luoda erillinen IPR- strategia, joka sisältää immateriaalioikeuksien kaupallistamisen ja ylläpidon. Myös teknologian turvallisuuteen liittyvät selvitykset ja viranomaismääräykset on dokumentoitava. T&K-hankkeesta laaditaan erillinen suunnitelma, joka täytetään Business Finlandin vaatimusten mukaisesti.

Kun strategiset teemat ja toimintasuunnitelma saatettiin päätökseen, jokaiselle tehtävälle nimettiin vastuuhenkilö sekä odotettu valmistumisaika. Lisäksi laadittiin erillinen aikataulu

aikajanelle, josta voidaan nähdä eri toimenpiteiden ajoittuvan pääosin vuoden 2019 viimeisen neljänneksen ja vuoden 2020 toisen neljänneksen välille. Aikataulu on havainnollistettu liitteessä (liite 6.)

4.6 Absolute Module Oy:n strategia 2019-2020

Edellä mainittujen vaiheiden kautta syntyi Absolute Modulen strategia ajanjaksolle Q42019-Q42020. Yrityksen strategia on saavuttaa teknologian läpimurto vuonna 2020 kehittämällä liiketoimintaa, organisoimalla myynti ja markkinointi sekä optimoimalla toimitusketju uuden osakeannin ja T&K-rahoituksen avulla. Avainasemassa ovat teknologian tuoteistaminen ja sopivien pilotointiasiakkaiden löytäminen. Teknologiaa kehitetään tuotteiksi segmenteittäin samalla kehittäen koko liiketoimintamallia, tuotekehitystä ja IPR:ää unohtamatta. Strategian avulla pyritään saavuttamaan liikevaihto- ja myyntikatetavoitteet, joiden toteutuessa kriittinen piste saavutetaan viimeistään vuonna 2022. Absolute Modulen strategia 2019-2020 löytyy liitteestä (liite 7.)

5 Innovaation kaupallistaminen ja markkinointi

Tämän toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä luotiin strategia olemassa olevalle startup-yritykselle. Strategian laatimisprosessissa listattiin liiketoiminnan kehittämiskohdet, joista tähän opinnäytetyöhön priorisoitiin markkinointisuunnitelma tunnettuuden lisäämiseksi. Tässä luvussa on käsitelty kirjallisuuden pohjalta tietoperustaa, miten eri tavoin kuluttajat omaksuvat uuden teknologian ja mitkä eri tekijät vaikuttavat aikaisen markkinan syntymiseen. Lisäksi tarkastellaan, miksi aikainen markkina jää joskus kokonaan syntymättä. Luvun yhteenvedoksi on kerätty kirjallisuudesta saadun tiedon perusteella toimintatutkimuksen toisen syklin teoreettinen viitekehys. Viitekehys on kuvattu kuviona sekä myös käytännön läheisesti tiivistämällä opit neljään keskeiseen ohjeeseen, joita noudattamalla uusi teknologia voidaan saatella markkinoille.

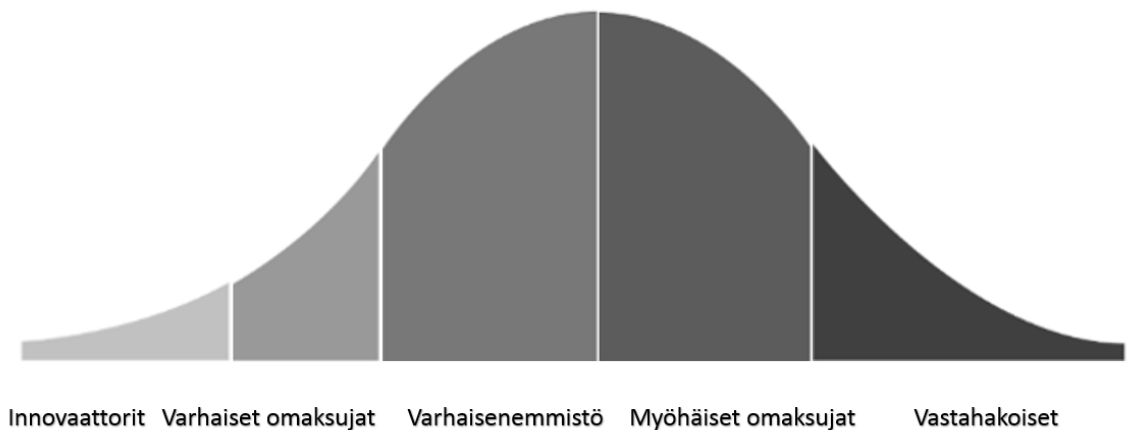
5.1 Teknologian omaksumisen elinkaarimalli

Everett Rogersin jo 1960-luvulla luoma innovaation diffuusioteoria lienee tunnetuin teknologian omaksumiseen liittyvä teoria. Rogersin teorian mukaan yksilön kyky omaksua uusi idea, tuote tai käytännön tapa riippuu viidestä eri tekijästä, joita ovat: 1) suhteellinen hyöty, 2) sopivuus, 3) tarve muutokseen, 4) kokeilumahdollisuus ja 5) kommunikointavuus. Toisin sanoen yksilön näkemys innovaatiosta riippuu siitä, kokeeko hän innovaation nykyistä ratkaisua paremmaksi? Onko innovaatio sopusoinnussa hänen arvojensa ja tarpeidensa kanssa? Tarvitseeko hänen muuttaa omaa toimintaansa, jos hankkii innovaatiotuotteen? Voiko tuotetta kokeilla ja jos voi, miten helposti hyödyt ovat näkyvissä?

Edellä mainittuihin kysymyksiin vastaamalla voidaan selvittää, mihin *innovaation omaksujan segmenttiin* kuluttaja voidaan luokitella. Segmenttejä on viisi ja ne on lueteltu alla:

- Innovaattorit, joiden osuus kaikista innovaation omaksujista on 2,5%
- Varhaiset omaksijat, osuus 13,5%
- Varhaisemmistö, osuus 34%
- Myöhäiset omaksijat, osuus 34%
- Vastahakoiset, osuus 16% (Kalliokulju & Paavilainen, 2006, 2.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on havainnollistettu, miten eri segmenttien edustajat sijoittuvat teknologian omaksumisen elinkaarimalliin.



Kuvio 11. Teknologian omaksumisen elinkaarimalli (mukaillen Moore 2007)

Moore (2007) on listannut eri segmentteihin kuuluvien kuluttajien tunnusmerkkejä. Hänen mukaansa *innovaattorit* ovat määrätietoisia ja uutta teknologiaa tavoittelevia kuluttajia. He ovat kiinnostuneita uutuusteknologiasta riippumatta sen hyödyllisyydestä ja löytävät tuotteen tai palvelun usein jo ennen virallisia markkinointitoimenpiteitä. Millään markkinasegmentillä ei ole yleensä määrällisesti montaa innovaattoria, mutta heidän tavoittamisensa on erittäin tärkeää, sillä juuri heidän avullaan vakuutetaan muut uutuuden toimivuudesta. *Aikaiset* (tai *varhaiset*) *omaksujat* arvostavat uuden idean tuomia hyötyjä. Kuitenkaan heitä ei voi kutsua innovaattoreiksi. Uuden teknologian hahmottaminen on aikaisille omaksujille helppoa ja he ymmärtävät hyötyjen yhteyden omaan toimintaansa ja perustavat ostopäätöksensä sille. Aikaiset omaksujat luottavat omiin vaistoihinsa ja ovat innovaattorien ohella avainasemassa markkinasegmentin luomisessa. (Moore, 2007, 40-41.)

Aikaisella (myös *varhaisella*) *enemmistöllä* taas on kyky ymmärtää teknologiaa, mutta käytännöllisyys erottaa heidät aikaisista omaksujista. Käytännön kuluttajina he ymmärtävät, että moni uusi keksintö on vain ohimenevä muoti-ilmiö. Siksi he antavatkin oman ostopäätöksensä odottaa ja jäävät seuraamaan, miten muut ottavat teknologian vastaan ja usein ostopäätökseen johtaa vasta suositukset luotettavalta taholta. Tuotteen tai palvelun hankittuaan aikaiseen enemmistöön kuuluva kuluttaja luottaa omaan kykyynsä uuden teknologian käytössä. Tässä segmentissä on kolmasosa elinkaaren kuluttajista ja heidän saamisensa asiakkaisiksi on yrityksen voitollisen toiminnan ja kasvun kannalta erittäin tärkeää. (Moore, 2007, 41.)

Myöhäisellä enemmistöllä on vaikeuksia luottaa omiin kykyihinsä teknologian suhteen. He hankkivat tuotteen yleensä vasta, kun teknologiasta on tullut vakiintunut käytäntö ja ostavat sen vain tunnetulta yritykseltä. He kaipaavat paljon tukea teknologian käytössä. Myös

tähän segmenttiin kuuluu kolmasosa ostajajoukosta ja ryhmän tavoittaminen on todella kannattavaa. Teknologia on tässä vaiheessa elinkaarta jo vakiintunut ja myynnin kustannukset sekä tuotekehitysmenot laskeneet huomattavasti. Viimeisenä elinkaaressa tulevat *vitkastelijat* (myös *vastahakoiset*), jotka eivät joko henkilökohtaisista tai taloudellisista syistä halua olla missään tekemisissä uutuusteknologioiden kanssa. Uutuusteknologia saattaaakin päätyä vitkastelijoille heidän tietämättään – siten, että se on upotettu toiseen tuotteeseen niin, ettei sitä voi huomata. Tämä segmentti ei ole markkinoinnin näkökulmasta erityisesti tavoittelemisen arvoinen. (Moore, 2007, 41.)

5.2 Elinkaarimalliin perustuva markkinointi

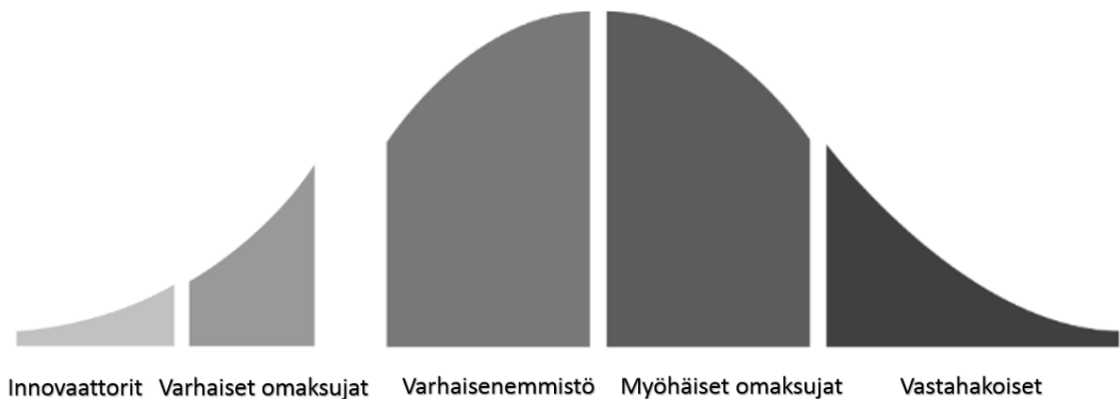
Edellä kuvattua normaalijakaumaa voidaan pitää perustana korkean teknologian markkinointimallille. Mallijakauman mukaisesti markkinoinnissa edetään vasemmalta oikealle keskittymällä ensin kasvattamaan innovaattorimarkkinaa, jonka jälkeen edetään aikaisiin omaksujiin taas kasvattaen kyseistä markkinaa. Näin edetään segmentti kerrallaan aina vitkastelijoihin asti. Ideana on käyttää saavutettua segmenttiä viiteryhmänä seuraavana vuorossa olevalle segmentille. Uskottava myyntitaktiikka aikaisille omaksujille syntyy innovaattorien hyväksynnällä. Aikainen enemmistö taas voitetaan aikaisten omaksujien avulla ja niin edelleen. Ideaalitulanteessa prosessi kulkee sujuvasti segmentiltä toiselle. Liikettä ja vauhtia kannattaa pitää yllä, ettei imitointivaikutus katkea, eikä viiveen syntyessä kilpailija pääse yllättämään. (Moore, 2007, 42-43.)

Jos Rogersin malli todella toimii niin yksinkertaisesti kuin se on kuvattu, miksi sitten vain pieni osa innovaatioista menestyy? Yritykset käyttävät miljoonia uusien tuotteiden kehittämiseen vain löytääkseen kuluttajia, jotka hylkäävät ne välittömästi. Tutkimuksien mukaan innovaation epäonnistumisprosentti on, alasta riippuen, 40:n ja 90:n välillä ja osuus on pysynyt lähes muuttumattomana vuosikymmeniä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa pakattujen tuotteiden alalla tuodaan vuosittain markkinoille noin 30.000 tuotetta, joista vuoden kuluttua kauppojen hyllyillä on enää vain 10-30%. Tutkijoiden mukaan syy innovaatioiden huikeaan epäonnistumistahtiin löytyy kuluttajan käyttäytymisestä. (Gourville, 2006.)

Rogersin teoria sisältää erilaisten kuluttajasegmenttien käyttäytymiseen liittyviä ominaisuuksia, mutta mallia on kritisoitu liian yksinkertaiseksi. Yksi näistä kritisoijista on Moore. (Kalliokulju & Paavilainen, 2006, 2.) Moore on esitellyt korjatun version teknologian omaksumisen elinkaarimallista. Mooren mallin mukaan suuri osa yrittäjistä putoaa matkallaan kyyntänsänsä kuiluun, joka on esitelty seuraavassa alaluvussa.

5.3 Korjattu korkean teknologian markkinointimalli

Mooren korjattu versio teknologian omaksumisen elinkaarimallista (kuvio 12) näyttää nopeasti katsottuna lähes samanlaiselta kuin aikaisemmin kuvattu normaalijakauma, mutta graafisesti kuvattujen ryhmien väliin on tullut halkeamia. Halkeamissa piilee epäonnistumisen vaara seuraavalle segmentille siirryttäessä. Ne kuvastavat sekä ryhmien erillisyyttä toisistaan sekä vaikeuksia hyväksyä uutta tuotetta, mikäli se esitellään heille samalla tavalla kuin heti kuvaajan vasemmalla puolella olevalle ryhmälle. (Moore, 2007, 45-46.)



Kuvio 12. Korjattu korkean teknologian omaksumisen elinkaarimalli (mukaillen Moore 2007)

Ensimmäinen merkittävä rako syntyy innovaattorien ja aikaisten omaksujien välillä silloin, kun uutta teknologiaa ei onnistuta helposti muuttamaan uudeksi ja merkittäväksi eduksi. Innovaattorit ovat innossaan uusista tuotteista riippumatta sen hyödyllisyydestä ja omaksuvat sen helposti. Yhtä vaivatonta omaksumista ei kuitenkaan voida odottaa aikaisilta omaksujilta, sillä he arvostavat ennen muuta teknologiasta saamaansa hyötyä. Toinen merkittävä halkeama on aikaisen enemmistön ja myöhäisen enemmistön välillä. Se syntyy periaatteessa samasta syystä kuin ensimmäinenkin halkeama eli yksilön haluista ja kyvyistä oppia tarvittaessa uuden teknologian käyttöä. Tuotetta pitää pystyä kehittämään helpommin omaksuttavaksi, jotta yritys voi menestyksekkäästi jatkaa matkaansa. (Moore, 2007, 46-47.)

Vaikka halkeamat kuvaajassa ovat melko pieniä, saattaa niihin silti pudota varomattomia yrityksiä. Kohtalokkain kaikista on kuitenkin syvä kuilu aikaisten omaksujien ja aikaisen enemmistön välillä. Kuilun vaarallisuutta lisää myös se, että kuilu jää usein tunnistamatta. Kuilu on huomaamaton, koska yleensä esimerkiksi tilausten koko ja asiakkaat saattavat kummassakin ryhmässä näyttää äkkiseltään samanlaiselta. Kuitenkin myynnin perustana

oleva lupaus poikkeaa huomattavasti näiden kahden eri ryhmän välillä. Aikainen omaksuja ostaa *kilpailuedun* tai *etulyöntiaseman*, jolla se saa välimatkaa kilpailijoihinsa nähden esimerkiksi madaltuneiden tuotantokustannusten tai paremman asiakaspalvelun muodossa. Ostaessaan innovaatiotuotteen tai palvelun aikainen omaksuja odottaa käänteentekevää muutosta vanhoihin tapoihin. Tämä ryhmä myös kestää innovaation mukana tuomat alkuajan viat ja ongelmat. Aikainen enemmistö poikkeaa edellisestä huomattavasti. He ostavat nykyisille toiminnoille *parempaa tuottavuutta* tai *hallittua kehitystä*. Hei eivät ole valmiita suuriin muutoksiin vaan haluavat minimoida kaiken innovaatioon liittyvän muutoksen. He haluavat uudelta teknologialta välitöntä toimivuutta eivätkä ole valmiita korjailemaan toisten virheitä. (Moore, 2007, 48-49.)

Kuilu syntyy, koska aikaisia omaksujia ei voida käyttää viiteryhmänä aikaiselle enemmistölle. Myyninedistäjät joutuvat näin työskentelemään markkinoilla ilman viiteryhmän tärkeää tukea. (Moore, 2007, 49, 52.)

5.4 Aikaisen markkinan syntyminen

Moore määrittelee *korkean teknologian markkinan* olevan tietty valikoima tuotteita tai palveluita, joille on olemassa todellisia tai potentiaalisia asiakkaita. Näillä asiakkailta on samanlaisia tarpeita ja he käyttävät ostopäätöstä tehdessään toisiaan viiteryhmänä. Mainitun määritelmän viimeisin seikka on markkinoinnin näkökulmasta varsin tärkeä. Markkinointi alkaa innovaattoreista – teknologiaintoilijoista, jotka arvostavat teknologisia saavutuksia. Tällä ryhmällä ei yleensä ole valtaa ostopäätöksiin, joten eivät voi yksinään kovin suurta markkinaa muodostaa. Aikaisilla omaksujilla on käytössään isot budjetit ja valtaa tehdä ostopäätöksiä ja lisäksi heillä on myös strategista silmää teknologian mahdollisuuksille. Nämä *visionäärit* eivät tavoittele vain parannuksia vaan pikemminkin läpimurtoa. Korkean teknologian markkinointi tarvitsee näitä visionäärejä, sillä kunnianhimoisina edelläkävijöinä he toimivat mielellään näkyvänä viiteryhmänä ja saavat näin muutkin huomaamaan teknologiset edistysaskeleet. (Moore, 2007, 56-64.)

Onnistunut aikaisen vaiheen markkinointistrategia rakentuu siten, että yritys saa mahdollisuuden tuotteistaa visionäärin projektin kaikki vaiheet. Projekti toimii samalla todisteena teknologian toimivuudesta. Lopputuloksena yritykselle syntyy markkinoitavissa oleva tuote, joka antaa myös visionäärin sijoitukselle konkreettisen tuoton. Jos edellä mainittu toteutuu, sitä voidaan pitää huomattavana edistysaskeleena, sillä aikainen markkina on syntynyt. Jos edellä mainittu ei toteudu, syy löytyy usein yrityksen osaamisen puutteesta tuotteen markkinoille tuomiseksi tai siitä, että yritys on myynyt tuotteen liian aikaisin ja ratkaisevat kehitysongelmat ovat vielä selvittämättä. Aikaista markkinaa ei myöskään pääse

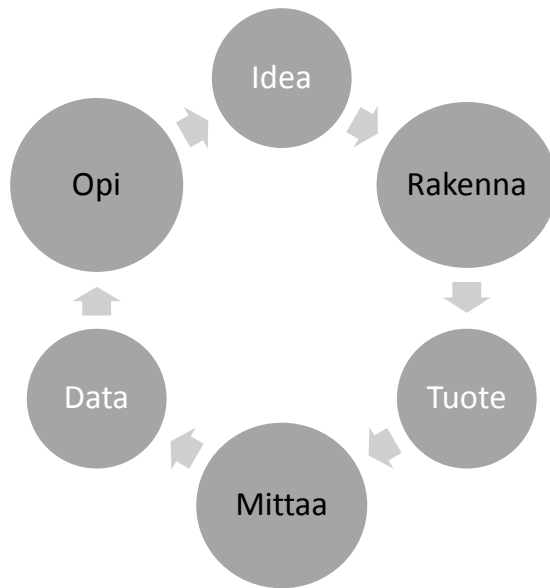
syntymään yksinkertaisesti siitä syystä, että kaikista oletuksista huolimatta kyseessä ei sitenkään ole läpimurtotuote. (Moore, 2007, 67-70.)

Itse asiassa, aikainen markkina jää usein syntymättä juuri edellä mainitusta syystä. Yrittäjät ovat usein liian vakuuttuneita innovaation toimivuudesta ja näkevät sen tarpeen hyvin todennäköisenä. He ovat myös tyytymättömiä nykyiseen ratkaisuun ja uskovat innovaatiollaan luoneensa "uuden standardin". Samaan aikaa kuluttaja on skeptinen uuden tuotteen toimivuudesta, eikä näe sille tarvetta. Hän on täysin tyytyväinen nykyiseen tuotteeseen ja on nopea huomaamaan sen, mitä tällä hetkellä jo omistaa ja pitää sitä arvossa. Tutkimuksen mukaan kuluttajat yliarvioivat nykyistä, mahdollisesti jo omistamaansa tuotetta kertoimella kolme, samaan aikaan yrittäjät yliarvostavat innovaatiotaan samalla kertoimella. Tuloksena on siis yhdeksänkertainen epäsuhta siitä, mitä yrittäjä kuvittelee kuluttajan haluavan ja mitä kuluttaja todellisuudessa haluaa. Jos tätä epäsuhtaa ei huomioida, on aikaisen markkinan syntyminen epätodennäköistä. (Gourville, 2006.)

Kuten edellä jo todettiin, syy epäsuhtaan syntyemiselle löytyy ihmisen käyttäytymisestä. Kuluttajat eivät halua muuttaa tapojaan, ellei edut huomattavasti ylitä tappioita. Mitä enemmän käytösmuutosta uuden tuotteen käyttöönotto vaatii kuluttajalta, sitä todennäköisempää vastustus todennäköisesti on. Siksi yrityksen onkin tärkeää minimoida nämä innovaation mukana tuomat kuluttajakäytösmuutokset arvonluomisprosessissaan. (Gourville, 2006.)

5.5 Pienin toimiva tuote, MPV

Lean Startup on Eric Riesin (2016) kehittämä metodi startup yritysten rakentamiseen ja tuotteiden lanseeraamiseen. Metodia ohjaa kokeilukulttuuri, joka tarjoaa yrityksille tavan testata näkemyksiään jatkuvasti testaten ja oppien. Lean Startupin ja opit tiivistyvät rakenna-mittaa-opi-palautesykliin, joka on havainnollistettu alla olevassa kuviossa (kuvio 13).



Kuvio 13. Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (mukaillen Ries 2016)

Syklin ensimmäinen askel on *rakentaa* olemassa olevasta ideasta MPV eli Minimum Viable Product, pienin toimiva tuote. MPV ei tarkoita kooltaan pienintä tuotetta vaan tuoteversiota, joka syntyy pienellä vaivalla ja lyhyellä kehittämisajalla, jolloin rakenna-mittaa-opi-palautesykli on mahdollisimman lyhyt. MPV on tuote, josta puuttuu paljon kehittäjän kaavailemia ominaisuuksia, mutta toiminnot ovat kuitenkin sillä tasolla, että sen avulla pystytään lähestymään potentiaalisia asiakkaita ja *mittaamaan* heidän reaktioitaan tuotteesta. Mittauksista saatu data *opettaa*, pysyäkö alkuperäisessä strategiassa vai onko pivointi kenties parempi vaihtoehto. Tavanomainen tuotekehitys pyrkii tuotteen täydellisyyteen, jota edeltää tarkasti harkittu kypsytelyvaihe ja kun päämäärä on saavutettu, oppimisprosessi loppuu. MPV sitä vastoin käynnistää oppimisprosessin, jonka avulla pystytään testaamaan liiketoiminnan ydinhypoteesit. Rakentamalla pienimmän toimivan tuotteen, yritys pystyy välttämään startupille ominaiset sudenkuopat, kuten liian pitkään jatkuvan analysoinnin sekä hätiköinnin. (Ries, 2016, 96-98, 111, 113)

5.6 Aikaisen markkinan myyntityö

Lähes jokaisen organisaation päätavoite on menestyksen savuttaminen ja innovoinnin avulla se usein onnistuu, mutta kuten edellä on jo todettu – riski epäonnistua on pelottavan suuri. Yohn (20.2.2019) väittää, että mitä suurempi innovaatio on, sitä suuremmaksi epäonnistumisen riski kasvaa. Hänen mukaansa riskiä voidaan pienentää markkinoinnin avulla ja lisää vielä, että yrityksessä tulisi investoida markkinointiin yhtä paljon kuin innovaatioiden luomiseen. Markkinointi tulisi ottaa mukaan innovointiin jo aikaisessa vaiheessa prosessia, sillä silloin voidaan selvittää, kenelle innovaatiota myydään ja millä keinoilla. Myös Steenburgh (11.12.2018) korostaa myynnin ja tuotekehityksen yhteistyötä, mutta hänen mukaansa yritykset eivät juurikaan hyödynnä tätä mahdollisuutta. Liian usein luullaan, että kun innovaatio valmistuu, sen myynti hoituu kuin itsestään ja tuotekehitystiimi poistuu projektista muihin hankkeisiin. Yleisesti ei tunnuta ymmärtävän sitä, että innovaation myyminen on erilaista. Innovaation luominen on hankalaa, se on kokeilua ja virheistä oppimista. Myyntiin pitäisi satsata samalla tavalla, investoimalla kokeiluun ja erehdyksen kautta oppimiseen.

Ahearne & Steenburgh (2018) ovat tutkineet uusien tuotteiden myyntiprosesseja ja niihin liittyviä ongelmia. Tutkimuksen lomassa he havaitsivat, että yritysjohdolla on vahva luottamus innovaatioonsa, mutta usko sen kaupallistamiseen horjuu. Tähän epäkohtaan tutkijat ovat ottaneet kantaa artikkelissaan. Tutkijat haastattelivat yhteensä 500:aa BtoB- myyntihenkilöä eri aloilta. Haastattelusta saatujen tulosten perusteella todettiin, että uusien tuotteiden myyminen vaatii syvempää intensiteettiä ja huomiota. Myyntihenkilöt käyttävät uusien tuotteiden myyntiprosessiin keskimäärin 35% enemmän aikaa kuin tavanomaisten tuotteiden myyntiin. Uuden teknologian hankinta vaatii ostajayrityksessä laajempaa yksimielisyyttä, suuri osa asiakkaan kanssa vietetystä ajasta sisältääkin kohtaamisia eri tiimien kanssa sekä opastusta siitä, miten innovaatio muuttaa osto-organisaation nykyisiä toimintatapoja.

Tutkimuksessa ilmeni, että uutta teknologiaa myydessään myyjät kohtaavat erilaisia vastoin käymisiä myyntiprosessin eri vaiheissa. Myyntiprosessin alkuvaiheessa asiakas on usein utelias kuulemaan lisää ja on suostuvainen ensimmäiseen tapaamiseen. Prosessin edetessä he kuitenkin kokevat saavansa liian vähän tietoa uutuudesta tai olettavat myyjän pimittävän oleellisia tietoja. Tämä johtuu yleensä siitä, että asiakas ei täysin ymmärrä uutta teknologiaa, joten hän huolestuu ja peräännytyy. Tämä on myyntiorganisaatiolle varsin ongelmallinen ja vaikeasti poistettava tilanne. Uteliaisuuteen perustuvat asiakastapaami-

set eivät lopulta olekaan todellisia mahdollisuuksia, vaan väärin perustein luotu asiakas-suhde ja ponnisteluistaan huolimatta myyjä ei saakaan näyttöä kovalle työlleen. (Ahearne & Steenburgh 2018.)

Jos myyjä onnistuu pääsemään myyntiprosessissaan pidemmälle, ongelmia ilmaantuu yleensä siinä vaiheessa, kun hankintapäätös ostajayrityksessä on tehty ja he aloittavat keskustelut potentiaalisten toimittajien kanssa. Uuden teknologian kohdalla asiakas ei pidä avoimesta tilanteesta, joka vakiintuneeseen ratkaisuun verrattuna luo epävarmuutta ja herättää epäilyksiä. Huomio kiinnittyy riskeihin, kuten esimerkiksi siihen, miten ostajan liiketoimintatavat mahdollisesti muuttuvat, jos uusi teknologia otetaan käyttöön tai pystyvätkö he arvioimaan vaihtokustannuksia tarpeeksi tarkasti. Ostajatiimi yleensä laajenee tässä vaiheessa ja leviävä epävarmuus saattaa olla kohtalokas innovaation myyjän kanalta. (Ahearne & Steenburgh 2018.)

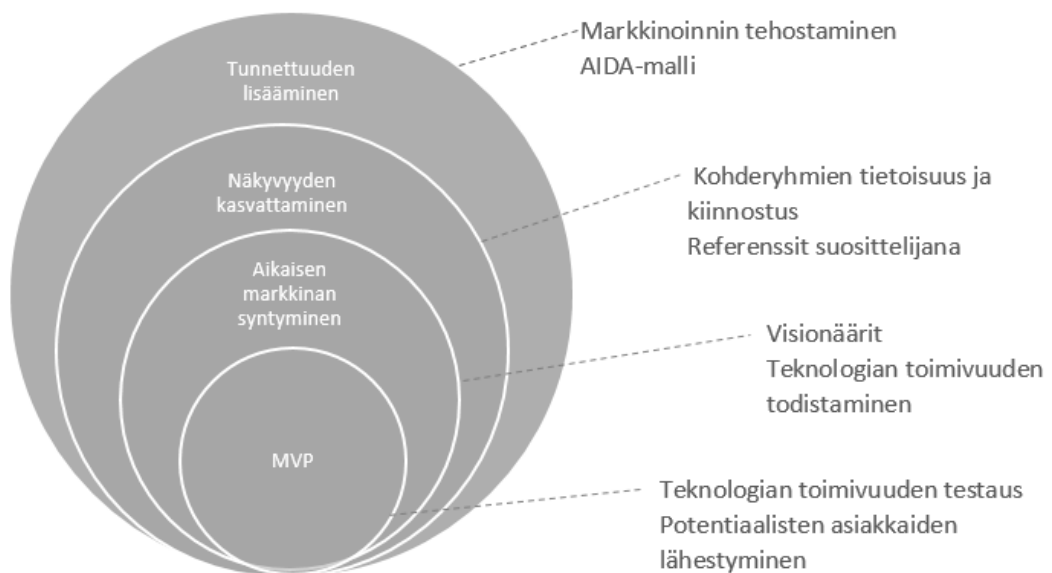
Tutkimuksensa perusteella Ahearne & Steenburgh ovat listanneet ominaisuuksia, jotka edesauttavat myyjää menestymään innovaatiotuotteen myymisessä. Heidän mukaansa menestyvä myyjä on koulutettu ja hänellä on kattava tieto tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös markkinoista. Koulutetun myyjän kanssa asioidessaan ostaja tuntee saavansa oikeaa tietoa. Tämä edesauttaa osapuolten välille syntyvää luottamusta ja ymmärrystä sekä myöhemmässä myyntiprosessin vaiheessa auttaa asiakkaan oikeiden tarpeiden ymmärtämistä. Hyvä myyjä on ”huolissaan” osto-organisaation ihmisistä ja prosesseista ja tekee paljon töitä antaakseen ostajalle riittävät arviointiperusteet hankintaa varten. Hänellä on oppiva ajattelutapa ja halua parantaa kykyjään jatkuvasti. Asiakaskohtaamiset saattavat olla yllättäviä ja myyjän olisikin hyvä käyttää aikaa psykologisten asiakasprofiilien luomiseen ja harjoitella myyntiä niiden mukaan, vaihe vaiheelta. (Ahearne & Steenburgh 2018.)

5.7 Yhteenveto

Markkinointitoimenpiteissä saatetaan helposti lähteä väärille raiteille ilman markkinatutkimuksia tai asiantuntevaa käsitystä markkinoiden tarpeesta. Markkinoita ei kuitenkaan kannata tutkia loputtomasti, sillä se vain hidastaa innovaation kaupallistamista. Uusi teknologia kannattaa viedä markkinoille heti, kun sen ominaisuudet tyydyttävät käyttäjän vähimmäisvaatimukset. Vain testaamalla voidaan selvittää teknologian toimivuus ja käyttäjän näkemykset. Muutokset ja tuotekehitys olisi parasta toteuttaa yhteistyökumppanin kanssa, jotta hyöty olisi molemminpuolinen. Onnistuessaan yhteistyökumppanin kanssa toteutettu ja dokumentoitu projekti toimii erinomaisena markkinointikeinona ja todisteena innovaation toimivuudesta. Ennen markkinointitoimenpiteitä kannattaa kuitenkin selvittää, millaista vii-teryhmää kyseinen yhteistyökumppani edustaa ja markkinoinnin kanavat valitaan sen mukaisesti.

Uuden teknologian olemassaolosta ei kukaan voi tietää, ellei yritys ole olemassa. Olemalla näkyvillä monin eri keinoin, voidaan tavoittaa potentiaalisia asiakkaita ja herättää heidän kiinnostuksensa. Kiinnostuneet asiakkaat voitetaan henkilökohtaisella, asiantuntevalla ja ratkaisukeskeisellä myyntityöllä.

Jokainen menestynyt yrittäjä on yrittäjäytensä alkutaipaleella jollain tapaa onnistunut hankkimaan ensimmäisen asiakkaansa. Oli asiakas sitten iso tai pieni, sen merkitys liiketoiminnan kannalta on suuri, koska jo yksi asiakas voi toimia esimerkkinä muille. Ensimmäisen asiakkaan löytäminen saattaa olla pitkän suunnittelun tulos tai sattuman kauppaa, kuitenkin asiakassuhteen muodostuminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitä, että joku on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Innovaation markkinointiin ja aikaisen markkinan syntyminen liittyvän kirjallisuuden perusteella muodostui tämän opinnäytetyön toisen syklin teoreettinen viitekehys, joka on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 14).



Kuvio 14. Teoreettinen viitekehys tunnettuuden lisäämiseksi

6 Markkinointisuunnitelma Absolute Module Oy:lle

Tässä luvussa rakennetaan markkinointisuunnitelma Absolute Module Oy:lle markkinoinnin AIDA-mallia hyödyntäen ja teknologian omaksumisen elinkaarimallia mukailen. Yritys pyrkii tässä vaiheessa tavoittamaan aikaisia omaksujia, joiden oletetaan löytyvän esitelyistä kohderyhmistä. Kohderyhmien lisäksi luvussa esitellään tarkemmin markkinointisuunnitelman tavoitteet ja toimenpiteet sekä aikataulu toimenpiteiden toteuttamiseksi. Valmis markkinointisuunnitelma löytyy tämän opinnäytetyön liitteestä (liite 8.)

Markkinointisuunnitelmaa lähdettiin laatimaan syyskuussa 2019 analysoimalla ensin kirjallista tietoa ja luonnosteltiin opinnäytetyön toisen syklin teoreettista viitekehystä. Sekä viitekehystä että tunnettavuutta edistävästä toimenpiteistä keskusteltiin markkinoinnin ammattilaisen kanssa (Z 25.10.19). Kirjallisuuden ja haastattelun pohjalta laadittiin suunnitelma markkinoinnin toimenpiteistä. Suunnitelma esitettiin vielä teknologian kehittäjälle ja hänen kanssaan käydyn keskustelun pohjalta tehtiin vielä muutamia muutoksia kohderyhmiin sekä laadittiin yhdessä kysymysrunko ensimmäistä kohderyhmähaastattelua varten. Valmis suunnitelma lähetettiin hyväksyttäväksi ja kommentoitavaksi hallitukselle.

Kohdeorganisaatiolle aikaisemmin laaditun strategian mukaisesti markkinoinnin toimenpiteet keskitetään kalustesegmenttiin. Äänieristetyin, modulaarisen neuvottelutilan myynnillä odotetaan kassavirtaa vuosille 2019-2021. TEMPO-hankkeen myötä syntyneet pilottiprojektit ovat käynnistyneet syksyllä ja neuvottelutilat asennetaan toisen asiakkaan tiloihin marraskuun 2019 lopulla. Tuotteen avulla voidaan testata teknologian toimivuus käytännössä ja siten ajaa tässä yhteydessä niin sanotun MPV:n virkaa. MVP esiteltiin luvussa 5.5.

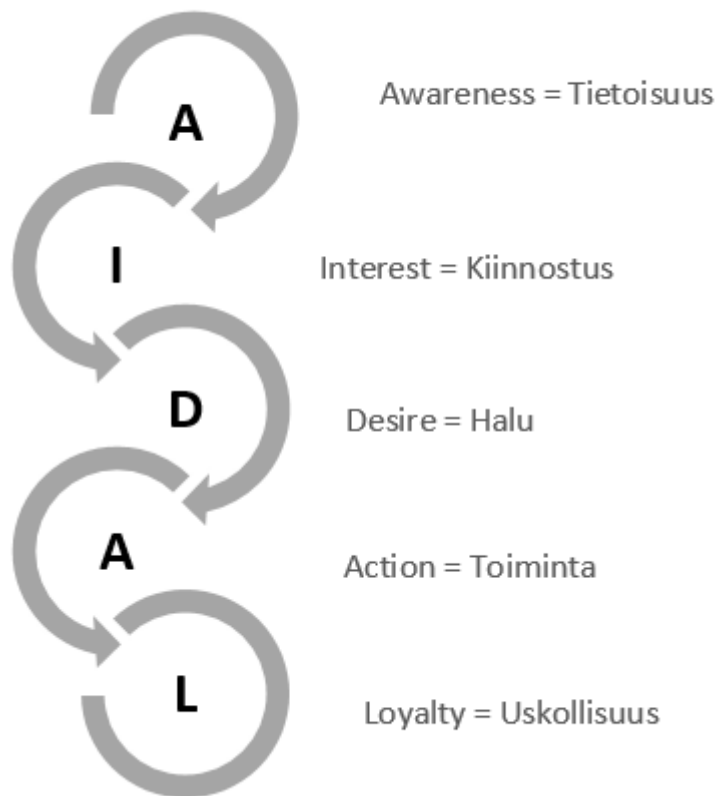
Markkinoinnin ammattilaisen kanssa käydyssä keskustelussa nousi esille Marketing Tunnel-markkinointimalli, jota Z (11.11.2019) ehdotti pohjaksi markkinointisuunnitelman rakentamiselle. Hänen mukaansa malli helpottaisi markkinointitoimenpiteiden hahmottamista ja siten auttaisi toimimaan selkeämmin. Markkinointimallista löytyy paljon eri versioita ja tiedonhaun tuloksena päädyttiin kuitenkin käyttämään suunnitelman runkona AIDAL-mallia. Markkinointimalleina Marketing Tunnel ja AIDAL ovat samankaltaisia ja jälkimmäinen tuntui olevan paremmin sovellettavissa aikaisemmin mietittyihin markkinoinnin toimenpiteisiin.

BSTR:n blogissa (Koski-Sipilä 1.9.2017) on esitelty AIDAL-mallista selkeä ja vaiheittainen opastus käytännön esimerkein ja blogin antia on hyödynnetty tässä suunnitelmassa.

6.1 AIDAL-malli

Viisivaiheinen AIDAL-malli kuvaa asiakassuhteen syntymistä ja se on alla kuvattu prosessikaaviossa. Kuvion yläpäässä voidaan kuvitella sijaitsevan kaikki potentiaaliset asiakkaat. Jos potentiaalinen asiakas jollain tapaa päätyy tapahtumasarjaan ja kulkee koko matkan alas, on yritys mitä todennäköisimmin saanut uuden uskollisen asiakkaan. Markkinoinnin tehtävänä on pyrkiä pitämään potentiaalinen asiakas kiinnostuneena koko matkan ajan, ylhäältä alas, jonka aikana onnistunut asiakassuhde syntyy.

AIDAL-malli on saanut nimensä englanninkielen sanoista *Awareness* (tai *Attention*), *Interest*, *Desire* ja *Action*. Mallia voidaan myös hieman jalostaa lisäämällä loppuun L, joka tulee sanasta *Loyalty* (Koski-Sipilä 1.9.2017.) Alla kuvio (kuvio 15) AIDAL-mallista.



Kuvio 15. AIDA-malli (mukaillen Koski-Sipilä 1.9.2017)

Tietoisuus: Asiakassuhteen luomisen ja ostopolun ensimmäinen vaihe syntyy sillä, että mahdollinen asiakas saatetaan tietoiseksi tuotteesta, teknologiasta tai yrityksestä. Tarkoituksena on ilmoittaa yrityksen olemassaolosta mahdollisimman suurelle joukolle, joka kuu-

luu ennalta valittuun kohderyhmään. Tässä vaiheessa potentiaalinen asiakas ei oletettavasti tunnista tarvetta tai ajattele hankkivansa tuotetta, mutta mahdollisesti tiedostaa sen olemassaolon ja muistaa myöhemmin.

Kiinnostus: Mallin seuraava vaihe on kiinnostus. Joskus kiinnostus lähtee asiakkaasta itsestään ja silloin hän lähtee mahdollisesti hankkimaan tietoa yrityksestä. Tällöin on tärkeää, että tietoa on löydettävissä sitä etsivälle. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan kannata tuudittautua vain sille, että potentiaalinen asiakas mahdollisesti ottaisi yhteyttä. Yrityksen on huolehdittava omasta kiinnostavuudestaan ja nostattaa sitä.

Halu: Harva ostaa tuotetta, jota ei halua. Myöskään pelkkä kiinnostus tuotetta kohtaan ei riitä vielä astumaan seuraavaan vaiheeseen eli ostopäätökseen. Yrityksen tarvitsee monin eri tavoin vakuutella potentiaalisille asiakkaille, millaista lisäarvoa tämä saisi tuotteen hankkimalla.

Toiminta: Tässä vaiheessa asiakas toimii. Hän on jo päättänyt hankkia tuotteen, mutta ei välttämättä juuri kyseisen yrityksen tuotetta. Siksi hän kartoittaa eri vaihtoehtoja ja vertailee ominaisuuksia. Vertailu tapahtuu yleensä netissä ja jos yritys ei Google-haulla nouse kovin korkealle, asiakkaan päätyminen sivuille on melko epätodennäköistä. Jos asiakas päätyy sivuille, kannattaa etukäteen huolehtia siitä, että yhteyden ottaminen ja asiantuntien vastausten saaminen on tehty mahdollisimman helpoksi.

Uskollisuus: Tässä vaiheessa asiakas on jo hankkinut tuotteen tai palvelun. Asiakas voidaan sitouttaa yritykseen erilaisin keinoin kuten esimerkiksi alennuksilla tai huoltosopimuksilla. Uskollisen asiakkaan mielipidettä arvostetaan ja parhaimmillaan se päättyy uudeksi referenssiksi, jolla voidaan tuottaa taas lisää sisältöä eri kanaviin. (Koski-Sipilä 1.9.2017.)

6.2 Kohderyhmät

Strategian laatimisen yhteydessä määritettiin asiakasryhmät eri segmenteille. Kohde-segmentin asiakasryhmät ovat toimistokalustevalmistajat, kalustelevytoimittajat ja teollisuuden kalustevalmistajat sekä loppukäyttäjäyritykset. Markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa potentiaaliset asiakasryhmät määriteltiin kuitenkin uudelleen ja strategiasta poikettiin hieman. Markkinointisuunnitelman ensimmäiseen versioon kirjattu messurakentajien asiakasryhmä aiheutti keskustelua ja se päätettiin poistaa ehdotetulta listalta tässä vaiheessa. Aikaisemmissa keskusteluissa (Z 25.10.19) todettiin, että neuvottelutilan ominaisuudet toisivat kilpailuetua messurakentajille, sillä messuosastoilla nähdään paljon äänieristettyjä neuvottelutiloja. Lisäksi messurakentajat hyötyisivät sähköisestä ympäristöstä.

Asiasta keskusteltiin lisäksi vielä teknologian kehittäjän kanssa (Morimoto 9.11.2019). Hänen mukaansa neuvottelutilan rakenne on vielä liian raskas ja lisäksi kasaus- ja purkutyöt vaativat paljon työtä. Jatkuva liikuttelu ja toistuvat kokoamiset eivät palvelisi ehdotettua asiakasryhmää tässä vaiheessa. Kohderyhmää voitaisiin mahdollisesti harkita myöhemmin tuotekehityksen edistyessä, kun rakennetta saadaan kevyemmäksi ja kokoamisvaiheita vähennettyä. Messujärjestäjät jätettiin kuitenkin ehdotelmaan, koska heitä palvelee enemmänkin kiinteä neuvottelutila, jonka avulla voidaan myös sähköistää tilan ympäristö. Tälle asiakasryhmälle päätettiin myös tehdä ensimmäisenä haastattelunomainen kysely, jolla voidaan mitata teknologian kiinnostavuutta kyseisessä ryhmässä.

Potentiaaliselle asiakasryhmälistalle lisättiin vielä ostoskeskukset sekä oppilaitokset. Näissä paikoissa ihmiset tapaavat toisiaan ja haluavat mahdollisesti keskustella rauhassa. Ostoskeskuksissa neuvottelutiloja voitaisiin esimerkiksi vuokrata niitä tarvitseville ja sähköistä ympäristöä voisi hyödyntää mm. sähköisillä mainostauluilla. Oppilaitoksissa, kuten ammattikorkeakouluissa, yliopistoissa ja lukioissa tehdään paljon ryhmätöitä ja äänieristetyt tilat palvelevat tuota tarkoitusta. Oppilaitoksissa tuotetta voitaisiin ympäristön sähköistämisen lisäksi hyödyntää myös tilanjakajana. (Morimoto 9.11.2019.)

Myynti- ja markkinointityön edetessä sekä tulevista kyselyistä saatujen kommenttien perusteella kohderyhmät saattavat muuttua, jos ilmenee, ettei valitussa kohderyhmässä ole kiinnostusta teknologiaa kohtaan.

6.3 Tavoitteet

Markkinointisuunnitelman ensisijaisena tavoitteena on kasvattaa Absolute Modulen teknologian tunnettuutta, jota lähdetään rakentamaan vaiheittain AIDAL-mallin mukaisesti. Jokaista mallin saavutettua tasoa voidaan pitää myös välitavoitteena:

- tietoisuuden luominen
- kiinnostuksen lisääminen
- halun ja tarpeen herättäminen
- löytää asiakas tai tulla löydetyksi
- uskollinen asiakas

→ tunnettuuden lisääntyminen

6.4 Markkinoinnin keinot, kanavat ja mittarit

6.4.1 Referenssit

Toisen pilottiprojektin on määrä valmistua marraskuun 2019 aikana, jolloin neuvottelutila asennetaan asiakkaan toimitiloihin. Asentamisen yhteydessä on oivallinen mahdollisuus

saada aineistoa markkinointimateriaalia varten. Asennusvideon kuvauksia ei tarvitse la-
vastaa vaan se tapahtuu luonnollisissa olosuhteissa. Pilottiasiakas on mukana Absolute
Modulen toiminnassa sijoittajana sekä markkinoinnin asiantuntijana tarpeen mukaan. Li-
säksi asiakkaalla on käytössään opiskelijatiimi, joka koostuu kulttuurialan opiskelijoista.
Tiimi suunnittelee ja toteuttaa videoinnin ja tallennetusta aineistosta muokataan markki-
nointikelpoinen esittelyvideo teknologian hyödyistä. Valmis tuote myös valokuvataan pai-
nettua esitettä varten. Kuvia hyödynnetään myös nettisivuilla, jonne rakennetaan Z:n
(25.10.2019) ehdotuksen mukaisesti oma tuotesivu äänieristetylle neuvottelutilalle. Tiimi
suunnittelee referenssihaastattelun, kuvat sekä videomateriaalin pilottiasiakkaan johdolla.
Valmista esittelyvideota jaetaan somessa ja referenssihaastattelu lisätään yrityksen verk-
kosivuille artikkelin muodossa.

Jatkossa, kun onnistutaan saamaan uusi tyytyväinen asiakas, referenssi dokumentoidaan
tilanteeseen sopivalla tavalla ja jaetaan sen mukaisesti. Näin referenssiä voidaan hyödyn-
tää esimerkillisenä viiteryhmänä markkinoinnissa. Toimenpiteiden onnistumista mitataan
asiakkaan tyytyväisyydellä. Somessa ja verkkosivuilla jaettua materiaalia voidaan seurata
tykkäyksien määrällä sekä nettisivujen vierailijamäärillä.

6.4.2 Lehdet ja verkkojulkaisut

Uusi teknologia herättää kiinnostuksen lisäksi yleensä myös epäilyksiä ja koska teknolo-
gia liittyy olennaisesti sähköön, tuo se usein mieleen kysymyksiä myös turvallisuudesta.
Yritys pyrkii saamaan haastattelun rakennustekniikan asiantuntijalta, joka voisi testata tuo-
tetta ja siten antaa omat kommenttinsa alan julkaisussa, jossa Absolute Modulen teknolo-
gia esiteltäisiin. Haastattelun tarkoituksena on herättää luottamusta teknologian turvalli-
suuteen liittyen. Asiantuntijahaastattelun tiimoilta ollaan yhteydessä Rakennuslehteen ja
Rakentajat-lehteen. Otetaan yhteyttä talousalan sanomalehtiin (Kauppalehti, Talous-
elämä) sekä paikallislehtiin ja pyritään saamaan yritys- ja teknologiaesittely julkaistavaksi.
Julkaisua voidaan hyödyntää jakamalla juttua sosiaalisessa mediassa sekä lisätä artikke-
liksi myös omille verkkosivuille, jolloin lukijamääriä voidaan seurata ja mitata.

6.4.3 Markkinointimateriaali

Videosta, esitteestä ja verkkosivujen tuotesivusta voidaan rakentaa kattava materiaali
markkinoinnin tarpeisiin ja myyntityön tueksi. Materiaalissa korostetaan asiakkaan saa-
maa hyötyä yksityiskohtaisten ja teknisten ominaisuuksien sijasta. Huolellisesti laadittu
materiaali vahvistaa yrityksen imagoa. Yrityksen verkkosivuille lisättävä tuotesivu aset-
taan laskeutumissivuksi (sivu, jonne googlailija päätyy mainosta klikattuaan). Tuotesivun
avulla voidaan seurata verkkosivujen vierailijamääriä.

6.4.4 Henkilökohtainen myyntityö

Innovaation myyntiprosessi vaatii huomattavasti enemmän asiakkaan kanssa vietettyä aikaa verrattuna ”normaaliin” tuotteeseen, joten siihen on varattava resursseja ja myyjän kattavaa koulutusta. Koska asiakas ei välttämättä ymmärrä tuotetta, tulisikin myyntityön sisältää enemmänkin ratkaisukeskeistä opastusta, kuin varsinaista perinteistä myyntityötä. Myyjän on annettava ostajalle kattavat arviointiperusteet hankintaa varten ja niitä argumentteja kannattaa etukäteen harjoitella.

6.4.5 Showroom

Yrityksen toimitilat sijaitsevat Hämeenlinnassa, mutta muutto uusiin tiloihin tapahtuu marraskuun 2019 aikana ja käyttöön jää ainoastaan protopaja. Strategian suunnittelun yhteydessä listatuissa kehityskohteissa mainittiin showroomin hankkiminen. Tarkoituksena on löytää edustava toimistotila, jonne voitaisiin myös sijoittaa omaan teknologiaan perustuva äänieristetty neuvottelutila. Teknologian toimivuus voidaan vakuuttaa potentiaalisille asiakkaille (ja sijoittajille) sijoittamalla tuote luonnolliseen toimintaympäristöön, jossa kaikkien edut ovat helposti havaittavissa.

6.4.6 Kyselyt

Jokaiselle segmentin kohderyhmälle toteutetaan puhelimitse kysely kiinnostuksen mittaamiseksi. Kyselyllä halutaan selvittää, millaisia mielipiteitä uusi teknologia heissä herättää. Kyselykierros aloitetaan messujärjestäjistä. Kyselyhaastattelu kontakteineen on laadittu valmiiksi ja löytyy liitteestä (liite 9.) Myös muille kohderyhmille laaditaan ja toteutetaan räätälöidyt kyselyt, mutta ne rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

6.5 Aikataulu ja vastuhenkilöt

Markkinointisuunnitelman käytännön toteutus käynnistyy 11/2019, kun asennus pilotti-asiakkaalla alkaa ja markkinoinnin materiaalit valmistuvat. Markkinointitoimenpiteet aloitetaan 2019 vuoden lopussa ja ne jatkuvat kevääseen 2020.

6.6 Yhteenveto

Tässä luvussa esiteltiin markkinointisuunnitelma Absolute Module-teknologian tunnettuuden lisäämiseksi. Suunnitelma on kokonaisuudessaan esitetty liitteessä (liite 8) sekä yhteenvedona havainnollistettu myös AIDAL-mallia hyödyntäen. AIDAL-malliin perustuva markkinointisuunnitelma on nähtävissä liitteessä (liite 10.)

7 Johtopäätökset

7.1 Tavoitteiden toteutuminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia johdonmukainen, operatiivista toimintaa ohjaava strategia. Tavoite toteutui ja opinnäytetyön tuloksena syntyivät strategiset teemat sekä niiden myötä toimintasuunnitelma ohjaamaan operatiivista toimintaa. Toiminnan varsinaiset tulokset näkyvät vasta myöhemmin. Toimintasuunnitelman aikatauluun listatut tehtävät ovat käynnissä, mutta aikataulutettu valmistuvan vasta tulevaisuudessa. Ei siis vielä voida havaita sitä, miten hyvin strategia ohjaa operatiivista toimintaa. Toiminnot ovat kuitenkin käynnistyneet strategian mukaisesti, joten siitä voidaan päätellä, että suunta on oikea.

Toisena tavoitteena oli laatia suunnitelma markkinoinnin toimenpiteistä, joiden avulla voidaan edistää innovaation tunnettuutta. Opinnäytetyön tuloksena syntyi markkinointisuunnitelma niistä markkinoinnin toimenpiteistä, joiden odotetaan lisäävän Absolute Modulen tuottaman teknologian tunnettuutta. Tavoite suunnitelman osalta toteutui, mutta myös tässä tapauksessa tulokset ovat nähtävissä vasta myöhemmin. Markkinointisuunnitelman toimenpiteet aloitetaan vasta tämän opinnäytetyön päätyttyä, eikä tuloksia tunnettavuuden lisääntymisestä voida vielä havaita. Yritys saa kuitenkin käyttöönsä markkinointisuunnitelman, joka sisältää toimenpiteiden lisäksi aikataulun ja vastuuhenkilöt. Laadittu suunnitelma tukee hyvin myös myynti- markkinointityön organisointia, joka asetettiin yhdeksi opinnäytetyön tavoitteeksi.

7.2 Kehitysehdotuksia

Sekä yrityksen strategiaprosessin että kehittämistehtävän raportoinnin aikana nousi ajatuksia jatkotoimenpiteistä. Strategian tuloksellisen toteutuksen kannalta on oleellista, että kaikki liiketoimintaan osallistuvat henkilöt saadaan toimimaan strategian ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Strategiatyön johtaminen nousee tärkeäksi tekijäksi liiketoiminnan kehittämisessä ja menestymisen tavoittelussa. Muutokset yrityksen toimintaympäristössä saattavat olla nopeita ja strategiaan on pystyttävä tekemään nopeita muutoksia epävarmoissakin olosuhteissa. Esimerkiksi skenaariotyöskentelyn avulla voidaan hahmottaa tulevaisuuden mahdollisia muutoksia ja siten pystyä varautumaan sekä positiivisiin että negatiivisiin muutoksiin. Yksityiskohtaiset ja realistiset suunnitelmat mm. budjetteihin ja projektien aikatauluihin helpottaisivat pienen organisaation operatiivista toimintaa. Ellei suunnitelmaa ole, mahdollisten yllätysten aiheuttamat hätäratkaisut voivat käydä kalliiksi.

Tämän tutkimuksen jatkotoimenpiteiksi ehdotetaan strategiatyöskentelyn jatkuvuutta sekä sen tehostamista ja seuranta strategisen johtamisen näkökulmasta, jotta päätökset saataisiin myös tulevaisuudessa muutettua käytännön toiminnaksi.

Toimintatutkimuksen toisen syklin aikana heränneet jatkotoimenpide-ehdotukset liittyvät nekin strategiaan. Suunniteltujen markkinointitoimenpiteiden jatkoksi ehdotetaan erillisen markkinointistrategian laatimista ja yksityiskohtaista suunnitelmaa siitä, miten innovaatio viedään markkinoille. Suunnitelmiin tarvitaan vahvaa asiantuntemusta mm. brändäyksestä ja markkinoinnista ja siksi markkinoinnin avaintoiminnot kannattaa ulkoistaa siihen erikoistuneelle yritykselle.

Opinnäytetyö valmistui marraskuun lopussa. Business Finlandin T&K-hankkeen positiivista rahoituspäätöstä odotettiin saapuvaksi saman kuukauden aikana. Innovaatiokeskus ilmoitti kuitenkin 5.11.2019, että määrärahat vuodelle 2019 on käytetty ja päätökset siirtyvät seuraavalle vuodelle. Päätöksen siirtyminen pitkittää lisäresurssien saamista ja siten hidastaa ja vaikeuttaa liiketoiminnan kehittämisen toimenpiteitä. Toimitusjohtajan on määrä aloittaa yrityksessä kokopäiväsenä heti, kun rahoitus saadaan. Yksityisen rahoituksen hakeminen sen sijaan edistyy ja sen turvin voidaan taloudellisesti odottaa tammikuun päätöstä. Esitietojen mukaan päätös tulee olemaan positiivinen.

7.3 Toimeksiantajan palaute

Koska strategia laadittiin yhdessä kaikkien liiketoimintaan osallistuvien henkilöiden kanssa, erillistä palautetta siitä ei enää kerätty. Strategialla on kuitenkin katsottu olevan positiivisia vaikutuksia, se on auttanut fokusoimaan toimintaa ja yhteisesti sovitut toimenpiteet ovat helpottaneet resurssien kohdentamista (Morimoto 30.9.2019).

Suunnitelma markkinoinnin toimenpiteistä tunnettuuden lisäämiseksi katsottiin hallituksessa erittäin hyväksi ja se hyväksyttiin sellaisenaan. Toimenpiteet sopivat yrityksen tämänhetkiseen tilanteeseen ja ovat toteuttamiskelpoisia. Mahdollisia lehtijulkaisuja päätettiin kuitenkin vielä suunnitella tarkemmin ennen kuin aletaan kontaktoimaan toimittajia. Potentiaalisille kohderyhmille tehtävien kyselyjen tärkeyttä korostettiin, koska niiden avulla yrityksen toivotaan saavan uusia tilauksia ja sen myötä myös lisää referenssejä. Sovittiin myös, että toimenpiteiden toteutumisesta vastaa tämän opinnäytetyön tekijä. (Absolute Module Oy:n hallituksen puolesta Morimoto 27.11.2019.)

7.4 Oma oppimisprosessi

Opinnäytetyöprosessin aloittaminen kesällä 2019 tuntui todella vaikealta. Olin saanut kaikki muut tutkintoon vaadittavat opintokokonaisuudet päätökseen yli kaksi vuotta aikaisemmin ja sen jälkeen siirtänyt opinnäytetyön aloittamista aina vaan tuonemmaksi. Opinto-oikeuteni oli kuitenkin päättymässä ja olisi ollut varsin lyhytnäköistä jättää opinnot kesken. Kehittämistehtävän aihe hahmottui hiljalleen ja ohjaajan avulla se saatiin rajattua selkeäksi kokonaisuudeksi. Myös opiskelijan identiteetti ja asenne alkoivat pikkuhiljaa palata pitkä tauon jälkeen.

Tietoperusta-aineiston rajaaminen tuntui ensin haastavalta, sillä materiaalia löytyi paljon. Varsinkin strategiaan liittyvä kirjallisuus oli mielenkiintoista ja siihen uppoutuminen vei paljon aikaa kirjoittamiselta, mutta toisaalta oli erittäin antoisaa oppimisen kannalta. Vaikka suuri osa prosessin aikana opitusta tiedosta ei päätynyt tekstiksi opinnäytetyön raporttiin, on se kuitenkin säilötty mieleen tulevaisuutta varten. Aineistoon perustuva kirjoittaminen on tuntunut aina helpolta ja myös pidän siitä, siksi raportin kirjoittaminen on ollut opinnäytetyön mieluisin osuus ja myös tekstinkäsittelytaidot ovat parantuneet huomattavasti tämän prosessin aikana. Myös oman toiminnan ohjaus, ajan organisointi ja hallinta sekä itsehillintä ovat kehittyneet prosessin aikana.

Strategia on kiinnostava aihe ja olisi ollut mukavaa tutkia aihetta enemmän varsinkin startup- ja pk-yritysten näkökulmasta. Opinnäytetyön tietoperusta lieneekin hyvän tasolla, mutta tutkimusmenetelmiä olisi voinut hyödyntää laajemmin. Esimerkiksi haastatteleamalla myös muiden startup-yritysten perustajia, olisi voitu saada paljon hyödyllistä ja mielenkiintoista tietoa. Markkinointi sen sijaan ei ole tuntunut niin kiinnostavalta, vaikka työelämässä olen usein ajautunutkin sen pariin. *Innovaation* markkinointi ja kaupallistaminen tuntui kuitenkin mielenkiintoiselta juuri siksi, että voin vahvasti peilata sitä käytäntöön. Opinnäytetyöprosessin aikana huomasin kiinnostuvani käsiteltävistä aiheista enemmän ja mahdollisesti juuri siitä syystä prosessi eteni melko kivuttomasti, vaikka aikataulu olikin tiukka. Projektin suunnittelu, toteutus ja hallinta kokonaisuudessaan jää kuitenkin tyydyttävän tasolle. Palat tuntuivat lokahtavan paikoilleen vasta, kun projekti oli ohi ja useammankin kerran tuli mieleen asioita, mitä olisi voinut tehdä toisin. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että opinnäytetyöprosessi opettaa paljon hyödyllisiä taitoja ja antaa tietoa käytännön työelämää varten. Tämä tutkimus liittyi vahvasti käytäntöön ja siksi koen, että prosessin aikana saamani oppi on syvällistä ja pysyvää.

Lähteet

Ahearne, M. & Steenburgh, T. 2018. How to Sell New Products. Harvard Business Review. November-December 2018. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/how-to-sell-new-products>. Luettu 26.10.2019.

Asiakastieto. Asiakashaku: Framery Oy. Luettavissa: <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/framery-oy/23527139/taloustiedot>. Luettu 18.8.2019.

Boudreau, K. J. 17.10.2017. A Short Guide to Strategy for Entrepreneurs. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/10/a-short-guide-to-strategy-for-entrepreneurs?autocomplete=true>. Luettu: 11.9.2019.

Boudreau, K. J. 2018. Notes on Designing Your Company. Harvard Business School. Working Paper 16-131. Luettavissa: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=980119000072116071118091083072025098118002064083044031109124075112110095005100014025056030043025033007124026100115119082123116061055008035004075127091097002071071001010073005001087117100094117006006028095103013028113119095125099088031001015012065024&EXT=pdf>. Luettu 21.9.2019

Bungay, S. 19.4.2019. 5 Myths About Strategy. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/04/5-myths-about-strategy>. Luettu 8.9.2019.

Christensen, C. 2007. Edelläkävijän dilemma. Talentum. Helsinki. Englanninkielinen alkuteos: The Innovator's dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail. 1995. Harvard College. Suomentanut Nylund, H.

Christensen, C. McDonald, R. & Raynor, M. 2015. What is disruptive Innovation? Harvard Business Review. December Issue, 2015. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>. Luettu: 19.9.2019.

Gans, J. 8.5.2018. Choosing a Strategy for Your Startup. Harvard Business Review. Podcast: Luettavissa ja kuunneltavissa: <https://hbr.org/ideacast/2018/05/choosing-a-strategy-for-your-startup.html>. Luettu: 27.8.2019.

Gans, J., Scott, E., Stern, S. 2018. Strategy for Start-ups. Harvard Business Review. May-June 2018.

Gourville, J.T. 2006. Eager Sellers and Stony buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption. Harvard Business Review. June 2006. Luettavissa: <https://hbr.org/2006/06/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption>. Luettu 13.10.2019.

Hakala. 7.6.2018. Innovaatioiden markkinointi tyssää luokattomaan markkinointiin. Myynti & Markkinointi. Blogi. Luettavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/innovaatioiden-kaupallistaminen-tyssaa-luokattomaan-markkinointiin/ed28e60c-0eda-3148-95c0-0b89552ed635>. Luettu: 10.10.2019.

Helaniemi, K., Kuronen, A. & Väkeväinen, V. 2018. Kutsuvat sitä pöhinäksi. Tositarinoita kasvuyrittäjyydestä. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Hiltunen, A. 16.6.2017. Millainen on hyvä strategia? Helsingin kaupunginvaltuusto. Seminaariesitys. Helsinki. Luettavissa: <https://www.hel.fi/static/helsinki/kaupunkistrategia/valtuustoseminaari-0617/hiltunen.pdf>. Luettu: 7.9.2019.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.

Kalliokulju, S., Paavilainen, J. 31.10.2006. Miten massamarkkina syntyy. Teorioita vuosien varrelta. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/s2006/teoriat/esitykset/IHTESEM06_Kalliokulju_Palviainen_diffuusio_311006.pdf. Luettu: 10.10.2019.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kettunen, S. 28.1.2019. Startup on raastava, mutta mahtava työpaikka – mieli kahdesti mitä vastaat työtarjoukseen. Kauppalehti. Blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vii-van-alla/start-up-on-raastava-mutta-mahtava-tyopaikka-mieli-kahdesti-mita-vastaat-tyotarjoukseen>. Luettu: 7.9.2019.

Kormilainen, V. 2015. Kukaan ei puhu Fruugosta. Tarinoita startup-Suomesta. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Koski-Sipilä, M. 1.9.2017. Perinteisesti, mutta digitaalisesti. BSTR. Blogi. Luettavissa: <https://bstr.fi/blogi/aidal-digitaalisesti/>. Luettu 11.11.2019.

Liikkanen, L. 25.3.2019. Business Model Canvas suomeksi auttaa alkuun liiketoimintasuunnittelussa. Qvik uutiset. Luettavissa: <https://qvik.com/news/business-model-canvas-suomeksi/>. Luettu: 9.9.2019.

- Majamäki, L. & Akpinar, M. 2014. Challenges and success factors in pursuing disruptive innovations: A Finnish high-tech start-up case study. JAMK University of Applied Sciences, School of Business. Luettavissa: <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/files/2014/12/FBR-Article-2014-1.pdf>. Luettu: 12.11.2019.
- Moore, G.A., 2007. Ylitä kysynnän kuilu. Talentum. Helsinki.
- Morimoto, T. Ajalla 1.8.2019 – 27.11.2019. Absolute Module. Haastattelut.
- Ojasalo, K., Moilainen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Patentti- ja rekisterihallitus. IPR-tietoa PK-yrityksille. 14.10.2013. Luettavissa: https://www.prh.fi/fi/ipr-tietoa_pk-yrityksille/IPR-tietoapk-yrityksille.html. Luettu: 4.10.2019.
- Ries, E. 2016. Lean Startup – kokeilukulttuurin käsikirja. LavasDesign Oy.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. Talentum. Helsinki.
- Steenburgh, J. 11.12.2018. Why It's so Hard to Sell New Products. Harvard Business Review. Podcast. Luettavissa ja kuunneltavissa: <https://hbr.org/ideacast/2018/12/why-its-so-hard-to-sell-new-products?ab=hbra-257>. Luettu: 22.10.2019.
- STT Info. 9.10.2019. ETLA: WEF kilpailukykyvertailu. Tiedote. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/wef-kilpailukykyvertailu-suomi-11-sijalla?publisherrid=3695&releaseld=69866935>. Luettu: 25.11.2019
- Talouselämä. 12.2.2016. Uutiset. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/markkinoinnin-konkari-anne-korkiakoski-norjalaiset-ovat-huikean-taitavia-tulemaan-suomeen/7001cdc0-b30d-3f3d-bbb8-331da0ea828d>. Luettu 20.11.2019.
- Tekniikka ja talous. 23.5.2018. Uutiset. Luettavissa: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/etla-suomessa-syntyy-vuodessa-sata-startup-yritysta-vain-yksi-yritys-on-onnistunut-kasvamaan-todella-isoksi/c3c049a4-9992-3b35-9bbe-a084878063d5>. Luettu: 2.11.2019.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja. 20 työkalua. Talentum. Helsinki.
- Vuorinen, T. 16.10.2017. Strategian teoria ja totuus. Kauppalehti. Mieli-pidekirjoitus. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/strategian-teoria-ja-totuus/17533260-9b6a-3f76-b935-9bc960512052>. Luettu: 12.9.2019.

Yohn, D. L. 20.2.2019. Why Great Innovation Needs Great Marketing. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/02/why-great-innovation-needs-great-marketing?autocomplete=true>. Luettu: 26.10.2019.

Yrittäjäkirje. 5.4.2018. Luettavissa: <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/strategia-vastaa-tarkeaan-kysymykseen/>. Luettu: 23.9.2019.

Z. 25.10.2019 ja 11.11.2019. Toimitusjohtaja. Mainostoimisto XY. Puhelinhaastattelu.

Liitteet

Liite 1. STRATEGIA: Liiketoimintaympäristön kartoitus (salattu)

Liite 2. STRATEGIA: Segmenttien ominaisuudet (salattu)

Liite 3. STRATEGIA: Segmenttipotentiaali (salattu)

Liite 4. STRATEGIA: Tavoitteet (salattu)


Liite 5. STRATEGIA: Strategiset teemat ja toimintasuunnitelma (salattu)

Liite 6. STRATEGIA: Aikataulu (salattu)

Liite 7. Absolute Modulen strategia 2019-2020 (salattu)

Liite 8. Absolute Modulen markkinointisuunnitelma 2019-2020

Markkinointisuunnitelma			
TAVOITE	TUOTESEGMENTTI	ASIAKASRYHMÄT	KEINOT
Tietoisuuden luominen	Kalusteet	Messujärjestäjät	Referenssit
Kiinnostuksen lisääminen		Loppukäyttäjät – yritykset	Lehdet ja muut julkaisut
Halun ja tarpeen herättäminen		Oppilaitokset	Internet, sosiaalinen media ja artikkelit
Potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen		Ostokeskukset	Messut
Kiinnostuksen mittaaminen		(Yllättävät tahot)	Face-to-face -myynti
 TUNNETTUUDEN KASVATTAMINEN			Markkinointimateriaali Showroom Kyselyt

Teema	Toimenpide	Julkaisukanava
Referenssit	Asiakkaan / asiakkaiden haastattelu	Artikkeli absolutemodule.fi + jako somessa
Lehdet tai julkaisut	Asiantuntijajulkaisu + yritysesitys	Kauppalehti, Talouselämä ym. + jako somessa, artikkeli absolutemodule.fi
Verkkosivujen päivitys Artikkelit	Uusi tuotesivu kopeille ja artikkeleille + uutisille	absolutemodule.fi
Showroom	Demonstraatiot	Uudet toimitilat
Face-to-face	Innovaation myyntityön opiskelu: argumentit, ostajaprofiilit	
Markkinointimateriaali	BSTR asennus videoitaan + tuote kuvataan Markkinointimateriaali (esittelyvideo+ esite)	Youtube, some, messut, face-to-face, absolutemodule.fi
Kyselyt	Räätälöidyt puhelinhaastattelut asiakasryhmittäin	Oma käyttö
Messut ja näyttelyt	 Erillinen suunnitelma	

Aikataulu

Tehtävä	Toteutus	Aika	Toimenpiteet
Referenssin dokumentointi BSTR	TM, AM, TL	11/2019	BSTR-asennuksen yhteydessä
Kyselyt kohderyhmille, alkaen messujärjestäjistä	JY	01-03/2020	Puhelut + dokumentointi
Markkinointimateriaali	BSTR-opiskelijatiimi	12/2019	Video & kuvat esitteeseen ja nettisivuille
Asiantuntijahaastattelu	AM, TM	01-02/2020	Toimittajien kontaktointi
Verkkosivujen päivitys ja some-profiilien päivitys ja luonti (LinkedIn)	TL/JY	12/2019	Tuotesivu, artikkelit
Messut	TM, AM	2020	

Liite 9. Kysely messujärjestäjille

Soittajan esittely vapaasti kerrottuna.

Lue tai kerro vapaasti: Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa messujärjestäjien tarvetta ja kiinnostusta uutuusteknologiaamme kohtaan ja sen vuoksi otamme yhteyttä teihin. Olisiko teillä aikaa vastata muutama kysymykseen, vastaaminen kestää vain noin viisi minuuttia?

Kyllä -> jatka

Ei -> kiitä ja kysy mahdollisuutta palata asiaan myöhemmin.

Lue tai kerro vapaasti: Ennen teknologiamme esittelyä, kysyn teiltä ensin muutaman kysymyksen:

1. Kysymys:

Kuinka usein tapahtumatilan järjestäjänä koottaatte tilanteen, jossa tilan vuokraaja tarvitsee käyttöönsä yksityisen neuvottelutilan? Vastaus asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa harvoin ja 5 tarkoittaa erittäin usein.

Kirjoita vastaus numerona:

2. Kysymys:

Onko teillä käytössänne ns. äänieristettyjä puhelinkoppeja?

Kyllä / Ei (ympyröi vastaus)

3. Kysymys, edelliseen viitaten:

Jos käytössänne on puhelinkoppeja, koetteko niiden olevan toiminnallenne hyödyllisiä vai hyödyttömiä? Vastaus asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa ei lainkaan hyödyllinen ja 5 tarkoittaa erittäin hyödyllinen.

Kirjoita vastaus numerona:

Lue tai kerro vapaasti: Tuotteemme on äänieristetty, modulaarinen pienneuvottelutila. Sen erikoisominaisuutena on sen rakenteisiin piilotettu sähköverkko, joka mahdollistaa pistorasioiden vapaan sijoittelun ja näin esimerkiksi näytöt tai muut sähkölaitteet voidaan sijoittaa ja kiinnittää vapaasti sen seinä- ja kattorakenteiden pintaan. Toisin sanoen neuvottelutila toimii siirrettävänä sähkönottopisteenä sähköä vaativille laitteille ja lisäksi sitä voidaan käyttää tilanjakajana.

4. Kysymys:

Tuovatko edellä mainitut ominaisuudet mielestäsi lisäarvoa tapahtumapaikan vuokranneelle asiakkaalenne?

Kyllä / Ei / En osaa sanoa (ympyröi vastaus)

5. Kysymys:

Perinteisesti sähkö tuodaan laitteille jatkojohdoilla ja tavanomaisesti ne muodostavat epäsiistin johtoviidakon. Koetteko sen ongelmallisena tapahtumaympäristössä?

Kyllä / Ei / En osaa sanoa (ympyröi vastaus)

6. Kysymys:

Olisitko tapahtumatilojen tarjoajana kiinnostuneita vuokraamaan äänieristettyjä neuvottelutiloja asiakkailenne?

Kyllä / Ei / En osaa sanoa (ympyröi vastaus)

7. Kysymys, edelliseen viitaten:

Olisitteko tapahtumatilojen tarjoajana kiinnostuneita vuokraamaan mainostilaa neuvottelutilojen ympärille sijoitettujen näyttöjen välityksellä?

Kyllä / Ei / En osaa sanoa (**ympyröi vastaus**)

8. Kysymys:

Kuulemanne perusteella, voisitteko harkita Absolute Modulen äänieristettyjä neuvottelutiloja omiin tapahtumatiloihinne?

Kyllä / Ei (**ympyröi vastaus**)

9. Kysymys:

Haluaisitteko lisätietoja tuotteestamme?

Kyllä / Ei (**ympyröi vastaus**)

Kiitos ajastanne!

Kontaktit: Messu- ja tapahtumajärjestäjät ry:n jäsenyritykset:

Jyväskylän Messut Oy, Jyväskylä

Lahden Messut, Lahti

Mediapro Finland Oy, Helsinki

Messukeskus, Helsinki

Osuuskunta Suomen Asuntomessut, Helsinki

Pohjanmaan Expo Oy, Vaasa

Pohjois-Suomen messut ry, Oulu

Suomen Messupromoottorit Oy, Kokkola

Tampereen Messut Oy, Tampere

Turun Messukeskus, Turku

Yhteystiedot ja kontaktihenkilöt löytyvät sivulta:

<https://messutsuomessa.fi/jasenyrytykset/>

Liite 10. Tunnettuuden lisääminen AIDA-mallin avulla

