



LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Lean Startup – menetelmä kasvuyrityksen dynaamisten kyvykkyyksien lähteenä
Lean Startup – method as the source of dynamic capabilities in a growth company

25.8.2019

Tekijä: Markus Raito

Ohjaaja: Päivi Maijanen-Kyläheiko

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Markus Raito
Tutkielman nimi:	Lean Startup – menetelmä kasvuyrityksen dynaamisten kyvykkyyksien lähteenä
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppätiede / Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Päivi Maijanen-Kyläheiko
Hakusanat:	Lean Startup, yrittäjyys, dynaamiset kyvykkyydet, kilpailukyky

Tämä tutkielmaa pyrkii selvittämään, vaikuttaako Lean Startup – menetelmä kasvuyrityksien dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen. Teoriaosuus on jaettu kahteen osaa, jotka käsittelevät ensin Lean Startup – menetelmää ja tämän jälkeen dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä. Dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat yrityksen kyvystä integroida, rakentaa ja uudelleen määrittellä sisäisiä sekä ulkoisia kyvykkyyksiä alati muuttuvassa kilpailuympäristössä (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Lean Startup-menetelmä perustuu lean-ajattelun soveltamiseen osaksi innovointiprosessia. Menetelmän periaatteita sovelletaan nykyään hyvin erilaisissa organisaatioissa ja se on luonut moniin maihin Lean Startup-yhteisöjä.

Tämän jälkeen käydään lävitse tutkielman kahden teoriaosan yhteneväisyyksiä, mistä siirrytään tutkielman empiriaosuuteen. Tutkielman empiriaosuutta varten haastateltiin viittä erilaista kasvuyritystä laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kysymykset muodostettiin tutkielman viitekehyksen perusteella, jotta tutkimustuloksia voidaan verrata mahdollisimman tehokkaasti teoriaan. Kyseisen menetelmän ja dynaamisten kyvykkyyksien vertailu keskenään ja niiden yhteyden löytäminen toistensa kanssa on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Näitä käsitteitä ei olla aikaisemmin vertailtu keskenään niiden samankaltaisuudesta huolimatta.

Tutkimustuloksien mukaan Lean Startup – menetelmä vaikuttaa kasvuyrityksien dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen sekä niiden vahvistamiseen. Toisaalta, menetelmä ei yksinään toimi näiden kyvykkyyksien rakentajana. Se kuitenkin luo perustan kasvuyrityksille synnyttää dynaamisia kyvykkyyksiä sekä tämän lisäksi luoda itselleen ympäristön, jossa nämä kyvykkyydet voivat kehittyä entisestään.

ABSTRACT

Author: Markus Raito
Title: Lean Startup – method as the source of dynamic capabilities in growth companies
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / International Business
Supervisor: Päivi Maijanen-Kyläheiko
Keywords: Lean Startup, entrepreneurship, dynamic capabilities, competitiveness

The aim of this thesis is to investigate, if the Lean Startup – method affects the development of dynamic capabilities of a growth company. The theoretical part is divided into two parts, which first address the Lean Startup – method and after that the concept of dynamic capabilities. Dynamic Capabilities are a company's ability to integrate, build and transform internal and external competencies in the rapidly changing environment (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Lean Startup – method is based on applying lean thinking as a part of innovation processes. The method is utilized in different organizations and it has created Lean Startup communities across the globe.

The theoretical framework will conclude with comparison between the two theories. For the empirical part of this thesis, there were four different growth companies which were interviewed with the help of qualitative research methods. Interview questions were formed based on the thesis' theoretical background in order to compare the results with theory as efficiently as possible. The comparison of Lean Startup – method and the dynamic capabilities framework is a very interesting research topic. Both of these haven't been researched in the same context before even though they are very similar.

Research results showed that the Lean Startup – method strengthens and develops a growth company's dynamic capabilities. On the other hand, the method by itself doesn't function as the builder of these capabilities. It creates a solid foundation for growth companies generate dynamic capabilities as well as create an environment where these capabilities can develop even further.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto	3
1.3 Määritelmät ja keskeiset käsitteet	3
1.4 Teoreettinen viitekehys	4
1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaus	5
2. Lean Startup-menetelmä	6
2.1 Yrittäjiä on kaikkialla	6
2.2 Yrittäjyys on johtamista	7
2.3 Validoitu oppiminen	8
2.4 Rakenna-mittaa-opi	9
2.5 Innovaatiokirjanpito	10
3. Dynaamiset kyvykkyydet	12
3.1 Havaitseminen (Sensing)	13
3.2 Tarttuminen (Seizing)	14
3.3 Muuntautuminen (Transforming)	14
4. Lean Startupin ja dynaamisten kyvykkyyksien yhtenäisyydet	16
5. Metodologia	18
5.1 Aineiston kuvailu	18
5.2 Haastateltujen yritysten esittely	18
6. Empirian tulokset	21
6.1 Lean Startup – menetelmä ja sen sovellukset haastatelluissa yrityksissä	21
6.2 Tutkimukseen osallistuneiden kasvuyritysten dynaamiset kyvykkyydet	25
7. Johtopäätökset	29
7.1 Lean Startup – menetelmä ja kasvuyrityksien dynaamiset kyvykkyydet	29
7.2 Pohdintaa	33
7.3 Jatkotutkimusaiheita	34
Lähdeluettelo	35
LIITTEET	38

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Lean Startupin periaatteet

Kuvio 3. Lean Startupin johtamisprosessin perusta

Kuvio 4. Rakenna-mittaa-opi-palautesykli

Kuvio 5. Dynaamiset kyvykkyydet Teecen (2007) mukaan

Kuvio 6. Tutkielman teorettinen viitekehys yhtäläisyydet huomioiden

1. Johdanto

Jatkuvasti muuttuva työympäristö luo haasteita niin yrityksille kuin työntekijöille. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi asetetut standardit ovat kohonneet korkealle tasolle. Nykyajan johtajat ovatkin huomanneet, että jokapäiväisten ydintoimintojen toteutuksen vaatima energia jättää tyhjiön uusien ideoiden keräämiselle ja testaamiselle (Ries 2017). Tämä johtaa pitkällä aikavälillä innovaatioiden kuihtumiseen ja lopulta yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden häviämiseen. Kasvuyrityksien kannalta kyseinen tilanne olisi katastrofaalinen. Toimintatapojen muuttaminen innovaatioystävällisemmäksi ja ketterämmäksi valjastaa jatkuvan oppimisen sekä resurssien paremman kohdistamisen osaksi kasvuyrityksen strategiaa ja visiota. Vanhojen uskomusten ja työskentelykulttuurin haastaminen sekä niiden vikojen löytäminen ovat työelämän kehittymisen kannalta elinehto yrityksille. Tulevaisuuden menestys ei synny vanhojen onnistumisten toistamisella vaan sen sijaan jatkuvan oppimisen ja uuden luomisen kautta.

Tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisia kasvuyrityksiä ja niiden dynaamisten kyvykkyyksien yhteyttä Lean Startup-kokeilukulttuuriin. Dynaamiset kyvykkyydet muodostuvat yrityksen kyvystä integroida, rakentaa ja uudelleen määritellä sisäisiä sekä ulkoisia kyvykkyyksiä alati muuttuvassa kilpailuympäristössä (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nämä kyvykkyydet luovat yritykselle edellytykset synnyttää itselleen kilpailuetua ja täten disruptiivisiä innovaatioita markkinoille. Tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka Lean Startup-menetelmän avulla kasvuyritykset kykenevät parantamaan omien dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä valjastamalla nämä kyvykkyydet osaksi jatkuvaa oppimista täten luoden kestävämpää liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Menetelmän perustana toimivat uudenlainen ajattelutapa yrittäjyydestä osana työskentelykulttuuria ja johtamisoppia, validoidun oppimisen tärkeys, rakenna-mittaa-opsi-palautesykli ja innovaatioiden kirjanpito. Edellä mainitut menetelmät tarjoavat eri kokoisille yrityksille mahdollisuuden kehittää visiotaan ja testata sitä jatkuvasti. Kasvuyritysten toimintatavat eroavatkin vielä toistaiseksi suurien yritysten toiminnasta ja niiden on kilpailun alla vastattava haasteisiin ylläpitääkseen omaa kasvuaan ja liiketoiminnan kehittymistä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella Lean Startup-menetelmää hyödyntävien suomalaisten kasvuyritysten dynaamisia kyvykkyyksiä sekä validoida menetelmä yhdeksi dynaamisten kyvykkyyksien vahvistavana keinona. Kyseisen menetelmän ja dynaamisten kyvykkyyksien vertailu keskenään ja niiden yhteyden löytäminen toistensa kanssa on mielenkiintoinen tutkimuskohde. Näitä käsitteitä ei olla aikaisemmin vertailtu keskenään niiden samankaltaisuudesta huolimatta. Molemmat ottavat vahvasti kantaa yrittäjämäiseen toimintaan, joka tähtää oppimisen, mahdollisuuksien hyödyntämisen ja innovoimisen edistämiseen.

Tutkimuksen pohjana on yksi päätutkimuskysymys ja tämän alle on muodostettu kaksi alakysymystä tukemaan tätä. Näiden avulla pyrin muodostamaan eheän kokonaisuuden saavuttaakseni tutkimuksen tavoitteet ja täydentämään tietämystä Lean Startup-menetelmän yhteydestä dynaamisiin kyvykkyyksiin. Päätutkimuskysymykseni on seuraava:

”Miten Lean Startup-menetelmä vaikuttaa kasvuyrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin?”

Kysymys ottaa kantaa laajemmalla mittakaavalla siihen, kuinka menetelmän avulla voidaan luoda kasvuyritykselle edellytykset kehittää omia dynaamisia kyvykkyyksiään. Kasvuyrityksien toimintatavat perustuvat Lean Startup - menetelmään, mutta niiden toteutus eroaa eri vaiheissa olevien kasvuyritysten toiminnassa täten muodostaen eroja siihen, kuinka nämä toteutukset vaikuttavat dynaamisten kyvykkyyksien muodostumiseen. Kyseisistä syistä alakysymykseni muodostuivat:

”Miten Lean Startup-menetelmä näkyy eri kasvuyrityksissä?”

”Minkälaisia dynaamisia kyvykkyyksiä kasvuyrityksissä esiintyy?”

Ensimmäinen alatutkimuskysymys pyrkii tarkentamaan tutkimuksessa osallisina olleiden kasvuyritysten Lean Startup-menetelmien hyödyntämistä. Menetelmään liittyy erilaisia toimenpiteitä, jotka vaihtelevat yrityksen koon, iän ja tilanteen mukaan. Kysymyksen tarkoituksena on havainnollistaa Lean Startupin todellista esiintymistä yritysten toimintatavoissa. Toinen

alakysymys puolestaan pohjautuu dynaamisten kyvykkyyksien määritelmään ja miten nämä kyvykkyydet muodostuvat kasvuyrityksien toiminnan seurauksena. Kysymyksen tarkoituksena on rinnastaa tutkimuksen kasvuyritysten toimintaan liittyvät organisaationaaliset toiminnot sekä Lean Startup-menetelmä, jotta yritysten dynaamisten kyvykkyyksien esiintymisestä saadaan mahdollisimman selkeä käsitys.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja –aineisto

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista menetelmää eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keräämiseksi on toteutettu teemahaastatteluita eri vaiheissa olevien kasvuyritysten kanssa. Haastattelut täten mahdollistavat vähän tutkitun aiheen sijoittamisen osaksi laajempaa kokonaisuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Haastatteluun on suunniteltu valmiit kysymykset Lean Startup-menetelmän avulla. Teemahaastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, ja vastauksia ei ole rajoitettu tiettyihin vastausvaihtoehtoihin (Eskola & Suoranta, 1998).

1.3 Määritelmät ja keskeiset käsitteet

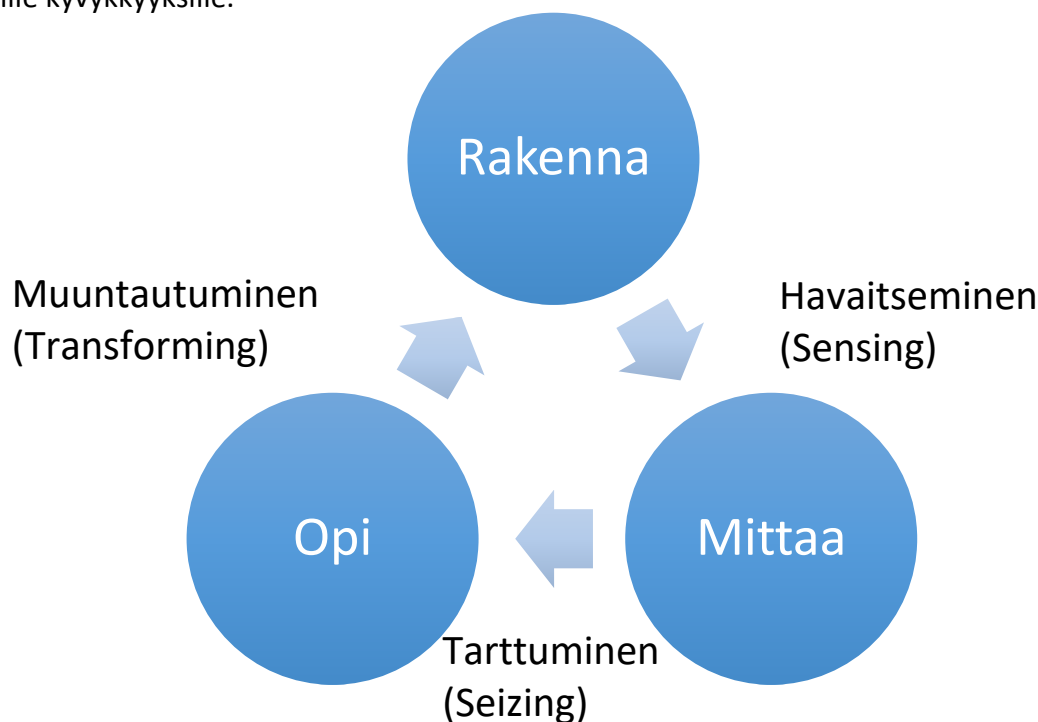
Eric Riesin (2011) kehittämä Lean Startup-menetelmä perustuu lean-ajattelun soveltamiseen osaksi innovointiprosessia. Menetelmän periaatteita sovelletaan nykyään hyvin erilaisissa organisaatioissa ja se on luonut moniin maihin Lean Startup-yhteisöjä. Se ammentaa Toyotan Japanissa hyödynnettyjen lean-tuotannon oppeja tarkoituksenaan eliminoida resurssien hukakäyttö ja täten keskittäen nämä resurssit arvon luontiin asiakkaille. Lean Startup keskittyy pieniin tuotantoeriin, eli Kanbaniin. Kanban on tuotannon hallintajärjestelmä, jolla tavoitellaan juuri oikeaan tarpeeseen tähtäävää tuotantoa ja työntekijöiden kyvykkyyksien kokonaisvaltaiseen hyödyntämistä (Sugimori et.al., 1977). Lean Startupin avulla yritys kykenee rakentamaan tuotteita tehokkaasti samalla vähentäen tästä koituvia riskejä. Tavoitteena on, että yrittäjät arvioivat omaa ja tuotteiden kehitystä sen perusteella, kuinka paljon sen kehityksestä saatua validoitua oppimista on kerätty (Ries, 2011).

Tuotteista ja ideoista muodostetaan jatkuvasti hypoteeseja ja näitä iteroidaan esimerkiksi saadun asiakaspalautteen avulla validoidun oppimisen syntymiseksi.

Toinen tutkimuksen keskeisistä käsitteistä on Teece et al. (1997) esittelemä dynaamisten kyvykkyyksien käsite. Dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen kyky integroida, rakentaa ja uudelleen määrittellä sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja, joiden avulla se kykenee vastaamaan jatkuvasti muuttuviin toimintaympäristöihin (Teece et.al, 1997). Dynaamiset kyvykkyydet edesauttavat muutosprosessia pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Se muodostuu kolmesta osaluusta: Sensing, seizing ja transforming. Nämä kyvykkyydet mahdollistavat (1) uhkien ja mahdollisuuksien havaitsemisen ja muokkaamisen (sensing), (2) tarttumisen mahdollisuuksiin (seizing), ja (3) kilpailukyvyyn ylläpitämisen muuntautumisen sekä jatkuvan uudistamisen avulla (transforming) (Teece, 2007). Oikein toteutettuna yritys kykenee valjastamaan nykyiset ja potentiaaliset toimintonsa osaksi korkeamman tason osaamista ja kestävämpää liiketoimintaa.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen perustana on ajatus siitä, että Lean Startup-menetelmän innovaatiopohjainen ja ketterä malli edesauttaa kasvuyrityksien dynaamisten kyvykkyyksien syntymistä ja hyödyntämistä. Tarkastelun avuksi hyödynnetään Lean Startupin tarjoamaa rakenna-mittaa-opi-syklin toteutumista haastateltavissa yrityksissä empirian avulla. Käytäntöjä verrataan dynaamisten kyvykkyyksien käsitteeseen ja kuinka sen eri osat toteutuvat Lean Startup-menetelmää hyödyntävissä kasvuyrityksissä. Tämä auttaa analysoimaan todellisia syitä kasvuyrityksen dynaamisille kyvykkyyksille.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

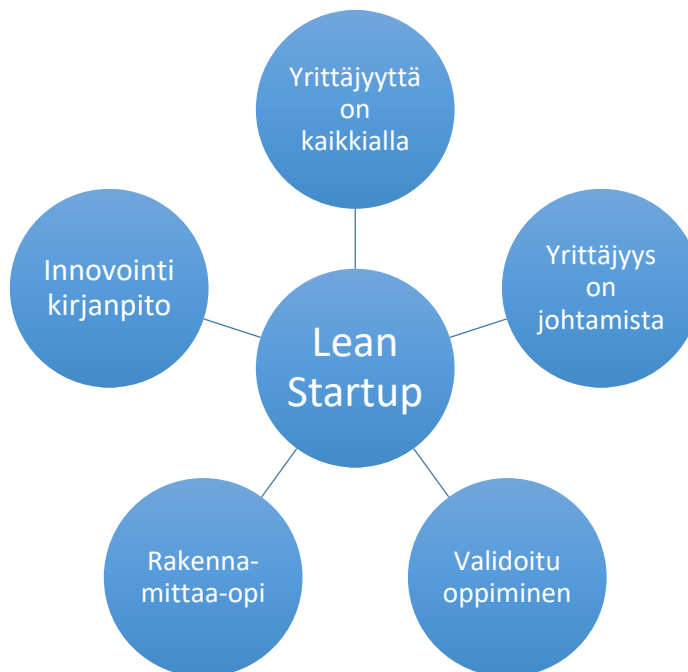
1.5 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Tutkimuksen rakenne koostuu viidestä suuremmasta kokonaisuudesta: Johdanto, teoriaosuus, metodologia, empiria ja johtopäätökset. Teoriaosuudessa käsitellään tutkimuksen perustana toimivia aiheita syvällisemmin. Teoria on jaettu kahteen erilliseen osaan, jotka muodostuvat ensin Lean Startup – menetelmästä ja sitten dynaamisista kyvykkyyksistä. Kappale pohjautuu jo olemassa olevaan tietoon ja kirjallisuuteen aiheesta. Se pyrkii myös tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin työn teoreettista viitekehystä. Kolmannessa kappaleessa esitellään tutkimuksessa haastateltuja yrityksiä ja kuvaillaan saatuja empiirisiä tuloksia. Tämän jälkeen neljäs kappale analysoi saatuja tuloksia teoriaosuuden tarjoaman viitekehysten pohjalta. Viimeinen luku sisältää johtopäätökset ja vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus on rajattu suomalaisiin kasvuyrityksiin. Tutkimuksessa hyödynnetään eri elinkaaren vaiheissa olevia yrityksiä, jotka hyödyntävät Lean Startup-menetelmiä toiminnassaan ja kasvattavat liikevaihtoaan peräkkäisinä vuosia. Kasvuyritys-termi mahdollistaa erilaisten yritysten hyödyntämisen tutkimuksessa. Pelkästään puhtaasti startup-yrityksien tutkimisen sijasta voidaan tämän lisäksi tutkia esimerkiksi pörssiyhtiön tytäryhtiötä. Tämä luo laajan kuvan Lean Startup-menetelmien avulla saavutetuista kilpailullisista eduista ja näiden tuloksia kyetään hyödyntämään yhä useamman yrityksen toiminnassa.

2. Lean Startup-menetelmä

Tässä teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käsitellään syvällisemmin Lean Startup-menetelmää. Se käy läpi kaikki Lean Startupin viisi periaatetta: Yrittäjiä on kaikkialla, yrittäjyys on johtamista, validoitu oppiminen, rakenna-mittaa-opsi ja innovointikirjanpito (Ries, 2011). Joista kohtaa selvennetään pääasiallisesti Riesin omien näkemysten pohjalta, mutta näitä verrataan myös muuhun kirjallisuuteen.



Kuvio 2. Lean Startupin periaatteet (Ries, 2011)

2.1 Yrittäjiä on kaikkialla

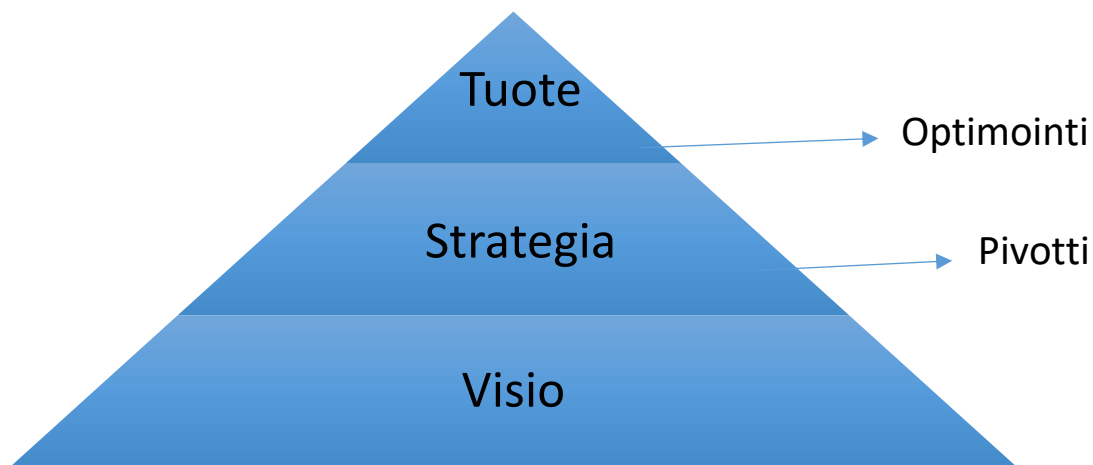
”Startup on inhimillinen instituutio, jonka päämääränä on luoda palveluita ja tuotteita, toimien samalla todella epävakaisissa olosuhteissa ” (Ries, 2011 s. 27). Lean Startupin taustalla on ajatus siitä, että yrittäjyys ei ole määritelty toimialan, yrityksen koon tai toiminnanvaiheen mukaan. Yrittäjät ovat laajalti levittäytyneet ympäri maailmaa, eivätkä pelkästään keskittyneet tietyille alueille kuten Piilaaksoon. Yrittäjiä löytyy myös vakiintuneiden yritysten sisältä, joita Ries (2011) nimittää sisäisiksi yrittäjiksi (intrapreneur).

Lean Startupin yrittäjyys-kehikko muodostuu siis koko startup-ekosysteemin ympärille, eikä keskity pelkästään yhteen ekosysteemin osaan. Yrittäjyyden osaksi on vahvasti sitoutunut yrittäjämäinen ajattelutapa. Tämänkaltaisen ajattelutapa voidaan määritellä kasvua tavoittelevaksi ajatusmaailmaksi, jossa yksilöt korostavat joustavuutta, luovuutta, jatkuvaa innovointia ja uudistamista (Ireland et al., 2003). Shane ja Venkataraman (2000) toteavat, että yrittäjyyden tutkimuksen parissa suurimmiksi kompastuskiviksi ovat muodostunut sen määritelmä ja tutkijoiden pääsääntöinen keskittyminen siihen kuka yrittäjä on ja mitä hän tekee. Lean Startup määrittelee yrittäjyyden laajaksi ilmiöksi, jossa ehtona on, että henkilö toimii äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa luoden samalla uutta tuotetta tai liiketoimintaa. Menetelmä ei keskity niinkään siihen, voiko jotain uutta luoda yritystoiminnan avulla, vaan enemmänkin kannattaako sitä tehdä. Yrittäjyys on perimiltään kokeilua, sillä menestykseen tarvittavaa tietoa ei voida tietää etukäteen tai oppia menetelmien avulla (Kerr et. al, 2014).

2.2 Yrittäjyys on johtamista

Yrittäjyys itsessään on johtamista, sillä siihen liittyy väistämättä uudenlaisen organisaatioiden rakentaminen. Menestyksekkäiden startupien toimintaan liittyy institutionaalisia toimintoja, joita ovat muun muassa luovien työntekijöiden palkkaus, työn koordinointi sekä tuloksekkaan yrityskulttuurin luominen (Ries, 2011). Tärkeätä on myös huomata yrityksen perustamisen jälkeen, kuka todellisuudessa vastaa innovaatioista ja sisäisten yrittäjien tukemisesta. Organisaatiossa onkin Riesin (2017) mukaan varmistuttava siitä, että (1) valvotaan korkean potentiaalisen kasvualoitteita, joista voi tulevaisuudessa kasvaa yrityksen uusia osastoja, ja (2) levitetään yrittäjämäistä ajattelutapaa organisaation arkipäiväisiin operaatioihin.

Yrittäjämäinen johtajuus vaatii luovaa visiointia, hypoteesien luomista sekä validointia, pragmatismia ja sosiaalisia kykyjä toimia ihmisten kanssa (Teece, 2016). Yrityksissä ei ole kyse pelkästään tuotteesta, visiosta tai läpimurron tekemisestä. Se on ihmiskeskeinen organisaatio ja täten enemmän kuin sen toimintojen summa. Yrittäjien tärkein tehtävä on johtajana seurata ydinvisiotaan, joka vastaa yrityksen päämäärää. (Ries, 2011) Lean Startupin mukaan yrityksen johtamisprosessi perustuu seuraavan kuvion ympärille:



Kuvio 3. Lean Startupin johtamisprosessin perusta (Ries, 2011)

Menetelmän tarkoituksena on koko ajan jatkuvalla testaamisella ja mittaamisella optimoida tuotteita eli virittää kasvumootoreita. Kasvumootorit auttavat yrityksiä keskittymään merkityksellisiin toiminnanmittareihin. Lean Startupissa on seuraavat kolme kasvumootoria nimetyinä: Kiinnittyvä kasvumootori (tuotteet houkuttelevat pitkän aikavälin käyttöön), viraalikasvumootori (tietoisuus leviää internetin avulla ihmiseltä toiselle) ja maksettu kasvumootori (lisätään asiakaskohtaista tuottoa tai vähennetään uusasiakashankinnan kustannuksia). (Ries, 2011)

Strategia harvemmin muuttuu, mutta tätä strategian muutosprosessia nimitetään pivotoinniksi. Jokaisen optimointipäätöksen tai pivotoinnin (strategianmuutoksen) myötä on mahdollista saavuttaa validoitua oppimista, jonka avulla lopulta päästään haluttuun lopputulokseen. Nämä ohjaavat yrittäjää päätöksissään ja toimivat johtamisen ohjenuorana. (Ries. 2011)

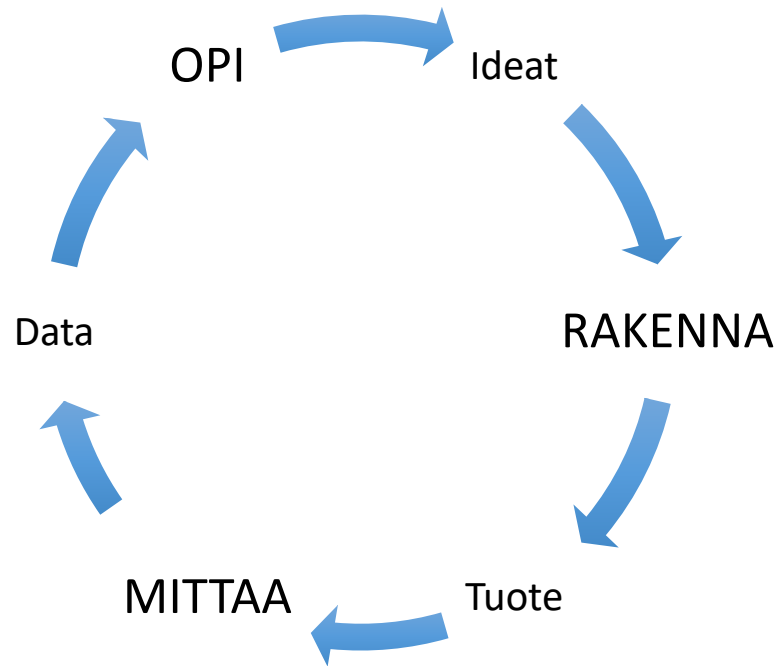
2.3 Validoitu oppiminen

Lean Startup keskittyy oppimisen validointiin kokeilemalla. Toisin sanoen, kaikki toiminnot, jotka tuottavat suhteessa enemmän validoitua oppimista mitä niihin sijoitetaan pääomaa, ovat menetelmän mukaan onnistumisia. Tämä validoitu oppiminen on prosessi, jonka avulla pystytään osoittamaan yrityksen tiimien löytäneen faktoja nykyisistä tai tulevista mahdollisuuksista (Ries, 2011). Tätä oppimista haetaan luomalla olettamuksia, joita menetelmässä ovat arvo- ja kasvuhypoteesi. Arvohypoteesi testaa tuotteen tai palvelun käyttämisestä syntyvää arvoa asiakkaille ja kasvuhypoteesi, miten uudet asiakkaat löytävät tuotteen tai palvelun (Ries, 2011).

Hypoteesien ja asiakastestauksen avulla saadut palautteet auttavat yritystä liikkumaan oikeaan suuntaan. Näitä hypoteeseja testataan useiden prototyyppien ja MVP:ien avulla, minkä avulla halutaan vahvistaa tiettyjen tuoteominaisuuksien tarpeellisuutta tai yrityksen toimintamallin tehokkuutta (Rasmussen & Tanev, 2015). Lean Startupissa käytetään lean-ajattelusta periytynyttä vetosysteemiä. Vetosysteemin ideana on vastata suoraan asiakkaiden kysyntään (Charron et al., 2015). Tavoitteena on keskittyä hukkatoimintojen vähentämiseen ja resursseja lisätään toimintoihin, jotka ollaan validoidun oppimisen perusteella asiakkailta saatu. Kaikki toiminta perustuu hypoteesiin asiakkaasta: ”Uskomme asiakkaidemme käyttävän startup palveluamme kerran viikossa, sillä heillä on kasvava kiinnostus startupeja kohtaan”. Menetelmässä vältetään yritysten just do it-koulukuntaa, jotka julkaisevat tuotteen tai palvelun ilman validoituja tutkimustuloksia. (Ries, 2011). Ajatellaan, että epäonnistuminen on osa oppimisprosessia ja tätä ei kuuluisi vältellä kaikin mahdollisin keinoin.

2.4 Rakenna-mittaa-opi

Pienin toimivin tuote (Minimum Viable Product, MVP) on uuden tuotteen ensimmäisiä versioita, joka mahdollistaa yritykselle mahdollisimman suuren määrän validoidun oppimisen keräämisen (Ries, 2017). Tämänkaltaisen tuotteen rakentaminen ei ole kertaluontoinen asia, vaan tuotteen avulla kerätyn datan perusteella sitä kehitetään jatkuvasti. Siksi Lean Startupin keskiössä on rakenna-mittaa-opi-sykli. Tämä on päinvastainen ajatusmaailma tuotekehitykselle, jossa tuotteiden ominaisuuksia testataan pitkään ja tuotteesta halutaan mahdollisimman hyvä ennen sen julkaisua. Syklin ideana on, että yrittäjät saavat tuotteen asiakkaiden käsiin niin nopeasti kuin mahdollista, täten validoiden tai hyläten palautteen perusteella oletuksensa (Ghezzi, 2019).



Kuvio 4. Rakenna-mittaa-opi-palautesykli (Ries, 2011)

Tämä prosessi tunnistaa, että liiketoimintamallin etsiminen, mikä on startupin pääasiallinen tehtävä, on aivan eri asia kuin tämän liiketoimintamallin toteuttaminen (joka on mitä vakiintuneet yritykset tekevät) (Blank, 2013). Syklin aloituskohtana toimii idean syntyminen, joka perustuu hypoteesiin liiketoimintamallista. Tämä hypoteesi voidaan havainnollistaa esimerkiksi business model canvasin avulla. Business model canvas hajauttaa yrityksen liiketoimintamallin yhdeksään eri osaan, jotka ovat kytköksissä toisiinsa, kuten asiakassuhteet, pääaktiviteetit, menot ja tulot (Osterwalder & Pigneur, 2010). Seuraavana rakennetaan tuote, jota testautetaan mahdollisten tulevien asiakkaiden avulla. Viimeisenä saadun palautteen perusteella kyetään muokkaamaan tuotetta joko iteroimalla (tekemällä pieniä muutoksia) tai pivotoimalla (muutetaan hypoteesia liiketoimintamallista). Lopulta sykli alkaa alusta ja sen kiertoaikaa pyritään minimoimaan jokaisen syklin kierroksen jälkeen. (Ries, 2011)

2.5 Innovaatiokirjanpito

Innovointikirjanpito mahdollistaa yrityksen objektiivisen todistamiskyvyn sille, että se on opimassa kestävän liiketoiminnan rakentamisen (Ries, 2011). Innovointikirjanpito koostuu kolmesta vaiheesta. Ensinnäkin yrityksen on hyödynnettävä pienimmän toimivan tuotteen (MVP)

tarjoamaa dataa yrityksen nykytilanteen selvittämiseksi. Toiseksi sen on viritettävä kasvumooottoreita kohti ideaalitasoa eli löydettävä oikeita keinoja optimaalisen kasvun saavuttamiseksi. Viimeksi se määrittelee, sinnitteleekö se vai pivotoiko se nykyisen strategiansa. Pivointi johtaa prosessin alkamiseen alusta, mutta onnistunut pivotti johtaa kasvumooottorin entistä tehokkaampaan viritämiseen (Ries, 2011).

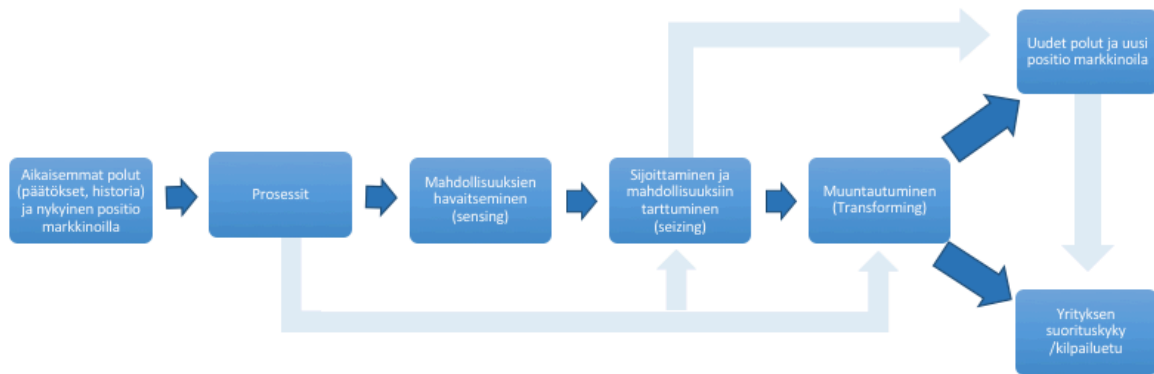
Lean Startupissa on tärkeätä saavuttaa oikeanmukainen kuva yrityksen toiminnan nykytilasta. Innovaatiokirjanpidon toteuttamiseksi käytetään enemmän kohorttianalyysejä ja A/B-testausta. Kohorttianalyyseissä tarkastellaan jokaisen asiakasryhmän (eli kohortin) käyttäytymistä erikseen, eikä kumulatiivisia kokonaissummia (Ries, 2011). Tämän avulla pyritään välttämään korreilumittareita kuten asiakkaiden kokonaismäärä ja sen sijaan keskittymään käytännöllisiin mittareihin. Käytännölliset mittarit keskittyvät kohortteihin erikseen (esim. todellisiin aktiivisiin käyttäjiin ja kerran viikossa palvelua käyttäviin asiakkaisiin). Kun mittarit ovat kohorttiperustaisia, on niitä tarkkailtava A/B-testausten avulla syy-seuraussuhteiden tutkimisen sijasta. A/B-testauksen aikana asiakkaille annetaan kaksi erilaista versiota tuotteesta tai palvelusta ja asiakkaiden käyttäytymisen avulla voidaan päätellä näiden vaikutukset (Kohavi & Thomke, 2017).

3. Dynaamiset kyvykkyydet

Teoriaosuuden viimeinen kappale käsittelee Teece et al (1997) määrittelemää dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä ja sen eri osia: Sensing, seizing ja transforming. Helfat et.al (2007) määrittelevät dynaamisen kyvykkyyden organisaation kapasiteetiksi luoda, laajentaa tai muokata sen resurssiperustaa tarkoituksen mukaisesti. Nämä kyvykkyydet muodostuvat vanhojen päätöksiä ja nykyisten prosessien myötä. Havaitsemisen (sensing) ja tarttumisen (seizing) kyvykkyydet muodostuvat, kun uusia mahdollisuuksia pystytään tunnistamaan ja näihin pystytään tarttumaan panostamalla niihin resursseja (Teece, 2018). Muuntautumisen (transforming) kyvykkyyden kehittyminen yrityksen muokatessaan omia resurssejaan sekä rakenteitaan kilpailukykyyn saavuttamiseksi (Teece, 2018).

On tärkeää huomioida, että yrityksellä on kahdenlaisia kyvykkyyksiä, operationaalisia ja dynaamisia. Operationaaliset kyvykkyydet liittyvät yrityksen toimintojen kuten asiakassegmenttien tai tuotantolinjojen laajuuden sekä skaalan ylläpitämiseen (Schilke et al., 2018). Dynaamiset kyvykkyydet sen sijaan ovat yrityksen prosesseja, joiden avulla se integroi, muotoilee, saavuttaa ja vapauttaa resursseja pysyäkseen tai jopa aiheuttaakseen muunnoksia markkinoilla (Eisenhardt & Martin, 2000).

Kuvio 5. havainnollistaa, että yrityksen historia ja sen nykyinen asema markkinoilla vaikuttavat siihen, minkälaisiksi sen toimintatavat sekä prosessit ovat muovautuneet. Prosessit ovat läsnä dynaamisten kyvykkyyksien osa-alueiden toteutuksessa ja niiden kumuloitumisessa. Tarpeen mukaan yritys tarttuu mahdollisuuksiin muuntamalla toimintaansa havaintojen perusteella, jolloin sen aikaisemmat toimintatavat muuttuvat ja position vahvistumisen myötä se saavuttaa kilpailuetua sekä parantaa suorituskykyään. Voi olla myös, että yrityksen ei tarvitse muuntaa toimintatapojaan sen enempää vaan saavuttaa kilpailuetua pelkästään tarttumalla mahdollisuuksiin. (Helfat & Peteraf, 2009)



Kuvio 5. Dynaamiset kyvykkyudet Teece (2007) mukaan. Mukailten Helfat & Peteraf (2009).

3.1 Havaitseminen (Sensing)

Uhkien sekä mahdollisuuksien havaitseminen yritysten erittäin kovan kilpailun keskellä avaa niin vasta perustetuille kuin vanhoillekin yrityksille tilaisuuksia saavuttaa kilpailuetu. Tämän vuoksi havaitsemisen kyvykkyys liittyy vahvasti asiakastarpeiden, teknologisten mahdollisuuksien ja kilpailijoiden toiminnan skannaamiseen (Teece, 2007). Nykyajan kilpailun ollessa erittäin epävarmaa, on yritysten havaittava eri vaihtoehtoja kasvumahdollisuuksille ennen kuin nämä ovat nähtävissä muille yrityksille. Saavuttaakseen tämän yritykset voivat esimerkiksi hyödyntää järkeilyä, strategista suunnittelua tai reaaliopioita (Teece et al., 2016).

Mahdollisuuksien havaitsemiseen sekä muihin dynaamisen kyvykkyyksien osa-alueisiin vaikuttavat hyvin paljon johtoryhmän jäsenten henkilökohtaiset dynaamiset kyvykkyudet. Näitä kyvykkyksiä ovat johtajan henkinen pääoma (managerial human capital), sosiaalinen pääoma (managerial social capital) ja kognitio (managerial cognition). Henkinen pääoma (managerial human capital) viittaa opittuihin taitoihin, jotka vaativat investointia koulutukseen tai oppimiseen. Sosiaalinen pääoma (managerial social capital) taas puolestaan syntyy sosiaalisten suhteiden seurauksena, mikä vaikuttaa johtajan vaikutusvaltaan. Kognitiolla (managerial cognition) tarkoitetaan johtajan uskomuksia sekä ajatusmaailmaa, mitkä toimivat pohjana päätöksenteolle. (Adner & Helfat, 2003)

Ambrosini et.al (2009) toteavat, että johtajien on havaittava ympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä onko yrityksen sisällä tapahduttava muutos. Johtajien omaavat erilaiset tiedot

sekä taidot vaikuttavat vahvasti siihen, kuinka hyvin hän kykenee skannaamaan ympärillä tapahtuvia muutoksia. Tiedon välittyminen ja sen oikeaoppinen etsiminen ovat kilpailuedun saavuttamisen kannalta erittäin tärkeitä. Yrityksissä on kognitiivisesti lahjakkaampia työntekijöitä kuin toisissa, mutta siitä huolimatta havaitseminen on oltava osana yrityksen omia prosesseja. Organisaatiot ovat haavoittuvaisia, jos havaitseminen, kreatiiviset ja oppimisen funktiot jätetään vain muutaman yksittäisen henkilön vastuulle. (Teece, 2007)

3.2 Tarttuminen (Seizing)

Kun uusi mahdollisuus on havaittu, niin on siihen tartuttava uuden tuotteen tai prosessin avulla. Tarttumisen kyvykkyydellä viitataan taitoon tarttua havaittuihin mahdollisuuksiin oikeaan aikaan tekemällä päätöksiä liiketoimintamalliin, sijoituksiin tai resurssien allokoimiseen liittyen (Teece, 2012). Kyvykkyyden tarkoitus on edesauttaa yritystä tekemään oikeanlaisia valintoja, mikä perustuu erilaisiin menetelmiin. Informaation kerääminen ja tämän analysointi ovat tärkeitä tämän suhteen. Yrityksessä on pohdittava tarkkaan aikaisempien päätösten vaikutukset yrityksen omaan toimintaan sekä minkälaisia resursseja nykyisien prosessien avulla kyetään uusien mahdollisuuksien realisoimiseksi. (Teece, 2007)

Vaikka mahdollisuuteen osattaisiinkin oikeaoppisesti tarttua, ei se välttämättä tarkoita sitä, että yrityksen tarvitsee muuntaa omia toimintatapojaan tai liiketoimintamalliaan. Esimerkiksi tiettyjä sijoituksia (kuten toisen yrityksen ostaminen) tehdessä ei välttämättä aina ole tarpeellista muuntaa omia kyvykkyyksiään. Kuitenkin tämä mahdollisuuksiin tarttuminen johtaa uuteen positioon markkinoilla ja kilpailuedun vahvistamiseen. (Teece, 2007)

3.3 Muuntautuminen (Transforming)

Erittäin epävakaassa toimintaympäristössä yrityksen inkrementaalinen sopeutuminen ei välttämättä ole tarpeeksi. Yrityksen pitää mahdollisesti muuntautua täysin tai jopa muuttaa ekosysteemiä, jossa se toimii, saadakseen uudesta liiketoimintamallista täyden kilpailuedun. Jaksottaiset organisaation muunnokset liittyvät kolmanteen dynaamisen kyvykkyyden käsitteeseen, eli muuntautumisen kyvykkyyteen. (Schoemaker et al., 2018)

Yrityksen havaittua toimintaympäristössään muutoksia, on sen mahdollisesti muunnettava sekä yhdisteltävä resurssiperustaansa tai organisaationalisia rakenteitaan. Tätä muutosta ajavat yrityksen kasvumahdollisuudet sekä muutokset markkinoilla ja teknologiassa (Teece, 2007). Zollo & Winter (2002) toteavat dynaamisten kyvykkyyksien olevan oppimisen tulos ja täten muodostuneet osaksi organisaation rakenteita. Jotta oppimista voidaan kerryttää sekä toimintatapoja kehittää, on organisaatioiden johtajien tärkeätä sitouttaa muu henkilöstö muutokseen. Innovaatiomyönteinen työympäristö ja yrittäjämäisen asenteen mahdollistaminen ovat menetelmiä, jotka auttavat yritystä kehittämään itselleen muuntautumisen dynaamisia kyvykkyyksiä.

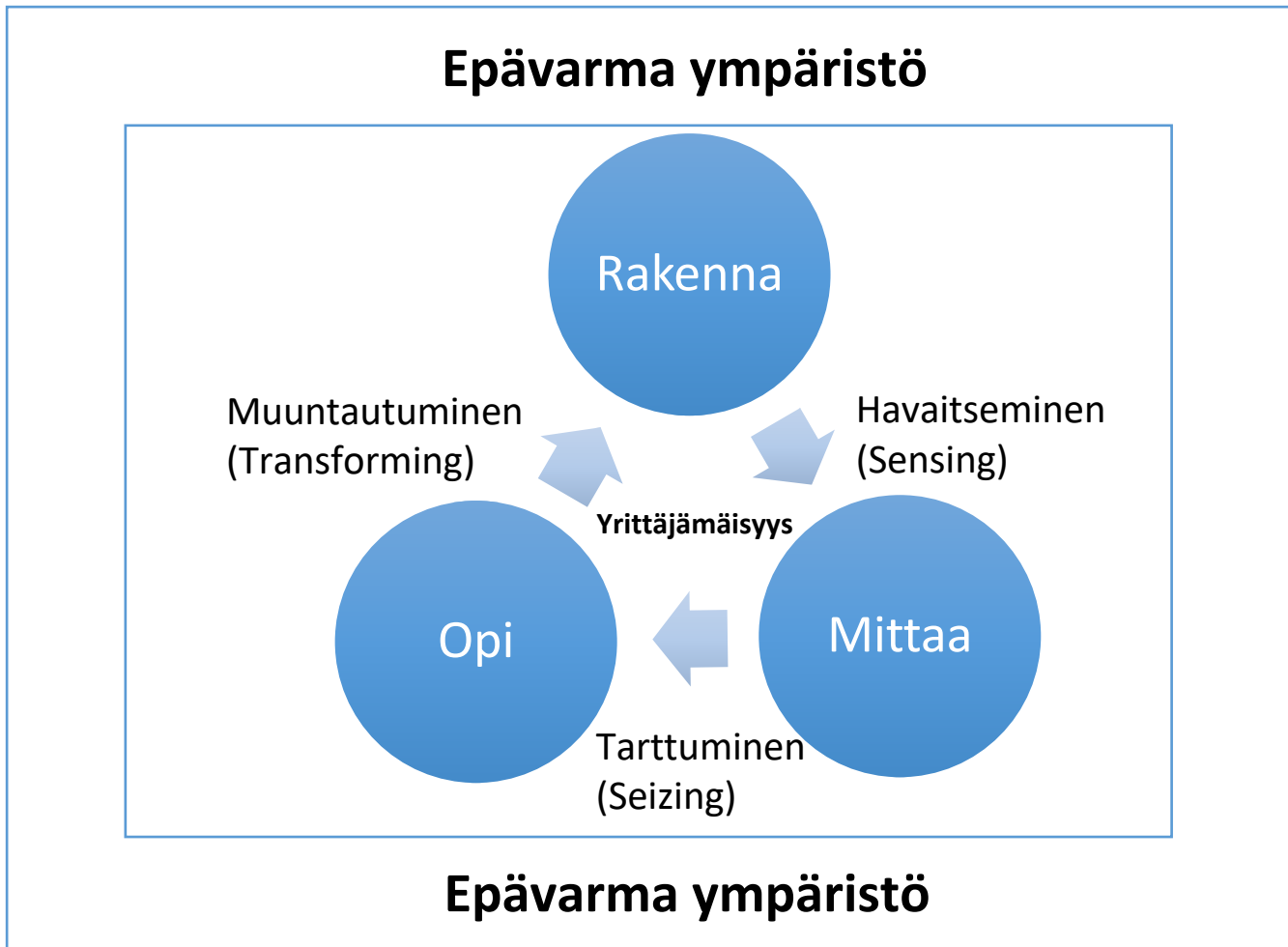
4. Lean Startupin ja dynaamisten kyvykkyyksien yhtenäisyydet

Tämän tutkielman alussa todettiin lyhyesti, että Lean Startup – menetelmä ja dynaamisten kyvykkyyksien käsite omaavat samankaltaisuuksia. Tämän kappaleen tarkoituksena on osoittaa näitä yhteneväisyyksiä sekä korostaa näiden yhtenäisyyksien avulla, miksi juuri Lean Startup – menetelmä voi toimia dynaamisten kyvykkyyksien mahdollistajana. Tätä kappaletta seuraa empiirinen analyysi, jonka aikana työssä tarkastellaan haastateltavien yritysten avulla, kuinka dynaamiset kyvykkyydet esiintyvät Lean Startup – menetelmää hyödyntävissä yrityksissä.

Jantunen et al. (2005) toteavat, että yrittäjämäinen käyttäytyminen yhdistettynä organisaationaaliin uudistumisprosesseihin muodostaa potentiaalisen kilpailuedun lähteen, varsinkin kun liiketoiminta muuttuu jatkuvasti. Niin Lean Startup kuin dynaamiset kyvykkyydet painottavat yrittäjämäisen asenteen ja asiakaslähtöisen toiminnan tärkeyttä (Kuvio 2). Dynaamisten kyvykkyyksien ylläpitäminen vaatii yrittäjämäistä johtajuutta sekä asiakasrajapinnassa toimimista uusien mahdollisuuksien havaitsemiseksi ja ymmärtämiseksi (Teece, 2007). Ries (2011) toteaa, että johtajien tulisi tunnistaa äärimmäisen epävarmoissa olosuhteissa, onko yrityksen nykyinen suunta oikea ja tietääkö yritys oikeasti mitä asiakkaat haluavat. Tämä johtaa minkä tahansa yrityksen kykyyn havaita toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja muuntamaan omia toimintatapojaan kilpailuedun luomiseksi.

Yhteneväisyyksiä ovat yrittäjämäisen johtamisen lisäksi ympäristö, jossa yritykset toimivat, ja tämän epävarmuuden luoma tarve oppimiselle (Kuvio 2). Oppimista tapahtuu jatkuvasti, kun yritys pyrkii havaitsemaan ja tarttumaan mahdollisuuksiin sekä muuntamaan omia voimavarojaan. Dynaamiset kyvykkyydet ja strategia yhdistettynä luovat ja uudistavat liiketoimintamalleja, mikä ylläpitää ja vahvistaa yrityksen kyvykkyyksiä sekä resursseja (Teece, 2018). Kuvio 1. osoittaa missä kussakin Lean Startupin rakenna-mittaa-opei-syklin vaiheessa dynaamiset kyvykkyydet tulevat tarpeen. Siirryttäessä yrityksen ratkaisun toimivuuden testaamiseen, on pyrittävä havaitsemaan esimerkiksi asiakastarpeita tai valitsemaan testaukseen vaadittavat oikeanlaiset mittarit. Testauksen jälkeen yrityksen on selvitettävä, kuinka sen tulisi tarttua testauksesta saadun tiedon tuloksiin ja miten se pystyy hyödyntämään informaatiota parhaimmalla mahdollisella tavalla edukseen. Ennen tämän syklin alkamista alusta yrityksen on

mietittävä, kuinka sen tulisi muuntaa omaa ratkaisuaan kilpailuetua saavuttavaan suuntaan. Jaksottaiset organisaation muutokset, jotka liittyvät muuntautumisen kyvykkyyteen (Schoemaker et.al, 2018) vaikuttavat myös Lean Startupin perusteissa yrityksen palvelun tai tuotteen iterointiin tai mahdollisesti pivotin tekemiseen.



Kuvio 6. Tutkielman teoreettinen viitekehys yhtäläisyydet huomioiden

5. Metodologia

Kappaleessa käydään lävitse aineistoa sekä tutkimuksessa hyödynnettyjä yrityksiä. Tarkoituksena on luoda selkeä ja ymmärrettävä kuva tutkimukseen osallistuneista kasvuyrityksistä. Kappaleen aikana luodaan perusta kasvuyrityksien Lean Startup – menetelmien analysoimiselle sekä niistä muodostuvien dynaamisten kyvykkyyksien vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelulle.

5.1 Aineiston kuvailu

Tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla neljän erilaisen kasvuyrityksen johtohenkilöitä. Kysymyksiä oli yhteensä neljätoista ja ne on jaoteltu seuraavasti kolmeen erilaiseen kokonaisuuteen: Perustiedot, Lean Startup sekä dynaamiset kyvykkyydet (Liite 1). Saatuja vastauksia pyrittiin vertaamaan tutkielman kahteen eri teoriaan jakamalla kysymykset eri osien avulla.

5.2 Haastateltujen yritysten esittely

Haastateltavat yritykset ovat kaikki kasvuyrityksiä. Kunkin yrityksen toimiala vaihtelee, mutta niitä yhdistää Lean Startup – menetelmän soveltaminen. Haastateltavat ovat kaikki yrityksensä johtoryhmän jäseniä.

Yritys A on vuoden vanha kestävän kehityksen parissa työskentelevä yritys, joka on kehittämässä MVP:tä palvelustaan markkinoille. Työntekijöitä yrityksessä on kaksi tällä hetkellä, mutta tämän lisäksi sen toiminnassa avustaa yhdeksänpäinen hallitus. Yritys kehittää applikaatiota, jonka avulla kuluttajat kykenevät säästämään rahaa ja samalla seuraamaan omaa hiilijalanjälkeään. Kuluttaja voi halutessaan lahjoittaa tai sijoittaa säästämänsä rahat.

Yritys B kuvailee omaa toimintaansa avoimen innovaation digitaalisten ratkaisujen tuottamiseksi. Se on perustettu kolme vuotta sitten ja sen toiminnan tuloksena on syntynyt spin-off yritys, joka toimii sen alla. Tämä spin-off syntyi erään yrityskilpailun aikana, kun kehitetylle ratkaisulle huomattiin olevan kysyntää markkinoilla ja täten päätettiin perustaa yritys kyseisen

innovaation tukemiseksi. Spin-off yrityksessä on tällä hetkellä töissä neljä henkilöä, jotka laskeetaan mukaan yrityksen B työntekijöihin.

Yritys C on kansainvälisen konsernin osana toimiva yritys, joka siirtyi konsernin hallintaan viime vuonna yrityskaupan yhteydessä. Yrityskaupan taustalla on toimialan viime vuosien aikana kasvanut haastavuus, mutta uusi ostaja näki yrityksen toiminnassa potentiaalia. Konsernilla on maailmanlaajuisesti töissä tuhansia ihmisiä. Yrityksen Suomen konttorilla on yhteensä 22 työntekijää ja yli 3000 ihmistä muualla maailmassa.

Yritys D on finanssialalla toimiva kasvuyritys, joka tuottaa palveluita SaaS-mallin (Software as a Service) avulla finanssitoimijoille. Näiden palveluiden tarkoitus on parantaa finanssialan toimijoiden mobiiliapplikaatioiden käyttäjäläheisyyttä. Yrityksellä on tällä hetkellä 18 työntekijää, jotka koostuvat neuvonantajan roolissa toimivista, osa-aikaisiin sekä täyspäiväisiin työntekijöihin.

Yritys	Yrityksen toimiala, koko ja ikä	Haastateltavan titteli sekä kokemus alalta	Haastateltavan vastualueet
Yritys A	Muu rahoitusalaatukeva toiminta keskipisteenä kestävä kehitys, 2 työntekijää, perustettu vuonna 2018	Haastateltava A, yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja, ympäristövaikutusten arvioinnista 7 vuoden kokemus	Vastuu yrityksen päätöksenteon oikea-aikaisuudesta, taloudellisen tilan hallinnasta ja muiden työntekijöiden onnistumisen mahdollistaminen
Yritys B	Ohjelmistojen kehitys ja ylläpito), työntekijöitä 18, perustettu vuonna 2016	Haastateltava B, toimitusjohtaja, toimiala kokemusta 3 vuotta ja yrittäjyydestä 10 vuotta	Juokseva hallinto ja sen kehittäminen ja strateginen johtaminen sekä suunnittelu

Yritys C	Teollisuus myynti ja markkinointi painotteisesti, työntekijöitä Suomessa 22, perustettu vuonna 2018	Haastateltava C, myyntijohtaja, 15 vuotta kokemusta alalta	Vastaa myynnistä kokonaisvaltaisesti, toimii maajohtajan sivuroolissa
Yritys D	Finanssialan teknologia, 18 työntekijää, yritys perustettu vuonna 2016	Haastateltava D, yrityksen perustaja, kokemusta 20 vuotta alalta ja 15 vuotta kasvuyrityksien kehittämisestä	Tiimin rakentaminen, yrityskulttuurin kehittäminen, vision selkeyttäminen ja talousasiat

Taulukko 1. Tutkimuksen yritykset ja haastateltavat

6. Empirian tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen haastattelujen tulokset. Tutkimuskysymyksiin (Liite 1.) saadut vastaukset neljältä haastatellulta yritykseltä toimivat pohjana analyysille. Tuloksien tulkinnassa käytetään aikaisemmin työssä teoriaosassa selitetyjä Lean Startup – menetelmää sekä dynaamisten kyvykkyyksien käsitettä hyödyksi. Empirian ensimmäisessä osassa käsitellään tutkimukseen osallistuneiden kasvuyritysten Lean Startup – menetelmän sovelluksia ja toisessa osassa näiden yritysten dynaamisia kyvykkyyksiä.

6.1 Lean Startup – menetelmä ja sen sovellukset haastatelluissa yrityksissä

Yrityksien Lean Startup – menetelmien sovellukset eroavat yrityskohtaisesti johtuen niiden eroavista tilanteista, toimialoista sekä muista käytännön toimintatavoista. Tästä huolimatta, Lean Startup – menetelmän periaatteet (Kuvio 2.) toteutuivat kunkin kasvuyrityksen kohdalla. Menetelmien havainnollistamiseksi kutakin yritystä pyydettiin nimeämään konkreettisia esimerkkejä haastattelukysymyksiin.

Yritys A on määrittänyt oman toimintansa perustaksi asiakaslähtöisiä mittareita, jotka mittaavat kuluttajan motiiveja säästää rahaa vähentääkseen omaa hiilijalanjälkeään. Haastateltava A nimeää esimerkiksi yrityksen seuraavan käyttäjien euromääräisten säästöjen kokonaismäärää ja niiden toistuvuutta. Yritys on suorittamassa pilottia ratkaisulleen ja tähän osallistuu 20 ihmistä, mikä mahdollistaa yksittäisten ihmisten käyttäytymisen seuraamisen. Haastateltava A toteaa, että *”prototyypin kanssa on tehty mittaristoja siihen liittyen, miksi me tehdään tätä, mitä me halutaan lopputulokseksi ja näiden perusteella ollaan määritelty tavoitteet, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä”*. Toimialalla ideoiden testaamiseen tarvitaan yleisesti ottaen paljon lupia, joten ideoita pyritään haastattelujen avulla testaamaan kevyesti ja täten katsoa, onko se käytettävissä lyhyellä aikavälillä vai vasta tulevaisuudessa. Yritys A:n toiminnot perustuvat tällä hetkellä tuotteen testaamiseen.

Haastateltava A: ”Me ollaan hyödynnetty haastattelukysymyksiä muodostamiseen asiakas-hypoteeseja eli leap-of-faith-kysymyksiä, jotta me kyetään paremmin ymmärtämään miksi ihmiset haluavat olla kuluttamatta”

Yrityksen A henkilöstömäärä on kasvanut viime aikoina, joka on Haastateltava A:n mukaan johtanut yrityksen viestinnän tehostamiseen tiimin sisällä. Tiimi käy viikoittain läpi mitä kukin työntekijä on saanut viime viikolla tehtyä ja mitä he tekevät tällä viikolla. Näiden viikoittaisten palaverien tarkoitus on selventää, mikäli joku työntekijä tarvitsee apua tai jokin asia on epäselvä, jotta näihin ongelmiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. Haastateltava A kokee yrityksen toiminnan kehityskohteeksi toiminnan nopeuttamisen sekä asioiden oikeanlaisen toteuttamisen, minkä vuoksi esimerkiksi aikaisemmin mainittuja viikkopalavereita pidetään. Toisaalta hän toteaa, että tiimin tutkijatausta ja tästä johtuva lähdekriittisyys sekä asiantuntevuus ovat auttaneet yrityksen toiminnassa erittäin paljon.

Haastateltava B kertoo, että Yritys B on hierarkialtaan matala ja sen työntekijät on jaettu pienempiin tiimeihin, joissa kukin tiimi on vastuussa tiimin sisäisen strategian sekä suunnitelmien edistämisestä liiketoiminnan osana. Haastateltavan B mukaan ” Yritys B on vasta alkanut kehittää suorituksen mittaristoja, johtuen meidän suuresta kasvuvauhdista”. Strategiatyö ei ole yrityksessä vielä organisaatiotasolla valmista, minkä vuoksi Yritys B on myöhemmin tänä vuonna ottamassa käyttöön kiinteämpiä suorituksen mittareita. Haastateltava B painottaa yrityksen työntekijöiden haluavan olla mukana yhteiskunnallisesti tärkeissä projekteissa ja tämän vuoksi yrityksessä ollaan valittu projekteille painotusalueita.

Haastateltava B: ”Kestävä kehitys, kiertotalous ja sosiaalipuolen ongelmat on koettu meidän työntekijöiden keskuudessa tärkeiksi. Yrityksessä B halutaan rakentaa brändiä sen ympärille, että me ollaan digiongelmienratkaisija, joka tekee asioita oikein ja hallitusti”

Yrityksessä B:ssä testataan aktiivisesti tuoteprojektien kysyntää ja niiden vaikuttavuutta eri kanavien kautta. Liiketoimintamallin osaksi on kehitetty yhteisomistajuus sekä – kehittämisyhtiöitä. Haastateltava B kertoo, että yrityksessä ollaan valmiita panostamaan ideoihin, joiden ympärille voidaan mahdollisesti perustaa yritys joko yrityksen työntekijöiden tai ulkopuo-

listen toimijoiden kanssa. Haastateltava tarkoittaa Yrityksen B:n kehittävän riskitasoja eri ideoille perustuen niiden vaatimiin resursseihin ja tämän avulla yritys hakee kilpailuetua markkinoilla.

Haastateltava B: ”Haluamme tehostaa toimintaamme osoittamalla meidän ydinosaaminen alalla ja tämä on tuntunut vetoavan asiakkaisiin”

Yrityksen B kaikki työntekijät ovat osallistuneet vuosien mittaan erilaisiin innovaatiokilpailuihin ja voittaneet näitä. Haastateltava B toteaa tämän erottavan yrityksen muista alan toimijoista. Yrityksessä tuoteistetaan kumppanien avulla työntekijöiden osaamista ja tämä on Haastateltavan B mukaan ollut menestyksekkästä. Kehityskohteeksi hän mainitsee vaikeudet päivittää prosesseja liiketoiminnan kasvaessa nopeasti, minkä takia osa suunnitelluista prosesseista ei ole enää käytettävissä.

Yritys C käyttää tulossidonnaisia KPI – mittaristoja (Key Performance Indicator), joilla pyritään mittaamaan pääasiassa liikevaihtoa ja myyntikatetta. Yksilötason mittareita käytetään myös kuten esimerkiksi, kuinka monta tuotelistausta työntekijä on saanut toteutettua. Haastateltava C kertoo yrityksen hyödyntävän paljon uusia ideoita sen startup-henkisyyden vuoksi. Haastateltavan mukaan *”ideoiden konkretisoiminen on oleellista, sillä silloin se näkyy liikevaihdossa”*. Haastateltava C tarkoittaa yrityksen toteuttavan paljon pilotteja pienellä mittakaavalla. Yrityksen C tapauksessa, haastateltava mainitsee esimerkin uuden tuotteen hyllyratkaisusta, joka toteutetaan aluksi vain muutamissa vähittäiskaupoissa. Pilottien kautta yritys pyrkii löytämään idean hyödyt ja heikkoudet tai muita käytännön asioita sille, miksi ratkaisu toimii tai ei toimi.

Haastateltava C: ”Aina pitää miettiä, kun jotain asiaa tekee, mihin se vaikuttaa eikä tehdä vaan pöytälaatikkotavaraa”

Tällä Haastateltava C painottaa konkreettisen vaikutuksen merkitystä yrityksen toimintaan. Yritys C toimii kolmen kohderyhmän perusteella, jotka ovat asiakkaat (kaupat), kuluttajat ja ”shopperit” eli kuluttaja, joka ostaa tuotteen toiselle henkilölle tämän puolesta. Kahden jälkimmäisen kohderyhmän kanssa yritys panostaa tuotteiden erottuvuuteen vähittäiskaupoissa

ja kauppojen kanssa se parantelee innovaatioitaan. Näitä edellä mainittuja prosesseja pyritään tehostamaan esimerkiksi miettimällä, jos prosessista voidaan poistaa jokin vaihe. Haastateltava C toteaa pilotteja ja muita ideoita pyritään toteuttamaan ilman, että se vaikuttaisi isossa mittakaavassa yrityksen liiketoimintaan. Hänen mukaansa *”Yrityksessä C halutaan säävuttaa sama tulos vähemmällä työllä”*. Haastateltava kertoo Yrityksen C osallisuuden ison korporaation määrittämiin suuntaviivoihin ja prosesseihin yhdistettynä Yrityksen C omaan startup -henkisyteen vaikuttavan asioiden yksinkertaiseen tekemiseen sekä ketteryteen. Vaikka tämä onkin kilpailuetu ja voimavara yritykselle, niin kunnianhimoisten kasvutavoitteiden aiheuttamat nopeat muutokset sekä prioriteettien määrittely ovat vielä Haastateltavan C mukaan toiminnassa kehitettäviä asioita.

Haastateltava D kertoo Yrityksen D muuttaneen liiketoimintamalliaan vuosien saatossa B2C:stä B2B2C – malliin. Tämä takia käyttäjälähtöisien mittarien lisäksi on otettu käyttöön myyntiin sekä myyntiputken hallintaan liittyviä mittaristoja. Yrityksessä luodaan hypoteeseja, joita pyritään selvittämään pienempien kokeiden avulla. Haastateltava D tarkentaa, että yrityksessä D on paljon validoituja konsepteja, mutta uusia ideoita syntyy viikko tasolla. Ideoita pyritään löytämään nelikentän avulla, mikä muodostuu kriittisistä (ylhällä) ja ei-kriittisistä (alhaalla) asioista sekä oikealla olevista ei tiedossa olevista ja vasemmalla tiedossa olevista asioista. Haastateltava toteaa yrityksen testaavan kaikista kriittisimpiä ja epävarmimpia hypoteeseja ja ideoita. Näin Yritys D pyrkii luomaan uusia menestyskonsepteja ja testaamaan näitä asiakkaiden avulla. Tämä rakenna-mittaa-opi-palautesykli toistuu uudestaan saatujen tuloksien avulla.

Haastateltava D: ”Toiminnan tehostaminen liittyy siihen hetkeen, kun tehdään hypoteesi ja sen testaaminen. Sen nopeuttaminen vaatii rohkeutta”

Kun Yritys D pyrkii validoimaan ideat asiakashypoteesien ja testien avulla, huomauttaa Haastateltavaa D tiimin jäsenien erilaisuuden merkityksen tärkeydestä. Hän toteaa erilaisten tiiminjäsenien ja toisaalta työympäristössä vallitsevan innovatiivisen ilmapiirin yrityksen vahvuuksiksi. Hän kertoo Yrityksen D rakentaneen ilmapiiriä, joka kannustaa rohkeuteen, ja yrityskulttuuria, jossa saa epäonnistua. Haastateltava D selittää *”mitä nopeammin voidaan epä-*

onnistua testeissä, sen vähemmän aikaa kuluu sen miettimiseen". Tätä vastuunottamisen kulttuuria halutaan yhä kehittää yrityksessä ja siksi päätöksentekoa pyritään jakamaan yhä pienemmille tiimeille sekä yksilötasolle saakka.

6.2 Tutkimukseen osallistuneiden kasvuyritysten dynaamiset kyvykkyydet

Kasvuyrityksien dynaamisten kyvykkyyksien ylläpitämiseen vaikuttaa yrittäjämäinen johtaminen, jolla on vähän tekemistä analysoimisen ja optimoimisen kanssa, vaan enemmänkin mahdollisuuksien havaitsemisen sekä tarttumisen kanssa (Teece, 2007). Tutkimuskysymykset laadittiin havainnollistamaan mahdollisimman käytännönläheisellä tasolla Teece et al (1997) määritelmää käsitteestä ja sen kolmea osaa: Sensing, seizing ja transforming. Haastatteluissa kysyttiin myös tarkennuksia haastateltavien omista toimenpiteistä dynaamisten kyvykkyyksien ylläpitämiseksi.

Haastateltava A kertoo suurimman osan yrityksen toiminnassa mukana olevista ihmisistä työskentelevän täyspäiväisesti muissa tehtävissä. Tämä on kuitenkin mahdollistanut sen, että informaatiota alan uusimmista trendeistä sekä tapahtumista saadaan laaja-alaisesti. Yritys A:n pitää haastateltavan mukaan valita tarkasti mihin kulutetaan resursseja näiden niukkuuden vuoksi ja mahdollisuuksiin tarttumiseen onkin tästä syystä otettava resursseja muualta. Haastateltava A jatkaa, että yritys on muuttanut lyhyessä ajassa toimintamalliaan monesti ja nykyisen mallin löydyttyä resursseja ollaan keskitetty tämän mallin mukaisen MVP:n kehittämiseen sekä sen tuottamien mahdollisuuksien testaamiseen. Uusia kumppaneita tai asiakkaita ei ole Haastateltavan A mukaan kannattavaa etsiä tässä vaiheessa.

Haastateltava A: "Innovaatiot ovat todella tärkeitä, mutta on erityisen tärkeitä, että nämä testataan"

Yrityksessä A pyritään tekemään asioita yksi kerrallaan ja kategorisoida tulevia tehtäviä sen mukaan mitkä asiat ovat tärkeitä, mitkä asiat ovat kesken ja mitkä on tehty. Haastateltava A mainitsee jälleen yrityksen viestinnän kehittämisen ja nimenomaan *"aktiivisen yliviestinnän, jotta kaikki oppisivat tekemään asioita tehokkaasti"*. Hän on kokenut olevansa pullonkaulana

yrittäjien toiminnassa ja siksi Yritys A on kehittänyt järjestelmän, jonka avulla kunkin työntekijän vahvuudet sekä heikkoudet voidaan tunnistaa ja täten mahdollistaa henkilö- ja yritys-kohtainen jatkuva parantuminen. Haastateltava A kertoo yrityksen uudesta käytännöstä talousryhmän kesken, jossa palautetta annetaan muille työntekijöille. Tarkoituksena on luoda avoin ilmapiiri palautteen saamiselle ja sen antamiselle.

Haastateltava B: "Meidän liiketoimintamallin edellytys on, että maailma muuttuu"

Yritys B myy palveluitaan monille erilaisille asiakkaille. Näitä ovat Haastateltava B mukaa esimerkiksi startup yhteisöt, suuryritykset tai julkisen puolen toimijat. Myyntiä ja asiakkaita varten vaaditaan paljon asiakastietoa, viestinnän sekä myyntiputki menetelmien hallintaa. Haastateltava mainitsee esimerkin Yrityksen B alle syntyneestä uudesta yrityksestä. Tämä yritys syntyi kokeiluhankkeen perusteella. Hankkeen aikana syntynyt idea tuotti ratkaisuja ongelmaan, joita ei aikaisemmin kyetty ratkaisemaan minkä lisäksi toiminta oli taloudellisesti kannattavaa. Tämän ratkaisun ympärille yrityksen rakentamista tuki myös asiantuntijan lausunnot. Haastateltava selittää, että *"jos nyt tulisi samanlainen mahdollisuus, niin hypättäisiin heti mukaan"*. Toisaalta hän painottaa riski-hyöty-suhteen oikeanmukaisuutta ja mahdollisuuksien potentiaalien suuruutta.

Innovaatiosta sekä muuntautumisesta puhuttaessa Haastateltava B palaa jälleen tiimien sisäiseen vastuuseen omasta toiminnastaan. Tiimit valitsevat omat työkalut innovaatioiden ja toiminnan seuraamiseksi, minkä tarkoituksena on vähentää byrokratiaa. Nousevia mahdollisuuksia ja niiden soveltamismahdollisuuksia löydetään Haastateltava B sanoin yrityksen perusajatuksen avulla, eli *"sisäisesti ja asiakkaiden kanssa luodaan uutta"*. Haastateltava kertoo itse keskittyvän eniten resurssien tehokkaaseen allokoimiseen ja tarpeen mukaan nostaa ongelmakohtia esille, jos näitä esiintyy yrityksen projektien kohdalla. Isojen asiakkaiden kohdalla tarvitsee haastateltavan mukaan ennakoida enemmän, kun taas pienempien kohdalla voidaan jälkikäteen kehittää toimintaa helpommin. Yritykseen palkattavat työntekijät valitaan pääasiassa potentiaalisuuden, kyvyn muokkautua erilaisiin tilanteisiin ja tahtotilan tulla osaksi yrityskulttuuria perusteella.

Yritys C pyrkii havaitsemaan ympäristössä tapahtuvia muutoksia käyttäen numerodataa hyödyksi. Segmenttien kasvu sekä kilpailijoiden markkinatoimet, erityisesti myynti, paljastuvat Haastateltavan C mukaan tämän datan avulla. Toimintaa ollaan tehostettu vähentämällä päällekkäistä työskentelyä. Haastateltava kertoo esimerkiksi johtotehtävien päällekkäisyyden ja työntekijöiden vastuualueiden kapeuden olleen ongelmia Yrityksessä C. Tästä johtuen johtotoimintoja ollaan keskitetty tietyihin maihin sekä työnkuvia on laajennettu. Työnkuvien laajentumiseen on vaikuttanut työntekijöiden keskittyminen tietyihin tuotekategorioihin.

Kysyttäessä Yrityksen C osallisuudesta yrityskaupassa ja mitä uusi omistaja näki Yrityksen C liiketoiminnassa potentiaalisiksi, Haastateltava C toteaa Yrityksen C vision sekä mission olleen avainroolissa ostopäätöksessä. Hän jatkaa Yrityksen C liiketoiminnan perustuvan ihmisten hyvinvoinnin parantamisen kasviperäisten tuotteiden avulla ja näiden tuotteiden yhteiskunnalliseen vaikutukseen. Uusi omistaja koki kasviperäisten tuotteiden kuluttajatrendin olevan tulevaisuudessa vielä isompi, mikä johti lopulta yrityskauppaan. Tämän kuluttajatrendin vuoksi Yrityksessä C lanseerataan vuosittain uusia innovaatioita ja pohditaan mikä seuraava uutuus voisi olla. Haastateltava C mainitsee esimerkkinä tuotteiden uudet maut sekä uuden levitteen olevan viime aikaisempia innovaatioita. Isompien innovaatioiden lanseeraus on vielä kesken, mutta nämä tulevat haastateltavan mukaan toteutumaan lähikuukausien aikana.

Haastateltava C: "Puoliksi valmistakin kannattaa välillä lähteä toteuttamaan ja tämä lopulta jalostuu matkan varrella"

Tällä Haastateltava C tarkoittaa yrityksen halua etsiä jatkuvasti uusia ratkaisuja sekä innovaatioita, mitkä voivat tuoda kilpailuetua. Hän kertoo Yrityksen C toteuttavan ideoita, joihin ei välttämättä kyetä toteutushetkellä saamaan numeerista dataa. Haastateltava palaa aikaisemmin mainitsemiinsa pilotti kokeiluihin, joiden toteuttamiseen vaaditaan työntekijöiltä rohkeutta. Vaikka myynninkasvuajureita pyritään etsimään asiakaskeisesti, halutaan yrityksessä Haastateltavan C mukaan *"työntekijöiden erilaisuuden ja tiimihengen kautta löytää kasvutekijöitä"*. Hän kertoo Yrityksen C tekevän päätöksiä ikään kuin se olisi heidän oma yrityksensä. Haastateltava C toteaa itse tekevänsä päätöksiä tämän perusteella ja jatkaa, että *"isossa korporaatiossa monesti tehdään päätöksiä sillä perusteella, että tämä ei ole sinun oma yritys"*.

Haastateltava D kertoo Yrityksen D havainnollistavan finanssisektorissa tapahtuvia muutoksia etenemissuunnitelman avulla. Tämä on keino saavuttamaan ymmärrys siitä, mitä asioita esimerkiksi yrityksen omassa teknologiassa tai myynnissä voitaisiin kehittää. Yritys D on mukana monessa erilaisessa ryhmässä, joissa seurataan alan trendejä, ja on niin kotimaassa kuin ulkomailla pidettävissä finanssialan tapahtumissa mukana. Haastateltava lisää, että yrityksen iso hallitus mahdollistaa eri osa-alueiden havainnollistamisen. Vaikka edellä mainitut asiat auttavat Yritys D:tä seuraamaan alan uusimpia muutoksia, Haastateltava D kertoo, että *”niin paljon tulee uutta, että haasteena on fokusoida oikeaan asiaan”*. Tästä johtuen Yritys D:ssä tartutaan niihin mahdollisuuksiin, jotka ovat yrityksen nykyisen tahtotilan mukaisia. Haastateltava D toteaa yrityksen validoivan mahdollisuuksia sen perusteella (1) kuinka sopivia ne ovat nykytilanteeseen, (2) mikä on mahdollisen kumppanin oma elinkaari ja (3) onko mahdollisesti muita vaihtoehtoja tarjolla.

Yrityksessä D muutetaan suuntaa ja rakennetaan uusia palveluja nopeaan tahtiin. Jatkuvaa parantamista pyritään tehostamaan toimintaa konkreettisten niin pitkien kuin lyhyiden aikavälin suunnitelmien avulla. Haastateltava D kertoo, että suunnittelua tapahtuu useimmiten kahden viikon jaksoissa, jolloin jokainen tiimi esittää tämän aikajakson tehtävät. Kun kaksi viikkoa on kulunut, käydään jokaisen tiimin tulokset läpi ja pohditaan esimerkiksi miksi joku asia tehtiin nopeammin kuin oltiin oletettu tai miksi jotain tehtävää ei saatu tehtyä. Viikoittaiset sekä päiväkohtaiset suunnitelmat ovat myös arkipäivää yrityksen työntekijöille.

Haastateltava D: ”Kun tulen töihin, niin tulen positiiviseen ympäristöön. Ihmiset tuovat pöytäni asioita, joita en ole odottanut”

Avoin työkuultuuri on Haastateltava D mukaan mahdollistanut sen, että työntekijät ovat uskaltaneet ottaa vastuuta enemmän ja toteuttaa ideoitaan. Hän kertoo, kuinka johtoportaan ei tarvitse enää kontrolloida työntekijöidensä työtä vaan sen sijasta johtoporras on tukemassa ja kehittämässä näitä suunnitelmia. Haastateltava D toteaa, kuinka hän on monesti ollut yllätynyt työntekijöiden aktiivisesta työskentelystä. Hän korostaa jälleen innovaatioille avoimen ilmapiirin ja tiimin jäsenien rohkeuden olevan Yrityksen D kantava voima.

7. Johtopäätökset

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja vastataan sen alussa määrittelemiін tutkimuskysymyksiin. Kappaleen ensimmäisessä osassa analysoidaan haastatteluiden avulla saatuja tuloksia teoriaan, minkä avulla tutkimuksen alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Tämän jälkeen seuraa pohdintaa tutkimuksen tekoprosessista ja lopulta määritellään jatkotutkimusaiheita.

7.1 Lean Startup – menetelmä ja kasvuyrityksien dynaamiset kyvykkyydet

Yrityksen toimintatavat vaikuttavat laaja-alaisesti siihen, kuinka se kykenee synnyttämään dynaamisia kyvykkyyksiä luodakseen kilpailuetua markkinoilla. Nykyajan markkinoiden ominaisuuksia ovat kilpailun kovuus, jatkuvasti uusien innovaatioiden sekä yritysten syntyminen ja muuttuva toimintaympäristö. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada ymmärrys siitä, kuinka Lean Startup – menetelmän tarjoamat keinot voivat synnyttää kasvuyrityksille entistä enemmän dynaamisia kyvykkyyksiä edellä mainittujen markkinaehtojen puitteissa. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten kohdalla on hyvinkin paljon samankaltaisuuksia ja näillä samantyyppisillä on paljon tekemistä kovan kilpailun kanssa. Huomattava asia on, että yritykset eivät kaihda riskiä. Yrityksen elinkaaren vaiheet rahoituksen ja muiden liiketoiminnan kannalta oleellisten seikkojen vaikuttavat siihen kuinka paljon suuren riskin omaavia päätöksiä tehdään. Kuitenkin resurssien ollessa oikeanlaiset näihin mahdollisuuksiin tartuttaisiin hyvinkin nopeasti, jos ne osoittautuisivat potentiaalisiksi.

Riski ei suinkaan ole ainoa asia, joka nykyajan Lean Startup – menetelmää hyödyntäviä kasvuyrityksiä yhdistää, vaan myös visio ja missio sekä työntekijöiden osallisuus organisaatioissa ovat avainelementtejä. Haastateltavissa yrityksissä päätöksenteko on jakautunut horisontaalisesti ja työntekijöitä kannustetaan omatoimisiin päätöksiin. Kasvuyrityksien suurin voimavara on tehdä yhteiskunnallisesti suurempia ja pysyvämpiä vaikutuksia, mikä voi liittyä alan toimintatapoihin ja tottumuksiin tai jopa yhteiskunnallisen vaikutuksen aikaansaamiseen.

Ensimmäinen alakysymys: **”Miten Lean Startup – menetelmä näkyy eri kasvuyrityksissä?”**

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kasvuyritykset korostavat työntekijöidensä yrittäjämäistä ajattelutapaa. Riesin (2011) määritelmä startupista ”inhimillisenä instituutiona”, joka luo tuotteita ja palveluja äärimmäisen epävakaisissa olosuhteissa pätee jokaiseen haastateltuun kasvuyritykseen. Kaikki haastateltavat painottavat työntekijöidensä yhteishengen ylläpitämistä yhtenä tärkeimpänä tekijänä menestykselle. Etenkin uusien ratkaisujen etsiminen yhdessä ja aktiivinen kommunikointi korostuvat tutkielman yrityksiensä kohdalla.

Haastateltavat kaikki toimivat oman yrityksensä johtoasemissa. Heistä jokainen pitää kiinni yrityksen ydinvision seuraamisesta ja haluavat kunkin työntekijän tekevän samoin. Lean Startupin johtamisprosessin (Kuvio 3) soveltamisessa löytyy kuitenkin eroja. Yritys A ei ole siinä yrityksen elinkaaren vaiheessa, jossa se muuttaisi enää strategiaansa vaan tämän sijasta keskittyy tuotteensa optimointiin asiakastestauksien avulla. Samaa harjoittaa Yritys C, joka pilottien avulla optimoi omien tuotteittensa ominaisuuksia sekä näiden ominaisuuksien hyödyntämistä. Yritys B on vasta kehittämässä organisaatiostrategiaansa, mutta kullakin tiimillä on olemassa oma strategiansa, jota ne seuraavat. Yritys D on jo pivotoinut oman strategiansa liiketoimintamalliaan vaihtamalla. Se on tällä hetkellä etsimässä niitä kasvumoottoreita nykyisen B2B2C – liiketoimintamallin virittämiseksi. Kasvumoottorien käyttö vaihtelee yrityksiensä välillä, esimerkiksi Yritys A virittää kiinnittyvää kasvumoottoria (kuinka ratkaisu houkuttelee ihmisiä seuraamaan omaa hiilijalanjälkeään pitkällä aikavälillä) kun taas Yritys C maksettua kasvumoottoria (miten ihmiset saadaan ostamaan lisää kasviperäisiä tuotteita).

Validoitu oppiminen saavutetaan haastatelluissa yrityksissä eri tavoin, mutta niitä yhdistää asiakasperäisyys. Yritykset A ja D mainitsevat sekä leap-of-faith –kysymykset että asiakashypoteesit uusien ideoiden ja innovaatioiden testaamiseksi. Yrityksessä B validoitua oppimista kerrytetään asiakasprojektien kautta ja niistä oppimalla. Yrityksessä C kolmea erilaista kohde-ryhmää pyritään ymmärtämään paremmin eri keinoin, kuten hiomalla innovaatioitaan vähittäiskauppojen kanssa ja pilotteja toteuttamalla ymmärtämään shopperien sekä kuluttajien käyttäytymistä.

Yritys C seuraa haastateltavista yrityksistä eniten tulosperustaisia (eikä niinkään validoituun oppimiseen nojautuvia) mittareita, kun taas muilla tutkielmaan osallistuneilla yrityksillä mittarit koostuvat enemmän kokonaissuorituksen ja tehokkuuden mittaamiseen. Tähän syynä

toisaalta liittyy se, että Yritys C on muita suhteessa huomattavasti isompi organisaatio ja on vastuussa suuren konsernin yhdestä myynnillisestä osa-alueesta. Arvohypoteeseja (palvelun hyöty asiakkaalle) hyödyntävät eniten Yritys A ja Yritys B, kun taas Yritys C käyttää hyödykseen enemmän kasvuhypoteeseja (miten uudet asiakkaat löytävät tuotteen). Yritys D yhdistelee näiden molempien hypoteesien käyttöä muita huomattavasti vaihtelevammin. Hukkatoimintojen vähentämiseen pyrkivät jokainen yrityksistä tehostaakseen omaa toimintaansa.

Rakenna-mittaa-opi palautesykli (Kuvio 4) sekä innovaatiokirjanpito ilmenevät vaihtelevilla tavoilla yritysten toiminnassa. MVP:n tarjoamaa tietoa hyödynnetään käytännöllisten mittareiden avulla, mutta Lean Startup – menetelmälle tyypillisiä kohorttianalyysijä tai A/B – testauksia ei suoranaisesti käytetä täsmälleen menetelmän kuvailemalla tavalla. Tuotekehitystä pyritään yrityksissä kuitenkin parantamaan asiakaslähtöisyydellä sekä uusien innovaatioiden testaamisella. Onnistuneista sekä epäonnistuneista testauksista pidetään kirjaa.

Toinen alakysymys: **”Minkälaisia dynaamisia kyvykkyksiä kasvuyrityksissä esiintyy?”**

Havaitsemisen kyvykkyys on haastattelujen perusteella tutkimukseen osallistuneiden yrityksen kohdalla vahvin dynaaminen kyvykkyys. Pavlou & El Sawy (2011) kuvailevat tämän kyvykkyuden olevan yrityksen kyky havainnoida, tulkita, ja jahdata mahdollisuuksia toimintaympäristössä. Kaikki yritykset janoavat lisää uutta tietoa markkinoilla tapahtuvista muutoksista sekä mahdollisuuksista, mikä on huomattavissa haastateltavien aktiivisesta ympäristön skannaamisesta. Kilpailuetuja haetaan jatkuvasti tutkimalla tehtyjen päätösten vaikutusta, asiakkaiden tarpeita tai kilpailijoiden toimien analysointia. Informaatiota saadaan tämän lisäksi erilaisista sidosryhmiltä tai tapahtumiin osallistumalla.

Mahdollisuuksiin tarttuminen sen sijaan ei ole jokaisessa yrityksessä mahdollista. Mahdollisuuksiin tarttuminen tarkoittaa nykyisten ja tulevien kyvykkyysien arvioimista, sekä mahdollisiin uusiin teknologioihin investoimista (O’Reilly & Tushman, 2008; Teece 2007). Yritys A suurimpana ongelmana ovat resurssien rajallisuus, minkä vuoksi kaikkiin mahdollisuuksiin ei kyetä tarttumaan. Yrityksessä D taas korostuu vaikeus jatkuvasti uuden informaation seurauksena oikeisiin asioihin fokuksionnin vaikeus. Yrityksen B kokeiluhankkeen synnyttämä yritys on esi-

merkki dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän mukaan hyvä esimerkki siitä, kuinka havaituihin mahdollisuuksiin voidaan tarttua. Samoin Yrityksen B halukkuus tarttua samankaltaiseen mahdollisuuteen osoittaa aikaisempien päätöksien vaikutuksen tarttumisen kyvykkyyden muodostumiseen sekä kehitykseen.

Muuntautumisen kyvykkyys osoittautuu kaikkien tutkielmaan osallistuneiden yritysten omaavaksi kyvykkyudeksi. Teece (2007) toteaa, että kestävän kasvun taustalla on yrityksen kyky yhdistää ja muuntaa omia voimavarojaan sekä yritys rakenteitaan markkinoiden muuttuessa. Toimintaympäristön jatkuva havainnointi ja siinä esiintyvien ilmiöt ovat pakottaneet haastateltujen kasvuyritysten muuntamaan omia organisaationaalisia rakenteitaan ja yhdistelmään voimavarojaan. Yrityksen C kohdalla tähän on vaikuttanut yrityskauppa, jossa se oli osallisena, kun taas Yrityksen B kohdalla tämä strategian sekä suurien suuntaviivojen muuntautuminen on vielä kesken. Yritys A on löytänyt oikean toimintamallinsa, joten se keskittyy tällä hetkellä oman ratkaisunsa kehittämiseen ja tämän ominaisuuksien muuntamiseen oikeanlaiseksi. Yritys D on muuntanut liiketoimintamalliaan ja pyrkii pitkänaikavälin sekä lyhyenaikavälin suunnittelun voimin tehostamaan sitä.

Päätutkimuskysymys: ”Miten Lean Startup – menetelmä vaikuttaa kasvuyrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin?”

Lean Startup – menetelmän tarjoama perusta yritysten toiminnalla on tutkimuksen perusteella selvä dynaamisia kyvykkyyksiä vahvistava tekijä. Dynaamiset kyvykkyudet ovat yrityksen itse rakentamia, eivätkä ne ole markkinoilta ostettavissa (Makadok, 2001). Sen työntekijöitä yrittäjämäiseen ajattelutapaan mahdollistavat toimenpiteet ovat ehdoton etu nykyajan epävakaaassa ympäristössä toimiville kasvuyrityksille. Tämä käy ilmi työn teoreettisesta viitekehyksestä (Kuvio 6.), jossa yrittäjyysmäisyys on Lean Startup – menetelmän opimittaa-rakennapalautesyklin ja dynaamisten kyvykkyyksien muodostumisen keskiössä. Nopea toiminta, virheistä oppiminen, aktiivinen kommunikointi ja asiakaslähtöisyys ovat asioita, jotka vaikuttavat eniten kasvuyrityksen muuntautumiskykyyn, uusien mahdollisuuksien havainnointiin sekä näihin tarttumiseen vaadittavaan rohkeuteen. Menetelmä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden toimia tavalla, joka on nykyajan markkinoilla muodostunut jopa elinehdoksi.

Tutkimuksen yhdeksi mielenkiintoisimmaksi osaksi muodostui se, miten lopulta kasvuyritykset kykenevät muuntamaan omaa toimintaansa ja muokkaamaan omia vahvuuksiaan kilpailukykyä ylläpitäväksi tekijäksi. Yhä enemmän informaatiota, uusia kilpailijoita sekä yhteiskunnallisia haasteita synnyttävä ympäristö tuottaa ongelmia dynaamisten kyvykkyyksien täyden potentiaalin valjastamiselle. Haastateltujen yritysten taloudellinen tila vaikuttaa eniten tähän kyvykkyyteen. Vision seuraaminen ja siitä kiinnipitäminen, innovaatio sekä rohkeus ovat kuitenkin jokaisessa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä halukkaan muuntamaan omia organisaationaalisia rakenteitaan.

Tutkielmaa varten luotu teoreettinen viitekehys (Kuvio 6.) osoittaa, miten Lean Startup – menetelmä vaikuttaa kasvuyrityksen dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen. Tätä viitekehystä tukee myös tutkielman empiirisen analyysin tulokset. Kun kasvuyritys mittaa oman strategiansa tai tuotteensa tehokkuutta sekä ominaisuuksia, on sen keskityttävä havainnoimaan mittauksesta saatuja tuloksia ja asiakasrajapinnassa tapahtuvia muutoksia. Havaitsemisen kyvykkyys muodostuu asiakastarpeiden sekä teknologisten mahdollisuuksien skannaamiseen johdosta (Teece, 2007). Kasvuyritykset pyrkivät oppimaan saaduista tuloksista ja täten pyrkivät tarttumaan nouseviin mahdollisuuksiin. Teece (2012) mukaan keinoja tarttua mahdollisuuksiin voivat olla esimerkiksi liiketoimintamallin muuntaminen tai resurssien allokoiminen. Lopulta kun tuotteesta tehdään uutta versiota (tai strategiaa muutetaan), tarvitaan muuntautumisen kyvykkyyttä. Kuten Zollo & Winter (2002) toteavat, dynaamiset kyvykkyydet ovat oppimisen tulos. Lean Startup – menetelmä perustuu jatkuvalla oppimisella ja hypoteesien luomisella (Ries, 2011), mikä mahdollistaa Kuvion 6. mukaisen viitekehysten dynaamisten kyvykkyyksien syntymiselle.

7.2 Pohdintaa

Nykyajan kasvuyrityksillä on edessään monia suuria haasteita. Kilpailuedun saavuttaminen suuressa mittakaavassa on erittäin haastavaa, eikä siihen löydy yksiselitteistä vastausta. Elin-ehtona näille yrityksille voidaan hyvinkin paljon pitää dynaamisten kyvykkyyksien kehittämistä sekä näiden kyvykkyyksien hallitsemista. Tärkeää on pohtia nimenomaan niitä tekijöitä, jotka johtavat yrityksen kilpailuedun saavuttamiseen ja kuinka näitä tekijöitä voidaan vahvistaa en-

tisestään. Vaikka dynaamisten kyvykkyyksien määritelmä pitää sisällään olennaisimmat yrityksen ominaisuudet, joiden avulla yritys nousee muita yrityksiä korkeammalle toiminnallaan, eivät nämä välttämättä yksinään ole riittäviä keinoja yrityksen vahvistamiseksi. Sama pätee Lean Startup – menetelmän kohdalla. Vaikka menetelmä vaikuttaa dynaamisten kyvykkyyksien kehittymiseen ja niiden vahvistamiseen, ei se välttämättä tarjoa yksiselitteistä keinoa kilpailuedun saavuttamiseksi. Niin kuin menestys, sitä ei voi ostaa tai tarjota kenellekään, vaan omilla toimillasi kykenet parantamaan oman yrityksesi tilannetta ollaksesi menestykselle suopeissa olosuhteissa.

Tutkielman tarkoituksena oli validoida Lean Startup – menetelmä kasvuyrityksien dynaamisten kyvykkyyksien lähteeksi. Menetelmä todella kasvattaa yrityksen mahdollisuuksia vahvistaa näitä kyvykkyyksiä, mutta ei itsessään ole suoraan implementoituna näitä synnyttävä menetelmä. Sen sijasta, tutkielma herätti entistä enemmän kysymyksiä sen suhteen, kuinka Lean Startup – menetelmän perusteiden avulla voidaan rakentaa kasvuyrityksille perusta dynaamisten kyvykkyyksien vahvistumiselle. Lean Startup ei itsessään synnytä dynaamisia kyvykkyyksiä kasvuyrityksille vaan tarjoaa tilaa niille toimenpiteille, jotka auttavat yritystä havainnoimaan ja tarttumaan mahdollisuuksiin sekä muuttamaan nämä omaksi edukseen.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen aikana heräsi monia jatkotutkimusaiheita. Kuvio 6 osoitti vain muutamia yhtenäisyyksiä Lean Startup – menetelmän ja dynaamisten kyvykkyyksien määritelmän välillä. Näitä yhtenäisyyksiä olisi mahdollista sekä hyvä tutkia enemmän, jotta Lean Startupin sekä dynaamisten kyvykkyyksien välisiä yhteyksiä kyettäisiin ammentamaan syvemmäksi. Myös Lean Startup – menetelmän vaikutuksia dynaamisten kyvykkyyksien yhteen osa-alueeseen (esimerkiksi muuntautumisen kyvykkyyteen) olisi tarpeellista tutkia syvemmin ja täten kehittää ymmärrystä menetelmän vahvuuksista sekä mahdollisista heikkouksista näiden kyvykkyyksien syntymiseen.

Lähdeluettelo

Adner, R. & Helfat, C.E.2003. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.): 1011-1025

Ambrosini, V., Bowman, C. & Collier, N. Dynamic Capabilities: An exploration of how firms renew their resource base, *British Journal of Management*, 20(SUPP.1): 9-24

Blank, S.2013. Why lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5): 3-9

Charron, R., Harrington, H.J., Voehl, F., Wiggin, H. 2015. The lean management systems handbook. Boca Raton, FL: CRC Press cop.

Ghezzi, A.2019. Digital Startups and the adoption and implementation of Lean Startup Approaches: Effectuation, Bricolage and Opportunity Creation in practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 146 (1): 945-960

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A.2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105-1121

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Helfat, C.E., Peteraf, M.A.2009. Understanding dynamic capabilities: Progress along a development path. *Strategic Organization*, 7(1): 91-102

Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G.2007. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Hoboken, NJ: Blackwell Publishing

Hirsjärvi, S. & Hurme, H.2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Ireland, R.D., Hitt, M.A., Sirmon, D.G.2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963-989

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., Kyläheiko, K.2005. Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship*. 3(3): 223-243

Kerr, W., Nanda, R. & Rhodes-Kropf, M.2014. Entrepreneurship as experimentation. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 25-48

Kohavi, R. & Thomke, S.2017. The Surprising Power of Online Experiments. *Harvard Business Review*: 74-82

Rasmussen, E.S. & Tanev, S.2015. The emergence of the lean startup as a new type of firm. *Technology Innovation Management Review*, 5(11): 12-19

Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5): 387-401

O'Reilly III, C.A. & Tushman, M.L.2008. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206

Osterwalder, A., Pigneur, Y.2010. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pavlou, P.A., El Sawy, O.A.2011. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*,42(1): 239-273

Ries, E. 2017. The Startup Way. Great Britain: Penguin Random House.

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

Shane, S. & Venkataraman, S.2000. The promise of entrepreneurship as a field of research.

Academy of Management Review, 25(1): 217-226

Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C.E.2018. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1): 390-439

Schoemaker, P.J.H., Heaton, S., Teece, D.2018. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1): 15-42

Sugimori, Y., Kusunoki, K., Cho, F., Uchikawa, S.1977. Toyota production system and kanban system materialization of just-in-time and respect-for-human system. *International Journal of Production Research*, 15(6): 553-564.

Teece, D.J., Peteraf, M., Leih, S.2016. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4): 13-35

Teece, D.J.2018. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49

Teece, D.J.2016. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86: 202-216

Teece, D. J. 2012. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.

Teece, D.J.2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.

Zollo, M. & Winter, S.G. 2002. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3): 339–351.

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuskysymykset:

Yleinen:

1. Nimi ja titteli
2. Kokemus alalta vuosina
3. Yrityksen toimiala, ikä ja koko
4. Vastuualueet yrityksessä

Lean Startup:

1. Minkälaisia suorituksen mittaristoja yrityksessänne käytetään?
2. Miten uusia ideoita hyödynnetään organisaatiossa?
3. Millä keinoilla nämä ideat validoidaan?
4. Kuinka yrityksenne pyrkii tehostamaan toimintaansa?
5. Mitkä asiat ovat toiminnassanne hyvin ja mitä on vielä kehitettävä?

Dynaamiset kyvykkyydet:

1. Millä tavoin toimintaympäristöä havainnoidaan yrityksessä?
2. Miten toimintaympäristössä esiintyviin mahdollisuuksiin tartutaan?
3. Koetteko innovaatiotoiminnan yrityksessänne tärkeäksi?
4. Miten jatkuva parantaminen toteutetaan yrityksessänne?
5. Mikä on yrityksenne suurin vahvuus?