

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

Liiketalous

2016

Anne Johansson

ASIAKASLÄHEISEN VERKOSTOMAISEN PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN MERITEOLLISUUDESSA

– Kustannustehokas ja suhdeorientoitunut tiedolla
johtamisen suunnitteluyhteistyö

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi

2016 | 57 sivua

Monica Tamminen

Anne Johansson

ASIAKASLÄHEISEN VERKOSTOMAISEN PALVELULIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN MERITEOLLISUUDESSA

– Kustannustehokas suunnittelu yhteistyö ja suhdeorientoitunut tiedolla johtaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää case-kehittämistutkimuksen tavoin meriteollisuuden sopimusvalmistajan Allstars Engineering Oy:n asiakasläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan suunnittelutyön nykytilaa ja kehittämistarpeita. Nykytilaa tarkastelemalla arvioitiin liiketoiminnan kilpailukykyä parantavia kehittämistarpeita. Laadittiin toimintasuunnitelma valittujen tarpeiden eteenpäin viemiseksi ja kehittämiseksi. Tavoitteena parantaa asiakkaan, yrityksen ja kumppanien välillä tehtävää protolaivan perussuunnitteluprosessin toimintamallia. Toimintamallin parantamisella pyritään tehostamaan ja yhtenäistämään verkostomaisen palveluliiketoiminnan prosesseja, informaation kulkua ja työtapoja sekä lisäämään henkilöstön ammatillista osaamista.

Teoreettisessa osuudessa käydään läpi asiakasläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan strategian ja operatiivisen yhteistyön kehittämiseen liittyviä teorioita.

Kehittämistutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin käyttäen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tapaustutkimusmenetelmää eli case studya. Tutkimuksessa käytettiin tiedonhankintamenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua ja työpajatyypistä menetelmää. Lisäksi perehdyttiin yrityksen sisäisiin projektiohjeisiin, nykyisiin työtapoihin ja toiminnanohjausjärjestelmään laatukäsikirjan ohella.

Tarkastelunäkökulmat ovat olleet asiakkaan ja yrityksen sekä siihen liittyvän toimittajaverkoston välisen yhteistyön laatu, ajoitus ja vaikuttavuus paremman yhteisymmärryksen ja tulevaisuuden yhteistyömallin kehittämisen käynnistämiseksi. Tutkimuksessa on otettu huomioon tekijät, joilla on yhteisvaikutusta koko suunnittelun ja projektinhoidon tuotannollistamisen laatuun ja kustannustehokkuuteen sekä kaupallisiin valmiuksiin.

Tutkimuksen avulla sovittiin yhtenäisestä toimintatavan kehittämisestä asiakkaan, yrityksen ja kumppanin kanssa. Yritys voi aloittaa yhteistyössä asiakkaan ja kumppanin kanssa perussuunnitteluprosessin kehittämisen pohjautuen tutkimuksen aikana laadittuun toimintasuunnitelmaan.

Tutkimukseen liittyy luottamuksellinen osuus.

ASIASANAT:

Asiaksläheinen, asiakaslähtöisyys, Lean johtamisfilofia, palveluliiketoiminta, verkostot, yhdessä luominen, osaamisen kehittäminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TRADENOMI BUSINESS

2016 | 57 Total number of pages

Monica Tamminen

Anne Johansson

SERVICE DRIVEN BUSINESS DEVELOPMENT OF CUSTOMER INTIMACY AT MARINE TECHNOLOGY NETWORK

- Cost effectiveness of co-operational designing and relationship oriented information managing

The object of this thesis was to clarify the status of business planning and development needs in network based customer segment, the target company being marine industry sub-contractor Allstars Engineering Ltd. The results were based on case studies. The purpose of the current state evaluation was to identify development needs for improving competitiveness. An operational plan was created in order to promote and execute the selected improvements. The target was to improve the multi-stakeholder processes involved in the pre-design of a prototype vessel. The goal was to streamline and harmonize processes of a network based on service business model, develop information flow and working methods and increase the professional competencies of the personnel.

The theoretical study concentrates on customer focused, service driven business strategies and theories related to co creational business development.

The empirical study was carried out by analyzing qualitative case-studies. The data was collected by half structured interviews, deep dives and workshop methods. One part of study was to go over the company's internal guidelines, processes, working methods and ERP alongside the quality manual.

The KPIs were quality of cooperation between company, customer and supplier network, better scheduling and impact on improved form of cooperation and its development in future.

This study took into account all factors that have a combined effect on the quality of pre-design and project processes in productionalizing, cost-efficiency and commercial competencies.

With help of this study the company was able to kick off co creational development in collaboration among the customer, partner and supplier network and begin the development of pre-design processes according to action plan.

There is a confidential section in this study.

KEYWORDS:

Customer intimacy, Customer orientation, Lean management, Services, Services marketing, Competence, Relationship marketing, Value analysis, Partnership

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO	8
1 JOHDANTO	10
2 TIEDOLLA JOHTAMINEN ASIAKASLÄHEISESSÄ LIIKETOIMINNASSA	14
2.1 Asiakasläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan filosofia	14
2.2 Palvelujohtaminen osana asiakasläheistä liiketoimintaa	14
2.3 Tiedolla johtaminen parantaa kustannustehokkuutta ja lisää luotettavuutta suunnitteluun	16
2.4 Osaamisen merkitys verkostomaisessa tiedolla johtamisessa	19
2.5 Tiedolla johtamisen avaintekijät suhdeorientoituneessa arvonluontiketjussa	22
2.6 Lean start up työkaluna oikeaikaaisessa suunnitteluyhteistyössä	23
3 ASIAKASLÄHEISEN LIIKETOIMINNAN TIEDOLLA JOHTAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTI	29
3.1 Case-tutkimus toiminnallisessa opinnäytetyössä	30
3.2 Esiselvitys vaihe - hiljaisen tiedon kartoitus NABC mallin avulla	33
3.3 Kehittämiprojektin pääprosessit	35
3.4 Projektin suunnittelu	36
3.5 Projektin toteutus	39
Suunnitteluyhteistyön kehittäminen Lean start up keinoin	41
Parannetun tiedolla johtamisen toimintamallin rakenne ja toteutusehdotus	43
Parannetun suunnitteluyhteistyötoimintamallin syy-seurasuhteet	45
3.6 Projektin arviointi	46
4 PROJEKTIN YHTEENVETO JA JATKOTOIMEPIDE-EHDOTUKSIA	48
4.1 Muutosvalmiuksien kypsyys	48
4.2 Uuden toimintamallin siirtymävaiheen saavutukset	49
4.3 Suhdeorientoituneen suunnitteluyhteistyön kehittämisen tarpeet	50
4.4 Projektin tulosten luotettavuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus	52
5 POHDINTA	54
LÄHTEET	56

KUVAT

Kuva 1. Laivanrakennusteollisuus ja sen klusterirakenteen kuvaus.	11
Kuva 2. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa (Mattila ym.2007).	16
Kuva 3. Osaamisen tunnistaminen: perinteinen vs. asiakasläheinen toimintatapa mukaillen (Helander ym.2013, 43).	21
Kuva 4. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinta (Rantanen & Toikko 2009).	31
Kuva 5. Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä koostuu palapelin rakentamisesta kokonaiskuvan saamiseksi (Kananen 2013, 77).	32
Kuva 6. Kehittämishankkeen prosessi (Ojasalo ym. 2009, 23).	36
Kuva 7. Asiakasläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan strateginen yhteistyörakenne ja toimintatapa kuvaus Helanderia mukaillen (Helander ym.2013, 43).	37
Kuva 8. NABC malli (Leukkunen Petri, 2012).	35
Kuva 9. Lean start up prosessin kehämalli (http://theleanstartup.com/principles).	42
Kuva 10. PES suunnittelutyön toimintamallin kuvaus.	44
Kuva 11. Asiakasläheisen palveluliiketoiminnan informaatio-raha-materiaalivirtojen verkosto ja projektiorganisaatio.	39
Kuva 12. esittää miten toimeenpanon kolme tehtäväryhmää korreloi muutoksen kuuteen peruskomponenttiin (Hannus 1993, 328).	49
Kuva 13. Suhdeorientoitumisen muutos tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen (Karjaluo, http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf).	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Projektin aikataulu.	37
----------------------------------	----

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

4C - viitekehys	Viitekehys tarkastelee markkinointia ostajan näkökulmasta korostaen palveluratkaisujen tuottajan roolia pitkäaikaisten asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittäjänä. Näkökulmina ovat Customer solution (suom. asiakkaan ratkaisu) Customer cost (suom. asiakkaan kustannus), Convenience (suom. mukavuus) ja Communication (viestintä, viestinnässä fokus asiakkaan näkökulmassa)
Abduktio	Päätelyn tulos, joka perustuu parhaaseen saatavilla olevaan selitykseen
Asiakasläheisyys	Strateginen yhdessäluomisen lähestymistapa, jolla tyydytetään samanaikaisesti sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet
BSC	Balanced Scorecard, tasapainotettu tulokortti, on toiminnanohjauksen suorituskykyymittaristo, jota käytetään strategisen johtamisen välineenä
Case-tutkimus	Case- eli tapaustutkimus on sellainen empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä
H2H	Human 2 Human, ihminen ihmisille- perustuva vuorovaikutuksen lähestymistapa
KPI	Organisaation suorituskykyä ilmaiseva mittari
KT	Kokonaistoimittaja
LEAN- ajattelu	Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, joka keskittyy seitsemän erilaisen turhuuden (tuottamattoman toiminnon) poistamiseen, minkä avulla pyritään parantamaan asiakastytyvyyttä, parantamaan laatua ja pienentämään toiminnan kustannuksia ja lyhentämään tuotannon läpimenoaikoja

Lean startup	Tieteellinen menettelytapa luoda ja johtaa innovaatioita (start-uppeja) sekä mahdollistaa nopeamman tuote/palveluratkaisun tarjoamisen asiakkaalle
NABC-malli	NABC-malli (Need – Approach – Benefits – Competition) on menetelmä liiketoiminnan suunnittelua varten. Need, Approach, Benefits ja Competition ovat aina läsnä olevia kysymyksiä, kun mietitään johonkin ideaan uutta lähestymistapaa
Partnership	Kumppanuus, joka on kaikkia osapuolia hyödyttävä liikesuhde
PES	Perussuunnittelu on laivanrakennuksen suunnitteluprosessin alkuvaiheessa tehtävää suunnittelua

1 JOHDANTO

Toimeksiantaja yrityksen, Allstars Engineering Oy, historia ulottuu 1990-luvulle. Vuosikymmenten kuluessa yritys on kehittynyt telakkateollisuuden Design insinööritoimistosta meri- ja prosessi- ja koneteknologiaateollisuuden osaavaksi projektinhallintayritykseksi. Yritys on erikoistunut vaativien suunnittelu toimeksiantojen kokonaisvaltaiseen toteutukseen.

Allstars Engineering Oy työllistää nykyisin yli 40 ammattitaitoista eri suunnittelualojen osaajaa. Toiminnan päämäärä on tuottaa virheettömiä palveluja lupaamassa aikataulussa. Yrityksen kantavana periaatteena on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen kustannustietoisesti, ketterästi ja asiantuntevasti. Kansainvälisten yhteistyökumppaneiden avulla kyetään vastaamaan markkinoiden alati muuttuviin haasteisiin.

Kilpailukyvyyn parantaminen edellyttää jatkuvaa kehittymistä ja asiakastarpeiden tunnistamista sekä niihin vastaamista tuottamalla virheettömiä palveluja lupaamassa aikataulussa. Yrityksen henkilöstöllä on kyky ymmärtää ja kuunnella asiakasta. Toimialalla vallitsevan kilpailutilanteen vuoksi on tärkeää, että yritys lunastaa arvolupaukset ylivertaisella asiakaskokemuksella ja samaan aikaan kehittäen omaa toimintaansa ja osaamistaan vielä paremmaksi asiakasläheisen yhteistyön saavuttamiseksi. Tavoitteen saavuttamiseen vaaditaan luottamuksellisen yhteistyön ulottamista ja entistä syvempää yhteistyötä, avoimuutta ja vastavuoroisuutta oman henkilöstön, kumppanien ja asiakkaiden kanssa.

Yrityksessä on jatkuvan parantamisen asenne. Toiminnan kehittäminen perustuu sertifioituun ISO 9001:2008 laatustandardiin (<http://www.aegroup.fi/sample-page.>)

LAIVANRAKENNUSTEOLLISUUS JA SEN KLUSTERIRAKENNE



Kuva 1. Laivanrakennusteollisuus ja sen klusterirakenteen kuvaus.

Klusterin monimutkaisuutta ja rakennetta kuvataan kuvassa 1.

Laivanrakennuksen toimiala on kokenut maailmanlaajuisen rakennemuutoksen ja kilpailu on kiristynyt valmistajien välillä. Asiakkaiden vaatimukset taloudellisesta ja laadullisesta sekä innovointikyvykkyyden näkökulmista haastavat koko tilaus-toimitusketjun verkoston uudistumaan, toimimaan joustavammin ja ketterämmin kuin koskaan aikaisemmin.

Aiheena on asiakasläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan ennakoivan ja yhteistyössä tapahtuvan tuotannollistamisen kehittäminen kustannustehokkaasti laivanrakennuksen perus- ja varustelusuunnittelun ketjussa.

Strategista kokonaisuutta tarkastellaan operatiivisen tietojohdamisen osaamisen ja uudistuvan toimintamallin kehittämistarpeesta. Tarkastelussa on asiakas, Meyer Turku ja verkostokumppanin suunnitteluorganisaatiot yrityksen taustaorganisaation lisäksi.

Tarkastelukenttä:

- ✓ Tarkastellaan asiakkaan ja yrityksen sekä toimittajaverkoston välisen suunnitteluyhteistyön nykytila.
- ✓ Innovoidaan miten luodaan ketterästi ja kustannustehokkaasti lisäarvoa tuottavaa asiakasläheistä palvelua/ratkaisua.
- ✓ Tarkastellaan asiakasta ja hänen rooliaan liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Keskeisintä tarkastelussa on palvelujohtamisen näkökulma.

Opinnäytetyön tuloksena ehdotetaan ratkaisumallia miten voidaan rakentaa avointa tiedolla johtamisen ja osaamisen kehittämisen toimintatapaa luottamuksellisessa yhteistyössä asiakkaan ja verkoston kanssa.

Tämän opinnäytetyössä toteutettavan kehittämisprojektin strategisena tehtävänä on laatia ennakoivaan tiedolla johtamiseen ohjaava toimintasuunitelma. Siinä kuvataan kuinka yritys voi toimia asiakasläheisen palveluliiketoiminnan kehittämisen katalysaattorina ja alulle panijana osoittamalla kyvykkyytensä ja halunsa verkoston yhteisten ja pilkkottujen päämäärien tarkastelemiseen ja uudistamiseen.

Tarkoituksena on toimia projektinomaisesti, hallitusti ja systemaattisesti, luoda toimintoperusteinen toimintasuunitelma toimijoiden pitkään tiedossa olleiden tarpeiden pohjalta.

Anne Johansson

TOIMINNALLINEN OPINNÄYTE

ALIISS14

Turku AMK Salo

09.05.2016

Tradenomi opinnäytetyö

2 TIEDOLLA JOHTAMINEN ASIAKASLÄHEISESSÄ LIIKETOIMINNASSA

2.1 Asiaksläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan filosofia

”Asiaksläheisyydeksi kutsutaan strategista yhdessä luomisen lähestymistapaa, joka viittaa sellaisiin räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla tyydytetään samanaikaisesti sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet.” (Helander ym.2013, 29.)

Asiaksläheinen toimintatapa on palveluliiketoimintaa uudistava toimintamuoto. Asiaksläheisyys on syntynyt asiakaslähtöisen toimintamallin syvemmästä ymmärryksestä.

Asiakslähtöisyyttä on tarkasteltu strategisesta näkökulmasta. Strategian näkökulmasta ymmärretään moninaiset toimintatavat ja käytännöt, joilla vaikutetaan olemassa olevien ja potentiaalisten asiakkaiden toimintasuhteisiin. Oikeanlaisilla toimintasuhteilla varmistetaan yrityksen arvon luominen ja kannattavuuden turvaaminen pitkällä aikavälillä. Tällaista strategista lähestymistapaa kuvaa termi asiaksläheisyys, jolla vastataan samaan aikaan julkituotujen tarpeiden lisäksi piileviin tarpeisiin.

Asiaksläheisyys liiketoimintamallin rakentaminen vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa kehittämistä. Yrityksen pitää ymmärtää liiketoiminnalle ja toimialalle tyypilliset asiat. Ymmärrystä lisäävät asiakkaiden ja markkinoiden syvällisempi tunteminen, mihin päästään yrityksessä hallituilla asiakas- ja markkinaymmärrysprosesseilla ja arvon luomisen analysoinnin prosesseilla. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 25–26; Helander ym.2013, 32- 33).

2.2 Palvelujohtaminen osana asiaksläheistä liiketoimintaa

Yrityksen asiaksläheinen palveluliiketoiminta sisältää kolme strategista osa-aluetta:

palvelujohtaminen, asiakkuuksien johtaminen ja asiakaspääoman johtaminen. Palvelujohtaminen painottuu lisäarvon, asiakastyytyväisyyden ja asiakaskohtaamisten merkitykseen. Palvelujohtamisessa tähdätään asiakkaan kokeman laadun ja arvon nostamisen lisäksi yrityksen kannattavuuden nostamiseen.

Asiakkuuksien johtamisessa tavoitteena on pitkäaikainen ja lojaali asiakkuussuhde, jolloin asiakas on valmis ostamaan lisää kohdennettujen ja räätälöityjen ratkaisukeisten vaihtoehtoisten viestien vaikutuksesta.

Asiakaspääoman johtaminen kohdistuu ymmärrykseen asiakkuuksien taloudellisena arvona, joita voidaan kehittää ja johtaa, jolloin voidaan odottaa yritykselle taloudellista lisäarvoa. (Korkman 2004, 5.)

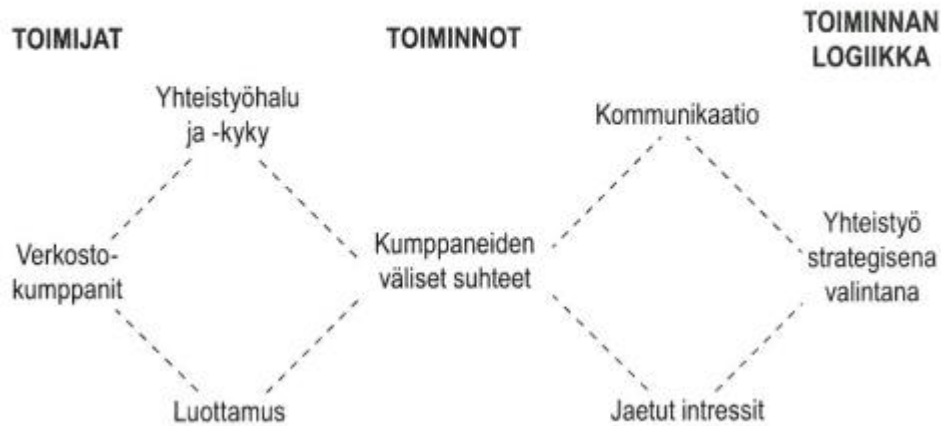
Palvelujohtamisen strategiaan sisältyy palveluliiketoimintamalli. Kilpailukykyisen ja asiakasläheisen palveluliiketoimintamallin tarkoitus on luottamuksen ja yhteistyön syventäminen, innovoinnin ja tuloksellisuuden vahvistaminen sekä osaavan työvoiman varmistaminen.

Uudistuvat ja tuottavat yritykset ovat toimintatavoiltaan ketteriä ja vastaanottavaisia niin henkilöstön kuin asiakkaiden tarpeille. Tärkeimmät tarpeet tulevat asiakkaan odotusten tyydyttämisestä ja lisäarvon tuottamisesta oikeaan aikaan tapahtuvassa palveluntuottamisessa. (Carlson & Wilmot 2006, 3-5.)

Palveluliiketoiminnan kehittämiseen vaikuttavat yritysverkostossa olevien toimijoiden arvot ja tarkoitusperät sitoutua yhteistyöhön sekä halut ja kyvyt yhteistyön edistämiseen. Tämän vuoksi verkostomaisessa toiminnassa olevilla täytyy olla yhteisiä ja jaettuja päämääriä, joihin tulee sitoutua strategisella tasolla esimerkiksi sopimuksia tehdessä.

Verkostomaisen palveluliiketoiminnan kehittäminen on monimutkainen ja monitahoinen prosessi, joka vie paljon aikaa ja henkilöresursseja. Siinä asiakkaan odotukset ja tarpeet nivoutuvat yhteen poikkiorganisaatioiden ja koko verkoston toimintamallin kanssa.

Kuvassa 2 esitetään Mattilaa mukaillen tekemisen piirteitä ja vaikuttavia tekijöitä verkostomaisessa liiketoiminnassa (Helander ym. 2013,16).



Kuva 2. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa (Helander ym. 2013 ym.21).

2.3 Tiedolla johtaminen parantaa kustannustehokkuutta ja lisää luotettavuutta suunnitteluun

Tässä työssä palvelujohtamiseen liittyvää palveluliiketoimintamallia lähdetään tarkastelemaan tiedolla johtamisen vaikuttavuudesta ja sen tehokkuudesta käsin. Tämän vuoksi keskitytään palvelujohtamiseen parantamiseen tiedolla johtamisen keinoin. Tiedolla johtamisen keinoina ja taustafilosofiana käytetään lean ja innovaatiojohtamisen filosofiaa.

Lean johtamisfilosofian mukaisen oikea-aikaisen ja riittävän laadukkaan tiedolla johtamisella parannetaan kustannustehokkuutta. Ennakoivan tiedon johtamisen ja laadukkaan viestinnän etuina on nopeuttaa päätöksen tekoa ja siihen tarvittavien tietojen saatavuutta ja läpinäkyvyyttä, lisätä ja jakaa osaamista sekä ammattitaitoa, selkeyttää rooleja ja vastuita, luoda uusia innovaatioita eli kaiken kaikkiaan voidaan välttyä hukalta tai

minimoida sitä. Hukan vähentäminen lisää jalostavan työosuutta ja vähentää kustannuksia.

Liiketoimintaprosessien ja operationaalisella tasolla pyritään vaikuttamaan esisuunnittelun tuotannollistamisen laatuun ja kustannustehokkuuteen. Tätä varten tulee verkostoyhteistyölle luoda sellainen toimintatapa, joka on sovellettavissa kaikille osa-alueille.

Kutsumme tätä toimintamallia PES suunnittelumalliksi. Perussuunnittelusta käytetään lyhennettä PES (perussuunnittelu). Perussuunnitteluvaiheessa ennakoivan suunnittelun ja riskin hallinnan vaikuttavuus on kustannustehokkuudella mitattuna korkeimmillaan suhteutettuna koko suunnitteluprosessiin ja sen tuotannollistamiseen projektin elinkaaren aikana.

Rinnakkain tehtävällä ennakoivalla työmallilla ja riskejä tunnistamalla vältetään päällekkäisten työn tekemistä, vähennetään virheitä, parannetaan tiedon virtausta välttämällä turhaa informaation katkeamista, väärinymmärrystä ja tiedon siirron viivästystymistä.

Ennakoivan ja kustannustehokkaan suunnittelun kehittämiseen tarvittavan yhteistyön edellytyksenä on asiakkaan ja yrityksen välillä vallitseva syvä ymmärrys ja luottamussuhde.

Ytimessä on selkeä ymmärrys kunkin asiakassuhteen merkityksestä liiketoiminnalle, sen kehittymiselle ja kasvulle. Asiaksläheisyys näyttäytyy käytännöissä, arvoissa ja normeissa sekä palveluiden kehittämiseen ja toimittamiseen kuuluvissa toimintaprosesseissa. Asiaksläheisessä ajattelussa palveluyritys panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja pitkäjänteisestä työstä tuleviin tuloksiin lyhytnäköisen laskelmoinnin ja osaoptimoinnin sijasta (Helander ym.2013, 30-31).

Muutos asiakasläheiseen palveluliiketoimintaan vaatii ymmärrystä asiakkaan kokemasta arvosta ja mistä se syntyy. Asiakasläheisessä liiketoiminnassa paras hyöty syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas kehittävät arvoa yhdessä. Yhdessä toimiessa arvoa syntyy kaikille osapuolille (Arantola & Simonen 2009, 3; Helander ym.2013, 32-33).

Lähtökohta asiakasläheisen liiketoiminnan toteutukselle ja kehitykselle on tietojen kerääminen, hallinta ja oikeaoppinen hyödyntäminen. Tiedolla johtamisen edellytys on tiedonhallinta, jotta yritys pystyy tiedostamaan, tuntemaan ja ennakoimaan asiakkaiden tarpeita sekä vastaamaan tarpeisiin.

Tiedonhallinnan tarkoitus ja tehtävä on pyrkiä ennakoimaan tulevaa ja reagoimaan liiketoiminnan muutoksiin nopeammin sekä kerätä ja jäsenellä tietoja rakenteelliseen sekä läpinäkyvään muotoon reaaliaikaisesti. Pelkkä tiedonkäsittely ei tuo riittävää lisäarvoa toimintaan, vaan tietoa on kyettävä hyödyntämään operatiivisessa liiketoiminnassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 96–98.)

Tiedolla johtamisen onnistumista mitataan avoimen ja läpinäkyvän tiedonvaihdon laadulla ja hallinnalla esimerkiksi koskien kysynnän ennusteita, kustannusrakenteita, kapasiteetin ja resurssien suunnittelua, käyttöastetta ja tulevaisuuden suunnitelmia.

Yhteistyön laatu perustuu yrityksen ja asiakkaan välisen tiedon mahdollisimman aikaan, riittävään ja luotettavaan tietoon. Järjestelmien tulee tukea toimintaa ja prosessin vaiheista riippumatta tuottaa tietoa johdonmukaisesti ja systemaattisesti käytännön toimintamallin kanssa.

Mitattavia tavoitteita on esimerkiksi kustannusten alentaminen, kumppanuuden (partnership) kehittäminen, uusille markkinoille pääsy ja tilausten kasvu, laadukkaat tuotteet ja palvelut, nopeat ja varmat toimitukset ja jatkuva tuotekehitysyhteistyö.

2.4 Osaamisen merkitys verkostomaisessa tiedolla johtamisessa

Asiakasläheisen palveluliiketoimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto vaativat kyvykkyyttä hyväksyä isojaakin muutoksia niin organisaatiossa kuin yksilötasolla koskien työntekijöiden energiaa, sitoutumista ja motivaatiota.

Asiakasläheisyys tuo usein ristiriitoja uudistumista vaativan strategian ja yrityksen nykytilan välillä. Uusi toimintatapa muuttaa myös yrityksen osaamisen tunnistamista ja kehittämistä.

Ollakseen innovatiivinen ja uudistuva, on yrityksen reagoitava asiakkaiden tarpeiden lisäksi ennakoimaan ja tunnistamaan asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset. Tämä edellyttää yritykseltä taitoa tunnistaa ja kehittää omaa osaamistaan suhteessa asiakkaan liiketoiminnan vaatimuksiin. Osaamista peilataan sekä asiakkaiden tunnistettuihin että piileviin tulevaisuuden tarpeisiin ja odotuksiin eikä pelkästään pyritä tunnistamaan tehtäväkohtaista osaamista. (Mutka & Talvela 2004, 185–187; Helander ym.2013, 42-43).

Asiakkaan ja yrityksen sekä partnereiden organisaatorakenteilla ja käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa innovaatioiden ja osaamisen kehittämisen sekä toimintapojen muutosten uudistamiseen ja käytäntöpanojen johtamiseen. Organisaatioiden tulee toimintojen välisen yhteistyön huolehtimisen lisäksi edesauttaa nopean ja vääristymättömän tiedonkulkua sekä tehokasta päätöksen tekoa (Juuti 1999, 210).

Verkottuneessa ympäristössä tarvitaan enemmän projektijohtamisen ja hallitsemisen taitoja henkilöjohtamisen rinnalla sekä systemaattisempaa lähestymistapaa kuin organisaatioiden sisäisissä kehitysprojekteissa.

Avoin, joustava organisaatio soveltuu asiakasläheisen palveluliiketoiminnan kehittämiseen, koska rakenne perustuu ihmisten väliselle jatkuvalla omaehtoiselle yhteistyölle ja sosiaaliselle verkostolle, jota ylläpidetään avoimen, monikanavaisen ja usealla tasolla tapahtuvan viestinnän sekä ihmisten välisen luottamuksen avulla. (Apilo

yms 2007,49.)

Avoimen ja innovatiivisen organisaation tunnusomaisia piirteitä ja ominaisuuksia Juutin (1999, 241) mukaan:

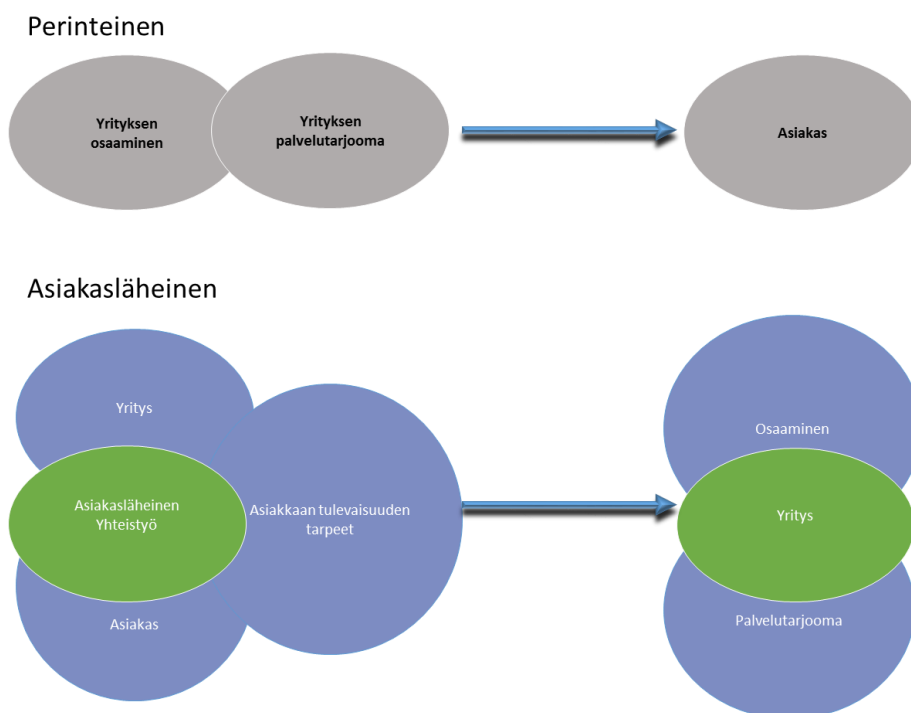
- ✓ hakee ulkoista palautetta tai vastaa siihen joustavasti
- ✓ pyrkii yhdentämään suunnittelun ja toteutuksen
- ✓ pitää johdon päätöksiä hypoteeseina, jotka testataan käytännössä
- ✓ tilapäinen rakenne, joustavat tehtäväjärjestelyt
- ✓ innostunut, päämääräsuuntaunut ilmapiiri
- ✓ tukeva, luotettava ja suvaitseva ilmapiiri
- ✓ avoin tiedonkulku

Avoimessa organisaatiossa opetetaan henkilöitä kunnioittamaan ja hyödyntämään tietoa lähteestä riippumatta, arvostamaan luovuutta, muuttumiskyvykkyyttä ja erilaisuutta.

Muutokset opettavat hakemaan parasta mahdollista ratkaisua uusien toimintalinjojen löytämiseksi kaikkien tiedot, taidot ja näkemykset hyödyntäen. Tämä edellyttää organisaatiolta ja henkilöiltä suvaitsevaisuutta, kunnioitusta ja avuliaisuutta toisiaan.

Tällaisissa organisaatioissa ei nähdä toisia kilpailijoina vaan auttajina ja uudistavan tiedon lähteenä hakemalla yhdessä parasta toimintalinjaa tai ratkaisua, avoimesti ja rehellisesti tietoja vaihtaen. (Juuti 1999, 241-242, 245.) Avoimen organisaation keskeiset piirteet toimivat asiakasläheisen uudistavan palveluliiketoiminnan kehittämisen yhteistyömallin organisaatorakenteen perustana.

Kuvaa 3 mukailten kuvataan perinteisen ja asiakasläheisen toimintatavan ja filosofian eroavaisuuksia osaamisen tunnistamisen lähtökohdasta (Helander ym.2013, 43).



Kuva 3. Osaamisen tunnistaminen: perinteinen vs. asiakasläheinen toimintatapa mu-
kailien (Helander ym.2013, 43).

Tässä minun tutkimuksessa on otettu huomioon yrityksen ja työntekijöiden osaamisen luonteet ja vaikuttavuus toisiinsa. Verkostossa on osaamista organisaatioiden eri ta-
soilla.

Yksilöosaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kon-
takteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selvity-
mään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus.” (Helan-
der ym.2013, 44.)

Yrityksen osaaminen muodostuu työntekijöiden näkemyksistä ja käsityksistä liiketoi-
minnalle tärkeistä asioista ja toiminnoista, yrityskulttuurista, toimintatavoista, toimin-
taympäristöstä, prosesseista ja käytössä olevista järjestelmistä inhimillisen pääoman
osaamista unohtamatta.

Tämä osaamiskokonaisuus erottaa yrityksen kilpailijoistaan (Helander ym.2013, 45).

2.5 Tiedolla johtamisen avaintekijät suhdeorientoituneessa arvonluontiketjussa

Verkosto-osaamisen kehittäminen vaatii aina enemmän aikaa ja läpinäkyvää vuorovai-
kutusta. Lisäksi tarvitaan verkosto-osapuolten keskinäistä taitoa luoda suhteita, tulkita
tietoa ja jakaa tietoa eteenpäin verkostokumppaneiden ja verkostoyritysten sisällä.

Verkosto-osaamisen rakentaminen vie paljon resursseja ja se vaatii kärsivällisyyttä,
koska yhteistyö voi alussa vain kuluttaa resursseja.

Alussa tarvitaan toivoa ja uskoa verkostomaisen palveluliiketoiminnan muuttumisesta
kannattavaksi ja sen yhdessä luomaan verkosto-osaamiseen, jolla pärjätään ja vasta-
taan tulevaisuuden tiukentuvaan kilpailutilanteeseen (Helander ym.2013,52-53).

Asiakaslähtöinen liiketoiminta tuo tehokkuutta yrityksen toimintaan ja lisää kannatta-
vuutta sen perustuessa yhtenäiseen innovaatioprosessin. Kaikki siihen kuuluvat elem-
mentit tulee olla koottu voidakseen tuottaa korkeatasoisia innovaatioita. (Carlson&Wil-
mot 2006, 14.)

Asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta saatava tehokkuus jaetaan strategiseen ja operatii-
viseen tehokkuuteen. Strategisen tehokkuuden avulla toimintoja ohjataan oikeiden asi-
oiden hoitamiseen oikeaan aikaan riittävän laadukkaasti. Yrityksen yksiköiden ja yksi-
löiden välillä tulee luoda yhtenäiset tai harmonisoitavissa olevat toimintatavat, jolloin
henkilöstö ja yrityksen resurssit toimivat samalla logiikalla.

Strategisen tehokkuuden hyötyjä ovat esimerkiksi markkinapotentiaalin löytäminen, uu-
sien asiakasryhmien kehittäminen, osaamisen kehittäminen ja uusien lisäarvopalvelu-
jen kehittäminen, joilloin yrityksellä on paremmat kilpailuedut. (Ala-Mutka & Talvela
2004, 28–30.)

Kilpailuetua saadaan, kun asiakas kokee saavansa juuri hänen tarpeilleen sopivaa pal-
velua. Yritys tuntee asiakkaidensa tarpeet toimivien asiakassegmenttien sekä niiden
pohjalta yhdessä luotujen toimintamallien ja sopimusten avulla. Asiakkaan kokiessa

saavansa arvoa ja ollessaan tyytyväinen, johtaa se asiakassuhteen jatkuvuuteen ja uusiin ostoihin ja näin yrityksen tuloksellisuuteen. (Kotler & Keller 2009, 174.)

Strategian toteuttamisen jälkeen siirrytään operatiiviselle tasolle toteuttamaan strategiaa käytännössä. Operatiivinen tehokkuus jaetaan kahteen osaan: sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Kun yrityksellä on yhtenäiset ja järjestelmälliset toimintatavat, prosessit, järjestelmät sekä henkilöstön osaaminen, on kyse sisäisen toiminnan laadusta.

Laatu edellyttää jatkuvaa mittaamista ja seuranta, toimivaa asiakas ja toiminnanhallintajärjestelmää, osaamisen kehittämistä, asiakkaan sitoutumista yritykseen sekä läpinäkyvää tietojen jakamista ja tiedon hallintaa koko organisaation sisällä. Määrällisessä suorituskyykyssä on kyse toiminnan tehostamisen ja strategian käytäntöönpanon onnistumisesta.

Operatiivisen toiminnan tehokkuudesta esimerkkejä ovat sähköinen tiedonhallinta ja tiedolla johtaminen sekä yrityksen kyky järjestellä monikanavainen palveluliiketoimintamallin mukainen asiakaspalvelu tehokkaasti. (AlaMutka & Talvela 2004, 30–33.)

Käytännön kehitystyö verkostossa perustuu yrityksen, kumppaneiden ja asiakkaan omien poikkifunktionaalisten tiimien, työryhmien ja johdon välisiin toimiviin käytäntöihin ja kuvattuihin prosesseihin. Verkostomaisessa innovaatioiden johtaminen on ihmisten johtamista, resurssien johtamista, verkoston johtamista, strategista visiointia ja oppimista yhdessä organisaation kanssa. (Apilo yms 2007, 55.)

2.6 Lean start up työkaluna oikeaikaaisessa suunnittelyhteistyössä

Asiakasläheisen palveluliiketoiminnan organisaation lähtökohtana on asiakasta palveleva horisontaalinen verkostomainen organisaatio, jonka kyvykkyys perustuu nopeudelle ja monitaitoisuudelle. Organisaatiot rakentuvat tiimeistä, jotka hoitavat asiakkaan

toiminnot alusta loppuun riippumatta onko asiakas ulkoinen tai verkoston sisäinen asiakas (kumppani), joissa yksilöillä on yrittäjämäinen asenne ja toimintatapa. (Hannus 2000, 27.)

Asiakaslähtöisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan kehittämistutkimuksen kokonaisuuteen vaikuttavat osaamisen, projekti- ja henkilöstöjohtamisen sekä liiketaloudellisen pääoman tekijät. Lean (kevyt ja joustava) –toimintatapa merkitsee kykyä tuottaa enemmän arvoa asiakkaalle käyttämällä vähemmän resursseja korostamalla itseohjautuvien ryhmien merkitystä ja henkilöstön kyvykkyyden ja potentiaalin vapauttamista lisäämällä valtuuksia.

Lean –toimintatapa voidaan nähdä prosessijohtamisen ja ohjausperiaatteiden eri koulukuntien kattokäsitteenä (Hannus 2000, 208.)

Leanin menestyksekkäs soveltaminen perustuu kustannustehokkuuden ohella ryhmäkeskeiseen jatkuvan parantamisen ja aktiiviseen aloitteiden tekemisen yrityskulttuuriin ja jaettuihin arvoihin. Johtavana keinona on motivaation ja yrittäjyyden-vitaliteetin- jatkuva parantaminen antamalla vastuuta sekä kehittämällä henkilöstön valmiuksia ja osaamista (Hannus 2000, 218.)

Leanista on kehittynyt johtamisjärjestelmä paitsi teollisuuteen myös palvelualojen yrityksiin ja julkiselle sektorille. Lean-johtaminen on Seppo Kuulan, Siili Oy:n toimitusjohtajan, mukaan vastaus kehitykseen, jossa tuotanto siirtyy tuotteista palveluihin.

"Lean lähtee nimenomaan pull-ohjauksesta eli asiakkaan kysynnästä. Tehdään sitä, mitä tarvitaan, ja vähennetään hukkaa. Keskeneneräistä tuotantoa pitää olla mahdollisimman pieni määrä ja tavoite ei ole saada hankkeita valmiiksi: tavoite on jatkuvasti parempi prosessi" Kuula sanoo (Kuula 2015).

Lean-toiminta on yrityksen toimintatapa, joka käsittää yrityksen koko toiminnan. Leanissa yrityksen päämäärät, asenteet ja tavoitteet muuttuvat kokonaisvaltaisesti. Lean tuotesuunnittelussa otetaan mukaan ihmisiä yrityksen joka toiminnoista. Näin saadaan kattava asiantuntija joukko mukaan, jolloin voidaan ottaa mahdollisimman laa-

jasti eri prosessivaiheiden ongelmat ja vaikutustekijät huomioon ja tällä tavoin minimoida hukkaa sekä saada ihmiset paremmin sitoutuneiksi toetuttamaan päätökset, joita ovat olleet tekemässä. (Salminen & Uitti 1996, 168.)

Lean- asiakaspalvelun perustana ovat henkilökohtaiset asiakaskontaktit. Syvällisemmällä asiakkaan tuntemuksella asiakkaan tarpeista ja erityisesti piilevistä tarpeista ja toiveista voidaan asiakkaalle tarjota parempaa palvelua ja kiinteämpää yhteistyötä.

Lean- alihankinnassa ei ole tarjouskilpailussa tunnettua riistomielialaa vaan toimittajiin sekä alihankkijoihin luodaan pidempiaikaiset pysyvät suhteet. Tuotteelle ja palvelulle tulee asettaa markkinahinta tarjousten sijasta.

Palvelukokonaisuuden tuottamisessa yritys toteuttaa asiakkaan toiveet ja tilaukseen liittyvät ominaisuudet omalla tavallaan siten, että hinta ja laatutavoitteet saavutetaan.

Lean suunnittelu voidaan rinnastaa innovaatioprosessiin. Innovointi on ainoa nopea tapa pysyä talouden kiristyvässä kilpailussa mukana sekä kasvattamalla samalla kilpailijoiden paineita yhteisillä markkinoilla (Carlson & Wilmot 2006, 16.)

Suunnittelussa käytetään arvopohjaista suunnittelua (value engineering) ja valmistuksessa arvoanalyysia (value analysis). Kummassakin analyysissä pyritään määrittämään asiakasvaatimusten rahalliset arvot ja arvioimaan eri ominaisuuksia ja toteuttamisvaihtoehtoja tältä pohjalta.

Oppimiskäyrän kasvaessa kustannuksia on pystyttävä alentamaan ja sen myötä kasvanut voitto jaetaan osapuolten kesken investoituun määrään suhteutettuna. Avainsana on yhteistyö, ei kamppailla pienenevistä katteista. Rahoituksessa ostetaan toimittajan ja alihankkijan osakkeita siten, että saadaan aito keskinäinen sitoutuminen ja päästään vaikuttamaan tarvittaviin päätöksiin. Samaan aikaan saadaan parannettua kaikkien osapuolten toimintaa ja tulosta. (Salminen & Uitti 1996, 171-172.)

Lean startup- filosofia tarkoittaa tuotteiden, palvelujen ja liiketoiminnan kehittämistä mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti vain olennaisiin ja liiketoiminnan kannalta kriittisiin toimiin.

”Start Up kulttuurille ominaista on kasvuhenkisyys, nopea päätöksenteko, yrittäjäyys, monipuolista osaamista /tekemistä, uuden luontia, verkostoitumista, asiakaslähtöistä,

itseohjautuvaa ja jatkuvaa suunnittelua.” (Mäki-Rintala, 2014, Ekonomiliiton www-sivut 2014.)

Lean Start Up antaa liiketoiminnalle tietyntyyppiset raamit, joiden sisällä toimitaan johtamisen, prosessien, järjestelmien, budjetin, henkilöiden osaamisen ja määrän suhteen. Yhteisenä tavoitteena on toimia riittävän hyvällä tasolla johdonmukaisesti, ketterästi, systemaattisesti, innovoiden ja jatkuvasti oppien läpi koko toimintoketjun sen hetkiset olosuhteet huomioiden (Ries, 2011.)

Kehitys ja innovaatioiden johtaminen tapahtuu jatkuvassa oppimisen prosessissa, jonka vuoksi mukautuvan organisaation(oiden) vuorovaikutus on tärkeämpää kuin pelkästään esim. tuote/palvelusuunnittelussa käytettävät prosessit, järjestelmät ja ammatillinen osaaminen.

Kaiken kaikkiaan innovoinnissa on kyse akuutisti ihmisen yrityksestä (tässä ihminen on instituutio riippumatta yrityksen koosta, toimialasta, tai sijainnista) ja ihmisen innovatiivisesta ja yrittäjämäisestä asenteesta, joka kehittyy ja muovautuu vain ja ainoastaan uudistavan ajattelun ja toiminnan välisestä käytännöstä. Tämän käyttöönottamiseksi tarvitaan työkalukulttuurin ja osaamisen kehittämistä tai uudistamista läpi koko yrityksen eri organisaatiotasot, uuden työntekijän kouluttamisesta aina organisaation johtoon.

Pääperiaate on, että kaikilla on samat edellytykset toimia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi yhtenäisellä heimokulttuurin ajattelu- ja toimintatavalla.

Tähän perustuen poikkiorganisatoristen moniammatillisten tiimien, organisaatioiden ja sidosryhmien yhteisenä tavoitteena on innovaatiojohtamisen, asiakastyytyväisyyden, liiketoiminnan kasvun ja taloudellisten mittareiden rinnalla saavuttaa validoitu oppiminen (kulttuuri, prosessi, järjestelmä, osaaminen, aika, raha jne). (Carlson & Wilmot 2006, 27,41,44-45.)

Lean Start Up kumppanuusmallin tavoitteena on win-win-win tilanne, joka on kaikkia hyödyttävä toimintamalli. Malli perustuu luottamussuhteeseen, jossa lyhyen aikavälin

”pikavoitot” eivät ole mahdollisia. Perustana on kaikessa toiminnassa läpinäkyvyys, yhteiset tavoitteet ja kumppanuusstrategia.

Lean start up kumppanuusmalli edellyttää investointeja, monimutkaisten kaupallisten ja liiketoiminnallisten asioiden suunnittelua ja tarkastelua, strategisten yhteistyökumppanien valintoja ja henkilöstön johtamiseen liittyviä päätöksiä, sopimusneuvotteluita ja pitkäjänteisyyttä sekä aikaa. Vaadittavat toimintamallit ja ominaisuudet muistuttavat avoimen innovaatiojohtamisen mallia, joka tarjoaa yrityksille ja asiakkaalle uusia tapoja arvonluontiin- yhdistettynä mahdollisuuksiin kanavoida tuotetusta lisäarvosta osia omiin yrityksiin. (Antola&Pohjola 2007, 33.)

Avoimen innovaation kulttuurissa ymmärretään, että kaikki alan huippuosaajat eivät työskentele yhdessä yrityksessä. Kaikki yritykset työskentelevät yhdessä huippuosaajien kanssa sekä organisaation sisä- että ulkopuolella. Innovaatioita otetaan oman organisaation ulkopuolelta käyttöön hyödyntäen niitä omien ideoiden kanssa yhdessä.

Strategisesti keskitytään kehittämään parempaa liiketoimintamallia kuin pyrkimyksenä ehtiä ensimmäisenä markkinoille. (Antola&Pohjola 2007, 34.)

Virtuaaliverkostoissa on voimaa, jossa systeemin kautta lähestytään ja kuvataan ongelmia mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja määritellään ratkaisulle aikataulu ja muut vaatimukset. Innovaatiojohtamisen tueksi tarvitaan hyvää asijahtamista.

Asijahtaminen käsittää selkeät tukiprosessit ideoiden ja asioiden arvioimiseksi, testaamiseksi ja eteenpäinviemiseksi, palkitsemisjärjestelmän joka kannustaa riskin ottoon ja ongelman ratkaisuun peittelyn sijasta toiminnan uudistamiseksi ja tehostamiseksi.

Innovatiivisuuden kehittämisessä tähdätään positiivisiin muutosvaikutuksiin, jotka ilmenevät aikaviiveellä. Negatiivisuutta aiheutuu viipymättä kun vakiintuneita toimintatapoja ja sosiaalisia verkostoja tarkastellaan samanaikaisesti, jolloin hyvä muutosjohtaminen nousee tärkeään rooliin. (Antola&Pohjola 2007, 93.)

3 ASIAKASLÄHEISEN LIKETOIMINNAN TIEDOLLA JOHTAMISEN KEHITTÄMISPROJEKTI

3.1 Case-tutkimus toiminnallisessa opinnäytetyössä

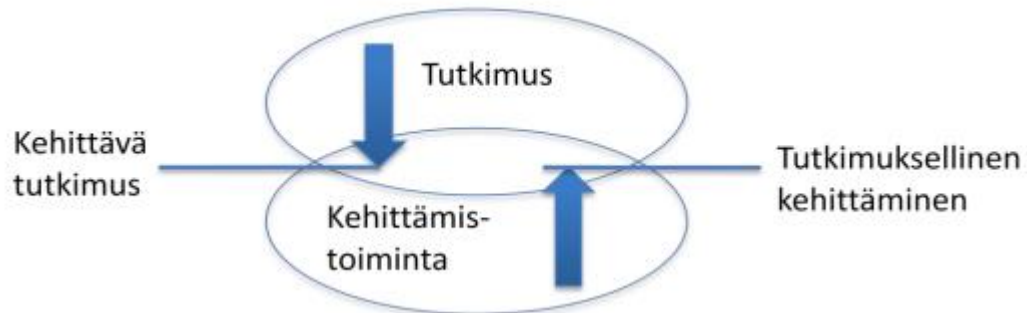
Case-tutkimuksellisen kehittämisprojektin tarkoitus on etsiä asioille parempia vaihtoehtoja ja viedä niitä käytännössä eteenpäin. Case-tutkimuksellinen kehittämisprojekti on samankaltainen kuin toimintatutkimuksellinen kehittämisuhanke, joka kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuksen yleisesti hyväksytyjen menetelmien toimivuuden käytännön toiminnassa. Yhteneväisyydet löytyvät toiminnan päämäärissä kun halutaan saada aikaan toimintaan myös käytännön parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Toiminnallisen opinnäytetyön lähestymistapa perustuu case-kehittämistutkimuksen periaatteisiin. Ongelmana on asian kehittäminen. Lähestymistavat ongelman ratkaisussa jaetaan laadulliseen (kvalitatiiviset) ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Case-tutkimus nähdään usein tutkimusstrategiana eikä erillisenä menetelmäkokonaisuutena. Case- ja kehittämistutkimus voi olla sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta. (Kananen 2013, 23.)

Case- ja kehittämistutkimuksen teorian ja käytännön suhde on abduktio ja tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää ongelman lähtökohdat, vaikuttavuus ja muutostarpeet. Tutkimuksen kohteena on yksi tai useampi tapaus, jotka vaikuttavat toisiinsa, joista halutaan syvempi ymmärrys (tieto). Tutkimuskysymykset painottuvat muotoon miten (how) kuinka ja miksi (why). (Kananen 2013, 54.)

Tutkijalla on ulkopuolinen osallistujan rooli, mutta kehittämistutkimuksessa yleensä vaikuttaa muutoksen organisointiin ja siten osa tutkimuksen kohdetta. Tutkimuskysymykset ovat lähinnä avoimia kysymyksiä ja vastaukset avoimia. (Kananen 2013, 24.)

Kuvassa 4 havainnollistetaan tutkimuksen ja kehittämisen välistä rajapintaa.



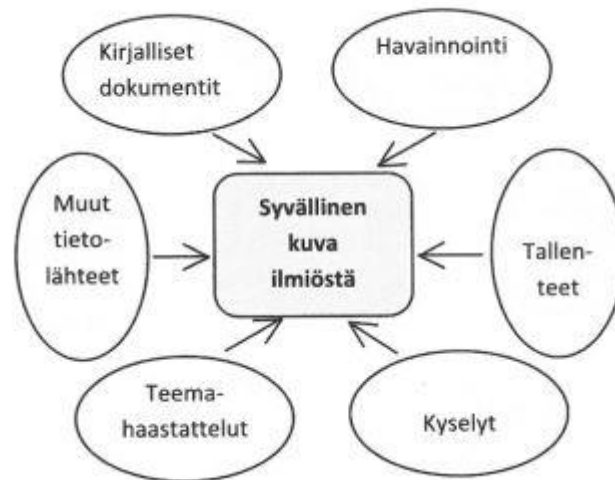
Kuva 4. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan rajapinta (Rantanen & Toikko 2009).

Tutkimuksellisuus on tärkeää kehittämishankkeessa, koska silloin varmistetaan kehittämistyöhön vaikuttavien tekijöiden suunnitelmallisesta ja riittävän laajasta huomioon ottamisesta, jolloin työn tulokset voidaan perustella luotettavammin.

Tutkimuksellisuus osana kehittämistyötä tarkoittaa sitä, että projekti etenee järjestelmällisesti, analyttisesti ja kriittisesti, jolloin kehittämistyö voidaan nähdä prosessina.

Prosessiajattelu auttaa toimimaan järjestelmällisesti ja ottamaan huomioon riittävän ajoissa seuraavassa vaiheessa huomioitavat asiat. Kehittämistyön tavoitteet määritetään ennen kuin päätetään tutkimusmenetelmiä. Kehittämistyö on projektijohtamista, jossa aikataulu ja prosessin vaiheet suunnitellaan huolellisesti etukäteen. (Ojasalo ym. 2009, 23.)

Kuva 5 esittää Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää, jossa eri tietolähteistä kerätään aineistoa kokonaiskuvan saamiseksi.



Kuva 5. Case-tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä koostuu palapelin rakentamisesta kokonaiskuvan saamiseksi (Kananen 2013, 77).

Case-tutkimuksessa käytettävää alatyylä kutsutaan etnograafiseksi tutkimukseksi. Etnograafisessa tutkimuksessa on pyritty ymmärtämään ryhmän ja työkuulttuurin toimintaa. Tiedonkeruumenetelmänä on havainnointi, haastattelut, erilaiset kirjalliset lähteet, toimintaohjeet, teemahaastattelut (työpajat) ja osallistuva havainnointi. Tuotoksena saadaan kokonaisvaltainen (holistinen) kuvaus toiminnasta ja toimintavoista. (Kananen 2013, 55.)

Tutkimuksellisuudella varmistetaan ratkaisujen ja tutkimuksessa saadun tiedon rakentuvan olemassa olevan tiedon päälle. Kehittämistyössä pyritään siirtämään teoriapohjaista tietoa sovellettavaksi käytäntöön. (Ojasalo ym. 2009.)

Käytännönläheinen tarkastelu toimii asiakasläheisessä verkostomaisessa palveluliiketoiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä, koska tiedon haku, jäsentely, tarkastelu ja uuden tiedon tuottaminen yhdessä sitouttavat sekä motivoivat osapuolia yhteistyöhön.

Asiakasarvo tuotetaan yhdessä monien rinnakkaisten, peräkkäisten ja osin samanai-kaisten prosessien ja niihin liittyvien toimintojen tarkasteluiden ja kehittämisen avulla. Tuotokset kootaan yhteen ja varmistetaan kokonaisuuden hallinnasta ja kehittämisestä yskittäisten osa-alueiden kehittämisen sijasta (Helander yms.2013,58-59)

3.2 Esiselvitys vaihe - hiljaisen tiedon kartoitus NABC mallin avulla

Esiselvitys vaiheessa käynnistettiin hiljaisen tiedon kartoittaminen NABC mallin avulla. Tällä tavoin saatiin yrityksen avainhenkilöt mukaan kehittämiseen. Ammattialan käytännöissä kehittyneeseen tietoon perehtyminen on tapahtunut pitkälti keskusteluiden ja puolittain strukturoitujen haastatteluiden, työpajojen sekä osallistuvan havainnoinnin pohjalta.

NABC mallin lisäksi tiedonkeruumenetelmiä olivat havainnointi, henkilöhaastattelut, erilaiset kirjalliset lähteet ja sähköiset tietojärjestelmät (yrityksen nettisivut, liiketoimintastrategia, markkinointisuunnitelma, laatujärjestelmä, tuotannonohjausjärjestelmä, toimintaohjeet ja projektinhallinta) ja teemahaastattelut (työpajat).

Yrityksen avainhenkilöiden ja asiantuntijoiden sekä asiakkaan rajapinnassa työskentelevät olivat kaikki mukana aktiivisesti esiselvitysvaiheessa.

Kaiken kaikkiaan osallistuva havainnointi toteutettiin yrityksen johdon, taustaorganisaation, projektipäälliköiden ja asiantuntijoiden sekä asiakkaan suunnitteluosaston johdon ja avainhenkilöiden kanssa.

Oman näkökulman muodostaminen perustuu laaja-alaiseen havainnointiin, kysymysten esittämiseen, keskusteluihin, systemaattiseen prosessien tarkasteluun, jatkuvan parantamisen ja lean start up periaatteisiin perustuvaan kehittämistyöhön ja pitkään projekti- ja liiketoiminnan kehittämisen työkokemukseen liike-elämässä.

Tämän pohjalta tarkastelen suunnitteluysteistyön nykytilaa uudistavien ja ketterämpien toimintapojen kehittämisen näkökulmasta.

Toimeksiantajan edustajan kanssa määritettiin kehittämisaihe, jonka edistymistä seurattiin ja ohjattiin sellaiseksi, että se vastaisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajan liiketoiminnan tarpeita.

Tavoitteena on parantaa asiakkaan, yrityksen ja verkoston välistä suunnitteluprosessin aikaista kehitysyhteistyömallia. NABC (Need – Approach – Benefits – Competition) tutkimusmenetelmän valinta perustuu sen systemaattiseen, helppoon ja nopeaan käytettävyyteen ja laaja-alaisen tarkastelun luotettavuuteen työpajatyyppisesti toteutettavana kehitysryhmätyönä.

NABC tutkimusmenetelmä on kalifornialaisen Stanford Research Instituten (SRI) kehittämä menetelmä. Malli on kehitetty liiketoiminnan suunnittelua varten, mutta sitä voidaan soveltaa myös perustutkimukseen, jokapäiväiseen kehittämistyöhön, kaupallistamisprojekteihin jne (Carlson & Wilmot (2006, 10-11, 88-90.)

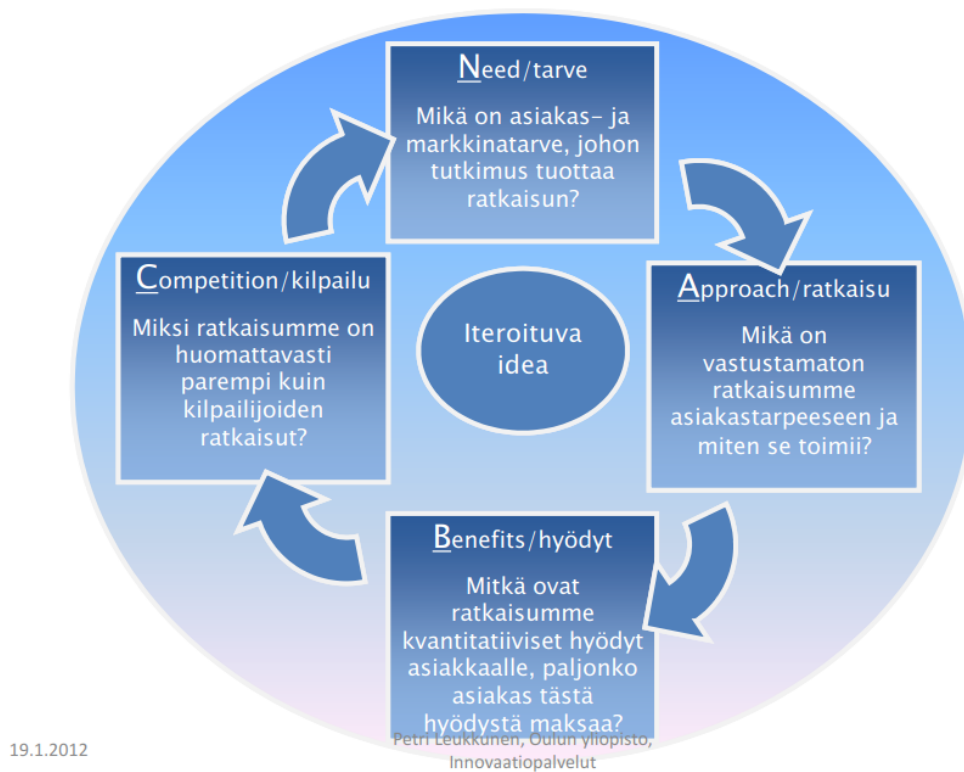
Ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa asiakkaan tarpeista ja yrityksen henkilöstön osaamisesta tyydyttää asiakkaan näkyvät ja piilevät tarpeet ja tarjottavan palvelun laatu. Need, Approach, Benefits ja Competition ovat käytännössä aina läsnä olevia kysymyksiä, kun mietitään johonkin ideaan uutta lähestymistapaa. Tarve (N) ja kilpailu (C) ovat näistä tärkeimmät ja antavat perusteen varsinaisen ratkaisun (A) ja sen tuomien hyötyjen (B) arviointiin. (Sheffield Doc/Fest 2015 Trailer.)

Kuvassa 6 olevan NABC-mallin avulla kartoitetaan mihin ongelmaan tai tarpeeseen haetaan ratkaisua.

Arvon tuottamisen neljä (4) kysymystä Carlson & Wilmot (2006, 10-11, 88-90) mukaan ovat:

1. Mikä on asiakas ja markkina tarve?
2. Mikä on ratkaisumme asiakastarpeeseen?
3. Paljon asiakas maksaa ratkaisustamme ja mikä on sen hyöty?
4. Kuinka ratkaisumme ja hyöty sijoittuu suhteessa kilpailijoihin?

Mallia käytettiin aivoriihityyppisessä työpajassa, jossa kartoitettiin ja arvioitiin kehitystarpeita henkilöstön osaamiseen, toimintatapoihin ja palvelutarjoamaan perustuen. Tarpeita kartoitettiin tulevaisuuden näkökulmasta ja samanaikaisesti uudistettiin ja rikastettiin ajatuksia siitä miten tulemme vastaamaan tarpeisiin.



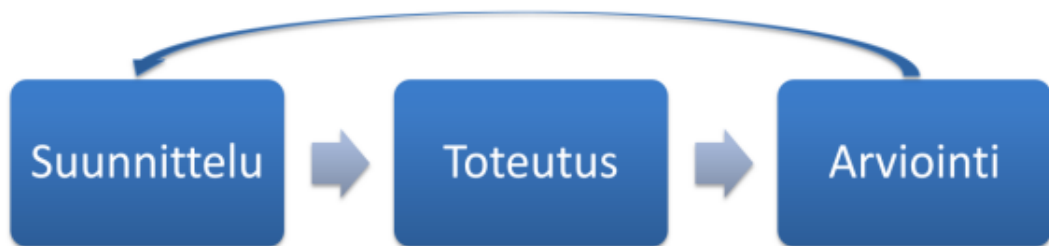
Kuva 6. NABC malli (Leukkunen Petri, 2012, Oulun Yliopisto, Innovaatiopalvelut, Stanford Research Institutun).

Menetelmä soveltuu kysymyksenasetteluihin ja innovointiin, joissa tarkkaa analyttistä tietoa ei ole ja silloin kun analyttiset tekniikat ei ole käytettävissä. Toimii myös virtuaalisesti, jolloin osallistujat eivät ole fyysisesti läsnä samassa paikassa samaan aikaan, mutta tämän kehitysprojektin aikana kaikki olivat fyysisesti paikalla.

3.3 Kehittämiprojektin pääprosessit

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään mihin ongelmaan halutaan ja tarvitaan ratkaisua ja tarkastellaan siihen liittyviä kehittämishaasteita, asetetaan niitä koskevat tavoitteet ja laaditaan toimintasuunnitelma, miten tavoitteet saavutetaan annetussa aikataulussa. Tätä vaihetta kutsutaan suunnitteluvaiheeksi. Seuraava vaihe prosessissa

on suunnitelman toteutus, jonka jälkeen viimeiseksi arvioidaan levittämistyön onnistuminen ja vaikuttavuus. Kehittämistyön arvioinnin ja johtopäätösten jatkumona syntyy usein uusi kehittämissuunnittelun tarve. Kehittämistyön prosessi on kuvattu yleisellä tasolla kuvassa 6. (Ojasalo ym. 2009, 23.)



Kuva 7. Kehittämishankkeen prosessi (Ojasalo ym. 2009, 23).

Kehittämisprojektin valmistuttua laaditaan yhteenvetoraportti, ja se esitetään verkoston ja taustaorganisaation avainjoukolle, joille tuloksista on eniten hyötyä. Raportissa esitetään ehdotuksia projektin jälkitoimenpiteistä, joista ilmenee tutkimuksen aikana ilmenneet ongelmat ja syntyneet kehitysehdotukset. (Pelin 2008, 364.)

Osa tutkimuksen aikana kertyneestä aineistosta jää julkaisematta, mutta tutkija on velvollinen säilyttämään kaiken aineiston. Tutkimuksen tekijä julkistaa tulokset sekä suullisesti että sähköisessä muodossa. Työ on valmis, kun siitä on laadittu loppuraportti tai tulokset on muulla tavoin julkistettu. (Hirsjärvi ym. 2008, 231.)

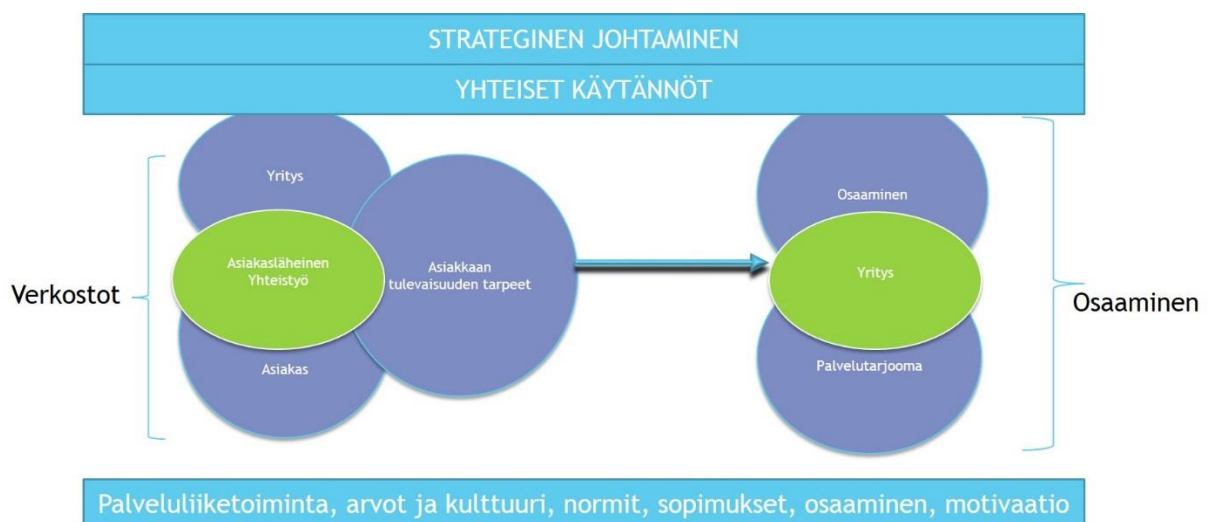
3.4 Projektin suunnittelu

Kehittämisen alkulähde tiedolla johtamisen kehittämisessä

Projektin suunnitteluvaiheessa päätettiin ottaa tarkasteluun yrityksessä asiakasläheisen palveluosaamisen ja sen vaikuttavuus kustannustehokkaan ja laadukkaan tiedolla johtamisen kehittämisen prosessiin.

Tavoitteena oli ensin selvittää organisaation sisäiset palveluosaamisen tasot ja eri osastojen keskinäiset synergiaedut. Palveluosaaminen suhteutetaan asiakkaan odotuksiin ja tulevaisuuden tiedolla johtamisen tarpeisiin.

Asiakasläheisessä verkostomaisessa palveluliiketoiminnassa tunnistetaan myös verkostokumppaneiden osaamiset, joiden avulla yhdessä luodaan asiakkaille lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. Innovatiivinen yritys pyrkii tunnistamaan ja ennakoimaan asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuvia muutoksia, jonka pohjalta lähdettiin kehittämään verkostomaisen palveluliiketoiminnan osaamista tiedolla johtamisen näkökulmasta poikkiorganisatorisesti yhdessä asiakkaan ja verkoston kanssa. (Helander ym. 2013,42.)



Kuva 8. Asiakasläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan strateginen yhteistyörakenne ja toimintatapa kuvaus Helanderia mukaillen (Helander ym.2013, 43).

Projektin aikataulus

Kehittämiprojektin aikataulu suunniteltiin yrityksen työtilanteeseen ja resurssien käyttöön sopivaksi huomioonottaen vuosilomien sijoittumiset. Aikataulu muodostui taulukon 1 mukaisista toiminnoista, joita haluttiin projektissa toteuttaa.

Taulukko 1. Projektin aikataulu.

Projektiaikataulu: Asiaksläheisen verkostomaisen palveluliiketoiminnan kehittäminen																					
PLAN	Helmikuu				Maaliskuu				Huhtikuu				Toukokuu								
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21				
Toimintakentän ja tarpeiden kartoittaminen	■																				
Työtapojen ja viestinnän toimintatavat	■																				
Yrityksen palveluliiketoimintojen nykytilan kartoittaminen	■																				
Resurssointi /kehitysryhmän käynnistys	■																				
Yrityksen palveluliiketoiminnan tulevaisuuden tarpeet (NABC)	■																				
Kehittämisprojektin toimintasuunnitelman laadinta	■																				
Asiakasneuvotteluiden suunnittelu ja organisointi	■																				
Asiaksläheisen toimintatavan kartoittaminen	■								■												
Asiakkaan tulevaisuuden tarpeiden kartoittaminen	■								■												
Yhteistyön kehittämisen neuvottelut	■								■												
Yhteistyösuunnitelman laadinta	■								■												
Yhteistyöprojektin resurssointi ja toiminnan suunnittelu	■								■												
Pilotoinnin valinta ja yhteiset tavoitteet	■								■												
Mittareiden valinta	■								■												

Projektin organisaatio

Taustayritys

Kehitysprojektin organisaatioon kuuluivat taustayrityksen markkinointi- ja myyntijohtaja, kolmen eri suunnittelualueen projektipäälliköt, laaturpäällikkö sekä yksi suunnittelija.

Asiakas

Asiakkaan puolelta mukana olivat suunnittelujohtaja, kahden eri suunnittelualueen osastopäälliköt sekä osaamisen kehittämisen suunnittelija.

Kumppani

Kumppaniverkosta edusti asiakkaan kanssa valitun toimijan suunnittelupäällikkö.

Organisaatiosta muodostui projektin edetessä kehitysprojektin ohjaus/työryhmä tulevalle kehitystyöryhmälle.

Kuvan 9 tarkoituksena on ilmentää poikkiorganisatorista monimuotoisuutta, joka on palveluliiketoiminnan informaatio-raha-materiaalivirtojen kehittämiselle ja verkoston toiminnalle luonteenomaista.



Kuva 9. Asiaksläheisen palveluliiketoiminnan informaatio-raha-materiaalivirtojen verkosto ja projektiorganisaatio.

3.5 Projektin toteutus

Asiaksläheisen verkostomaisen tiedolla johtamisen nykytilakartoitus

Tiedolla johtamisen toimintamallin parantamisen tarkoituksena on saada tehostettua ja yhtenäistettyä yhteistoiminnallisia viestintäkanavia - ja työmenetelmiä läpi koko tarjous-tilaus-suunnittelu-toimitus-jälkimarkkinoinnin ketjun.

Tehokkuus perustuu ajanhallintaan, joustavuuteen, ydinosaamisen ja sen vaihdantaan, avoimeen kommunikaatioon, käsittäen suunnittelu – ja toimeenpanoprosessiin kuuluvat vaiheet. Verkostomaisen asiaksläheisen tiedolla johtamisen työmallin voidaan katsoa

edustavan lean start up- ja innovaatiojohtamisen prosessia ja palvelujohtamisjärjestelmän lähestymistapaa.

Yhdistetyn toimintamallin avulla selkeytetään, nopeutetaan, yksinkertaistetaan ja harmonisoidaan toimintaketjussa olevien toimijoiden välistä suunnitteluyhteistyötä ja toimintatapoja läpinäkyvästi ihminen ihmisille (H2H = human to human) keinoin. Toimies-samme systemaattisesti ja innovaatioprosessin mukaisesti lean johtamisen filosofiaa noudattaen loimme mahdollisuuden lisätä tuottavan työnosuutta, parantaa kustannus-tehokuutta, laatua, toimitusvarmuutta, tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Arvon tuottami-nen tapahtuu kehittämistyön sisällä erillisen kehittämistoiminnan sijasta (Carlson & Wil-mot 2006, 93,96-98.)

NABC mallin mukaisen tutkimus- ja innovointityön pohjalta kehitettiin lähestymisstrate-gia ja toimintamalli verkoston ja asiakkaan välisen suunnitteluyhteistyön kehittämisen aloittamiseksi. Asiakastarpeiden, palvelutarjooman laadun ja osaamiskartoitusten tie-donkeruu on toteutettu työpajamuodossa ja lisäksi yksilöhaastatteluita tekemällä avoi-men innovoinnin periaatteita NABC- mallia mukaillen.

Nykytilan kartoituksessa käytettiin pohdintatehtäviä, joissa kysyttiin verkosto-osaami-seen ja resursointiin liittyen seuraavia kysymyksiä (Helander ym.2013, 56.):

- ✓ Listaa nykyisen tai potentiaalisen asiakaskuntasi mahdollisia tulevaisuuden tar-peita ja toiveita
- ✓ Listaa keskeisiä osaamisia, joita tarvitaan listattujen asiakastarpeiden täyttämi-seen
- ✓ Listaa kehittämistarpeet osaamisen ja tarpeiden kohtaamiseksi yleisellä ja teh-tävätasolla
- ✓ Pohdi yhteistyökumppaneiden osaamista ja vertaa niitä oman yrityksesi osaa-miseen
- ✓ Listaa mahdollisimman konkreettisia kehittämistoimenpiteitä nimeämiisi kehittä-mistarpeisiin.

Annetut vastaukset ovat luottamuksellista tietoa.

Toimintopohjaista arvon luontia voidaan edelleen kehittää tiedolla johtamisen tekijöitä tarkastelemalla. Juholinin (2013, 177–180) mallin mukaan laadittiin verkoston ja asiakkaan kanssa yhteistyössä toimintamalliehdotus.

Toimintamalliehdotus koskee suunnittelu yhteistyöhön liittyvää perus- ja varustelusuunnittelun liiketoimintaprosessien tehostamista, harmonisoimista ja yhteensulauttamista. Edellytyksenä onnistumiselle ja kokonaisuhyödyn saavuttamiselle voidaan pitää Juholinin mallin (2013, 177–180) mukaisia tekijöitä:

1. Ajantasainen tieto ja oma rooli sen tuottamisen, jalostamisen, etsimisen ja vaihdannan osalta.
2. Isojen ja merkityksellisten asioiden vuorovaikutuksellinen käsittely.
3. Avoin tunnelma, jokainen uskaltaa ilmaista mielipiteensä, koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta.
4. Osallisuus ja vaikuttaminen mahdollistetaan kaikille työyhteisön ja verkoston jäsenille.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen sekä hiljaisen tiedon jakaminen, joka tukee sekä yksilöitä että työyhteisöä ja pitää sisällään jatkuvan monisuuntaisen palautteen.
6. Yhteismitallisesti edesauttaa uudistumiskykyä ja haasteiden ennakoimista ja niihin vastaamista reaktiivisuuden sijaan.
7. Työnantajamaine on yhteinen asia, jonka vaikutukset heijastuvat takaisin työyhteisön jäseniin vaikuttaen heidän identiteettiinsä ja yrityksen imagoon.

Suunnittelu yhteistyön kehittäminen Lean start up keinoin

Lean start up- menetelmät opettavat kuinka ohjataan innovaatioiden suunnittelua, kehittämistä, testaamista ja uudelleen suunnittelua systemaattisesti ja lisäarvoa tuottavasti. Ideologia perustuu malliin, jossa kokeilemalla tunnistetaan ongelmat ja iteroimalla

vähennetään turhaa kitkaa sekä vähennetään hukkaa erityisesti toimintojen rajapinnoilla. (Ries 2011.)

Kehittämisprojektin markkinoinnissa ja yhteistyössä tehtävässä toimintamallin kehittämisessä käytettiin Lean start up (build-measure-learn) prosessin kehämallia yhteistyöpalaverien rinnalla.

Tulokset ovat luottamuksellista tietoa.

Lean start up (build-measure-learn) prosessi (<http://theleanstartup.com/principles>) on jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen systemaattinen silmukka, joka etenee vaiheittain lisäten samalla arvoa jalostusketjussa.

Kehämallin vaiheita ovat jatkuva kehittäminen → innovointi → rakentaminen → testaus → arviointi → oppiminen → uudelleen kehitys ovat jalostusketjuun sisältyviä vaiheita. Jokainen vaihe sisältää työkaluja ja menetelmiä, joilla siirretään tietoa-taitoa-kokemusta-osaamista prosessivaiheiden välillä. Kuvan 9 mukainen malli antaa valmiuksia analyttiseen tutkimiseen riittävän nopean ja laadukkaan päätöksen tekemiseksi.



Kuva 10. Lean start up prosessin kehämalli (<http://theleanstartup.com/principles>).

Lean menetelmät tarjoavat tieteellisen menettelytavan luoda ja johtaa verkostomaisessa yhteistyössä innovaatioita sekä mahdollistaa nopeamman tuote/palveluratkaisun tarjoamisen asiakkaalle.

Yhteisesti tunnistetut kehittämisen painopisteet, joita on tarpeen ristiintarkastella kehittämisen näkökulmasta, ovat verkostomaisen uudistuvan yhteistyöhön liittyvän toimintomallin ja tiedon läpinäkyvyys, tietotaito, asioiden ja toiminnan ennakoitavuus, riskinhallinta, viestintämenettely, resurssien suunnittelu ja järjestelmien käytännöllisyys.

Parannetun tiedolla johtamisen toimintamallin rakenne ja toteutusehdotus

Verkostomaisen palveluliiketoiminnan tehostamisessa nähdään suurimmat haasteet KT- alueen ja telakan suunnitteluyhteistyöhön liittyvissä liiketoimintaprosessien harmonisoinnissa ja yhteensulauttamisessa. Haasteet liittyvät nykyisiin kaupallisiin sopimuksiin ja strategiseen toimintatapaan.

Tavoitteena parantaa kustannustehokkuutta ja laatua on toimia ennakoivasti yhdessä asiakkaan kanssa, tiedolla johtamisen ja systemaattisen toiminnan kautta.

Yrityksen tai organisaation tehtävänä on tuottaa asiakkaille ja itselleen arvoa. Ohjauksessa pääpaino asenteessa, joka ohjaa aktiivisesti toimintaa kohti toivotunlaista tulevaisuutta arvoverkoston kautta.

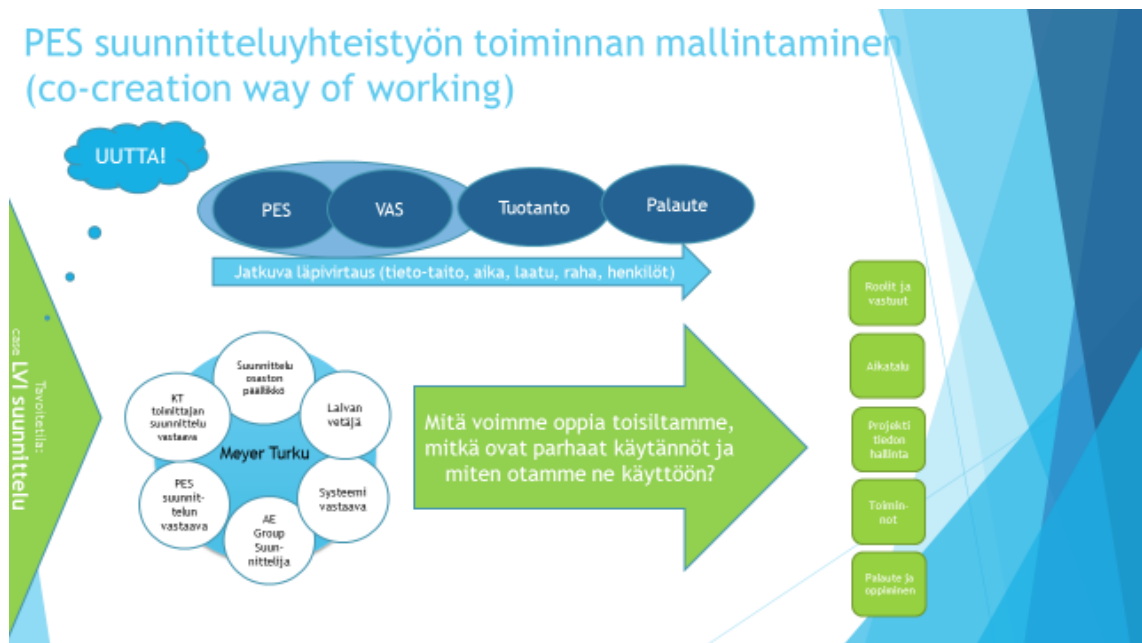
Toimintamalliehdotus

Tavoitteena on aloittaa suunnitteluyhteistyön ja toiminnan tehostamiseen tähtäävää kehitystä. Pää tavoitteena on saada KT (kokonaistoimitus) toimittaja osallistumaan PES vaiheen suunnittelutyöhön 1..2 kk ennen VAS-suunnittelun alkua. Tällä tavoin voidaan mahdollistaa ennakoiva osallistuminen ja 3D-PES suunnittelun ohjaaminen tuotantotaloudelliseen suuntaan.

Tavoitteena saada PES aineisto varustelusuunnitteluun siten, että vältetään korjaavia toimia ja päästään jouhevasti liikkeelle työkuvasuunnittelussa.

Toimintaa ohjaa LEAN johtamisen filosofia ja lean start up toimintamalli, jolla varmistetaan tuotantotehokkuuden lisääminen koko arvoketjussa sekä konkreettiset mitattavissa olevat kustannussäästöt.

Kuvassa 10 esitetään toimeenpanologiikkaa ja resurssointia suhdeorientumisen muutosta ja PROPER-etenemismallia mukailleen (Johansson, 2016).



Kuva 11. PES suunnittelutyön toimintamallin kuvaus.

Kehitysprojektin aikana perustettiin verkostolle ohjausryhmä, joka tulee laatimaan kehittämisyhteistyölle tavoitteet ja mittarit koskien seuraavia asioita:

- strateginen positiointi asiakkuudessa → KT –telakka- alihankkija(partner) esisopimus
- työkulttuurin muutosjohtaminen → toiminta- ja asenteet jatkuvassa muutoksen ja epävarmuuden sekä keskeneräisyyden olosuhteissa

- c. operatiivisen toiminnan tehostaminen → PES ja VAS vaiheiden määrittelyt, vaatimukset, työ- ja toimintaympäristön resurssit, muutosten ja tiedon hallinta sekä viestintä

Tutkimuksen aikana syntyneen ohjausryhmän tehtävänä on esitellä telakan johtoryhmälle toimintasuunnitelma uudistuksen eteenpäin viemiseksi perustuen tehokkuuteen, kokonaisuhyötyihin ja vaikuttavuuteen avainmittareihin suhteutettuna.

Ohjausryhmä suunnittelee ja pilotoi yhteistyössä kehittämäänsä toimintamalliehdotusta sen siirryttyä ensin asiakkaan omistajuuteen.

Parannetun suunnitteluyhteistyötoimintamallin syy-seurasuhteet

Riskienhallinta, tiedolla johtamisen ja yhteistyöosaamisen laatu paranee.

Kokonaisuhyöty ja saadut edut perustuvat ennakoivaan ja jatkuvan kehittämisen periaatteisiin seuraavin keinoin:

- ✓ ennaltaehkäisemällä suunnitteluvirheitä
- ✓ tuottamalla toimintoja ja ohjaamalla prosesseja arvoa tuottavassa järjestyksessä (prosessi ja systeemiajattelun integrointi)
- ✓ vähentämällä muutosten aiheuttamaa työmäärää
 - ✓ välttämällä päällekkäisten töiden tekemistä
 - ✓ minimoimalla informaatiokatkoksia, -väärinkäsityksiä ja -viivästyksiä
 - ✓ nopeuttamalla päätöksen tekoa tuottamalla ja jalostamalla riittävän laadukasta ja läpinäkyvää tietoa
 - ✓ lisäämällä kollegiaalista osaamista sekä tietotaitoa
 - ✓ selkeyttämällä rooleja ja vastuita prosessien liitospintojen välillä
 - ✓ määrittelemällä suunnittelutyön vaatimukset erityisesti työn luovuttamisen kypsyttä koskien
 - ✓ huomioimalla tarkemmin ketjun yksilöllisiä tarpeita
 - ✓ luomalla uusia innovaativisia ratkaisuja suunnitteluvaiheen aikana

- ✓ tehostamalla henkilöresurssien suunnittelua varhaisessa vaiheessa

3.6 Projektin arviointi

Aikataulu oli haastava ja viivästyksiä esiintyi ensin asiakkaan ja yrityksen välillä yhteisen aikataulun löytämisessä. Huomion arvoista on ollut asioiden nopea ja systemaattinen eteneminen ja hoito perustuen avoimeen kommunikointiin sekä hyvään luottamukselliseen keskusteluyhteyteen. Tämän edellytyksenä on pitkäaikaiset kauppasuhteet ja hyvä verkoston hyödyntäminen.

Kehittämishankkeessa syntyneet tulokset perustuvat työn teoreettiseen viitekehykseen ja systemaattiseen verkostomaisen toiminnan käytännön kehittämistoimenpiteisiin. Projektissa toteutettu tarkastelu on ainutlaatuinen, koska aikaisempaa tutkimustietoa vastaavasta verkostomaisesta palveluliiketoiminnan lisäarvon tuottamisesta ei ole tehty projektinomaisesti ja systemaattisesti analysoiden ja suunnitellen sekä yhteistyössä kehittäen.

Kehittämishankkeessa päämääränä oli luoda avoimet ja läpinäkyvät tiedon analysoimisen, jakamisen ja – hallinnan kanavat sekä uudistaa verkoston toimintamallia asiakasläheiseksi, ja siinä onnistuttiin tekijän että toimeksiantaja yrityksen oman arvon mukaan erittäin hyvin.

Työn teoria ja tutkimuksellinen osa täydentävät toisiaan, ja niiden avulla toimeksiantajan liiketoimintaa ja toimintamalleja voidaan aidosti kehittää pitkäjänteisesti.

Toteutettu kehittämissuunnitelma on käyttökelpoinen, ja se on siirrettävissä käytäntöön helposti vaiheittain. Kehittämissuunnitelma on raportoitu toimeksiantajalle ja sisältöä on käytetty yhteisten toimintamallien kehittämisessä ja tiedon jakamisen perustana verkoston ja asiakkaan kanssa strategisella ja operationaalisella tasolla. Lisäksi työstä on esitetty tiivistelmä asiakas- ja verkostoseminaareissa.

Tämä opinnäytetyö osoittaa uudenlaista osaamista, jossa tutkimuksen ja teorian yhdistämisellä on toteutettu konkreettisesti työelämää kehittävä, yhteistyöhön sitouttava ja yhteishenkeä luova verkostomaisen palveluliiketoiminnan strategiaa käytäntöönpaneva kokonaisuus.

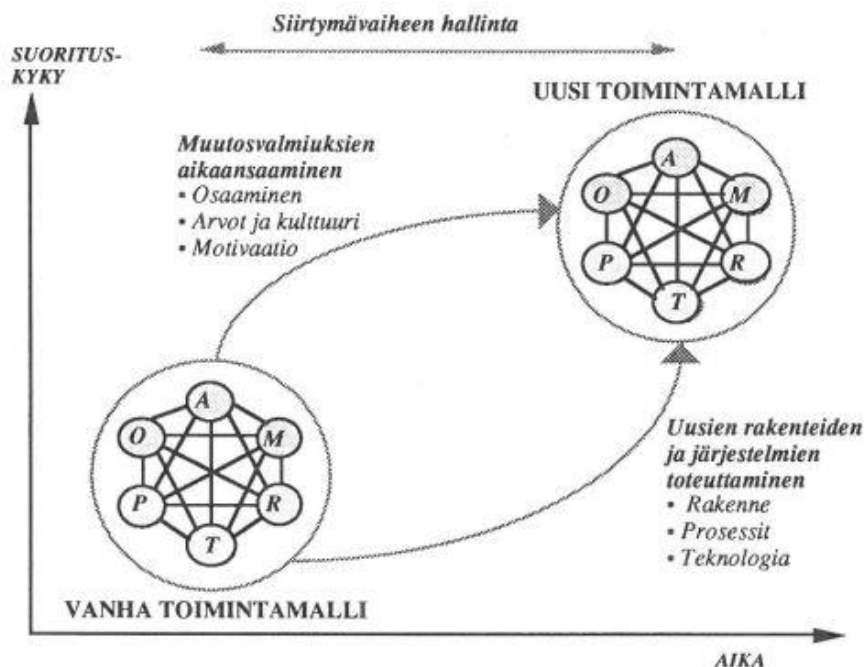
Taustaorganisaatiolle on esitetty aiheen perusteella nousseet suositukset jatkokehitystoimenpiteistä.

4 PROJEKTIN YHTEENVETO JA JATKOTOIMEPIDE- EHDOTUKSIA

4.1 Muutosvalmiuksien kypsyyss

Uuden toimintamallin suunnittelussa ja muutoksen toimeenpanossa edetään asia- ja ihmisjohtamisen mahdollisuuksien ja kykyjen ehdoilla. Tässä opinnäytetyössä merkittävin painoarvo on ollut muutosvalmiuksiin liittyvien tekijöiden ja asenteellisten muutosten aikaansaaminen sekä - henkisen viitekehyksen (mindset)- omaksuminen. Muutosvalmius koettiin yllättävän positiivisesti sisäisen ja ulkoisen organisaatiotason kesken niin taustayrityksen, kumppanin kuin asiakkaan välillä. Muutokselle oli tilaus ja sen tuomat hyödyt kyettiin näkemään nopeasti vaikka perusteina käytettiin ainoastaan laadullisia mittareita.

Tehokkaaseen ja mielekkääseen siirtymävaiheen hallintaan vaikuttaa muutoksen ambitiotaso, joka tämän kehitysprojektin osalta kuvataan uudelleensuunnittelu- prosessi-innovaation tasoiseksi (Hannus 1993, 116.) Kuvassa 12 voidaan nähdä siirtymävaiheen hallinnan välinen korrelaatio suorituskyvyn ja ajan suhteessa.



Kuva 12. esittää miten toimeenpanon kolme tehtäväryhmää korreloi muutoksen kuu-teen peruskomponenttiin (Hannus 1993, 328).

Muutoksen hallintaan ja menestykseen vaikuttavat kuvassa 12 mainitut 6 erilaista peruskomponenttia, jotka jaetaan muutosvalmiuksien aikaansaamisen ja uusien rakenteiden sekä järjestelmien toteuttamisen tehtäväryhmiin (Hannus 1993, 328.)

4.2 Uuden toimintamallin siirtymävaiheen saavutukset

Kehitysprojektissa saatiin kehitettyä asiakkaan, kumppanin ja yrityksen johdon sekä organisaation avainhenkilöiden välistä yhteistyötä, tiedon hallintaa sekä jakamista että palveluliiketoiminnallista strategista osaamista. Kehittämisen perustana oli osallistava verkostoyhteistyössä ja asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä uudistamisen innovointiin. Saimme lisättyä suoritustasolla selkeästi systemaattista, ennakoivaa ja laaja-alaisempaa ajattelutapaa. Avoimella ja kannustavalla ohjauksella lisättiin innovaatioprosessin johtamisen tietotaitoa. Yrityksen arvoja ja kulttuurin uudistamisen viitekehystä jaettiin avoimesti asiakkaan ja yhteistyökumppanin kanssa yli oman organisaation. Samalla pyrittiin yhdenmukaistamaan toimintatapoja yksilöiden ja eri tiimien välillä yrityksen tavoitteiden ja arvojen kanssa. Motivaatioon pyrittiin vaikuttamaan liiketoiminnallisiin hyötyihin erityisesti yksilön vaikuttavuuden ja merkityksellisyyden kautta. Asenteellista positiivista muutosta on huomattavissa samassa suhteessa kun yksilöiden itseluottamus ja keskinäinen luottamus muutokseen kasvaa.

Uusien rakenteiden ja järjestelmien toteutuksen suunnittelu siirtyy projektin ohjausryhmän ja työryhmän väliseksi tehtäväksi. Menettelyllä tavoitellaan laadukasta käytännön tarkastelua idea- ja suoritustasolla, joka auttaa kehittämään käytännöstä paremmin toimivaa ja vaikuttavuudeltaan luotettavampaa muutosta.

Kokonaisuus on laaja, jossa tullaan tarkastelemaan organisaatorakenteita ja muodollisia raportointisuhteita ja yrityksen sekä asiakkaan että yhteistyökumppanin käytännöt tavoitteiden ja suoritustasojen asetannassa ja suorituskyvyn seurannassa. Toimintaprosessien (työnkulut ja niihin liittyvät info-raha- ja materiaaliavirrat) ja teknologioiden (tieto- ja viestintäjärjestelmät) muutostarkastelu tehdään suhteellisuuden mekaniikan avulla. Suhteellisuuden perustuu palvelukeskeisyyteen ja sen kehittämiseen. Palveluntuottajan tehtävänä on tuottaa asiakkaalle ratkaisuja palvelukeskeisen suhteellisuuden avulla. Palvelukeskeisellä suhteellisuudella tarkoitetaan yrityksen

kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia hyödyntäen 4C- viitekehystä yhdessä asiakkaan kanssa (kuvassa 13 olevaa sinisellä ympyröityä toimintatapaa noudattaen) (Karjaluoto, <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>.)



Kuva 13. Suhdeorientoitumisen muutos tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen (Karjaluoto, <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>).

Suhdeorientoitunut näkemys palvelutuottamisessa johdetaan markkinoinnista. Asiakas kokee saavansa hyötyä palvelun tuottamisen kautta ja samalla yritys tekee suhdemarkkinointia. Karjaluotoa mukaillen suhdemarkkinoinnin aikakaudella tulee käyttää 4C-viitekehystä: Customer solution (suom. asiakkaan ratkaisu) Customer cost (suom. asiakkaan kustannus), Convenience (suom. mukavuus) ja Communication (viestintä, viestinnässä fokus nyt asiakkaan näkökulmassa). Viitekehys siis tarkastelee markkinointia ostajan näkökulmasta korostaen palveluratkaisujen tuottajan roolia pitkäaikaisten asiakkuuksien ja kumppanuuksien kehittäjänä (Karjaluoto, H. 4P 4C – markkinoinnin uusi ajatusmalli)

4.3 Suhdeorientoituneen suunnittelu yhteistyön kehittämisen tarpeet

Muodolliset strategiatyön menetelmät toimivat huonosti, jonka vuoksi tilalle on tulossa uusia mahdollisuuksia luovaa toimintaa. Verkostomaista liiketoiminnan strategiaa voidaan johtaa yhteisestä strategiarinasta, jonka laadinnassa ja käytäntöönpanossa voidaan käyttää suhdeorientaatioon ja prosessijohtamiseen pohjautuvia toimintoja.

Strategiatarina on yhteishenkeä luova ja yhteistyöhön sitouttava tapa luoda uusi visio ja strateginen suunta. Yhteisellä strategisella suunnalla varmistetaan, että verkosto- osapuolten intressit ovat yhdensuuntaiset ja tavoitteet samalla tavoin ymmärretyt. Strategiatarina voidaan luoda verkostolle ja yritykselle, jonka kautta verkoston strategia voidaan viestiä sidosryhmille. Se on myös kilpailuetu, joka kannattaa hyödyntää kaupallisessa tarkoituksessa (Helander ym. 2013, 69.)

Suhdeorientaatioon perustuvia käytänteitä ja resursseja, joita yrityksessä suositellaan kehittämään, yhdessä kaikkien osapuolten kanssa, ovat:

- ✓ Verkoston johtajuus ja omistajuus rakenteet, suhteet sekä menetelmät
- ✓ Viestintäkanavat ja systeemit läpi koko yhteistyökettun (kumppanit, asiakkaat, toimittajat ja projektit)
- ✓ Innovaatioiden kehittäminen yhteistyössä asiakkaan tarpeen mukaan
- ✓ Ammattitaito (know-how): ammattitaidon tunnistaminen ja täydentäminen (ulkoisen ja sisäinen käsittäen verkostokumppanit ja alihankinta verkoston)
- ✓ Työssä oppiminen, mentorointi, ratkaisukeskeinen valmennus, kädestä pitäen annettu ohjaus
- ✓ Palauteprosessin käyttöönotto ja niistä oppiminen (oppimisluoppi)
- ✓ Yhteistyössä tehtävä suunnittelu – ja kehitystyö asiakkaan kanssa mahdollisesti asiakkaan tiloissa
 - ✓ Benchmarking
 - ✓ Osaamisen kehittämissuunnitelma
 - ✓ Yrityksen ja yksilön halu ja motivaatio palvella asiakasta
 - ✓ Palkitsemisjärjestelmä
 - ✓ Asiakastarpeiden jatkuva kartoittaminen nyt ja tulevaisuudessa
 - ✓ Verkostostrategia kumppanuussuhteissa
 - ✓ Sisäinen yrittäjäyys; vastuunotto ja asenne
 - ✓ Verkoston palvelun ja suunnittelutyön arvon ja laadun mittaaminen

4.4 Projektin tulosten luotettavuus, hyödynnettävyys ja vaikuttavuus

Kehittämistyön aikaansaannoksia arvioitaessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi työn lopputuloksen yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta.

Työtä voidaan arvioida sen vaikuttavuuden, käyttökelpoisuuden ja hyödynnettävyyden näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Tiedon hankinnan ja jakamisen käytännöt ovat keskeisessä asemassa asiakasarvon tuottamisessa. Erityisesti tässä työssä kehitettiin uutta toimintamallia olemassa olevan asiakkaan organisatoriseen toimintaympäristöön ja kaupallisesti rajatun viitekehyksen sisällä.

Tietojen luotettavuus on oikein hyvällä tasolla perustuen laaja-alaiseen tutkintaan eri menetelmiä käyttäen. Tiedon laajuus ja sisältö sekä sen laatu toisti itseään riippumatta vastaajan taustaorganisaatiosta läpi koko verkoston.

Tavoitetilan määrittelyssä toistuivat samat tavoitteet niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. Hyödynnettävyyden näkökulmasta voidaan tutkimus tuloksiin pohjautuen varmistua uusien toimintamallien suunnittelun ja käyttöönoton järkevyydestä ja tuottavuudesta koskien kaikkia osapuolia (Apilo ym. 2007, 173.)

Työn vaikuttavuutta voidaan arvioida työn toteuttamisen jälkeen, kun tutkimuksen tuloksia aletaan hyödyntää käynnistämällä tässä työssä laadittu perussuunnittelun verkostomaisen toimintamallin kehittämisprojekti.

Työn tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita perussuunnittelun ja varustelusuunnittelun välisiin rajapintoihin, prosesseihin ja yhteisiin toimintatapoihin, tiedon jakamisen ja tuottamisen laatuun, läpinäkyvyyteen ja oikea-aikaisuuteen.

Kehittämiskohteiden analysointi ja kehittämistoimenpiteet kohdistettiin strategiselle, palveluliiketoimintaprosessien ja operationaaliselle tasolle. Tulosten vaikuttavuus tulee olemaan liiketaloudellisiin resursseihin pohjautuen merkittävää.

Vaikuttavuutta on hyvä arvioida pitkäjänteisen kumppanuus ja asiakassuhteen kehittämisen mittareiden avulla, linkittämällä ne osaksi liiketoiminnan tuloskorttia (BSC = balanced score card) .

5 POHDINTA

Opinnäytetyön rajaukseen perehdyttiin yksityiskohtaisesti esiselvityksen aikana, joka tehtiin ensin taustayrityksen johdon ja avainhenkilöiden kanssa. Kehitystyössä tarvittavien asioiden luotettavan tarkastelun varmistamiseksi kävin paljon keskusteluja eri avainhenkilöiden kanssa yrityksen sisällä. On tärkeää saada tahtotilan ja nykytilan välinen kuilu selvitettyä käytännön tasolla jokaisen kanssa, jotka vaikuttavat omalla toiminnallaan arvoketjuun ja yhteistyömalliin. Opinnäytetyön aiheen rajaus tehtiin tarkasti aihealueeseen vaikuttavat tekijät laajasti huomioonottamalla.

Työ rajattiin koskemaan asiakkuuden kehittämistä yhdessä asiakkaan ja kumppanin kanssa kahdella tasolla. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli uudistaa ja tehostaa asiakasläheisen verkostomaisen strategisen johtamisen käytänteitä ja suunnitteluyhteistyön toimintamallia. Työssä edettiin johdonmukaisesti siten, että taustayritys oli tietoinen yrityksen omista kehitystarpeista ja vahvuuksista ennen kuin aloitettiin asiakkaan kanssa konkreettista tarkastelua ja siinä esitettyjä kehitystarpeita. Tämänkaltaisen oman pesän ja selustan varmistaminen on strategisesti tuottavaa ja pitkäjänteistä asiakasläheistä kilpailukyvyyn kehittämistä ja ennakoivaa riskien hallintaa.

Taustaorganisaation, asiakkaan ja sidosryhmän avainhenkilöiden välistä ennakoivaa ja luovaa vuorovaikutusta ja ideointia lisättiin käytännössä organisaatioiden kaikilla tasoilla. Käytännössä suunnittelu- ja kehityspalaverit valmisteltiin jokainen etukäteen, jolloin palaveriin varattu aika käytettiin tuottavasti ja jokaisen tapaamisen päättyessä oli selvillä saavutukset ja miten edetään seuraavalla kerralla.

Opinnäytetyö mahdollisti aidon lisäarvon tuottamisen edellytykset asiakkaalle ja verkostotoimijoille yhdessä yrityksen kanssa. Työn ohella oli luontevaan esittää kysymyksiä, jotka koskettivat sekä strategisia ja operatiivisia asioita ja käytäntöjä. Hyvin nopeasti löydettiin kaikkia osapuolia koskevat toiminnasta johtuvat puutteet ja tahtotila mihin halutaan pyrkiä. Eniten keskustelua ja ajattelun tuskaa aiheutti laajalainen kehystoimenpiteiden tarkastelu ja arviointi siitä miten muutokset saadaan toteutettua. Nykytila ja tahtotila saatiin kuvattua nopeasti, mutta kuitenkin jokainen yksityiskohta huomioiden. Työryhmä oli aktiivinen ja henkilöt olivat aidosti motivoi-

tuneita työskentelemään yhdessä yhteisen asian parissa. Motiivit ja tarpeet ymmärrettiin selkeästi, niistä ei aiheutunut erimielisyyttä, vaikka sitä ei millään tavoin pyritty myöskään välttämään.

Kehitystyön aikana olisi ollut hyvä ottaa muutosjohtamisen peruskäsitteitä ja toimintamalleja tietoisemmin käyttöön. Insinöörimaailmassa on totuttu tekemään asiat perustuen tietoon, jota vasten on helpompi hyväksyä tarvittavat muutokset ja lähteä määrätietoisesti etenemään kohti päätösten mukaisia toimintoja ja tavoitteita. Asiat etenivät järjestelmällisesti ja systemaattisesti enemmän kuitenkin opinnäytetyön tekijän johdolla, ennen kuin omistajuus työn lopussa siirtyi asiakkaalle.

Opinnäytetyössä havainnollistettiin toimeksiantajan tarpeet, laadittiin toimintasuunnitelma ja sen järjestelmällinen toteuttaminen projektijohtamisen menetelmin. Laaja kokonaisuus jaettiin prosessivaiheisiin, jotka aikataulutettiin ja varmistettiin asianmukaisten resurssien käyttö alusta asti. Opinnäytetyön tekijän taustasta ja taustayrityksen toimintatavoista, toimialalle tutustusta projektijohtamisen kulttuurista sekä kurinalaisesta aikataulujen noudattamisesta johtuen tämän kehitystutkimuksen aikana ei esiintynyt ongelmia, jotka olisivat vaikuttaneet opinnäytetyön laatuun tai valmistumiseen.

Työn toteutus lisäsi opinnäytetyön tekijän liiketoiminnan kehittämisen yksinkertaistamisen osaamista ja ymmärrystä laivanrakennuksen liiketoiminnasta, toimintaympäristöstä ja toimialasta. Lisäksi tekijä pääsi hyödyntämään muilta toimialoilta keräämäänsä osaamista ja kokemusta.

Työn laaja-alaisuus, verkostomainen organisaatorakenne, toimialalle tunnusomaiset käytännöt ja työkulttuurin rakenteet vaativat opinnäytetyön tekijältä kykyä ja osaamista strategisten kokonaisuuksien hallitsemiseksi niin asiakkaan odotusten ja tarpeiden kuin yrityksen sekä verkostokumppanin osaamisen ja organisoimisen suhteen.

Aitous, korkea motivaatio, avoimuus ja rohkeus sekä liiketoiminnan osaaminen ja kokemus olivat edellytyksenä tarkastella sekä taustayritystä että asiakasta ja asiakkaan roolia liiketoiminnan kehittämisen sekä uudistamisen näkökulmasta. Näitä ominaisuuksia opinnäytetyöntekijä pääsi vapaasti käyttämään ja toteuttamaan itseään omana persoonanaan, jonka merkitys on sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin ja muutosjohtamisen kannalta on työn onnistumisen perusta.

LÄHTEET

Kirjat

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Antola, T. Pohjola, J. 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Apilo, T. Taskinen, T. Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Helsinki: Talentum.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.

Curtis R. Carlson & William W. Wilmot. 2006. Innovation – the Five Disciplines for Creating What Customers Want.

Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Helander, N. Kujala, J. Lainema, K. Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Juholin, E. 2013. Communicare- Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kirkkonummi: Management Institute of Finland.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy, Juvenes Print.

Korkman, O. 2006, Customer Value Formation in Practice, Swedish School of Economics and Business Administration.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. A Framework for Marketing Management. New Jersey: Pearson.

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Pelin, R. 2008. Projektinhallinnan käsikirja. Jyväskylä:Gummerus Oy.

Ries, E. 2011. The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Crown Business; 1.St edition

Salminen, A.Uitti,S.1996. Ismien ihmema. Vantaa; Tummavuoren kirjapaino oy Dark

Koulutusmateriaali

Leukkunen Petri, 2012. Oulun Yliopisto. Innovaatiokoulutus. ELY keskus ja YritysSalon 2014.

WWW-sivut

Karjaluoto, H. 4P 4C – markkinoinnin uusi ajatusmalli. <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>

Kuula, S.2015. Pomot pois ja tittelit tunkiolle-lean johtaminen-toimivampaa. Kauppalehti 27.5.2015 17.00 | Päivitetty 19.10.2015 15.32 <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pomot-pois-ja-tittelit-tunkiolle---lean-johtaminen-toimivampaa/cdkJDGju?ref=email:cd5a>

Mäkirintala, O-P.2014. Lean Start Up- tulevaisuuden toimintamalli – Mitä, miksi, miten? Ekonomiliiton www-sivut. Viitattu 17.2.2014. <http://www.slideshare.net/Ekonomiliitto/lean-startup-tilaisuuden-materiaali>

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 30.1.2010. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Ries, E. The Lean start up methodology. Viitattu <http://theleanstartup.com/principles>

YouTube-videot

Sheffield Doc/Fest 2015 Trailer, NABC: How to develop an idea. Viitattu 04.07.2012. <https://www.youtube.com/watch?v=iHiLAJGDGt4>