

MIKKO LESKELÄ

B I S N E S
ANTROPOLOGIA
ja muut ihmistieteet strategiatyössä

Alma Talent, Helsinki 2020

Tilaa Bisnesantropologia ja muut ihmistieteet strategiatyössä -kirja
Alma Talent Shopista: shop.almatalent.fi

Copyright © 2020 Alma Talent Oy ja Mikko Leskelä

ISBN: 978-952-14-4170-7

ISBN: 978-952-14-4171-4 (sähkökirja)

Kannen kuva ja kirjan kuvitus: Sakari Tervo

Liitteiden taitto: Anders Häggman

Muu ulkoasu ja taitto: Ana Mitrunen

Paino: BALTO print, Liettua 2020

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi

*Jokainen hetki bisneksessä tapahtuu vain kerran.
Seuraava Bill Gates ei rakenna käyttöjärjestelmää.
Seuraava Larry Page tai Sergey Brin ei tee hakukonetta.
Ja seuraava Mark Zuckerberg ei luo sosiaalista mediaa.
Jos kopioit noita tyyppejä, et ole oppinut heiltä.*

*Elleivät yritykset sijoita siihen vaikeaan tehtävään,
joka on uuden luominen, ne tulevat epäonnistumaan
tulevaisuudessa täysin riippumatta siitä, miten suurta
tulosta ne tekevät tänään. Mitä tapahtuu, kun olemme
saavuttaneet kaiken, mikä on saavutettavissa vain
hiomalla vanhoja, perimiämme liiketoimintoja?*

– PayPalin perustaja Peter Thiel kirjassa *Zero to One* (2014)

SISÄLLYS

Esipuhe, Pekka Mattila	9
Johdanto	13

OSA 1:

MIKSI JA MITEN STRATEGIATYÖ MUUTTUU

Pelikaani lentää turbiiniin	25
Jotkin joutsenet vain näyttävät mustilta	29
”Voisitko näyttää meille kaikkein arvokkaimman esineesi?”	33
Miten maailman parhaat yhtiöt tutkivat?	42
Taloudellisen arvon perusta	48
Miten strategiasta tuli strategiaa	52
Strategiakonsultoinnin erikoinen kulttuuri	56
Business case -harha	63
Maailma ei koostu yksilöistä	70
Mikä edes on strategiaa?	77
Samanlaisen datan lisääminen ei paranna analyysia	80
Mitä kulttuuri on?	85
Miten Spotify kuvittelee itsensä uudelleen	90
Maailma on monimutkaisempi kuin toivoisimme	101
Maailmasta on mahdollista tehdä riittävän ennustettava	108
Kadonneen kontekstin paljastaminen	113

Euro ei ole euro	125
Yrityskauppojen kulttuurinen logiikka	129
Mitä Nokia ei tiennyt tietävänsä	137
Miksi startup-ajattelu ei auta suuryrityksiä	145
Maailman parasta pikakahvia	153
Hackathonien turha lupaus	159
Miten private equity lähestyy monitieteisyyttä	166
Kaikki onnelliset sijoittajat ovat erilaisia	173
Palvelumuotoilusta ja design-ajattelusta	181

OSA 2:

MITEN IHMISTÄ TUTKITAAN STRATEGIATYÖSSÄ

Monitieteisen strategia-analyysin pääperiaatteet	189
Periaate 1: Myönnä, että et välttämättä tiedä edes oikeaa kysymystä	191
Tietämättömyyden tilan sietämättömyys	205
Periaate 2: Kerää systemaattisesti rikasta dataa	210
Periaate 3: Hylkää metodirajat	219
Periaate 4: Ajattele datan yläpuolella, tulkitse	226
Periaate 5: Vältä yksinkertaistuksia, hahmota rakenteita	234
Kyselytutkimuksen voittava kaava	238
Teemahaastattelun rakenteesta	246
Yleisiä ohjeita hyvään kenttätyöhön	255
Tutkimuseettisiä huomioita	262
Miten päästä alkuun ihmistieteiden soveltamisessa	265

**OSA 3: TUTKIMUS-CASE
SUOMALAISEN ASUMISEN IDEEALIT**

Tutkimuksen tausta	275
Tutkimustiimi ja tutkimuksen rakenne	280
Desktop-tutkimus	283
Laadullinen kenttätutkimus ja analyysi	292
Määrällinen kysely ja tilastollinen analyysi	305
Päälöydökset ja segmentointi	315
Opit prosessista ja keskustelua lopputuloksista	319
Kirjallisuutta	325

ESIPUHE

PEKKA MATTILA

Jo itse kirjan aihe lämmittää mieltä. Ihmisen ujuttaminen bisnekseen on harvoin ollut huono idea.

Sosiologina jaan saman maailman ja osin saman ammatillisen kaarenkin kuin kirjoittaja. Ihmisen korostaminen sosiaalisena olentona on tärkeää ainakin kahdelta kannalta.

Ensinnäkin tapa nähdä ihminen koteloituna yksilönä harvoin auttaa selittämään useimpia käyttäytymisiä ja päätöksiä. Toisaalta halu kiinnittyä yksiin ja erottua toisista on ikaikainen ihmistä ajava voima. Siksi ankaralla kyselypohjaisella yksilötutkimuksella on ansioistaan huolimatta vääjämättömät rajansa.

//

Aikana, jona tarraamme numeroihin tiukemmin kuin kenties koskaan ennen, tälle kirjalle on tarvetta. Kaikkea ei voi selittää historiallisilla aikasarjoilla tai ennustemalleilla, jotka sortuvat heti ensimmäisen puuskan tai myrskytuulen iskiessä.

Lisäksi johtajina emme vain tapaa luottaa numeroihin vaan myös panssaroida itsemme niillä.

Keskellä Italian vaalikamppailua 2000-luvun alussa käytiin kahden raskaan sarjan pääministerin väittely, jossa akateemisesti ansioitunut Romano Prodi parahti vastustajastaan kohuliikemies Silvio

Berlusconista: ”Herra Berlusconi takertuu tilastoihin kuin juoppo lyhtypylväeseen: ei saadaksesen valoa vaan pysyäkseen pystyssä.”

Näitä lyhtypylviäitä kaipaa meistä moni muukin yhä mutkikkaammassa maailmassa. Muistan yhä strategisen päätöksenteon kurssin maineikkaassa London Business Schoolissa; ihanteena oli kaunis stokastinen vesiputousmalli, jossa päätöksenteon olosuhteet, ehdot ja valinnat oli helppo eriyttää. Sellainen edusti aikanaan kauppatieteellisen insinöörin ja insinöörimäisen kauppatieteilijän täydellistä maailmaa.

Sitä maailmaa ei enää ole.

Tämän kirjan perimmäinen viesti on käsitellä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tietolähteitä rinnatusten ja vertaisina toisilleen. Laaja case-esittely Spotifysta todistaa tämän erinomaisella tavalla. Kyky yhdistää luovasti erilaisia ja erimuotoisia tietolähteitä erottaa toimialansa voittajat keskisarjasta.

//

Kirja auttaa myös huomaamaan, miten isoimmankin pomon linssi voi pettää. Päätämme usein ensin ja näemme vasta sitten toivomamme, soveliaan aineiston. Kirjan millenniaalien erityislaatuisuutta koskeva esimerkki korostaa yksittäistapauksesta yleistämisen vaaraa.

Samaten uskonnollisten yhteisöjen ja start-up -kulttuurien samankaltaisuudet herättävät lukijan mutta eivät lopulta yllätä. Haave kääntyy hyveeksi ja ihanne pakoksi yllättävän helposti. Vakiintuneissa opeissa ja säädelyissä puhetavoissa harhaopin rikokseen suhtaudutaan aina vakavasti. Noitaroviot korvaavat 2020-luvulla Twitter ja suljettujen verkkoyhteisöjen jäsenyys.

//

ESIPUHE

Vaikka kirjan lähtökohtana on haastaa mekaaniseen ja laskennalliseen maailmankuvaan perustuva tulevaisuudensuunnittelu, on yksinkertaistavalle reduktionismillekin yhä sijansa. Jokaisen strategia-prosessin aikana vaihtoehtojen suppilon pitää osata myös sulkeutua.

Lisää enemmän päälle ei nimittäin auta kohdentamaan resursseja. Lopulta kyse on nähdäkseni ajoituksesta: japanilaisen viuhkan pitää ensin kauniisti kokonaan avautua, jotta se voi myöhemmin elegantisti sulkeutua. Yhdistelmä kovia numeroita ja tajua ihmisestä on äärimmäisen voimakas, kuten kirjassa hyvin kuvattu Lego-yhtiön tarina väkevästi todistaa.

//

Lopulta ajatus teknologian ja humanismin liitosta ei ole kovin uusi. Mieleeni palautuu Bruno Latourin teos ”Aramis or The Love of Technology”. Se käsitteli hanketta, joka parantaisi Pariisin kaupunkielämän laatua siirtämällä ruuhkautuneen liikenteen pieniin kapseluihin älyohjatuille raiteille ja osin maan alle. Kaupunkilainen voisi näin liikkua sujuvasti ja turvallisesti tilauspohjaisesti nappia painamalla. Tämä unelma eli 1970-luvulta 1980-luvulle. Aramis-järjestelmä ei kuitenkaan koskaan nähnyt päivänvaloa.

Ymmärrys ihmisestä, teknologiasta ja ajasta eivät – sinä hetkenä, siinä paikassa ja ajassa – riittävästi kohdanneet. Joka vuosi syntyy onneksi uusi aramiksia. Ja niin on hyvä. Niin on välttämätöntä.

JOHDANTO

Viimeisenä vuotenani Nokian palveluksessa työpisteeni sijaitsi eriskummallisen analyytikon vieressä. Hän oli hiukan minua nuorempi mies ja kenties taitavin Excelin käyttäjä, jonka olen koskaan tavannut. Jos hänelle esitti ongelman, hän kaivoi esiin Excelinsä, mallinsi ongelman ja antoi siihen hetkessä ratkaisun.

Eriskummalliseksi tämän kollegamme teki se, että hän ratkaisi Excelillä myös hyvin arkipäiväisiä ongelmia, joihin taitavatkaan analytytikot eivät työkalua olisi arvanneet käyttää: miten ja milloin kannattaa käydä kaupassa, mitä tänään kokataan, mitä tavaroita kannattaa omistaa, missä kannattaa asua, sekä milloin ja missä on *tarkalleen* optimi aika ja paikka viettää vuosilomansa. Jokaiseen ongelmaan hänellä oli olemassa yksi oikea ratkaisu. Eräänä päivänä hän kertoi Excel-mallinsa näyttävän, että nyt olisi oikea aika kosiä tyttöystävää. Nauroimme ja arvuuttelimme, mitä kaikkea mahtoikaan olla mallinnettuna siihen laskelmaan, joka tällaista kertoi. Todennäköisesti paljon. Pian hän ilmestyi toimistolle Keilaniemeen kiiltävä sormus vasemmassa nimettömässään. He ovat edelleen yhdessä.

Kollegaani voisi kutsua *reduktionistiksi*. Hänelle hyvin moninaiset sosiaalisen kanssakäymisen tai tunne-elämänkin ongelmat nimittäin redusoituivat viime kädessä matemaattisesti ratkaistaviksi, vaikka aivan selvästi ongelmat oikeasti olivat huomattavasti moniulotteisempia. Reduktionismi rakkauselämässä naurattaa meitä ja

ihan syystäkin. Onhan elämä, ja aivan erityisesti tunne-elämä, monimutkaista. Mutta me ihmiset olemme omimmillamme juuri niissä monimutkaisissa, hieman hämmäisissä tilanteissa, joita kutsutaan elämäksi. Aivan itsestään osaamme elämämme suurimpia valintoja tehdessämme ottaa huomioon myös monia laadullisia tekijöitä ja aivan erityisesti sen, miltä asiat *tuntuvat*. Analyysi, jolla ratkaisemme arkisia ongelmiamme, on niin moniulotteista, etteivät koneet siihen kykene.

Sitä yllättävämpää onkin, miten hämmästyttävän reduktionistisia olemme tehdessämme analyysia liike-elämässä. Voisi jopa sanoa, että bisnesanalyysissä reduktionismi on pääsuuntaus. Tämän kirjan tärkein viesti on, että liiketoiminnan analyysi on aivan liian usein ja täysin turhaan pelkistetty pelkäksi numeeriseksi analyysiksi.

Liiketoiminta linkittyy vahvasti muuhun elämään, ja elämä taas on monimuotoista ja monimutkaista. Vastaus siihen, miksi kuluttajamarkkinat globaalisti suosivat esimerkiksi yhdenlaista autoa yli muiden ja miksi jotkut sitä jopa rakastavat, on todennäköisesti huomattavasti paljon mutkikkaampi kuin kenenkään henkilökohtainen rakkauselämä. Samoin kysymys siitä, miten kaksi organisaatiota toimitusketjussa onnistuvat työskentelemään niin saumattomasti yhteen koko ajan muuttuvien maailmanmarkkinoiden paineessa, on myös kaikkea muuta kuin insinööritieteiden kysymys, vaikka se yleensä pelkästään sellaisena esitetään.

Organisaatiot ovat ennen kaikkea ihmisten muodostamia systeemejä. Insinööritieteet ovat välttämätön mutta eivät riittävä lähestymiskulma, jos oikeasti haluamme ymmärtää, miksi jokin organisaatio, tuote tai palvelu onnistuu ja toinen ei. Moderni tekoälypuhekin on useimmiten vain yksi erityinen reduktionismin muoto. Se on optimistista unelmaa siitä, että tulisi teknologia, joka ymmärtäisi meidän puolestamme sen, mikä inhimillisessä elämässä on kaikkein

JOHDANTO

mutkikkainta: mihin ihmisen halu kulloinkin kohdistuu ja miksi. Se on kuitenkin turha toive, elleimme itse ensin opettele ymmärtämään ihmistä. Vasta sitten voimme *yrittää* opettaa konetta tekemään saman.

Tapasin kaupan kahvihyllyillä vanhan ystäväni. Opiskelimme aikoinaan yhdessä kauppakorkeakoulun rahoituksen laitoksella ja lähdimme siitä molemmat tahoillemme oppialalla hyvin tyypillisiin tehtäviin: minä yrityskauppoihin ja ystäväni strategiakonsultointiin. Minulla oli opiskellessamme jo yksi tutkinto teologiasta, mutta ystävälleni rahoitustiede oli aina näyttäytynyt ainoana kutsumusalana. Olin hyvin selvillä, miten ystäväni ura oli edennyt nuoresta analytikosta kansainvälisesti arvostetun strategiakonsulttitoimiston osakkaaksi. Emme olleet nähneet pitkiin aikoihin, joten päivitimme tilaisuuden tullen myös ammatillisia kuulumisia.

Ystäväni kertoi erikoistuneensa erittäin vaikeiden prosessien, kuten sähköisen kaupankäynnin, automatisointiin. Omien sanojensa mukaan hänen tehtävänsä oli ”poistaa ihminen yhtälöstä kaikkialla, missä se on mahdollista”. Moni konsultti kyllä mielellään puhuu siitä, miten tekoäly ja robotit korvaavat ihmiset, mutta ystäväni oikeasti teki sitä isossa mittakaavassa. Salassapitovelvoitteet rajoittivat häntä kertomasta kovin tarkkoja yksityiskohtia toimeksiantoista, mutta kävi selväksi, että niitä oli globaalisti huomattavan monilla toimialoilla, yllättävilläkin.

”Onko sinusta olemassa mitään sellaista, missä koneet eivät voi korvata ihmistä?” utelin. Ystäväni katsoi hetken aikaa ohitseni ja näytti miettivän erityisen tarkkaan. Sitten hän kääntyi takaisin katsomaan minua ja lausui harkitun analyysinsä: ”On varmasti yksi asia, jossa koneet eivät tule ihmistä paremmaksi: kulttuuriantropologinen analyysi.” Hän jatkoi kysymällä minulta, mitä minä nykyään teen.

”Hyvä, että kysyit...”

MILTÄ POHJALTA KIRJA ON SYNTYNYT

Muutama vuosi sitten tein urallani täyskäännöksen, kun hyppäsin suuryritysten strategiatehtävistä konsultiksi yhtiöihin, jotka yhdistävät ihmistieteiden metodiikkaa perinteisiin strategiatyön menetelmiin. Erittäin käyttökelpoisia tieteitä tällaiseen ovat esimerkiksi kulttuuriantropologia, psykologia, filosofia – oikeastaan mikä tahansa tiede, joka opettaa tutkimaan ihmisiä. Sain oppaakseni alan parhaat yhtiöt Suomessa ja kansainvälisesti.

Ensimmäinen oli empiirisiin kehittämisen metodeihin erikoistunut Palmu, jonka perustajajoukko loi Suomen kieleen sanan ”palvelumuotoilu”, koska mitään valmista nimitystä heidän tavalleen kehittää liiketoimintaa ei ollut. Toinen, ehkä vieläkin merkittävämpi opinahjo minulle oli Gemic, joka on yksi maailman parhaista kulttuuriantropologiaa suuryritysten strategiatyössä soveltavista konsulttiyrityksistä. Gemic ratkaisee kaikkein vaikeimpia toimintaympäristöön liittyviä kysymyksiä sellaisten yhtiöiden kuin Ford, Nike, BASF ja Procter & Gamble kanssa.

Lähdin tavoittelemaan uutta ymmärrystä strategian tekemiseen, koska kaikkialla ympärilläni huomasin, että vanha lähestymistapa oli liian kapea. Erityisesti työskentely Nokian sisäisessä yritys-kauppatiimissä oli saanut minut ymmärtämään, etteivät perinteiset menetelmät enää toimineet.

Meillä suuryritysten sisällä toimineilla yrityskauppa-ammattilaisilla on sisäpiirivitsi. Siinä vertaillaan, kenellä paikallaolijoista on kallein koulutus. Jo yhdenkin epäonnistuneen diilin jälkeen henkilökohtaisen koulutuksesi hinta hakkaa mennessä tullen maailman parhaiden bisneskoulujen MBA-kurssien hinnan – itse asiassa monesti

JOHDANTO

kokonaisen MBA-luokallisen kurssit. Nokiolla yrityksen transformatiota yrityskaupoin toteuttaneena sitä oli hetkessä melkein minkä tahansa porukan kalleimmin koulutettu. Siitä pitäisi oikeasti saada jonkinlainen diplomi.

Vitsi nauratti eniten siksi, että se on totta. Erityisesti yrityskauppoissa tuhotaan suorastaan naurettava määrä arvoa. Nokian jälkeen toimin ison finanssiryhmän strategisen suunnittelun vetäjänä. Siinä roolissa hahmottamani metodinen tarina oli hiukan monipuolisempi, mutta liiketoimintastrategian näkökulmasta sekään ei antanut yhtään enempää toivoa. Ulkomaiset teknologia-alustayhtiöt alkoivat palveluillaan uhata yhä enemmän vähittäispankkien palvelun ydintä. Silti yhdelläkään pohjoismaisella pankilla ei ollut välineitä faktaperusteisesti määritellä suhdettaan asiakkaisiinsa uusiksi. Jotkin finanssitalot, aivan erityisesti OP-ryhmä, ovat sittemmin ottaneet tässä isoja edistysaskeleita – monin tavoin ihmistieteiden menetelmiin nojautuen.

Viimeisenä vuoteni suurten korporeatioiden strategiayön palveluksessa haastattelin kymmenkuntaa pörssilistatun yhtiön strategiajohtajaa eri toimialoilta. Strategiajohtajat kuvasivat mielellään yhtiönsä strategiaprosesseja. Yleensä he näyttivät minulle erilaisia vuokaavioita, joissa monenlaista tietoa kerättiin ja prosessoitiin, ihmisiä osallistettiin, asioista päätettiin, viestittiin ja päätökset jalkautettiin. Löysinkin kierroksellani kymmenen erilaista strategia-*prosessia* mutta en yhtään organisaatiota, joka kykeni keräämään ja analysoimaan dataa, jollaista niiden kilpailijoilla ei ollut. Kukaan ei tuntunut edes yrittävän sellaista. Näin siitä huolimatta, että olin valinnut otokseeni toimialansa johtavia firmoja laivanrakennuksesta pelialaan. Päätin, että oli aika hypätä ulos strategia-ammattilaisuuden traditiosta ja yrittää oppia jotain uutta.

Koko strategia-ala vaikutti olevan kriisissä, ja väitän, että Suomessa se on sitä yhä. Meidän liikkeenjohtomme kulttuuri on niin äärettömän reduktionistinen, että moni konsernijohtaja jopa ylpeilee sillä. Näin ollen firmoiltamme kuitenkin aivan erityisesti puuttuu välineitä havaita, analysoida ja hyödyntää tilanteita, joissa jonkin liiketoiminnan logiikka on muuttumassa niin yllättävällä tavalla, ettei perinteisten strategiakonsulttien tuottama numeerinen analyysi kykene sitä ennustamaan. Tällaisia muutoksia sanotaan *epälineaarisiksi*. Epälineaarisuus tarkoittaa erityisesti, että muutosta ei voida ennustaa yksin määrällisestä datasta.

Teknologian kehitys ja uusille yhtiöille virtaava edullinen raha mahdollistavat monenlaisia toimialaliukumia. Globaalit toimialaliukumat tekevät merkittävimmistä muutoksista täysin epälineaarisia. Kun näin käy, yhtiöiden on pohdittava tarkasti sitä, missä bisneksessä ne oikeastaan ovat. Digitaalisille alustafirmoille kysymys on alusta saakka ollut täysin luontainen. Koko niiden menestyksekkäs historia perustuu juuri tämän kysymyksen esittämiseen uudelleen ja uudelleen. Todella harvassa suomalaisyrityksessä osataan tehdä samoin, vakio-osana strategista pohdintaa.

Teknologisen kehityksen mullistava voima on havaittavissa esimerkiksi siitä, millä tavoin yhdysvaltalaisen yhtiöiden kärkiviisikko (markkina-arvolla mitattuna) on vaihtunut vuoteen 2009 verrattuna: vuonna 2019 kaikki viisikon yhtiöt edustivat digitaalista alustataloutta (Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook), kun kymmenen vuotta aikaisemmin listalle pääsi ainoastaan Microsoft. Maailman johtavat yritykset käyttävät strategisessa päätöksenteossään hyvin monenlaisia menetelmiä. Tämä kirja pureutuu niistä erikoisimpiin, ihmistieteisiin pohjautuviin analyysimenetelmiin, joita etenkin merkittävimmät teknologiafirmit käyttävät.

JOHDANTO

On kuin kohtalon ivaa, että olin Nokialla mukana tekemässä juuri niitä yrityskauppoja, joissa hankituista yhtiöistä ja teknologioista piti tulla Nokian oman sosiaalisen media ydin. Mikään ei siinä suunnitelmassa toiminut käsikirjoituksen mukaan, ja aivan toiset toimijat valtasivat sosiaalisten medioiden markkinat. Minä en silloin nähnyt toiminnassamme mitään vikaa. En lukeudu Nokian arvostelijoihin, sillä uskon, että Nokia oli aikansa ja kulttuurinsa lapsi. En myöskään usko heitä, jotka väittivät jo silloin nähneensä kirkkaasti oikean suunnan ja Nokian tuhon, elleivät he osoita, paljonko voittoa tekivät shorttaamalla yhtiön osaketta.

Itse olen vasta jälkeinpäin oppinut, mitä olisi kannattanut tehdä toisin. Samaten opin jälkeinpäin, että samaan aikaan kanssani Nokialla oli joukko ihmistieteen metodein työskenteleviä tutkijoita, joilla oli hyvin tarkka käsitys esimerkiksi siitä, miten median sosiaalinen käyttö tulevaisuudessa rakentuu. Emme koskaan käyttäneet sitä tietämystä, kun rakensimme omaa alustamme ostamalla alan yhtiöitä. En koskaan edes tavannut heistä ketään – ennen kuin vasta tätä kirjaa kirjoittaessani. Olen avannut myös heidän tarinaansa ja heiltä oppimaani kirjan sivuilla. Se on yksi sivujuonne Nokian valtavassa perinnössä – ei välttämättä tärkein, mutta kirjan aiheen valossa uniikki.

Reduktionismin riski on, että pelkistäessämme monimutkaisesti rakentuvia asioita liikaa menetämme jotain oleellista. Kilpaillussa tilanteessa olemme vaarassa menettää etumme verrattuna niihin yrityksiin, jotka osaavat analysoida maailmaa meitä monipuolisemmin ja siksi realistisemmin. Liiketoimintaa on täysin mahdollista analysoida siten, että analyysi ottaa huomioon mahdollisimman rikkaan ja totuudenmukaisen kuvan maailmasta: asiakkaista, organisaatiosta, kilpailijoista. Millaista sellainen analyysi on ja miten se eroaa reduktionistisesta analyysistä? Tämä kirja kuvaa sellaisen analyysin menetelmiä.

KIRJAN RAKENNE

Kirjan ensimmäisessä osassa kerron, millaisin ihmistieteisiin pohjaavin menetelmin maailman johtavat yhtiöt tällä hetkellä tekevät strategisia valintojaan. Uppoudun tässä osassa myös aikaani Nokian yritysostojen parissa. Yrityskauppojen logiikassa ja prosessissa jossa tulee nimittäin näkyväksi, miten vaillinaisen paradigman varaan yritysten strategiatyö on perinteisesti rakentunut. Väitän, että meillä oli yrityskauppojen suunnittelussa ja toteuttamisessa käytettävissä paras osaaminen mutta analyysimallimme oli aivan liian reduktionistinen, kun kilpailtiin kansainvälisillä markkinoilla ja aloilla, jotka olivat vasta syntymässä tai ainakin muuttumassa tavoilla, joita oli vaikea ennustaa.

Kokemukseni on, että toimialojensa johtavat yritykset erityisesti Yhdysvalloissa soveltavat huomattavasti monipuolisempaa strategista analyysia kuin suomalaiset yritykset. Kuvaan tässä kirjassa kaikkein syvällisimmin kuitenkin ruotsalaisen Spotifyn tapaa ymmärtää ja määritellä uudelleen markkinoitaan. Olen syvässä kiitollisuudenvelassa Spotifylle, joka on tätä kirjaa varten avannut analyysimenetelmiään. Kaiken näkemäni ja kuulemani perusteella pohjoismaisista yhtiöistä juuri Spotify analysoi kaikkein monipuolisimmin strategisia päätöksiään. Tässä suhteessa yhtiö on globaalistikin teknologia-yhtiöiden kärkeä.

Ensimmäisessä osassa tarkastelen monitieteistä analyysiä erityisesti erilaisten sijoituspäätösten näkökulmasta: esimerkiksi millaisessa analyysissa *startupit* ja *venture capital* -sijoittajat ovat täsmälleen yhtä kehnoja kuin suuryhtiöt ja missä asioissa taas *private equity* -sijoittajat ovat parempia kuin edellä mainitut mutta häviävät joillekin *hedge fund* -toimijoille, jotka peittoavat kaikki muut.

JOHDANTO

Kirjani toinen osa on eräänlainen *how to* -opas, jonka lopuksi avaan yksityiskohtia myöten oman yritykseni keväällä 2020 Suomen Asuntomessujen organisaatiolle toteuttaman, laajan strategiatyön pohjaksi tekemän tutkimuksen. Projekti on valikoitunut kirjaan kahdesta syystä. Ensinnäkin se on viiden kuukauden mittaisena yksi Suomen laajimpia strategiatyön pohjaksi ihmistieteiden menetelmin toteutettuja tutkimuksia sekä metodologisesti poikkeuksellisen laaja. Toiseksi Suomen Asuntomessujen toiminta-ajatukseen kuuluu tehdä tunnetuksi toimialansa ilmiökenttää. Työskentely messuorganisaation kanssa on ollut poikkeuksellista sillä tavoin, että kerrankin saamme tuoda näkyväksi asiakkaamme syväluotaavan tutkimustyön tuloksia. Muutoinhan strategiakonsultti joutuu pääsääntöisesti vaikeeseen suurimmista löydöistään.

Lämmin kiitos Suomen Asuntomessuille siitä, että saan julkaista koko tutkimusprosessimme alusta loppuun asti kaikkine materiaaleineen ja myös harhapolkuineen. Vasta tällainen kattava esitys tekee näkyväksi ihmistieteiden metodiikan verrattoman kyvyn ratkaista tietynlaisia ongelmia sekä sen, miten vaillinaista ymmärryksemme on niistä arkipäivän ilmiöistä, jotka tulevat meitä itseämme kaikkein lähimmäksi. Asuntomessujen ansiosta tämä teos on Suomessa ja osin kansainvälisestikin ainutlaatuisen syvä ja yksityiskohtainen esitys ihmistieteiden hyödyntämisessä strategiatyössä.

KENELLE KIRJOITAN JA MIKSI

Kirjalla on kaksi erityistä kohdeyleisöä. Ensimmäinen osa on suunnattu heille, jotka ovat vastuussa organisaationsa strategisesta päätöksenteosta. Heidän on tärkeää tunnistaa, kuinka laajasti päätöksiä tukevaa analyysia voidaan tehdä ja miten monipuolisia globaalien kilpailijoiden analyysimenetelmät ovat. Kirjan avulla heidän on mahdollista arvioida, millä työkaluilla ja menetelmillä organisaation metodista työkalupakkia on täydennettävä. Kirjan toinen osa palvelee heitä, jotka tuottavat systemaattista ja faktaperusteista analyysia. Erityisenä kohderyhmänä ovat kehittämisen ja strategiatyön ammattilaiset, jotka hyödyntävät esimerkiksi palvelumuotoilua ja jotka haluavat syventää osaamistaan ja ratkaista yhä isompia ja vaikeampi kysymyksiä. He saavat kirjasta tarkan kuvauksen prosessista ja työvälineistä, joilla on mahdollista alkaa tuottaa maailmanluokan analyysia.

Mitä järkeä on julkaista yksityiskohtainen esitys metodeista, joissa oma yhtiö on markkinassaan johtaja? Koska olen vasta hiljattain todella ymmärtänyt, miten laiskasti ja huonosti me ihmistieteilijät olemme tarjonneet syvintä osaamistamme liiketoiminnan analyysin palvelukseen sekä miten harva ihmistieteitä tunteva edes osaa käyttää työkalujaan liiketoiminnan analyysiin. Se, että suomalaisten yritysten johto ei ole vielä laajasti löytänyt ja hyväksynyt menetelmiämme, on ensisijaisesti oma vikamme. Todistustaakka on siksi meillä, jotka ajatellamme tekevämme syvää ihmistieteisiin pohjaavaa analyysia.

Aloitoin todistukseni kysymällä, oletko huomannut mitään erityistä viime aikojen vaalien tulosennusteissa.