

Kasvun johtaminen

Uuden liiketoiminta-alueen nivominen toimintaan

Petra Heikkari

Opinnäytetyö

Joulukuu 2016

Teknologian ala

Insinööri (YAMK), Elinkaaripalveluiden johtamisen tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Heikkari, Petra	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2016
	Sivumäärä 91 + 9 liitettä	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kasvun johtaminen Uuden liiketoiminta-alueen nivominen toimintaan		
Tutkinto-ohjelma Insinööri (YAMK), Elinkaaripalveluiden johtamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petri Vauhkonen ja Pasi Lehtola		
Toimeksiantaja(t) Eatech Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ohjelmistotoimiala edustaa alaa, jossa muutokset voivat olla todella nopeita. Organisaatioiden on luotava uusia ratkaisuja siihen, miten liiketoimintatietoa voidaan hallita, jotta se palvelee yrityksen strategisia tavoitteita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena nopeasti kasvavalle pirkanmaalaiselle ohjelmistotalan yritykselle. Tutkimuksessa tutkittiin sitä, miten uudet liiketoiminta-alueet nivotaan toimintaan ja millaisilla mittaamisen keinoilla pystytään ohjaamaan kasvua. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa hyötyä johdon päätöksentekoprosessiin.</p> <p>Ohjelmistotalalla korostuu osaamispääoma. Tutkimuksen aikana oli tärkeää ottaa huomioon organisaation herkkyyks ja pyrkiä siihen, että ratkaisuihin pystytään tarjoamaan menetelmiä, jotka koetaan mahdollisimman luonnollisiksi. Kehittämisessä pyrittiin avoimeen asioiden käsittelyyn sekä tiedon seurattavuuteen ja mitattavuuteen. Kehittämistyön kautta tavoiteltiin uusia toimintamalleja liiketoiminnan kehittämiseen liiketoimintatietoa hyödyntämällä samalla aikaa ottamalla huomioon organisaation omat menestystekijät.</p> <p>Lopputuloksen kannalta merkittävä osa työssä oli tutkijan oman mallin luominen, joka kuvaa strategian, liiketoimintatiedon ja sisäisen motivaation tärkeyttä päätöksenteon työkalujen luomisessa. Lopputuloksena tehtiin sekä ehdotus tiettyjen taloudellisten tunnuslukujen seurantaan varten, että luotiin uusia työkaluja sisäisen tiedon hallintaan. Sisäisen tiedon hyödyntämiseksi muodostettiin ketju osallistavista menetelmistä, joiden avulla valjastetaan koko organisaation osaaminen yrityksen kehittämiseen.</p> <p>Ehdotettujen menetelmien avulla organisaatio pystyy vahvistamaan itseään kulkiessaan muutosten läpi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) strategia, menestystekijä, liiketoimintatieto, sisäinen motivaatio, päätöksenteko, mittaaminen, kasvu, muutos		
Muut tiedot		

Author(s) Heikkari, Petra	Type of publication Master's thesis	Date December 2016 Language of publication: fi
	Number of pages 91 + 9 appendixes	Permission for web publication: x
Title of publication The Growth Management Intertwining a new business area into operations		
Degree programme Master's Degree Programme in Life Cycle Management		
Supervisor(s) Petri Vauhkonen ja Pasi Lehtola		
Assigned by Eatech Oy		
Abstract <p>Software industry represents a business branch where changes may happen quickly. Organizations need to create new solutions to solve how to manage business intelligence so that it serves the strategic intentions.</p> <p>The research was implemented as a development research for a fast-growing software company in Pirkanmaa area in Finland. It was examined, how new business units are intertwined into operations and what type of measurement techniques the growth can be lead with. The aim of the research was to generate benefits for the decision making process.</p> <p>The intellectual capital is emphasized in the software industry. During the development, it was important to consider the organizational sensitivity and reach a decision providing methods which are regarded as natural as possible. During the development, openness in workflow as well as monitoring and measurability of the data were strived for. The development work aimed at new operations models for business development through business intelligence while considering the organizational success factors.</p> <p>A significant issue in achieving the result was creating the researcher's own model, which describes the meaning of strategy, business intelligence and internal motivation, when creating tools for decision making. As a result, a suggestion for monitoring the certain economical key factors was given and new tools for managing internal information were created. A chain of participative methods was created to utilise internal information to enable harnessing the knowledge of the entire organization for business development.</p> <p>The proposed methods can be used by the organization to consolidate itself when going through changes.</p>		
Keywords/tags (subjects) strategy, success factor, business intelligence, internal motivation, decision making, measurement, growth, change		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	8
1.1	Kehittämistehtävän taustaa	8
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Kohdeyritys.....	9
1.4	Kehittämistehtävän tavoitteet	10
1.5	Rajaukset	11
1.6	Lähestymistapa ja Menetelmät.....	13
1.7	Kehittämistehtävän prosessin rakenne ja toteutus	14
1.8	Aikaisemmat tutkimukset	15
2	Toimialan käsittelyä.....	17
2.1	Toimiala-analyysi.....	17
2.2	Analyysi viiden kilpailuvoiman viitekehyksessä	21
2.3	Tulevaisuuteen valmistautuminen.....	25
2.4	Toimiala ja kilpailija-arviointia taloudellisten näkökulmien kautta	26
2.4.1	Tilinpäätösanalyysien menetelmistä.....	26
2.4.2	Tilinpäätösanalyysin prosessi	28
3	Luoden uusia edellytyksiä kasvaa ja menestyä	29
3.1	Yrityksen elinkaaren vaiheista.....	29
3.2	Johtajuus keskiössä	31
3.3	Ohjelmistotoimiala elinkaaren pyörteissä	33
3.4	Strategia ja yrityksen strateginen arkkitehtuuri: Lähemmäksi käytäntöä	34
3.5	Organisaatiot ja erilaiset vaikutusmahdollisuudet	42
3.6	Mittaamisen toteuttamisesta	46

3.6.1	Lähtökohtia.....	46
3.6.2	Mittariston suunnittelu	49
3.6.3	Mittareiden luomisesta	51
3.6.4	Hiljaiset signaalit aineettoman pääoman mittaamisessa	53
3.7	Menestyksen luomisesta.....	56
3.8	Mallien ja teoriapohjan hyödyntäminen kehittämistehtävässä	58
4	Tutkimusprosessin kulku.....	60
4.1	Toimenpidesuunnitelma	60
4.2	Tavoiteasetelma	61
4.3	Haastattelut.....	61
4.4	Kyselyt	61
4.5	Suunnittelu	62
4.6	Toteutus	62
4.7	Kysely 1: Menestystekijät.....	63
4.7.1	Perusta.....	63
4.7.2	Kyselyn 1 rakenne.....	64
4.7.3	Kyselyn 1 toteutus	65
4.8	Kysely 2: Liiketoiminnan kehittäminen	66
4.8.1	Perusta.....	66
4.8.2	Kysely 2 rakenne.....	68
4.8.3	Kyselyn 2 toteutus	70
4.9	Arvioita kyselyn 1 ja 2 toteutuksesta	71
4.10	Haastattelujen tuloksia	72
4.11	Kyselyaineiston syvällisempi käsittely.....	73
4.12	Tilinpäätösanalyysi	74

4.12.1 Tilinpäätösanalyysin toteutus	74
5 Johtopäätökset.....	75
5.1 Kyselyn 1 johtopäätökset	75
5.2 Kyselyn 2 johtopäätöksiä	77
5.3 Syvällisemmän käsittelyn johtopäätöksiä	77
5.4 Tilinpäätösanalyysin johtopäätöksiä	78
6 Pohdinta.....	79
Lähteet	88
 Kuviot	
Kuvio 1. Neliapilaorganisaatio (Lievegoed 2008, 114).....	13
Kuvio 2. Suomen IT-palvelumarkkinan kasvu 2013- 2017 (Inderes 2016, 11).....	19
Kuvio 3. Viiden kilpailuvoiman viitekehys (Vuorinen 2013, 232).....	20
Kuvio 4.Tilinpäätösanalyysin käyttökohteita sidosryhmittäin (Kallunki 2014, 19)	28
Kuvio 5. SWOT-analyysin pohja (Vuorinen 2013, 89)	36
Kuvio 6. SWOT TOWS-Pohja (Vuorinen 2013, 90)	37
Kuvio 7. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät (sovellettu Kamensky 2014, 53)	39
Kuvio 8. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 19)	40
Kuvio 9. Organisaation kehittäminen hiljaisia signaaleja käyttäen (Kesti 2007, 99)	54
Kuvio 10. Hiljaisten signaalien käsitteellistämisen periaate (Kesti 2007, 92)	55
Kuvio 11. Esimerkki kehittämisen tuloksista (Kesti, www.amko.fi)	56

Kuvio 12. Menestyvän yrityksen kehittyminen (Kesti, www.amko.fi)	57
Kuvio 13. Oma tavoitepyramidi.....	59
Kuvio 14. Pyramidin ydintermejä.....	60

Taulukot

Taulukko 1. Ohjelmistoalaan kuuluvat (Metsä-Tokila 2014, 7)	18
Taulukko 2. Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus (Toimialaonline.fi)	22
Taulukko 3. Nopeus ja seuraukset (Collins & Hansen 2013, 118)	43
Taulukko 4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 27)	45
Taulukko 5. Esimiehen talousohjauksen työkalupakki (Niskavaara 2016)	48

1 Johdanto

1.1 Kehittämistehtävän taustaa

Tämän opinnäytetyön lähtökohdat voidaan taustoittaa seuraavilla toteamuksilla, jotka kuvastavat varmasti useiden organisaatioiden nykytilaa tänä päivänä. Näiden toteamusten sanoma avautuu varmasti lukijalle tässä raportissa.

Nämä kirjallisuudesta ja henkilöiden puheista otetut toteamukset nostavat esille päätöksenteon merkityksellisyyden ja uusien asioiden rohkean kokeilun. Liiketoiminnan kehittämisprosessissa on varauduttava takaiskuihin ja samalla opittava suhtautumaan niihin kulloisenkin tilanteen mukaan. Uudet mahdollisuudet voivat kuitenkin olla aivan kulman takana, kun antaa ajatuksille ja muutokselle uutta tilaa.

1. Stockdalen paradoksi: Säilytä usko siihen, että sinulle käy lopulta hyvin, vaikka koetkin vaikeuksia ja kohtaa kulloisenkin todellisuuden julmimmatkin tosiasiat, mitä ne sitten ovatkaan (Collins 2001, 130)
2. *"Lähes mahdottomat asiat on helkutin todennäköisiä toteutua. Mahdottomat eivät toteudu, koska ne ovat mahdottomia"* (Kuitunen. M./ Vincit Oy 16.4.2015)
3. *Hyvässä päätöksenteossa pää on pidettävä kylmänä ja sydän lämpimänä* (Ollila M-R 2008, 319)
4. *"Uusien mahdollisuuksien oivaltaminen ja hyödyntäminen tapahtuu verkostoissa, yhdessä asiakkaiden ja innostusta lisäävien kumppanien kanssa. Innovaatiot löytyvät yllättävistä paikoista, ihmisten ja tiedon monialaisista kohtaamisista. On nähtävä yli omien rajojen, alettava uskoa omiin mahdollisuuksiin ja otettava käyttöön uutta teknologiaa."* (Hynynen J-P 2015)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on luoda uusia liiketoimintaa tukevia ratkaisuja, jotka auttavat yritystä kasvussa ja samalla tukevat yrityksen kulttuuria, arvomaailmaa, työskentelytapoja ja inhimillisiä voimavaroja. Varsinainen ratkaisumallin kehittämisessä pääpaino on tuottaa soveltuvia työkaluja toimeksiantajayrityksen toimintamalliin, kulttuuriin ja asetettuihin tavoitteisiin nähden.

Tutkimuksen pääkysymys on:

- 1) Millainen liiketoimintatiedon analyysi auttaa yritystä kasvamaan ja säilyttämään yrityksen draivin?

Tähän kysymykseen liittyen apukysymyksinä toimivat:

1. Löytyykö ratkaisuja?
2. Löytyykö malleja?
3. Löytyykö juuri ko. yritykselle soveltuva ”sovellus” tai ”menettelytapa”?

Apukysymysten tehtävä on auttaa tutkijaa tekemään oikeita valintoja.

1.3 Kohdeyritys

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona ohjelmistoalan yritykselle. Toimeksiantajani on Eatech Oy.

Eatech Oy on kasvava ja kehittyvä tamperelainen ohjelmistoyritys, joka tuottaa ja myy ohjelmistoratkaisuja kaupanalan, logistiikan, teollisuuden sekä ohjelmistoalan tarpeisiin. Yrityksen ydinosamisalueita ovat muun muassa maksuliikenteen ja logistiikan järjestelmät, liikkuvan työn ratkaisut, maantieteellisesti hajautettujen ympäristöjen raportointi- ja seurantajärjestelmät sekä sähköisen liiketoiminnan ohjelmisto-ratkaisut ja konsultointi.

Yritys kuuluu TOL 2008:n mukaiseen toimialaluokkaan 62010.

Liitteessä 1 kuvataan tilastokeskuksen toimialaluokituksen TOL 2008- mukainen ohjelmistoala ja yritystä koskeva toimialakuvaus sekä annetaan tarkemmat toimeksiantajan yritystiedot.

1.4 Kehittämistehtävän tavoitteet

Kehittämistehtävän aihe liittyy yrityksen johtamiseen ja siihen, miten uudet liiketoiminta-alueet nivotaan toimintaan ja millaisilla mittaamisen keinoilla pystytään hallinnoimaan ja ohjaamaan kasvua. Kehittämistehtävän tavoitteena on tuottaa hyötyjä johdon päätöksentekoprosessiin.

Syvemmin ajateltuna tavoitteena on löytää vahvuudet ja kehittämiskohteet koko organisaation näkökulmasta ja pyrkiä nostamaan esille asioita, jotka pitää nostaa, jotta uusitun strategian mukaiset edellytykset liiketoiminnan kehitykselle pystytään luomaan tai ovat olemassa.

Kehittämistyön kautta pyritään löytämään uusia toimintamalleja liiketoiminnan kehittämiseen liiketoimintatiedon hyödyntämisen kautta huomioiden organisaation omat menestystekijät. Tätä kautta organisaation johto saa uusia apuvälineitä päätöksenteon tueksi.

Kohdeorganisaatio edustaa liiketoimintaympäristöä, jossa uskalletaan rohkeasti tehdä liiketoimintaa oman tahtotilan mukaan ja rikkoa vanhoja käsityksiä johtamisesta ja yrityksen kehittämisestä. Ohjelmistoalalla otetaan uusia asioita käyttöön start-up maailmasta rantautuneen ”try fast, fail fast”-ideologian keinoin, jossa tavoitellaan nopeaa ensimmäistä visiosta toteutukseen-asetelman toteutumista ja pyritään sitten iteroimaan tuotetta jälkikäteen (Ries 2009). Tällä tavoin saavutetaan paremmin tuoteominaisuudet, jotka ovat arvokkaita käyttäjille. Tämä poikkeaa monelta osin teollisuusorganisaatioissa olevista menettelytavoista, joiden perusta pohjautuu kansallisiin tai kansainvälisiin standardeihin ja standardien vaatimukset määrittelevät pitkälle muutosten suunnan.

Kun ajatellaan kehittämistä johtamisen näkökulmasta, tässä kehittämistehtävässä on hyvin ajan-kohtainen suunta. Tällä hetkellä uusin kotimainen johtamisen kirjallisuus kuhisee johtamisen kirkkaan suunnan ja koko organisaation tavoiteymmärryksen painottamista onnistuneiden muutosten läpiviennissä ja strategian toteuttamisessa (Alahuhta 2015, 121; Kuitunen & Pystynen 2015, 59-60; Kamensky 2015, 26,30; Aittamäki 2015). Johtamiseen täytyy liittää vahva vuorovaikutus. Strategian rooli tulee nähdä jatkuvaksi kehittämiseksi ja toisaalta kyseenalaistamisen prosessiksi. Organisaatioiden henkilöiden täytyy pystyä koko ajan ajattelemaan uusilla tavoilla. Päälähtökohta on kuitenkin säilyttää kilpailukyky alati muuttuvan ympäristön tiimellyksessä.

1.5 Rajaukset

Opinnäytetyön tekemisessä on tärkeää, että opinnäytetyön aihe on selkeästi rajattu. Rajaamisessa on kyse mielekkään ja selkeästi rajatun ongelmanasettelun löytymisestä (Kiviniemi 2007, 73). Avoimuus tutkimustehtävien kehittämisessä ei merkitse suunniteltujen ja etukäteen pohdittujen johtajastusten puutetta. Tärkeää on huomioida, että kaikki, mitä esitetään, kumpuaa aineistosta (Kananen 2013, 126). Rajauksien kautta opinnäytetyöstä pyritään saamaan selkeämpi ja yhtenäinen kokonaisuus, jonka lopputuloksena syntyy konkreettisia kehitysideoita ja toimintamalleja.

Kiviniemi (2007, 73) nostaa esille rajaamisen tärkeyden kehitystyössä, koska siinä on kyse myös tulkinnasta. Intressit ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineiston keruuseen ja kerääntyvän aineiston luonteeseen. Rajauksen tarkoitus on selkeyttää tarkasteluperspektiiviä ja tuoda esille oikea tutkimuksen ydinsanoma.

Teoreettisten ydinkategorioiden löytäminen on keskeistä tavoitteelle. Ydinkategoria auttaa pelkistämään ja jäsentämään kehittyvässä olevaa teoriaa (Kiviniemi 2007, 75).

Kokonaisuuden hallitsemiseksi tässä työssä käytetyt rajaukset ovat seuraavat:

1. Toimiala ja toimialan luonne
2. Kohderyhmä
3. Laajuus
4. Näkökulma

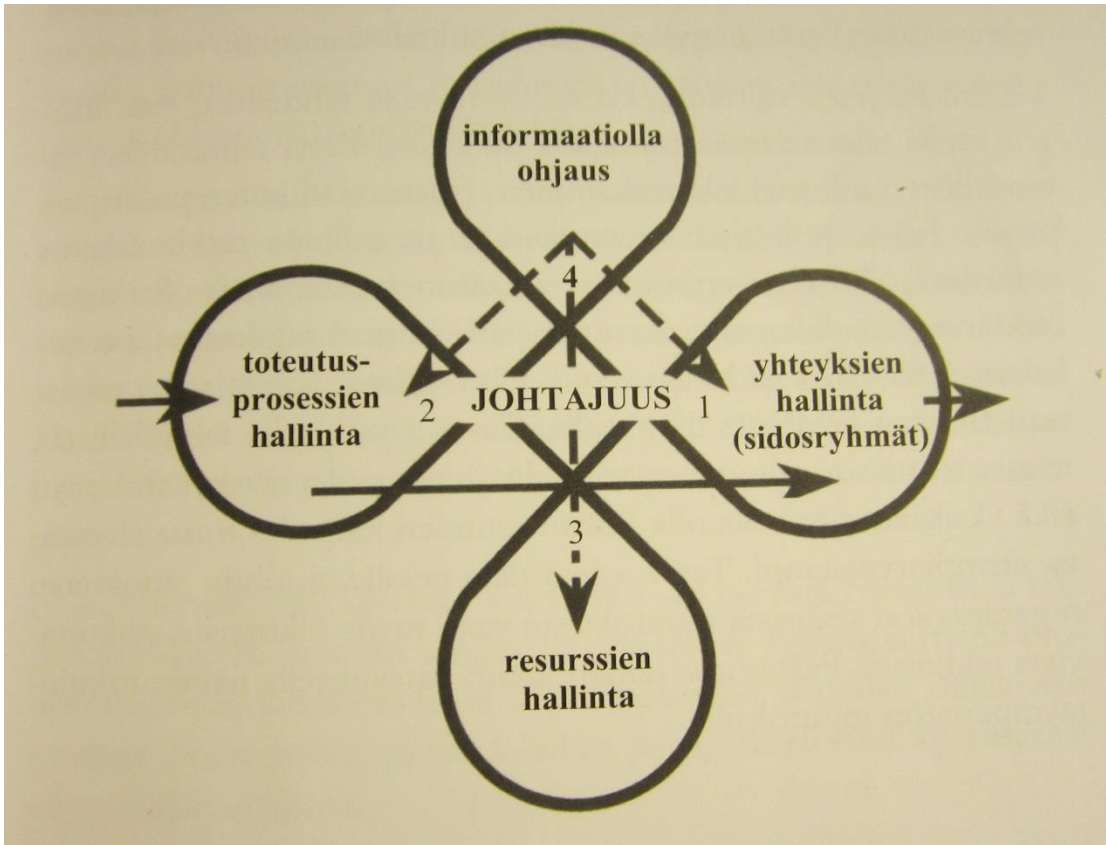
Ensimmäinen rajausta liittyy yrityksen toimialaan ja toimialan luonteeseen. Kehittämistehtävässä oleellista on toimialakohtaiseen tietoon pureutuminen ja ns. helikopterinäkymän käyttöönotto toimialasta käsin. Ohjelmistoalalla ja yleensä liiketoiminnassa tänä päivänä ratkaisujen kehittämisessä pitää myös olla nopea ja ratkaisut täytyy olla helposti skaalautuvia. Keskusteluissa toimeksiantajan edustajien kanssa on käynyt ilmi se, että etenkin ohjelmistoalalla muutokset ovat myös niin nopeita, että vanhoihin asioihin esim. aikaisempien vuosien tietoihin ei ole syytä paljoakaan takertua. On kuitenkin tärkeää pystyä ymmärtämään muutoksia, vaikka katseen täytyy olla vahvasti eteenpäin. Muuten ei ole välttämättä kykyä ymmärtää muutoksen luonnetta ja vaikutusta yritykseen ja olemassa olevaan ympäristöön.

Toinen rajaus liittyy kohderyhmään. Tämän työn tavoittelukija on yrityksen perustaja, johtoryhmän jäsen, hallituksen jäsen, yrityksen strategisesta kehittämisestä tai muusta kehittämisestä vastaava henkilö missä tahansa yrityksessä. Kohderyhmän rajauksen tarkoitus on auttaa kohdistamaan ja nostamaan esille juuri tämän kohderyhmän tarpeita ja näkemyksiä.

Kolmas rajaus liittyy kehittämistyön laajuuteen. Kehittämistyö koskee koko organisaatiota ja sen strategialähtöistä liiketoiminnan kehittämistä nopeasyklisesti. Kehittämistutkimuksen tavoite on tuottaa selkeitä hyötyjä joko ehdotusten ja suoraan käyttöön otettavien toimintamallien mukaan. Mitä pidemmälle kehittämistyö viedään, sitä pidemmälle viedään myös käytännönläheisyys. Mitä pidemmälle viedään käytännönläheisyys, sitä perusteellisempaa tutkimusaineistoa saadaan ja pystytään arvioimaan työn tuloksellisuus.

Neljäntenä rajauksena on yrityksen johtamisen näkökulma Bernard Lievegoedin tuoman yrityksen elinkaarimallin pohjalta. Bernard Lievegoedin ajattelu kuvastaa nykyaikaisen prosessiajattelun alkukuvaa. Kuitenkin Lievegoedin johtamisen neliapilamalli voidaan edelleen nähdä johtamisen nykykuvaksi.

Kuviossa 1 on kuvattu B. Lievegoedin neliapilaorganisaation malli, joka kuvastaa organisaation kolmannen eli viimeisen vaiheen tilaa niin kuin hän on määritellyt. Johtajuus nähdään tässä keskiössä eikä irrallisena organisaation osana.



Kuvio 1. Neliapilaorganisaatio (Lievegoed 2008, 114)

Lievegoedin yrityksen elinkaariajattelua ja johtamisen neliapilamallia käsitellään tarkemmin myöhemmissä kappaleissa.

Opinnäytetyö on ohjelmistotoimialalle, jossa on erittäin yleistä, että toimintaa säädellään salassapitosopimuksin kaikissa organisaation osissa ja yhteistyökumppaneiden kesken. On selvää, että niitä asioita, joita ei voi julkisesti avata työhön, jätetään joko pois tai asia ilmennetään toisella tavalla. Päätöksentekojärjestelmien osalta tulos- ja kannustepalkkausasiat on rajattu pois tästä työstä.

1.6 Lähestymistapa ja Menetelmät

Tämä opinnäytetyö on laajalta osin laadullinen tutkimus. Menetelmänä on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksen elementit tulevat esille tässä opinnäytetyössä, koska työ keskittyy yhteen yritykseen ja tutkimuksella pyritään asiantilan muutokseen. Kanasen (2013, 57) mukaan kehittämistutkimuksessa pyritään juuri parempaan tilanteeseen. Tätä luokitusta puoltaa myös Koskisen,

Alasuutarin ja Peltosen (2005, 45) toteamus sitä, että laadullinen tutkimus keskittyy yksinkertaisimmillaan yhteen tapaukseen, joka voi olla esimerkiksi yritys tai yrityksen osasto.

Lähestymistapaa kuvaa myös laadulliselle tutkimukselle ominainen intensiivinen tutkimuskenttään perehtyminen muun muassa osallistuvan havainnoinnin avulla sekä kohderyhmälle ominaisen ajattelutavan tavoittelu ”sisältä päin”, tutkittavien näkökulmasta (Kiviniemi 2007, 76).

Kehittämistehtävän tärkeimmät käsitteet on avattu liitteessä 2.

1.7 Kehittämistehtävän prosessin rakenne ja toteutus

Yrityksen kasvupolun ymmärtäminen on tärkeä osa kehittämistyön taustalle. Tässä kehittämistyössä B. Lievegoedin esittämä organisaatioiden kehitys vaiheittaisena prosessina antaa hyvän viitekehityksen kasvupolun käsittelylle. Lievegoedin kuvaus organisaatioiden elinkaaren vaiheista ei ole myöskään alaidonnainen, joten se ei myöskään ohjaa juuri tietynlaiseen alakohtaiseen ajatteluun. Lievegoedin luoman nelipilamallin mukaan johtajuus nähdään keskiössä.

Ohjelmistotoimialaa voidaan pitää vielä suhteellisen tuoreena toimialana. Toimeksiantajayrityskin on juuri saavuttamassa 10 vuoden historian.

Strategialähtöisen ja organisaatiolähtöisen näkökulman saamiseksi teoriapohjassa on niin ulkomaisten kuin kotimaisten kirjoittajien näkemyksiä, jotta teoriapohjaan muodostui laaja-alaisesti näkemyksiä, menetelmiä ja tutkimustuloksia.

Työn toteutuksen kannalta tärkeä vaihe on toimialakeskeisen aineiston tutkiminen, jotta saavutetaan tarvittava käytännön läheinen ymmärryksen tila ja tietopohja. Tutkimusnäkökulma huomioon otettuna on tärkeää, että tutkittavaan ilmiöön luodaan teoreettisesti ja metodisesti johdonmukainen näkökulma.

Tiedonhankintaan on käytetty seuraavia kanavia:

- Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston palveluja, Tampereen kirjaston ja Tampereen yliopiston kirjaston palveluja
- Nelliportaalin kautta kerättyä materiaalia eri lehdistä, julkaisuista, tapahtumien yhteenvedoista ym.

- Toimeksiantajan materiaaleja
- Omat opiskelumateriaalit ja tehtävät
- Työkokemus
- Haastattelut ja niistä tehdyt omat muistiinpanot
- Kyselyt ja niistä tehdyt analysoinnit
- Muistiinpanot
- Patentti- ja Rekisterihallituksen tilattavat asiakirjat.

Varsinainen muutokseen ohjaavan ratkaisun rakentaminen kehitettiin omaan malliin perustuen. Malli esitellään kappaleessa 3.

1.8 Aikaisemmat tutkimukset

Aiheeseen ja erityisesti ohjelmistotoimialaan liittyviä liiketoiminnan kehitykseen liittyviä julkisesti saatavia tutkimustuloksia on vähän. Suoraan vertailukelpoisen tutkimusmateriaalin saatavuus oli hyvin hankalaa. Ohjelmistoalaa koskevat opinnäytetyöt käsittelevät pitkälle ohjelmistokehitystä ja useimmissa yrityskohtaiset ratkaisut ovat luottamuksellisia.

Lähelle aihetta liiketoimintatiedon hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämiseksi päätöksenteon tueksi ovat tutkineet opinnäytetöissään Anna Zhygalova, Yiling Liu, Hanna Alanen, Sari Laaksonen & Joni Ryhänen ja Olli Haapa.

Anna Zhygalova (2012) tutki opinnäytetyössään johtamisen näkökulmia älykkään liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi telealan firmassa. Työssä painottui se, että mitä asioita tulee huomioida Business Intelligence (BI)- projektissa. Työn ratkaisuissa painottuivat vahvasti erilaiset valmiit ohjelmistoratkaisut. Yiling Liun (2015) opinnäytetyössä painottui myös selkeästi valmiiden Business Intelligence-ohjelmistoratkaisujen käyttö päätöksenteon tukena.

Hanna Alanen (2013) tutki opinnäytetyössään, miten kohdeorganisaatiolle saa rakennettua johdolle soveltuvan talousraportin päätöksenteon tueksi. Tässä työssä keskityttiin suurelta osin erilaisten sisäisten sisäisen laskentatoimen raporttien laatimiseen erilaisista organisaation tarpeista. Viitekehyksenä oli käsitelty yleisesti yrityksen päätöksentekoa ja erityisesti johdon laskentatoimen roolia päätöksenteon tueksi tarvittavan tiedon tuottamisessa. Työn tuloksena syntyi Excel-pohjainen raporttipohja.

Sari Laaksonen ja Joni Ryhänen tutkivat opinnäytetyössään ” Tietohallinto organisaation strategian toteuttamisen välineenä” (2014), miksi ja miten liiketoimintaa voisi paremmin kehittää tietohallintoa hyödyntämällä. Mielenkiintoiseksi tässä opinnäytetyössä tekee se, että kohde on eri alalta eli koulutus konserni ja tietohallinto ovat oma organisaation osansa. Laaksonen ja Ryhänen (2014, 43) toteavat raportissaan, että kaiken toiminnan tulee pohjautua tai olla johdettavissa organisaation strategiasta tai avainprosesseista.

Laaksonen ja Ryhänen tutkivat organisaation ja tietohallinnon johdon rajapintaa, eli IT:n vaikutusta organisaation toimintaan. Raportin mukaan organisaation johto asettaa omat mm. taloudelliset ja strategiset haasteensa, mitkä tulee ottaa huomioon IT:n kokonaisvaltaisessa toiminnassa. Tekijät korostivat, että tietohallinnon tulee toimia yhdessä muun organisaation kanssa noudattaen yhteistä strategiaa. Tutkimusvaiheessa kohdeyrityksessä PHKK:ssa tietohallinnolla ei ollut omaa strategiaa, vaan erillinen tieto- ja viestintätekniikan ohjelma ja palvelusuunnitelma. Kehittämisessä osaamisen johtaminen ja oikea resurssien kohdistaminen toimivat merkittävässä roolissa.

Työn lopputuloksissa tärkeässä roolissa oli organisaation osallistaminen. Laaksonen ja Ryhänen (2014, 95, 101) mainitsevat työnsä johtopäätöksissä, että mittareissa tulee olla strategisen ja kehityksen tason mittareita sekä omansa myös operatiivisen tason tehokkuuden ja laadun seurantaan. On myös tärkeää, että näiden mittareiden määrityksiä arvioidaan riittävän usein. Ilman mittareita tavoitteet jäävät epämääräisiksi, ja silloin jää näkemättä kokonaisuuden vaikutus jatkuvuuteen.

Laaksonen ja Ryhänen opinnäytetyötä voi peilata ohjelmistoalan yritykseen siltä osin, että voi miettiä, mitkä organisaation osat ovat lähimmässä vuorovaikutuksessa johdon kanssa. Minne tarpeita

tulee ohjata enemmän ja vaikuttaa juurikin tuohon osallistavaan työhön liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Tässä kohden organisaation projektipäälliköiden roolia voi käytännössä verrata IT-osaston toimeen.

Laaksosen ja Ryhäsen työssä hyödynnettiin vähän poikkeaviakin keinoja, joiden kautta pyrittiin kehittämään toimintaa. Tekijät loivat oman puumallin, joka purettiin rakenteellisiksi kehittämisosioiksi sekä hyödynnettiin kahdeksan kentän SWOT-analyysia haastatteluiden tulosten analysoinnissa, jotta työssä saatiin kokonaisnäkemyksiä tuloksista esille (Laaksonen & Ryhänen 2014, 105).

Lähelle tämän työn tavoitteita osuvia löytöjä on selkeästi havaittavissa Olli Haapan opinnäytetyössä ” Developing Business Intelligence for an expert organisation” (2015). Haapa (2015, 63) korostaa raportissaan sitä, että tämän tyyppiset kehitysprojektit eivät ole vain työkalujen kehittämistä vaan suurelta osin myös organisaation kulttuurin kehittämistä. Hänen työssään lopputuloksena syntyi kaksi erilaista johdon raporttia: Toinen sisälsi organisaation menestystekijöitä ja toinen oli eräänlainen tulokortti eriytettynä taloudellisista sekä muista sisäisistä asioista. Näistä ensimmäistä tuli päivittää kerran kuukaudessa ja jälkimmäistä kvartaaleittain (Haapa 2015, 50). Tässä työssä tärkeänä johtopäätöksenä on juurikin organisaatiotyyppin ja - kulttuurin huomioinen työkalujen kehittämisessä. Tämän työn tulokset antavat vahvan pohjan edelleen sille, että organisaatiotyyppillä on vahva merkityspäätöksenteon menetelmien kehittämisessä.

2 Toimialan käsittelyä

2.1 Toimiala-analyysi

Ohjelmistoala toimialana on tällä hetkellä varsin vaikea luokitella yksiselitteisesti. Elämme vahvaa muutoksen aikaa koko eri toimialojen sopeutuessa digitalisaation tuomiin muutoksiin ja uusiin mahdollisuuksiin.

Tilastokeskuksen luokitusten TOL 2008:n mukaisesti ohjelmistoala määritellään toimialaluokka 62:n mukaan, joka sisältää ohjelmistot, konsultoinnin ja siihen liittyvän toiminnan. Toimialaluokituksessa korostuu edelleen se, että se keskittyy vahvasti varsinaisten ohjelmistoyritysten toimintaan. Tämä näkyy selkeästi taulukossa 1.

Taulukko 1. Ohjelmistoalaan kuuluvat (Metsä-Tokila 2014, 7)

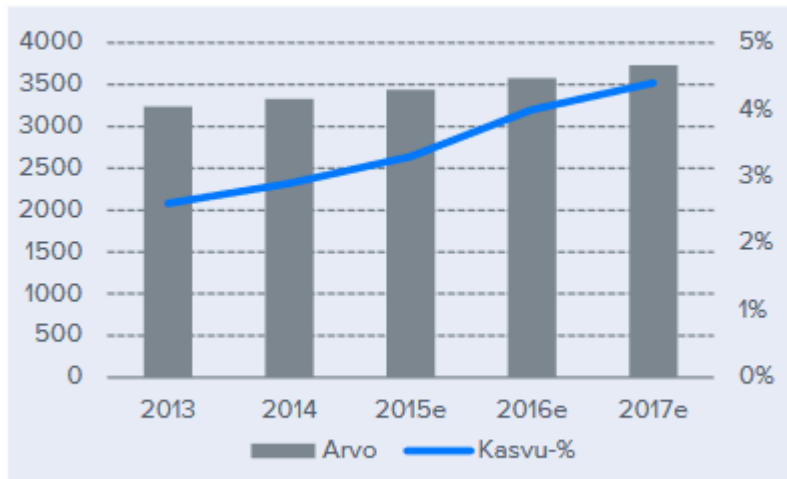
1	Ohjelmistotuotteet, joita ei ole suunniteltu tai valmistettu asiakaskohtaisesti ja jotka muodostavat yhden kokonaisuuden. Näitä tuotteita markkinoidaan ja toimitetaan samanaikaisesti jopa miljoonille käyttäjille. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset mobiilisovellukset, pelit sekä taulukkolaskenta-, tekstinkäsittely- ja virustorjuntaohjelmistot.
2	Asiakaskohtaiset ohjelmistot, jotka räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan yleensä tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Usein näiden ohjelmien avulla pyritään ratkaisemaan jokin hyvin tarkkaan määritelty tarve esimerkiksi yrityksessä.
3	Sulautetut ohjelmistot, jotka tehdään osaksi muuta kuin varsinaista atk-tuotetta, esimerkiksi ohjelmistoiksi matkapuhelimiin.

Toimialaluokkaan perustuva luokitus ei tällä hetkellä kykene esittämään alan kokonaisuutta, koska merkittävät ohjelmistoja tuottavat yritykset, joiden päätoimiala on jokin muu, rajautuvat toimialan ulkopuolelle. Onkin nostettu esille se, että ohjelmistoalan toimittajakenttää ei voi enää rajata toimialaluokkiin 62 ja 63, vaan tarkastelu on ulotettava kaikkiin yrityksiin, jotka tuottavat IT-palveluja tai ohjelmistotuotteita omasta toimialasta riippumatta (Lilius 2015, 149).

Jos käänämme näkökulmaa siten, että millaista osuutta IT-palvelumarkkinat kokonaisuudessa edustavat, kuva tarkentuu. Gartner (Marketvisio) on arvioinut, että Suomen ICT- kokonaismarkkinan osuus on hieman yli kuusi miljardia euroa sisältäen laitemyynnin. Koko pohjoismaiden IT-palvelumarkkinaosuudesta Suomen osuus on käytännössä n. 24 %. Ennusteen mukaan Suomen IT-

palvelumarkkinat kasvavat n. 100 miljoonan euron vuosivauhdilla vuoteen 2017 (Inderes-raportti 2016, 11).

Suomen IT-palvelumarkkinan kasvu 2013-2017



Lähde: MarketVisio/Gartner

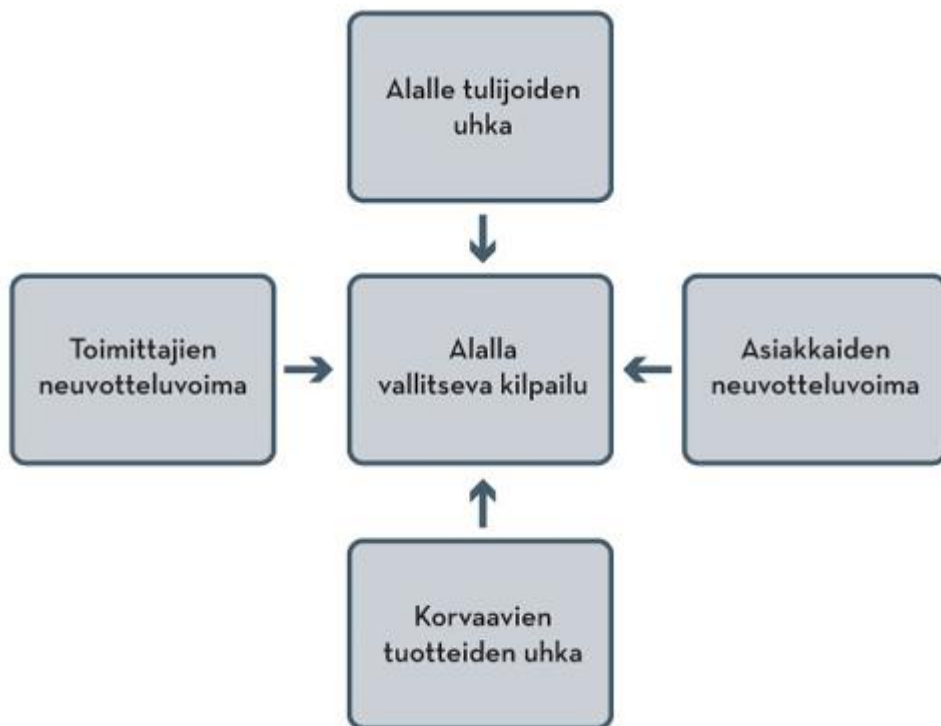
Kuvio 2. Suomen IT-palvelumarkkinan kasvu 2013- 2017 (Inderes 2016, 11)

Inderesin raportissa nostetaan esille se, että tällä hetkellä digitalisaatiomurros muovaa voimakkaasti kaikkia toimialoja, ei vain ohjelmistoalaa. Tämä on johtanut organisaatioiden toimintojen kokonaisvaltaiseen uudelleenarviointiin kannattavan toiminnan ylläpitämiseksi ja samalla on ohjannut merkittävään innovatiivisuuden lisääntymiseen. Yrityksissä on pyrkimys kerätä enemmän tietoa ja tehdä tulevaisuutta ennakoivia ennusteita ja nostaa mahdollisuuksia kehittää ja luoda osatajien käyttäytymistä ohjaavia innovaatioita. Digitalisaatio on johtanut siihen, että organisaatioiden IT-hankinnat ovat alkaneet painottua yhä enemmän uutta liiketoimintaa ja ansaintaa luoviin ratkaisuihin perinteisten sisäistä tehokkuutta parantavien järjestelmien sijaan. IT- palvelusektorin asiakasorganisaatioissa tämä tulee tarkoittamaan IT:n roolin ajattelua uudella tavalla ja mahdollistamaan myös mullistavia muutoksia organisaatioiden sisällä (Inderes 2016, 11.)

Tämän kehittämistehtävän tavoitteen mukaisten edellytysten saavuttamisen kannalta on tärkeää ymmärtää toimialaa suhteessa kilpailijaympäristöön. Jotta toimialan struktuuria pystyy hahmottamaan nykyhetkellä, toimialaa analysoidaan käyttämällä M. Porterin viiden kilpailuvoiman viitekehystä analyysin pohjana. Viiden kilpailuvoiman viitekehys on työkalu, jolla voi arvioida yrityksen kykyä tunnistaa tärkeät toimialan kehityslinjat ja ennakoida niiden vaikutuksen toimialaan ja

omaan kiinnostavuuteen. Viiden kilpailuvoiman viitekehysten ymmärtäminen on keskeistä strategian kehittämiseksi, joten analyysin tärkeydessä korostetaan niiden tekijöiden vaikutuksen hahmottamista ja ymmärtämistä, jotka vaikuttavat strategiaan ja kilpailuympäristöön. Pähkinänkuoressa kehyksen käyttö auttaa tunnistamaan liiketoiminnan potentiaalit suhteessa olemassa olevaan kilpailuympäristöön, uusiin tulokkaisiin liiketoimintaympäristössä, ostajien voimaan, vaihtoehtoisten palvelujen riskiin ja toimittajien neuvotteluvoimaan eli juuri nuo kyseiset viisi tärkeintä kilpailuvoimaa (Porter 2008, 87- 88)

Porter (2008, 80) toi esille mielenkiintoisen seikan siitä, että viisi tärkeintä kilpailuvoimaa ovat suosittuja ohjelmistotoimialalle. Hänen mukaansa tämä on ymmärrettävä siten, että kun toimialan rakenne johdattaa voimakkaasti kilpailuun, monet yritykset pystyvät olemaan liiketoiminnallisesti kannattavia. Tänä päivänä on varmasti huomioitava se, että aikajanat ovat varmasti huomattavasti lyhyempiä. Jos et toimi riittävän ajoissa, yrityksen poistuminen markkinoilta on myös paljon todennäköisempää.



Kuvio 3. Viiden kilpailuvoiman viitekehys, Porterin malli suomeksi (Vuorinen 2013, 232)

2.2 Analyysi viiden kilpailuvoiman viitekehyksessä

Olemassa oleva kilpailuympäristömme muuttuu nopeasti ja puhumme yleisesti, että elämme voimakkaan muutoksen aikaa. Onhan tämä totta, mutta on ymmärrettävä, että muutoshan on olemassa koko ajan, vain sen muoto muuttuu. M. Porter (2008, 87) on todennut, että toimiala-analyyseissä on tärkeää erottaa väliaikaiset ja sykliset muutokset rakenteellisista muutoksista. Rakenteelliset muutokset voivat kehittyä toimialan ulkopuolelta tai sisältä.

Tällä hetkellä elämme muutosta painottavassa yhteiskunnassa. Aikaisemmin mainitussa Inderesin raportissa mainittiin jo eri organisaatioille kohdistuva paine kokonaisvaltaiseen uudelleenajattelun IT:n osalta. Ohjelmistotoimialan ulkopuolelta puskevasta muutoksesta kertoo käytännön esimerkkinä se, että teollisuuden organisaatiot pyrkivät haalimaan alan osaamista itselleen. Tästä esimerkkinä on Cargotec Oyj:n toteutunut ohjelmistoyrityskauppa tammikuussa 2016 (<http://www.cargotec.com>) sekä Elektrobitin autopuolenmyynti Continentalille (Saarelainen 2016 B, 36). Ruotsin ohjelmistoalaa koskevan raportin mukaan toimialan sisältä pursunnut Windows XP OS-järjestelmän tuotetuen loppuminen huhtikuussa 2014 on johtanut myös siihen, että yrityksille on tullut tarpeita hankkia yritystasoisia ohjelmistoratkaisuja ja tämä on lisännyt räätälöityjen ohjelmistojen kysyntää (Sweden Information Technology Report Q2 2016, 11). Tämä varmasti vaikuttaa myös muissakin maissa. Toisena ääripäänä on yritysten oma sovelluskehitys jopa ilman koodaustaitoja (Saarelainen 2016 A, 7-8). Näiden tietojen valossa voidaan sanoa, että kaupankäynnin kohteet tulevat muuttumaan vuosien saatossa. Teollisuus ei tulevaisuudessa ostakaan samoja IT-palveluita kuin aikaisemmin.

Tämän hetken ohjelmistotoimialaa kuvaa lähtökohtaisesti kokeileviin menetelmiin kannustavat organisaatiot ja disruptiivisiin innovaatioihin innostavat näkemykset. Yrityksissä pyritään pysymään mahdollisimman ketterinä luoden mahdollisimman luovia toimintamalleja ja kyseenalaistaen monia perinteisessä teollisuudessa käytössä olevia toimintamalleja. Kokeileviin menetelmiin ja disruptiivisiin innovaatioihin innostuttava toimialan yleinen kulttuuri nostaa varmasti ennemminkin kilpailutasoa kuin vähentää. Kaikkia toimialoja koskeva digitalisaation murros ja merkittävät muutokset isojen toimijoiden organisaatioissa ja tarjonnassa ovat luoneet uusia mahdollisuuksia uusille yrityksille. Inderesin raportista (2016, 14) käy selville, että juurikin pienimmät erikoistu-

neet IT-toimijat ovat yltäneet markkinoilla nopeimpaan kasvuun. Raportin mukaan tämä on juurikin heijastuma perinteisen järjestelmäkehityksen laantumisesta ja kehityksen painottumisesta uusille alueille. Pienemmät toimijat ovat havainneet potentiaalin nopeammin ja pyrkineet hyödyntämään kasvupotentiaalin samalla keskittyen vahvasti tietyille palvelualueille. Raportin mukaan keskittyminen ja kohdistaminen ovat avainasemassa liiketoimintapotentiaalin menestyksekkäissä hyödyntämisessä. Toimialan muutosnopeutta yritysten syntymisessä ja poistumisessa kuvaa Työ- ja Elinkeinoministeriön ja ELY-keskusten yhdessä julkaiseman toimialapalvelun 2013-2014 tiedot (kts. taulukko 2).

Taulukko 2. Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus (Toimialaonline.fi)

62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus, yritykset

Vuosi	Aloittaneet	Lopettaneet	Yrityskanta
2013	697	419	5751
2014	706	609	6040

Verrattuna perinteiseen teollisuuteen ohjelmistoala on vielä nuori. Ohjelmistoalaan liitetään yleisesti myös valtavirrasta poikkeavien käytäntöjen otto, projektijohtamisen joustavat kulttuurit, keikelevämmät menetelmät ja rohkeus ajatella perinteisiä asioita toisin ja tehdä niistä liiketoimintaa. Nämä edustavat varmasti niitä kykyjä, joilla ohjelmistoyritykset pyrkivät vahvistamaan omaa liiketoimintaa suhteessa vaihtoehtoisten palveluiden riskiin. Start-up maailmasta voidaan ajatella tulleen jo organisaatioihin käytäntö nk. organisaatioiden sisäisistä yrityksistä, jotka eivät sanan varsinaisessa merkityksessä ole vielä omia organisaatioita. Näistä on varmasti yhtenä esimerkkinä Tiedon sisäiset start-upit (www.tieto.com). Tämä on jo yksi esimerkki disruptiivisuudesta ajattelusta organisaatio-käsitteen ymmärtämisen kannalta.

Ostajien neuvotteluvoimaa analysoidessa merkittävät ostajakuntaan kohdistuvat potentiaalit kohdistuvat juurikin esim. aikaisemmin mainittuun Windows XP:n loppumiseen ja sen luomaan tarpeeseen uusille keinoille hallita tietoa. Niiltä osin kuin ostajat ovat sidottuina kiinni nykyisiin pal-

veluntarjoajiin, ostajakunta on kiinni sovittujen palveluntarjoajien palveluissa. Ohjelmistotoimialalla on ollut käytössä nk. vendor-lock, jolla on ohjattu asiakkaan pysymistä asiakkaana sopimuksen keinoin (Inderes 2016, 14).

Kun ostaja- ja käyttäjäkunta tutkii uusia mahdollisuuksia, valintapäätös tehdään tällä hetkellä huomattavasti enemmän valikoiden. Tietoisuuden merkittävä mahdollistaja on internet. Inderesin raportin (2016, 12) mukaan päätöksenteossa suunta on myös pois laajojen raskaiden järjestelmien käyttöönotosta, joissa asiakas on sitoutunut voimakkaasti palveluntarjoajan tekemiin ratkaisuihin ja muokattavuusmahdollisuuksiin. Tämä päätöksenteon näkökulma nostaa esille tarpeen joustavien ja liiketoiminnan mukaan skaalautuvien ratkaisujen kehittämiseen ja nostaa esille myös voimakkaamman taloudellisuusnäkökulman. Näiden näkökulmien nostossa tosin itse IT-palvelutoimiala on toiminut yhtenä ohjaavana voimana.

Vaihtoehtoisten palveluiden ilmaantuminen markkinoille on myös tänä päivänä suurempi riski kuin aikaisemmin. Tämä on varmasti asia, joka on ohjannut yrityksiä myös nopeampaan uusien ratkaisujen kehittämiseen ohjelmistotoimialalla. Ohjelmistotoimialalla on viime vuosina nähty ja koettu isojen ja pienempien yritysten fuusioita kuten NOKIA-Alcatel- Lucent- yhdistyminen 2016 (Chopping 2016). Näillä keinoilla pyritään tietysti kasvattaa liiketoiminnan voimaa yhdistämällä voimavarat ja osaamiset monipuoliseksi kokonaisuudeksi.

Ohjelmistoalan yrityksissä on myös lähdetty vahvistamaan omaa toimintaa yhteiskehittäjyyden keinoin. Suomessakin käytetään paljon englanninkielistä termiä co-creation puhuttaessa yhteiskehittäjyydestä. Yhteiskehittelyllä tarkoitetaan menetelmiä, joissa oman organisaation henkilöstön lisäksi osallistetaan organisaation ulkopuolisia henkilöitä ja organisaatioita toiminnan ja tuotteiden kehittelyyn. Ramaswamyn ja Gouillartin mukaan (2010, 103-105) yhteiskehittäjyys ohjaa strategisen johtamisen suuntaa kohti kaikkien oleellisten sidosryhmien intressejä ja nostaa esille koko ekosysteemin eikä vain kyseessä olevan yrityksen positiota. Yhteiskehittäjyys ei ole siis ainoastaan eri sidosryhmien osallistamista vaan myös tiedon jakamista eri sidosryhmille. Tätä kautta saadaan aikaan merkittäviä liiketoiminnallisia etuja kuten korkeampaa tuottavuutta, korkeampaa luovuutta, pienempiä kustannuksia ja riskejä. Yhteiskehittäjyyden voimaa kuvaa se, että kansainvälisen Orange-yrityksen käytössä olleen työntekijöiden ideaohjelman kautta on myötävaikutettu 600

miljoonan euron liiketoimintahyötyyn (Ramaswamy & Gouillart 2010, 103-105). Yhteiskehittäjyydestä roolista ohjelmistosektorilla Suomessa kertoo mm. se, että alan johtavat henkilöt ovat alkaneet nostaa tietoisuutta alasta, ideologiasta ja käytänteistä puhumalla eri seminaareissa ja antamalla avoimia haastatteluja, julkaisemalla omia kirjoja sekä kertomalla omasta toiminnasta kertovia blogeja ja videoimalla omia tilaisuuksia suoraan julkaisuun Periscope- suorajulkaisuohjelman kautta ja jakamalla kuvia toimitiloista tai ihmisistä esim. kuvapalvelu Instagramin kautta. Näillä tavoilla tietoisuutta on lähdetty lisäämään kaikille ja tietoa on lähdetty tuottamaan käytännössä kaikkien saataville. Yritykset ovat myös esillä enemmän omien asiakkaiden kanssa eri tapahtumissa tuoden esille yhteisiä projektejaan. Yhteiskehittäjyys on siis esimerkki kollektiivisesta johtamiskulttuurista, jossa osaamisen, tiedon ja ihmisten inhimillisten tekijöiden merkitystä korostetaan toiminnan kehittämisessä ja uudistuksen mahdollistamisessa.

Tänä päivänä yleisesti puhutaan myös joukkoistamisesta, jonka voidaan ajatella sisältyvän saman ideologian alle. Tässä työssä käytetään jatkossa termiä osallistaminen, joka kuvaa eri sidosryhmien mukaanottoa liiketoiminnan kehittämiseen, jotka loppupelissä johtavat myös siihen, että sekä yritys että asiakas hyötyvät.

Yhteiskehittäjyys tuo esille sen, että liiketoimintaa tulee kehittää siten, että huomioidaan sekä sosiaaliset että liiketoiminnan näkökohdat. M. Pfitzerin, V. Bockstetten ja M. Stampin mukaan (2013, 97) liiketoiminnan kehittämisessä tulee huomioida sosiaalinen tarkoitus, määritetty tarve, mittaaminen, oikea innovaatiokulttuuri ja yhdessä luominen. Heidän kuvailemia liiketoiminnan kehittämisen viittä merkittävää näkökulmaa onkin jo vaikeampi löytää vanhakantaisen teollisuuden toimintamalleista.

Kun ohjelmistoalaa arvioi ulkopuolisena, voi havaita, että toimialan toimittajakentän rajaaminen on vaikeaa. Toimialalla on yleistä, että ostetaan palveluita eli käytännössä osaamista toiselta saman alan yritykseltä liittyen omiin projekteihin. Yritykset voivat sinänsä olla myös kilpailijoita keskenään tietyillä osaamissectoreilla. Toimittajien neuvotteluvoima kiteytyykin siihen, miten hyvin tarvittavat osaamiset tunnistetaan ja miten hyvin tai miten nopeasti kyseinen osaamisalue on käytössä vaadittaviin tarpeisiin ja kuinka hyvin työ osataan hinnoitella. Tätä näkemystä tukee myös Inderesin raportin (2016, 13) esille tuoma alan merkittävä osaamisen puute suhteessa nykytarpei-

siin sekä tulevaisuudessa käyttäjäkeskeisyyden korostuminen. Raportin mukaan osaaminen palveluiden käyttäjäkokemuksessa ja käytettävyydessä eri päätelaitteilla tulee nousemaan tärkeäksi kilpailutekijäksi.

Kun toimialan rakenne on vääjäämättä muuttumassa ja kaikki yritykset haluavat hyötyä muutoksesta ja sen tuomista mahdollisuuksista, se tarjoaa myös mahdollisuuden siirtää kilpailua niihin ominaisuuksiin, joissa yrityksellä on parhaat kyvyt onnistua (Porter 2008, 90). Huomioitavaa on se, että omat kilpailutekijät täytyy olla tiedossa hetkellä, jossa ollaan jo kovassa rakennemuutoksessa. Jotta voi onnistua, se vaatii ehdottomasti monenlaisen sisäisen ja ulkoisen tiedon käyttöä ja hyödyntämistä tehokkaasti ja yritykseltä kykyä strategiseen motivaatioon ja resilienssiin. Resilienssillä tarkoitetaan selviytymiskykyisyyttä: vahvuutta, joustamiskykyä ja vaikeuksien kohtaamista ja niistä selviytymiskykyisyyttä (Lääperi 2016, 14). Liiketoimintaympäristössä tämä tarkoittaa organisaatiolta ketteryyttä selviytyä alati muuttuvissa tilanteissa taklaten epävarmuustilanteet ja tutkien uusia liiketoimintamahdollisuuksia. On siis tärkeää kysyä itseltä ja organisaatiolta, että paljonko meillä on muutoskyvykkyysskapasiteettia.

Tämän viiden voiman viitekehyksen mukaisen toimiala-analyysin pohjalta merkittävimmät tekijät kilpailukyvyyn saavuttamisessa ja ylläpitämisessä ovat:

- Pitää olla kykyä nähdä toimialojen yli.
- Pitää olla kykyä disruptiiviseen ajatteluun ja asioiden toimeenpanoon uusien keinoin
- Asiakaskohtaisissa ratkaisuissa skaalautuvuus on merkityksellistä.
- Arvonluontia yhteiskehittelyn keinoin
- Osaamisesta kiinnipitäminen
- Omien kilpailutekijöiden tunnistaminen
- Muutosketteryyttä selviytyä alati tapahtuvien muutosten läpi.

2.3 Tulevaisuuteen valmistautuminen

Voidaan sanoa, että ohjelmistoala elää lyhyemmässä aikajanassa kuin teollisuus. Tähän kehitystyöhön liittyvissä keskusteluissa on arvioitu sitä, mikä aikajana voisi kuvata ohjelmistoalan NYT- hetkeä. Miten pitkän ajan voisi ajatella olevan suhteellisen luotettava ja vakaa ja mikä olisi sopiva kuvaus liene tähän? Aikajänteen laatiminen on suhteellisen vaikea, koska tilanteet todellakin saattavat muuttua viikoissa.

Aikajänneajattelun pohjaksi Matti Alahuhdan esimerkki (2015, 168) kahden aikajänneen ajattelusta antaa hyvää perusnäkökulmaa. Nyt- aikajänneellä kuvataan lähiaikajännettä ja pidempi aikajänne kuvaa muutoksia pitkälle tulevaisuuteen. On kuitenkin huomioitava, että eri toimialoilla käsite ”NYT” voi olla hyvinkin poikkeava. Alahuhdan mukaan KONE:en ”NYT” eli lyhyt aikajänne on esimerkiksi 18 kuukautta.

On sanottu, että jotta voi löytää oikeat asiat, on tärkeää kyetä ulottamaan ajatuksia kauemmaksi itsestä ja lähiperspektiivistä. Liike-elämän tulevaisuuskuva taustaksi ja menestystekijälähtökohdan huomioimiseksi on hyvä nostaa esille Helsingin Sanomien Sadan vuoden visio- sarjan (2016) artikkelit, joissa on haastateltu suomalaisia merkittävien yritysten johtajia siitä, että miten he näkevät tulevaisuuden ja millä keinoin luodaan menestystä. Mitä asioita pitää nähdä yli tämän hetken murroksen?

Näissä haastatteluista tulee esille tärkeänä ominaisuutena juuri kyky ajatella vuosikymmenten yli niitä tarpeita, joita silloin kenties on. Tärkeänä osana nähdään megatrendit: kaupungistuminen, globalisaatio, kestävä kehitys ja digitalisaatio sekä korkean koulutuksen ja notkean osaamisen tärkeys.

Innovatiivisuus on oleellinen kyky vastuullisuuden korostuessa toiminnassa. Matkalla tulevaisuuteen mukaan mahtuu luopumista, uudistumista ja uskallusta uusille alueille. Onkin tärkeä huomioida, että juurikin näissä haastatteluissa tulee päätöksenteon kannalta esille sekä uskallus uusille alueille, että luopuminen.

Strategisessa mielessä on siis tärkeää olla erilaisia aikajänneitä ja kykyä ajatella niiden kautta. Vaikka näissä haastatteluissa onkin muiden kuin ohjelmistoalan yritysten johtajien antamia näkemyksiä, nämä mainitut tulevaisuuden näkemykset tulevat varmasti esille toimialasta riippumatta.

2.4 Toimiala ja kilpailija-arviointia taloudellisten näkökulmien kautta

2.4.1 Tilinpäätösanalyysien menetelmistä

Tilinpäätösanalyysi on yrityksen taloudellisen tilan arviointia päätöksentekoa varten. Tilinpäätösanalyysi perustuu liikekirjanpitoon ja on läheisessä suhteessa rahoitustieteisiin, mutta sillä on myös merkitystä liikkeenjohdon teorioihin, strategioihin ja taloustieteeseen. Voidaan sanoa, että

tilinpäätösanalyysi on osa laajempaa yritysanalyysia, jossa käytetään muutakin yritystä koskevaa informaatiota sekä kilpailijoiden, toimialan ja koko kansantalouden kehitystä koskevaa informaatiota (Kallunki 2014, 12-14).

Kallunki tuo esille sen, että tilinpäätösanalyysillä on keskeinen tehtävä päätöksenteossa, koska se paljastaa yrityksen taloudellisen tilan eri ulottuvuudet. Tilinpäätösanalyysin avulla voidaan arvioida yrityksen kannattavuutta, kasvua ja liiketoiminnan riskejä, jotka ovat päätöksenteossa välttämättömiä tietoja. Kallungin (2014, 10-13) mukaan tilinpäätösanalyysin avulla voidaan analysoida yrityksen menestymistä nyt ja tulevaisuudessa rahoitusmarkkinoiden eli sijoittajien näkökulmasta. Tilinpäätöstietoja voidaan käyttää yrityksen hinnan määrittelyn apuna. M. Vilkkumaa (2010, 43) korostaakin sitä, että ylimmän johdon tulee hallita tilinpäätösanalyysiä siinä määrin, että analyysistä ymmärtää yrityksen tilanteen sekä ns. tulokunnon.

Suomessa tilinpäätöksen laatimista on säädetty kirjanpito- ja osakeyhtiölaissa. Dokumentaationa tilinpäätös koostuu taseesta, tuloslaskelmasta, rahavirtalaskelmasta ja tarvittavista liitetiedoista (Kallunki 2014, 26). On myös tärkeää huomioida, että jokaisella tilinpäätöksen dokumentilla on oma tarkoituksena. Tilinpäätöksessä tuloslaskelma kuvaa yrityksen toiminnan tulosta tilikauden aikana. Taseen tarkoitus on antaa analysoijalle mahdollisimman oikea kuva yrityksen varallisuus- asemasta. Rahavirtalaskelman avulla on tarkoitus tuoda esille yrityksen kyky kerryttää rahavaroja ja antaa tietoa rahojen käytöstä. Liitetiedoissa ilmoitetaan ne oleelliset lisätiedot, jolla on merkitystä tilinpäätöksen osan ymmärtämiseen (Kallunki 2014, 31-54.)

Tilinpäätösanalyysia voidaan tehdä eri tavoin. Kun analyysi suoritetaan systemaattisesti, voidaan mahdollistaa vertailtavuus. Aikasarja-analyysissä verrataan saman yrityksen tunnuslukuja eri vuosien välillä ja poikkileikkausanalyysissä verrataan eri yritysten tunnuslukuja samalla ajanhetkellä (Kallunki 2014, 82.)

Tilinpäätöstietojen analysoinnissa on tärkeää ymmärtää, että tilinpäätöksen luomiseen liittyy tietyt lainanalaisuudet ja nämä lainalaisuudet sekä vaativat tietynlaiset tavat, että mahdollistavat erilaista tiedon käyttöä raportoinnissa. Tilinpäätöstiedot ovat siis hyödyllisiä taloudellisessa päätöksenteossa, jos tiedot ovat merkityksellisiä ja ne on esitetty tilinpäätöksessä todenmukaisesti (Kallunki 2014, 28).

Tilinpäätöstietojen todenmukaisuus edellyttää tiedoilta kolmea ominaisuutta; täydellisyyttä, puolueettomuutta ja virheettömyyttä. Kallunki (2014, 28-29) tuo esille, että täydellisyys saavutetaan vain harvoin. Tilinpäätöstietojen hyödyntämisessä ensisijaisen tärkeää onkin oikea-aikaisuus, koska päätöksenteon näkökulmasta tiedot vanhentuvat nopeasti.

Kuviossa 4 on mainittuna yleisimpiä tilinpäätösanalyysin käyttökohteita.



Kuvio 4. Tilinpäätösanalyysin käyttökohteita sidosryhmittäin (Kallunki 2014, 19)

Kallunki (2014, 20) huomauttaa siitä, että tekipä tilinpäätösanalyysin kuka tahansa, hän tarvitsee analyysissään tilinpäätöstietojen ohella muuta taloudellista informaatiota. Erityisesti tulevaisuuden suuntautuvassa, osakesijoittajan tarpeisiin laaditussa tilinpäätösanalyysissä on olennaista analysoida myös yrityksen tuotteiden elinkaaria, markkinoita, kilpailijoita, toimialan näkymiä yleisesti ja kokonaistalouden suhdannenäkymiä.

2.4.2 Tilinpäätösanalyysin prosessi

Tilinpäätöksiin tehdään ennen niiden analysointia erilaisia oikaisuja, jotta niiden vertailukelpoisuus paranee (Kallunki 2014, 24). Suomessa merkittävässä roolissa tilinpäätösanalyysin tavoissa on Yritystutkimus ry:n tilinpäätösanalyysin menetelmä. Tämän opinnäytetyön hetkellä viimeisin julkaistu

versio on vuodelta 2011. Opas pohjautuu pääsääntöisesti 31.12.1997 voimaan tulleeseen kirjanpitolakiin ja -asetukseen, 1.9.2006 uudistettuun osakeyhtiölakiin sekä 1.7.2007 voimaan tulleeseen tilintarkastuslakiin.

Kallunki (2014, 24) ottaa kantaa siihen, että tilinpäätösanalyysijä on mahdollista suorittaa erilaisilla menetelmillä. Onkin tärkeää tunnistaa käytetyt menetelmät, kun arvioidaan esimerkiksi julkisia saatavilla olevia tilinpäätösanalyysijä tai analyysiestä tehtyjä yritys- tai toimialavertailuja.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän tilinpäätösanalyysin perusta ja tulokset esitellään kappaleessa 5.

3 Luoden uusia edellytyksiä kasvaa ja menestyä

Toimeksiantajayritys on juuri saavuttamassa 10 vuoden iän. Tämä on merkittävä saavutus. Yrityksessä omistajat toimivat myös merkittävässä tehtävässä edelleen. Teoriakentässä yhtenä mielenkiintoisena pohjana onkin juuri yrityksen elinkaariajattelu ja sitä kautta yrityksen johtaminen ja strategia ja ne keinot, joilla yritykset pyrkivät kasvamaan ja vahvistumaan.

3.1 Yrityksen elinkaaren vaiheista

Bernard Lievegoed käsittelee kirjassaan Organisaatioiden elinkaari organisaatioiden kehitystä vaiheittaisena prosessina. Kirja on alun perin jo vuodelta 1969, mutta sen suomenkielinen versio on julkaistu 2008. Lievegoedin mukaan kehitys alkaa pioneerivaiheena muuttuen eriytymisvaiheeksi ja siirtyen siitä yhdentymisvaiheeseen.

Lauri Salosen ja Päivi Suokkaan näkemys Lievegoedin organisaatioiden kehitysmallista kuvastaa sitä, että kyseessä on monessa suhteessa arkkityyppi, eräänlainen alkukuva (Lievegoed 2008, 10). Ympärikkämme on kuitenkin jatkuvasti löydettävissä mallin tuomia asioita ja tekijöitä, joten malli on edelleen ajan hermoilla, vaikka alkuperäinen teos on melkein viidenkymmenen vuoden takaa.

Lievegoedin (2008, 116, 193) mukaan liikeyrityksen olemassaolon perusta on toimia yhtenä talouselämän toimijoista ja saada aikaan taloudellista tulosta. Tämä määritelmä tuo esille liike-elämän

tehtävän asiakastarpeen täyttämässä ja keskinäisen neuvonpidon ja yhteisten etujen hakemisen merkityksen parhaiden ratkaisujen löytämisessä.

Lievegoed (2008, 88) mukaan nämä organisaatioiden kehitysvaiheet ovat havaittavissa kaikissa yrityksissä. Pioneeriyrityksen henkilökeskeisyys, joustava työnjako ja ongelmanratkaisun uudenlaiset tekniikat ovat linkitettävissä nykypäivän kasvuyrityksen profiiliin. Pioneeriyritysvaiheen voimavaraksi sanotaan olevan kyky toimia tilanteen mukaan. Innokkuus hypätä kasvumahdollisuuksiin kuvastaa pioneerin keinoja hakeutua liiketoiminnan kehityksen polulle. Lievegoed (2008, 88) korostaa innokkuutta sillä, että termi ”rajoitus” ei kuulu pioneerin sanavalikoimaan. Nykyterminologiaan kääntäen kasvumahdollisuuksiin tarttuminen voidaan tulkita ensisijaisena pioneerin tahtotilana.

Eriytymisvaihe on monessa suhteessa pioneerivaiheen vastakohta: siinä paneudutaan organisaation sisäiseen elämään ja erilaistutaan luomalla muodollisia rakenteita. Eriytymisvaiheen erilaistuminen on välttämätön ehto sille, että yritys voi toimia pitkällä tähtäimellä laajasti ja monipuolisesti ja tätä varten tarvitaan erityisiä ”elimiä”. Eriytymisvaiheen vaiheen kautta luodaan selkeyttä ja järjestystä. Riskinä voidaan olettaa jäykkyyden syntymistä, koordinaatio-ongelmien muodostumista, viestinnän heikentymistä, päätöksentekorakenteiden lukkiutumista ja motivaation laskua (Lievegoed 2008, 103-105). On todettava, että näitä kuvattuja riskejä voidaan aivan varmasti löytää monesta organisaatiosta tänäkin päivänä huolimatta siitä, missä yrityksen elinkaarivaiheessa yritys on. Teknologian kehitys luo lisää mahdollisuuksia rakentaa menetelmiä, jotta näitä riskejä voidaan minimoida. Me ihmiset kuitenkin luomme sen kokonaisuuden, jossa toimimme.

Viimeisessä eli yhdentymis - tai integraatiovaiheessa organisaatioon muodostetaan aivan uudenlainen käsitys organisaatiosta. Yhdentymisvaiheessa oleellinen rooli on siinä, että jokainen työntekijä nähdään tärkeänä organisaation osana ja jokainen haluaa toimia älykkäällä tavalla kokonaisuuden hyväksi. Integraatiovaiheessa onnistumisen rajapintana voidaankin nähdä se, että kokonaistavoitteesta johdettu yrittäjähenkisyys pyritään ulottamaan jokaiseen yksilöön asti. Koko organisaation osalta on tärkeää, että henkilöstön huomio kohdistetaan ensisijaisesti sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin ja työn virtaavuuteen eikä esimieheen päin (Lievegoed 2008, 109- 111.)

Integraatiovaiheen kehittymisen ehdoton edellytys on johtajiston kyky työskennellä tiimeissä, koska tavoitteena on verkottuneiden tiimien muodostaminen. Verkottumisen ajatuksena on harjaannuttaa organisaation henkilöstö uudenlaiseen roolirajat ylittävään yhdessä tapahtuvaan ongelmanratkaisuun. Tällä lähestymistavalla opitaan ajattelemaan asioita koko yrityksen kannalta ja punnitsemaan tekijöitä, joilla on merkitystä koko liiketoiminnan kannalta. Verkottuneissa tiimeissä pyritään edistämään oma-aloitteisuutta ja yrittäjämäistä asennetta ja ohjaamaan todelliseen delegointiin ja tuen ja avunantoon, kun sitä pyydetään (Lievegoed 2008, 126-128.)

On kuitenkin huomioitava, että organisaatioiden kasvaessa niin henkilöstön osalta kuin taloudellisessa mittakaavassa, organisaatioihin tarvitaan enemmän niitä muodollisia rakenteita tukemaan kehitystä ja auttamaan löytämään kehityksen kannalta oleelliset tekijät. Terve kriittisyys on sallittua, koska jokaiselle asialle ei tarvitse olla hallittavaa asiakirjaa. Uusien työkalujen käyttöönotossa tulee arvioida siihenastinen toimintafilosofia, jotta voidaan välttää yrityksen sosiaalisen järjestelmä sulkeutuminen kehityksen ulkopuolelle (Lievegoed 2008, 123).

Onnistuneen muutoksen läpivientiin tarvitaan organisaatiotuntemusta. On kuitenkin huomioitava, että yrityksen elinkaaren vaiheet voivat kulkea yrityksessä yhtä aikaa (Lievegoed 2008, 103). Eihän todelliseen organisaatioelämään vaikuttavat muutoksetkaan tapahdu yhdessä yössä muutoin kuin paperilla. Muutosten läpivieminen vaatii suunnittelua, toimintamallien toimeenpanoa, seuranta ja valvontaa organisaatiolle soveltuvien keinoin.

3.2 Johtajuus keskiössä

Johtamisen näkökulmasta Lievegoedin neliapilaorganisaatio kuvaa organisaation keskeisten tietovirtojen kulkua, jossa organisaation ohjaus ei ole pyramidin huipulla vaan kaiken keskiössä. Mallin kautta johtamisen perspektiivi pyritään nostamaan esille enemmän kannustavana, terveellä tavalla kyseenalaistavana, arvostelukykyisenä ja delegoivana. Neliapilaorganisaatio kuvataan oleellisenä osana Lievegoedin integraatiovaiheen toteutuksessa (2008, 114).

Neliapilamallissa tärkeimmät tietovirrat ovat:

1. yhteyksien hallinta
2. toteutusprosessien hallinta

3. resurssien hallinta
4. informaatiolla ohjaus

Neliapilamalli on esitettyä jo kuviossa 1.

Neliapilamalli voidaan purkaa niin, että lähtökohdan on oltava kokonaistavoitteessa, jota kuvaa yhteyksien hallinta. Kohta 1 kuvaa siis ulkopuolista tarvetta. Asiakastarpeen selvittäminen ja organisaation suhde olemassa oleviin sidosryhmiin ovat ensisijainen tavoiteasetuksen lähtökohta. Kun tavoite on määritetty, on syytä tutkia toimintojen vaiheistusta eli kaikki tavoitteen saavuttamiseen tarvittavat prosessit ja niihin liittyvät ihmiset riippumatta organisaation senhetkisestä tilanteesta. Tulemme siis kohtaan 2. Kolmanneksi voimavarat käydään läpi yksitellen ja asetetaan prosessien palvelukseen. Neljäntenä vaiheena on varmistettava, että suunnittelun ja ohjauksen edellyttämä tieto on käytettävissä kaikkialla organisaatiossa sellaisessa muodossa, että se on kullekin käyttökelpoista niin sisällön, säännöllisyyden kuin ymmärrettävyyden suhteen. Tärkeänä osana on osallistaminen eli mahdollisimman moni on mukana valmisteluissa. Ylin johto hioo valitut tavoitteet ja toimintapolitiikat sellaiseen muotoon, että kaikille prosessivirroille ja resurssien käytölle voidaan asettaa tietyt tasovaatimukset.

Ylin johto täten asemoituu keskelle kaikkia tietovirtoja, josta se ohjaa organisaatiota tavoitteiden ja toimintapolitiikan avulla. Tavoitteena tulee olla koko organisaatiota koskevien tavoitteiden sekä prosessien ja niihin tarvittavien resurssien ja tiedonkulun saattaminen yhteen virtaviivaisesti. Aikaisemmin mainittujen integraatiovaiheen edellytysten tulee myös täytyä.

Neliapilamallissa johtajuus keskellä tarkoittaa myös sitä, että johtajuuden tehtävä on saada yrityksen taloudellinen, tekninen ja sosiaalinen järjestelmä toimimaan käytännössä. Johtamisen onnistuminen edellyttää pitkän tähtäimen strategista ajattelua, jossa otetaan huomioon talouden, tekniikan, kulttuurin ja sosiaalisen kentän mahdolliset muutokset (Lievegoed 2008, 114-121.)

Muutosten paineissa avainasemaan nousee henkilöstön jatkuva kehittäminen (Lievegoed 2008, 112). Struwig ja Smith (2000, 78- 79) puoltavat Lievegoedin näkemystä siitä, että henkilöstön kehittäminen voi toimia organisaatiomuutoksen ajurina.

Voidaan sanoa, että Bernard Lievegoed oli edelläkävijä. Neliapilamallin organisaatio pureutuu juuri niihin asioihin, joista tänä päivänä puhutaan melkein kuin uutena. Matka johtajuuden saamiseksi toimintojen keskiöön on ollut pitkä. Lievegoedin lähestymistapa on joka tapauksessa organisaatio- ja ihmiskeskeinen, miten ja millä keinoilla selviytyä muutosten myllerryksessä.

3.3 Ohjelmistotoimiala elinkaaren pyörteissä

Ohjelmistotoimialan yrityksissä Lievegoedin esille tuomat pioneerin piirteet näkyvät vahvasti. Lievegoedin (2008, 80- 84) mukaan pioneerivaiheessa olevaa yritystä kuvaavat perustajalähtöisyys, kekseliäisyys, johtajuuden itsevaltius, henkilöstöntuntemus, avoin keskustelu, yhtenäinen kieli, sama sosiaalinen tausta, virallisten yhteydenpitoelimien ja tiedotuskanavien puuttuminen, toimenkuvien puuttuminen ja dokumentoitujen menettelytapojen puuttuminen. Asioiden puuttuminen tässä on kuitenkin aika äärimmäisellä tavalla ilmaistu. Ohjelmistoalalla tämä voidaan nähdä enemmänkin epävirallisten ja monikanavaisten tiedotuskanavien käyttönä ja kriittisinä näkemyksinä dokumentointiin. Dokumentoinnin tarve ymmärretään, mutta siihen liittyviä menetelmiä ja asiakirjoja halutaan luoda sen mukaan, kun yrityksissä koetaan tarpeelliseksi. Kontrolluivien menetelmien käyttöönottoon suhtaudutaan kriittisesti.

Kappaleissa 1.4 ja 2.2 mainittu ohjelmistotoimialan kokeilevaan kulttuuriin ja rohkeamman päätöksenteon menetelmien käyttöönottoon kannustavat toimintamallit edesauttavat pyrkimyksessä luoda mahdollisimman vähän byrokratiaa toimintaan ja huolehtia avoimesta tiedonkulusta ja henkilöstön motivaatiosta, jotta työnteke olisi mahdollisimman sujuvaa ja mielekästä.

Voidaan todeta, että ohjelmistoalan yritykset pyrkivät etenemään voimallisesti suoraan pioneerivaiheesta yhdentymisvaiheeseen. Eriytymisvaiheen positiivisena tekijänä voidaan sanoa olevan sen organisaatiokeskeinen lähestyminen asioihin, joka tulee esille tämän päivän ohjelmistoalan yrityksissä. Muodollisiin käytäntöihin suhtaudutaan kriittisesti ja sen vuoksi menetelmiä luodaan vain koetun tarpeen mukaisesti.

Voidaan sanoa, että tässä kohden ohjelmistoalan yritykset ovat tässä suhteessa nykypäivän edelläkävijöitä, koska niissä moneltakin osin toimitaan juuri tämän neliapilamallin mukaan verkottuneiden tiimien joukoissa.

3.4 Strategia ja yrityksen strateginen arkkitehtuuri: Lähemmäksi käytäntöä

Organisaatioita ja niiden menestystä ja menestymättömyyttä on tutkittu paljon kautta aikojen. Maailmanlaajuisesti yksi tunnetuimmista tutkijoista tiimeineen on Jim Collins, joka nosti esille teoksessaan ”Hyvästä Paras” organisaatioiden menestystekijöiksi ylivoimaisuuteen uskomisen ja hallinnan, vaikka olisi miten vaikeaa tahansa. Samalla aikaa pitää pystyä kohtaamaan kaikki pahimmatkin tosiasiat, mitkä ovat todellisia (2001, 32, 183). Tämä juurikin liittyy Stockdalen paradoksiin, joka on mainittuna tämän työn alkuosassakin. Tämän mukaan tärkeäksi rajapinnaksi menestymisen kannalta muodostuu totuudenmukaisuuteen kannustava organisaatiokulttuuri.

Collins kuvaa tilannetta myös siten, että jos sinulla on jo oikeat ihmiset organisaatiossa, he ovat jo tarpeeksi motivoituneita (2001, 72). Tärkeintä onkin se, miten ihmisiä pystytään ohjaamaan organisaatiossa niin, että henkilöstö pysyy motivoituneena. Collins onkin näiltä osin pitkälle samalla linjalla kuin Bernard Lievegoed, joka toi asiaa esille jo nelipilaorganisaatiomallissa. Nelipilaorganisaatiossahan johto on verkottuneena kaikkien toimintojen keskellä. Collinsin mukaan motivaation kannalta on tärkeää johtaa kysymyksillä eikä vastauksilla, ohjata keskustelemaan kulttuuriin, arvioida kriittisesti tehtyjä päätöksiä ja kehittää soveltuvia varoitusmekanismeja, joiden kautta on pyrkimys saada tietoa, jota ei voida sivuuttaa huomiotta. Varoitusmekanismimenetelmistä Collins käyttää myös nimeä ”punaisen lipun menetelmä” (2001, 120- 123). Punaisen lipun menetelmän käyttöön vaaditaan kykyä ajatella moniulotteisesti. Käytännössä ei pidä ottaa liian tiukkaa kyllä/ei-asennetta. Negatiiviset tai huonoon suuntaan ohjaavat toimenpiteet tulee huomioida ja menestyksen tilassa tulee säilyttää tarpeeksi kriittinen ote tulevaisuuden osalta. Tässä lähestymistapa on jo lähellä strategista liiketoimintanäkökulmaa.

Strategia voidaan määritellä monin tavoin. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että miten näkökulma on valittu tai mitkä ovat määrittelijän motiivit (Ylisirniö 2011, 22). Kamensky (2014, 18-19) määrittää strategian siten, että se on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Strategialle tämä määrittely korostaa valintojen tekemistä lukemattomien vaihtoehtojen joukosta ja sinänsä myös kieltäytymistä tarvittaessa erilaisista vaihtoehdoista. Tämä määrittely antaa myös strategialle joustonäkökulman - ei tarvitse olla lukittuna määräaika - mutta toisaalta asettaa vaatimukset muuttuvan maailman vahvemmalle seuraamiselle.

Useissa johtamisen kirjoissa viitataan G. Hameliin ja C. Prahaladiin strategisen uudistumisen näkökulmasta (Kamensky 2014, 15; Kamensky 2015,78; Robertson 2004, 20). Kamensky (2014, 15) nostaa esille Hamelin ja Prahaladin strategiatyöskentelyn määrittämisestä oleellisena sen, että kyse on jatkuvasta syvälle sisäistetystä kyvykkyydestä, jonka kautta pystytään ymmärtämään, mitä on todella tapahtumassa toimialalla. Tärkeää on myös kyky tulkita ja kääntää tulkinta ylösalaisin ja hahmottaa mahdollisuuksia, joita syntyy. Robertson (2004, 20) korostaa Prahaladin ja Hamelin näkemystä sen, että menestys voi olla pahin uhka todelliselle menestymiselle, koska menestymisen hetkellä ihmiset kiinnittävät huomiota enemmän eiliseen kuin huomisen vaatimuksiin. Robertso-
nin kanta myötäilee Collinsia, mutta Collins tuo esille punaisen lipun menetelmän yhdeksi väyläksi luoda resilienssiä.

Tunnetun suomalaisen johtajan Matti Alahuhdan tuoreessa kirjassa, jossa hän kuvaa Kone-yrityksen johtamista vuosina 2004- 2014, on löydettävissä juuri näitä Jim Collinsin tuomia kehittymisen näkökulmia hyvästä parhaaksi yritykseksi. Alahuhta (2015, 115,143, 147) painottaa tosiasioiden tunnistamista ja pyrkimystä kääntää vaikeudet mahdollisuuksiksi hyvien ympäristömuutosten ennakointimenetelmien kautta sekä oikeiden ihmisten valintojen kautta. Alahuhta (2015, 57-58) tuo myös esille sen, että tilanteita ei ole syytä jäädä päässä pyörittelemään vaan on säilytettävä koko ajan kirkas suunta ja jaettava tietoa koko organisaatiolle. Yhtenä menetelmänä heillä on ollut käytössä kaikille toimitettava toimitusjohtajan kirje.

Kamensky (2015, 16) ottaa kantaa siihen, että on naiivia ajatella, että vain ihmisten johtamisella saavutetaan organisaation tavoitteet. Tarvitaan hyvää teknologian ja talouden johtamista. Eihän Collinskaan tosin ”huuda” vain ihmisten johtaminen perään vaan oikein valintojen perään pyrkimyksenä tehdä oikeat ratkaisut riittävän tiedoin. On tietysti huomioitava, että tuo ”riittävin tiedoin” on myös määritettävä. Talousasioiden osalta on esimerkiksi tärkeää ymmärtää, että yrityksen elämän eri vaiheissa talouden hallinnan roolikin muuttuu (Collins 2001, 202) ja teknologian ymmärtämisen osalta, niin että sitä osataan soveltaa edelläkävijämäisesti, jolloin se toimii liiketoiminnan vauhdittajana (Collins 2001, 219).

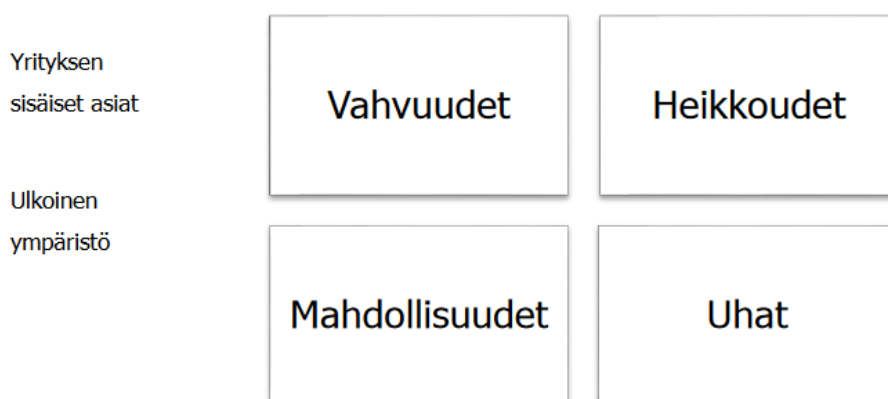
Liiketoiminnan kehityksen kannalta Kamensky (2015, 31) painottaa, että olennaista on löytää juuri omalle yritykselle soveltuva strategiamalli. Kamenskyn luomaa yrityksen strategisen arkkitehtuurin mallia voidaan hyödyntää strategiatyön kehittämisen pohjana. Malli on kuvattuna liitteessä 3.

Strategisen arkkitehtuurin mallin kautta Kamensky (2015, 30-31) tuo esille niitä asioita strategisessa suunnittelussa ja toimeenpanossa, joita halutaan yleisesti käsitellä ja kuvata ja erityisesti näiden asioiden välisiä vuorovaikutussuhteita. On myös tärkeää ymmärtää, että kyseessä on malli, joka antaa viitekehyksen toiminnan kehittämiseksi. Organisaatiokehityksen myötä mallin sisällä olevien työkalujen tarpeet muuttuvat.

Kamensky (2015, 41) esittää käytännönläheisten menetelmien käyttöä, jotta yritykset eivät kokisi ikäviä yllätyksiä muutoksissa. Muutoksiin sopeutumisen keinoina hän korostaa valppautta ja relevanttien toimiala-analyyysien tekemistä. Tässä kehitystehtävässä Porterin viiden kilpailuvoiman viitekehyksen mukaan tehty ohjelmistotoimialaa koskeva analyysi on yksi kuvaus tämän hetken tilanteesta, jossa huomioidaan olemassa olevat kilpailutekijät ja selvitetään ne asiat, joihin tulee paineutua.

Jotta yritys voi selviytyä täytyy läpi vaiheiden ja säilyttää elinkelpoisuuden, tulee strategisessa suunnittelussa ulottaa ajattelua ympäristön herkkään kuunteluun (Kamensky 2014, 17-21, Kamensky 2015, 27, 49-52; Robertson 2005, 129). Kamensky (2014, 37) tuo esille sen, että ympäristöstä on kyettävä hahmottamaan niin makro- ja toimialatekijöitä kuin sidosryhmiin kohdistuvia tekijöitä.

Perinteisesti yrityksen toimintaa on arvioitu mm. SWOT-analyysin keinoin. SWOT-analyysin avulla määritetään oikeat voimavarat ja arvioidaan toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä arvioimalla nelikentässä yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Vuorinen 2013, 88-94).



Kuvio 5. SWOT-analyysin pohja (Vuorinen 2013, 89)

Perusmenetelmänä SWOT ei ota kantaa niihin toimenpiteisiin, joita tulee tehdä. M. Kamenskyn (2015, 54, 59) mukaan perinteisen SWOT-analyysin heikkous piilee siinä, että organisaatio saattaa pitää vahvuutenaan sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat todellisuudessa sen suurimpia heikkouksia ja sitä, että toimenpiteitä ei lähdetä viemään eteenpäin. Kun SWOT-analyysi tehdään hyvin, siinä suhteutetaan SWOT-tekijät vallitsevaan kilpailu- ja toimintaympäristöön.

Ideaalissa SWOT-analyysissä tulee siis pystyä hyödyntämään myös toimialan menestystekijöitä, jotta työkalun käytön kautta pystytään selkiyttämään menestystekijöiden ja SWOT-tekijöiden keskinäistä suhdetta. Toimialan menestystekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä (tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet, aikaansaannokset), joiden avulla toimialalla menestytään. Menestystekijöitä tulee katselmoida oman itsen ulkopuolelta, jotta on mahdollisuus saada helikopterinäkymä (Kamensky 2015, 54-55).

Tero Vuorinen esittelee kirjassaan 20 strategiatyökalua (2013, 90) kehittyneemmän version SWOT-analyysistä, josta käytetään nimeä SWOT TOWS-analyysi tai kahdeksan kentän SWOT. Tässä kehittyneemmässä versiossa pyritään viemään perinteinen SWOT-analyysi toimenpiteiden tasolle (kuvio 6). Tämä malli on jo lähempänä aikaisemmin mainittua ideaalia SWOT-analyysiä, jossa tavoitteena on päästä arvioinneista toimenpiteisiin.

Ulkoiset	Sisäiset	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
Mahdollisuudet (O)		Hyödynnä menestystekijät--> SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuudeksi --> WO-suunnitelma
Uhat (T)		Uhat hallintaan--> ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne --> WT suunnitelma

Kuvio 6. SWOT TOWS-Pohja (Vuorinen 2013, 90)

PESTE-Analyysiä käytetään myös paljon ympäristötiedon systemaattisena analysointityökaluna. PESTE-analyysissä arvioidaan poliittisia, taloudellisia, sosiaalisia, teknologisia ja ekologisia tekijöitä yrityksen kehityksen kannalta ja pyritään selvittämään, miten ne kehittyvät ja mikä on niiden mer-

kitys yritykselle. Kilpailunäkökulman huomioiden myös toimiala-analyysit, kysyntäanalyysit, skenaariot ja hiljaiset signaalit ympäristöön liittyvään tietoon perustuvaan analyysiin ovat tärkeitä (Kamensky 2015, 52-53.)

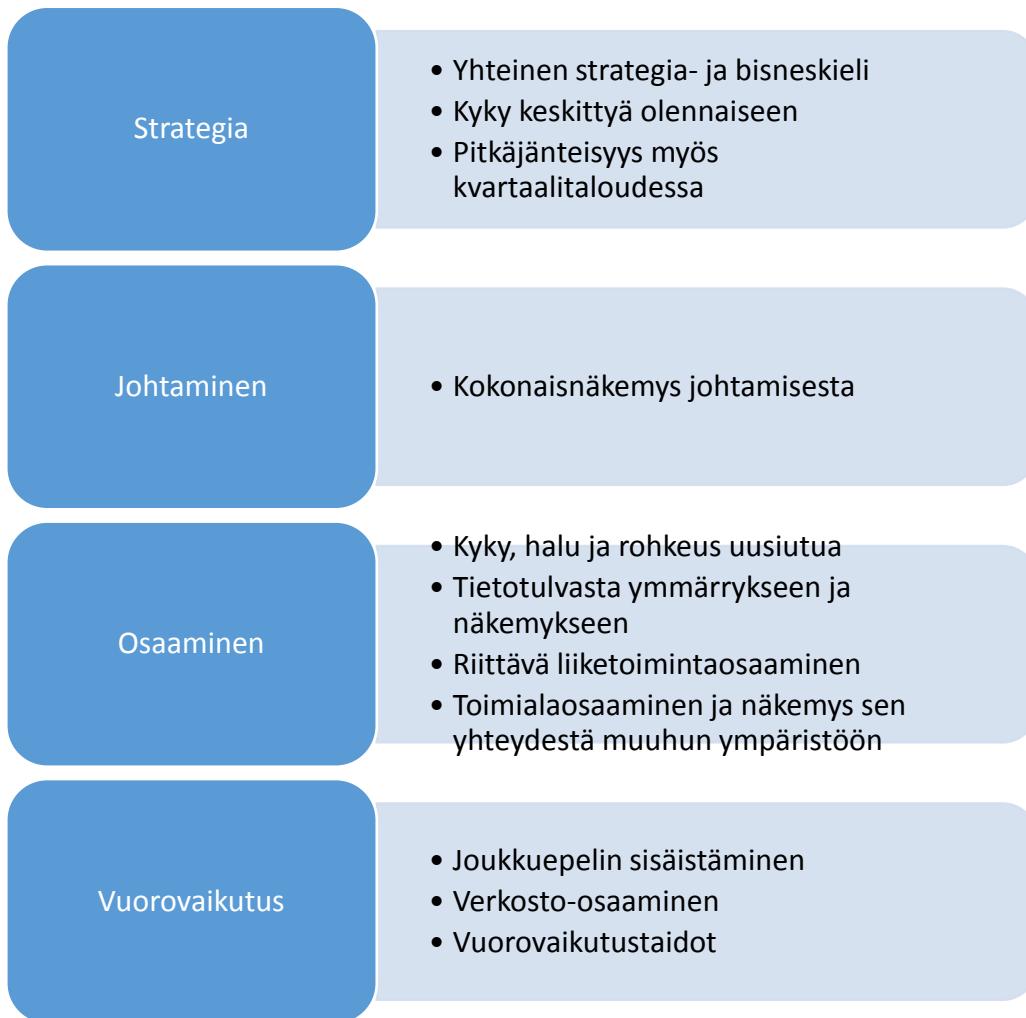
Yrityksen sisältäpäin katsottuna omien bisnesalueiden tunnistaminen ja niiden merkitys kilpailutekijöinä tulee nähdä oleellisena. Bisnesalue tulee nähdä liiketoiminnan perustasona, jolle luodaan oma kilpailustrategia ja jolle luodaan omat kilpailuedut (Kamensky 2015, 43). Hyvin määritetyt bisnesalueet kuvastavat yrityksen nykytilaa, tulevaisuuden muutoksia, vetovoimaa, yrityksen asemaa toimialalla sekä auttavat yrityksen henkilöstöä näkemään mahdollisuudet ja uhat.

Johtamisen ja eteenpäin kehittymisen kannalta on oleellista säilyttää toistuvasti tervettä kysymyksen asettelua siihen, että millä liiketoiminnan alueilla yritys toimii (Kamensky 2014, 48). Tällä tavoin voidaan nostaa tarpeeksi ajoissa esille muutostarpeet ja mahdollistaa ratkaisevan tärkeiden tietojen saaminen. Kamenskyn kanta vahvistaa Collinsin näkemystä siitä, että on luotava menetelmiä, joilla pystytään ennakoimaan muutostarve ennen kuin se on jo välttämätöntä, ellei jopa liian myöhäistä. Tältä osin analyysien tarve korostuu jatkuvasti yhä enemmän.

Yksittäiselle yritykselle valittu toimiala kuvastaa ennen kaikkea kilpailulajia, jossa tulee huomioida omien liiketoiminta-alueiden lisäksi asiakkaat, toimittajat, vastaavat kilpailijat, korvaavat tuotteet ja toimintatavat ja muut mahdolliset sidosryhmät.

Miten sitten saadaan esille kriittiset menestystekijät?

Kamenskyn luoma menestyksen timantti- lähestymisnäkökulma tarjoaa asetelman, jonka kautta on mahdollista arvioida strategisen johtamisen kannalta menestyksen lähtökohtia. Menestyksen timantissa on neljä kärkeä. Nämä ovat: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus (2014, 53). Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät on kuvattu kuviossa 7.



Kuvio 7. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät (sovellettu Kamensky 2014, 53)

Menestyksen timantissa strategia toimii pääajurina. Tässä on tärkeää ymmärtää organisaation luonne ja toimintaympäristö. Johtamisen kautta saadaan tuloksia organisaation kanssa. Osaaminen nostetaan tässä myös yhdeksi oleelliseksi tekijäksi. Kuviossa 8 voidaan nähdä osaamiseen liittyviä oleellisia näkökulmia, jotka merkittävästi vaikuttavat onnistumiseen.



Kuvio 8. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (Kamensky 2015, 19)

Asiakslähtökohdan huomioiden Kamensky (2015, 45) nostaa esille sen, että asiakkaat sinänsä eivät ole kiinnostuneita yrityksen osaamisesta vaan siitä, miten tämä osaaminen realisoituu heidän hyväksi. Peilaten ohjelmistotoimialan luonteeseen erilaisilla osaamispaleteilla päästään varmasti asiakkaalle sopivaan lopputulemaan, mutta tänä päivänä on kyse myös siitä, että miten kyvykkäästi ratkaisut pystytään luomaan huomioiden koko logistisen ketjun asiakastarpeesta käyttöön ja muutoksenhallinnasta poistoon asti kilpailukyvyyn varmistamiseksi ja vieläpä tiukoilla aikajanoilla. Perustuen tehtyyn toimiala-analyysiin ja Sadan vuoden visio- sarjan haastatteluiden tuloksiin osaamisen johtamisen nostamiselle timantin yhdeksi kärjeksi on edelleen selkeät perusteet.

Riitta Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtamisessa on tärkeä määritellä kaikki se tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Yrityksillä tulee olla kykyä tarkastella osaamista koko johtamisjärjestelmän näkökulmasta. Viitala (2005, 63) lähestyy organisaation osaamista siten, että koko organisaation osaamisella voidaan käsittää koko yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvä osaaminen, joka voi olla jaettuna esimerkiksi tuotannollis-tekniiseen osaamiseen, asiakasosaamiseen ja toimintatapa- ja johtamisosaamiseen. Strategialähtöisestä osaamisesta puhuttaessa osaamisalueet kohdistetaan yleensä valitun kilpailustrategian toteutumisen tärkeyden mukaan.

Termien käyttöön saattaa myös helposti muodostua tapoja, jotka eivät helposti muutu. Todellisuuskäsitys ja tietokäsitys heijastuvat siihen, mitä pidetään tietona ja relevanttina ilmiönä. P. Juuti (2006, 286) nostaa esille sen, että riskinä on se, että kuvitellaan, että ulkoisesta todellisuudesta saadaan objektiivista tietoa, mutta tilanne onkin toinen. Tämä saattaa tulla esille esimerkiksi puhuttaessa ydinkyvyyksistä ja – osaamista. Englanninkielisenä terminä käytetään yleisesti ”core competence”. Prahaladin ja Hamelin (1990, 82-91) mukaan core competence- käsite tarkoittaa organisaation kollektiivista oppimista, erityisesti miten koordinoidaan erilaisia taitoja ja yhdistetään tietovirtoja ja teknologioita. Ydinkvykyys on kokonaisuudessaan viestintää, osallistumista ja syvää sitoutumista siihen, että toimitaan yli organisaatorajojen. He tuovat myös esille sen, että ydinkvykyys ei vähene käytettäessä vaan tunnistettuja kyvykkyksiä täytyy vaalia ja suojella. Ydinkvykyys on kuin liima, joka sitoo olemassa olevan liiketoiminnan ja toimii liiketoiminnan kehityksen lähteenä.

Prahaladin ja Hamelin (1990, 83- 84) mukaan ydinkvykykyyden ominaisuuksiin kuuluu seuraavat

1. Kyky pystyä tarjoamaan mahdollisuuksia erilaisten markkinoiden käyttöön
2. Kyky olla merkityksellinen asiakasarvon lisäämisessä
3. Kyky tuoda merkittävää kilpailuetua yritykselle, vaikea imitoida.

Ydinkvykykyyden, kilpailuedun ja menestystekijän määrittäminen vaihtelee käsittelijän mukaan. Raja alkaa olla hiuksenhieno. Kaikilla näillä voidaan sanoa olevan läheisesti samat tavoitteet.

Tässä kehitystehtävässä puhutaan menestystekijöistä, koska niitä voidaan ajatella laajempina kokonaisuuksina kuten toimialan menestystekijöinä. Toimialan menestystekijät kuvataan ominaisuuksien kokonaisuutena (tietoina, taitoina, kykyinä, resursseina, ominaisuuksina ja aikaansaannoksina), jonka avulla menestytään toimialalla (Kamensky 2014, 58). Liiketoiminta- ja strategialähtöisestä näkökulmasta Menestyksen timantti- viitekehys on vahvasti ajan hengessä ja nostaa esille yrityksen menestystekijöiden yläkategoriat (Kamensky 2014, 28; 2015, 14).

Menestyksen timantti voidaan avata siten, että kärkien osalta on pystyttävä kohdentamaan omat tavoitteet menestyksen luomisen näkökulmasta. Tärkeää on sitten määrittellä ne kärjet, joihin asetetaan kovimmat panokset ja määrittellä miten seurataan niissä onnistumista. On myös huomioi-

tava, että timantin kärkien tavoitetasot ja painopisteet voivat ajan saatossa vaihdella ja se on varmasti luonnollista. Luonnotonta olisi, jos ne eivät juurikaan muuttuisi. Se todennäköisesti kertoisi siitä, että ei osata havainnoida ympäristöä tarpeeksi ja hyödyntää tietoa omassa toiminnassa.

3.5 Organisaatiot ja erilaiset vaikutusmahdollisuudet

Osaaminen nousee esille merkittävään asemaan Kamenskyn menestyksen timantissa. Pohdittaessa osaamista on sitä kyettävä tarkastelemaan myös raaka-aineen tavoin. Yrityksen kilpailukykyisenä pysymisen kannalta sen on uudistuttava jatkuvasti (Viitala 2005, 17). Useasti johtamisessa huomio saattaa kiinnittyä tunnuslukujen, erityisesti taloudellisten, tunnuslukujen kehittämiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida se, että ohjaako toimintamalli oikeaan suuntaan vai lisäksi se riskejä ja muiden haitallisten piirteiden esiintymistä, jotka ennemminkin vähentävät menestymisen mahdollisuutta kuin kasvattavat. Viitala (2005, 25-26) tuo esille Prabhunin ja Robsonin tutkimuksen 2000-luvun alusta, jonka kautta saatiin vahvistusta sille, että johtajuuden piirteillä ja siinä erityisesti osaamisen kehittymistä tukevilla piirteillä, on yhteyttä yrityksen suorituskykyyn. Tutkimustuloksissa kilpailijakykyisten yritysten johtamisessa korostuivat henkilöstön osallistaminen, kyky uudistaa nopeasti osaamista, vahva ongelmanratkaisukulttuuri sekä kokeilutoiminnan ja koulutuksen arvostaminen.

Jim Collinsin johtamien ryhmien uusimpien tutkimusten tulokset puoltavat organisaatiolähtöistä kehittämistä. Tutkimustulosten mukaan kasvaminen huippuyritykseksi edellyttää

- itseohjautuvia, omatoimisesti motivoituneita työntekijöitä
- sitoutumista kestäviin, ajattomiin ydinarvoihin ja peruspäämääriin, jotka ovat muuta kuin pelkäämistään rahan tekemistä
- paneutumista ydintoimintoihin ja niihin liittyviin uhkiin, jotta ei muodostuisi liian ylimielistä näkökulmaa menestymiselle (Collins 2001, 142- 144.)
- keskittymistä ydinliiketoimintojen parantamiseen ja kehittämiseen myös silloin, kun siirrytään uusille liiketoiminnan areenoille. Tämä ei tarkoita ainoastaan ydinliiketoiminnan tehokkuuden parantamista vaan täytyy olla kykyä ajatella ydinliiketoimintoja uusilla keinoilla. Uusi liiketoimintakonsepti voi olla avain ydinliiketoiminnan nostamiseen uudelle tasolle (Collins 2010, 43-44, 63-65.)

- omien juuri omaan yritykseen soveltuvien menetelmien ja suorituskykymittareiden luomista. Tärkeää on juurikin sen, että tavat ovat organisaatiolähtöisiä ja niiden omassa vallassa ja menetelmiä toteutetaan suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti (Collins & Hansen 2013, 54-68.)

Tässä nousee pakostakin esille Collinsin aikaisempien tutkimustulosten ”ensin ihmiset”-periaate. Näissä myöhemmissä tutkimuksissa painotetaan viitteellisesti tämän merkitystä (Collins 2010, 65; Collins & Hansen 2013, 192-193). Tutkimustulosten mukaan poikkeukset ne, jotka olivat luoneet organisaatiolähtöisiä menetelmiä, selvisivät tutkimuksen tarkasteluajanjakson. Tämä kuvastaa sitä, että voimakkaasti turbulentissa toimintaympäristössä ei ole varaa jättäytyä yllättävien vaaratilanteiden armoille ja mahdollisuuksista on otettava selvää riittävän ajoissa. Huippukunnossa ollessakin täytyy olla herkeämättä tarkkailemassa varhaisia varoitusmerkkejä, jotka voivat viitata mahdollisiin vaikeuksiin (Collins 2010, 121; Collins & Hansen 2013, 68).

Päätöksenteon nopeuteen liittyvissä tutkimustuloksista käy selville, että muutoksen tai uhkan toteaminen ajoissa ja sen jälkeen kulloinkin käytettävissä olevan ajan käyttäminen systemaattiseen ja harkittuun päätöksentekoon, johtaa parempiin tuloksiin kuin se, että suoritetaan vain nippu päätöksiä. Maija-Riitta Ollilakin (2008, 319) tuo esille sen, että hyvässä päätöksenteossa pää on pidettävä kylmänä ja sydän lämpimänä.

Collinsin ja Hansenin (2013, 18) uusi näkökulma on se, että on kriittisempää ajatella sitä aikaa, mikä on käytettävissä ennen kuin mahdollinen riskikuva muuttuu. Taulukosta 3 voidaan todentaa oleelliset päätöksenteon nopeuteen liittyvät seikat suhteessa uhkan tunnistamisnopeuteen.

Taulukko 3. Nopeus ja seuraukset (Collins & Hansen, 118)

Toimintatavat, jotka korreloivat suotuisien tulosten kanssa	Toimintatavat, jotka korreloivat huonojen lopputulosten kanssa
Äärimmäinen valppaus, jatkuva huoli vaaroja ennakoivista muutoksista: uhkien varhainen tunnistaminen	Ylimielisyys; vähätellään tai ollaan tietämättömiä muutosten mahdollisesta merkityksestä; uhkat tunnistetaan myöhään.
Päätöksenteon nopeuden sovittaminen tapahtumien etenemisvauhtiin, joko nopeaan tai hitaaseen- ”liiku hitaasti, jos voit, nopeasti, jos on pakko.”	Ei kyetä sovittamaan päätösnopeutta tapahtumien kulkua vastaavaksi: päätetään liian hitaasti tai liian nopeasti tilanteesta riippuen

Harkitut, tosiasioihin perustuvat päätökset: kurinalainen ajattelu nopeudesta riippumatta	Impulsiivisia, reaktiivisia päätöksiä, joista puuttuu tiukka kurinalaisuus ja strateginen ajattelu-tapa
Keskittyminen ensiluokkaiseen toimeenpanoon, kun päätös on tehty: painetta lisätään tarpeen mukaan aikarajoissa pysymiseksi mutta lipsu-matta toiminnan laadusta	Tehdään kompromisseja ja heikennetään toteu-tuksen laatua nopeuden takia; ei kyetä lisää-mään ohjauspainetta oikealla tavalla laatutason varmistamiseksi vauhdissa

Loppupelissä Collinsin ja Hansenin uusin tutkimus antaaakin tukea sille, että pitää olla systemaattisia ja johdonmukaisia menetelmiä, jotka pohjautuvat juuri organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. Riitta Viitalan (2014, 387) mukaan organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenten käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia perusoletuksia, arvoja ja sidoksia. Menetelmiä ei välttämättä tarvitse muuttaa, vaikka toimintaympäristö muuttuu, kun ne luovat oikeanlaiset keinot hallita ympäristöä eli tukevat käytännössä strategiaa tai strategia pitää nähdäkin oikeanlaisten hallinnointikeinojen valintana. Yrityksen elinkelpoisuuden mittarina ei voidakaan näiden tutkimuksen perusteella pitää ainoastaan sitä, että pystytään nopeasti muuttamaan toimintatapoja, vaikka tätä toisinaan korostetaan (Viitala 2014, 18). Mitä vahvemmin toimintatavat ovat organisaatiokulttuuriin sidonnaisia, sitä tarkemmin tulee huomioida muutokset. Onkin erikoista todeta, että vaikka tätä aihetta on pohdittu jo kymmeniä vuosia (Viitt. Lievegoed 2008), tulee tämä sama asia esille edelleen 2010-luvulla.

Ohjelmistoalan hektisessä maailmassa, jossa toimintaympäristöjen muutokset ovat hyvin dynaamisia, tarvitaan henkilöstöltä merkittävät voimavarat uuden osaamisen omaksumiseen ja kykyä soveltaa osaamista kohdennettuihin tarpeisiin. Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon (2015, 11) mielestä ainoa tapa saada merkittävää muutosta on johtaa sisäistä motivaatiota.

Sisäinen motivaatio voidaan määritellä tilaksi, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostaa ja innostaa ja jotka tuntuvat hänestä arvokkailta. Selvyden vuoksi tähän on hyvä lisätä määritelmä ulkoisesta motivaatiosta, joka tarkoittaa reaktiivista uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä (Martela & Jarenko 2015, 26; Viitala 2014, 17-18). Martela ja Jarenko (2015, 31) nostavat kiinnostavan yksityiskohdan esille, jonka voi-

daan ajatella olevan yksi tärkeä osa nykypäivän työssä onnistumisessa ja jyräävän hieman aikaisempia ajatusmalleja: ”Tyytyväisyys on alhaisen aktivaatiotason tila, kun taas draivi eli työn imu yhdistää sekä myönteisen tunnekokemuksen ja korkean aktivaatiotason”. Draivilla halutaan yleensä kuvastaa työnimua, joka saa meidät innostumaan.

Taulukko 4 kuvastaa selkeästi sisäisen ja ulkoisen motivaation rooleja tekemisen kannalta.

Taulukko 4. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio (Martela & Jarenko 2015, 27)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Lähde	
Ulkoiset palkkiot ja rangaistukset	Sisäinen innostus tekemiseen
Negatiiviselta suojautuminen	Positiivisuuteen etsiytyminen
Tuntuu	
Reaktiivista	Proaktiivista
Ihminen työntää itseään kohti	Tekeminen vetää puoleensa
Pelko	Rohkeus
Stressaavaa, ahdistavaa	Innostavaa, iloista
”Keppi ja porkkana”	”Leikki”
Seuraus	
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Näkee uhkia	Näkee mahdollisuuksia
Kuluttavaa	Energisoivaa

Martelan ja Jarenkon (2015, 17) mielestä sisäinen motivaatio on avaintekijä tulevaisuuden työympäristössä. Sisäisesti motivoitunut työntekijä kykenee tuottamaan organisaatiolle enemmän lisäarvoa. Martela ja Jarenko viittaavat siihen, että Spreitzerin ja Porathin tutkimuksessa on pystytty osoittamaan merkittävää tuottavuuden parantumista sekä sitoutuneisuutta työhönsä. Martelan ja Jarenkon mukaan käytännössä katsoen tuloksetekokyky parantuu. He myös nostavat esille sen, että tänään draivin onnistunut johtaminen on kilpailuetu, mutta kymmenen vuoden päästä se on eilinehto (2015, 21, 43, 52.)

Sisäisen motivaation johtamisessa on tärkeää, että huomioidaan vapaaehtoisuus (omaehtoinen toiminta), kyvykkyyt (osaaminen), yhteenkuuluminen (yhteisöllisyys) ja hyväntekeminen (oman toiminnan myönteinen vaikutus). Nämä ovat ikään kuin hyvinvoivan elämän peruselementit. Tämä

yhdistyy edelleen Lievegoedin yrityksen elinkaaren kolmannen vaiheen verkottuneiden tiimien luomiseen ja päätöksentekoon osallistumiseen ja erityisesti itseohjautuvuuden kehittämiseen.

Nykyäänä aika monet yritysjohtajat erityisesti uusilla toimialoilla korostavat sitä, että parhaisiin tuloksiin päästään ilman liian tiukkaa kontrollia. On myös esimerkkejä siitä, että on luovuttu kokonaisuudessaan erillisestä esimiesportaasta. Martela ja Jarenko (2015, 59) korostavat selkeiden päämäärien ja jatkuvan palautteen saamisen tarvetta samalla kun yritykset pyrkivät kehittymään.

Keinoina sisäisen motivaation johtamiseen Martela ja Jarenko (2015, 73-107) esittävät töiden kohdistamista oikeille henkilöille, työn tuunaamismahdollisuutta, osallistamista, byrokratian minimoimista ja sparrauskulttuurin luomista. Mittaamisen näkökulmasta Martela ja Jarenko (2015, 38) nostavatkin esille sen, että tänä päivänä tulee mitata draivia eli työssä koettua energisyyttä ja innostusta.

3.6 Mittaamisen toteuttamisesta

3.6.1 Lähtökohtia

Tavoitteeseen pääsyn kannalta on oleellista määritellä, mitä mitataan ja miten seurataan ja mitataan kehitystä ja mitä päätöksiä ja toimenpiteitä suoritetaan saadun tiedon perusteella. P. Ylisirniön (2010, 209) kantaa mukailien mittaamisessa tärkeä lähtökohta tulee olla strategisen osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen. Tämän kehittämistyön kannalta on hyvä tuoda esille sekä perinteiset mittaamisen kohteet, että etsiä uusia keinoja, joita voidaan hyödyntää. Uusien menetelmien luomisessa on tärkeää pitää kirkaana mielessä se, että liiketoimintatiedon hallinnan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sekä yrityksen omasta toiminnasta, että ulkoisesta ympäristöstä keräämällä, analysoimalla ja jakamalla sisäistä ja ulkoista tietoa (Tölli 2012, 22).

Suurelta osin yrityksissä käytetään liiketoiminnan seurannassa nk. strategisista avainmittareita, joista käytetään yleisestikin englanninkielisen termin lyhennelmää KPI. KPI tulee sanoista Key Performance Indicator, joka tarkoittaa monelta osin organisaatioissa päätöksenteon kannalta oleellisten taloudellisten tunnuslukujen määrittelyä ja seuranta. Ylisirniön (2010, 188) mukaan KPI-mittareissa keskitytään pitkälle operatiiviseen toimintaan ja vaarana on, että huolimatta niiden selkeästä tärkeydestä erityisesti tehokkuusnäkökulman huomioiden, niiden laaja käyttö saattaa

johtaa siihen, että ne ikään kuin ” elävät omaa elämää”. Hänen mukaan paras ratkaisu on päättää muutama harkittu mittari ja seurata niitä säännöllisesti. Mittaamisessa on myös tärkeää määritellä muutoksen tavoite ja vaikuttavuus. Toimenpiteillä pyrimme muutokseen ja niillä on oma tuloksellisuustasansa. Toimenpiteillä tulee taasen olla oma vaikuttavuutensa johonkin perimmäiseen tarkoitukseen.

Ylisirniön (2010, 177) sanoin: ” *Tuloksellisuus on usein vaikuttavuuden osatekijä, muttei itsessään välttämättä tuota sitä asiaa, jota perimmältään tavoitellaan*”. Toimenpiteiden määrittelyssä varmasti välillä unohdetaan tai ei tunnisteta laisinkaan juuri näitä perimmäisiä tavoitteita ja sen vuoksi mittareitakin saattaa olla käytössä aivan liikaa.

Niskavaara (2016) tuo esille suunnan siitä, että mitä syvemmälle organisaatiossa mennään, sitä enemmän suunnittelu ja seuranta perustuvat muihin kuin talousmittareihin. Martela ja Jarenkokin heittivät jo kirjassaan sen, että pitäisi mitata draivia. Johtamiselta uudenlainen lähestyminen vaatii uskallusta päästää irti, uskallusta luottaa alaisiinsa.

Taloudellisten tunnuslukujen seuranta on kuitenkin tärkeää etenkin, kun halutaan seurata omaa kehitystä suhteessa asetettuihin taloudellisiin tavoitteisiin ja verrata omaa toimintaa kilpailijaympäristössä (Lönngqvist, Antikainen & Kujansivu 2006, 29)

Niskavaaran (2016) mukaan tyypilliset talouden seurannan raportit ja minimitason mittarit ovat:

- viikoittaiset myyntiraportit (liikevaihto ja myyntikate markkina-alueittain, asiakasryhmittäin ja tuoteryhmittäin)
- kuukausiraportit (volyymit ja liikevaihto, katteet ja liikevoitto, kustannusrakenteet, ROCE-%, kassavirta)
- vuosineljännesraportit (liikevaihto, liikevoitto, ROCE-%, kassavirta)
- omavaraisuusaste.

Laajemmassa mittakaavassa yrityksen kokonaisuuden kannalta tärkeinä mittareina pidetään kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden osalta seuraavia mittareita:

Taulukko 5. Esimiehen talousohjauksen työkalupakki (Niskavaara 2016)

	Kannattavuus	Vakavaraisuus	Maksuvalmius
Yritys- tai konserni-taso	ROCE-%, ROE-% Liikevoitto = EBIT €, % Tulos ennen veroja = EBT €, % Tulos/osake = EPS	Omavaraisuusaste-% = EQUITY RATIO % Nettovelkaantumis- aste-% = GEARING-%	Rahavirtalaskelma tai kassavirta = CASH FLOW € QUICK RATIO
Liiketoiminta- alue- tai tulosityksikkö- taso	ROCE-%, Käyttökate = EBITDA €, % Liikevoitto = EBIT €, % EVA €		Kassavirta € Nettokäyttöpääoma = NET WORKING CAPITAL € Pääomaerien kiertonopeudet
Asiakas- tai tuotetaso	Myyntikate €, % = SALES MARGIN Nettotulos €, % = NET PROFIT		Maksuehdot Varastotasot

Niskavaaran (2016) mukaan tavanomaisimmat talouden menestyksen mittarit soveltuvat käytettäväksi parhaiten silloin, kun liiketoiminta on vakiintunut ja kypsässä vaiheessa. Ohjelmistotalaan nähden ajatusmaailma kuulostaa vanhanaikaiselta, koska alan muutokset ovat hektisen nopeita. Tunnuslukujen osalta vertailtavuus aikajanoilla saattaa olla hyvinkin epäluotettava, jos ei tunnista oikeita muutoksia.

Aikaisemmissa osioissa osaaminen on tullut esille vahvana menestystekijänä ohjelmistotalalla. Ohjelmistotalan organisaatiot ovat käytännössä asiantuntijaorganisaatioita, joten suuri osa pääomasta on aineetonta. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan kaikkea organisaation ei-fyysistä pääomaa, joiden kautta tuotetaan hyötyä tulevaisuudessa. Aineettoman pääoman osa-alueiksi voidaan luokitella esim. henkilöstön osaaminen, yrityksen imago ja asiakassuhteet. Aineettomia mitareita voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja työilmapiiri (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 23-29.)

Aineettoman pääoman ominaisuutena on sen verrattain hankala mitattavuus, koska sitä ei voida fyysisesti havaita samalla tavalla kuin teollisessa tuotannossa valmistettavan tuotteen valmistukseen kuluva aikaa esimerkiksi on mahdollista. Mittaaminen ei myöskään ole yksiselitteistä, koska siihen ei oikeastaan ole varsinaisia ohjeita.

3.6.2 Mittariston suunnittelu

Mittareiden suunnittelussa on tärkeää ottaa organisaatiokohtainen näkökulma, koska mittaristo on käytännössä kokonaisuus yrityksen keskeisistä mittareista, jotka tukevat yrityksen strategisten päämäärien toteutumista. Tulevaisuuden suunnitteluun kohdistetut suunnitelmat kuten strategia ja visio tulee täten olla sellaisessa muodossa, että niistä pystytään hahmottamaan tärkeitä menestystekijöitä, jotta pystytään löytämään oikeat mittaamisen kohteet (Lönngqvist & muut 2006 26, 106-109; Kamensky 2015, 60-64). Menestystekijöiden määrittelyssä voidaan Lönngqvistin ja muiden (2006, 109) mukaan käyttää myös sidosryhmien tarpeiden ja niiltä vaadittavien panosten määrittelyä.

Luotaville mittareille voidaan asettaa seuraavat vaatimukset:

- mittareiden tulee olla yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettäviä.
- mittareiden tulee kuvata asioita, joihin voi vaikuttaa ja oman työn vaikutus mittareihin tulisi olla selvä.
- mittareiden tulee tarjota palautetta ja informaatiota (Lönngqvist, Antikainen & Kujansivu 2006, 112).

Mittareiden määrästä on varmasti niin monta näkemystä, kun on keskustelijaakin. Useimmiten on parempi olla vähän kuin liian paljon. Tiedon määrän hyödyntäminen on joka tapauksessa rajallista. Joitakin ohjearvojakin on annettu esim. maksimissaan 25 ja yksittäisen tiimin osalta maksimissaan kolme. Tärkeintä on kuitenkin tasapaino taloudellisten ja ei-taloudellisten välillä, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden kesken ja ulkoista ja sisäistä tehokkuutta mittaavien mittareiden kesken (Lönngqvist, Antikainen & Kujansivu 2006, 113). Jokainen organisaatio määrittää nämä tarpeet itse.

Mittariston suunnittelussa ja käyttöönotossa on myös tärkeää laatia mittari- ja tapauskohtaisesti mittareiden käyttöperiaate. Käyttöperiaatteen tulisi vastata ensisijaisesti siihen, että mikä on mittarin tarkoitus ja mihin liiketoiminnan tavoitteeseen se liittyy. Mittarin käytön osalta on tärkeää myös määritellä:

- miten raportoidaan
- miten tuloksiin reagoidaan ja
- miten tulosten perusteella toimitaan (Lönqvist, Antikainen & Kujansivu 2006, 116).

Mittareiden käyttötarkoitukset voivat olla hyvin moninaisia. Mittariston suunnittelussa ja käyttöönotossa onkin tärkeää huomioida se, että mittarit valitaan ja niitä käytetään sen mukaan, mikä sopii kyseisen organisaation strategiaan, toimintatapoihin, kulttuuriin ja moniin muihin organisaation omiin piirteisiin. Lönqvist ja muut (2006, 124) nostavatkin esille sen näkökulman, että eri organisaatioissa samoja mittareita voidaan käyttää eri tarkoituksiin ja eri käyttötarkoituksia priorisoidaan jokaisen organisaation toimintatapojen mukaan.

Lönqvist ja muiden (2006, 129) mukaan perinteisesti mittareilla on mitattu pääasiassa organisaation sisäisiä asioita, kuten organisaation tuottavuutta tai kannattavuutta. Mittarien suunnittelussa ja käyttöönotossa on kuitenkin tärkeää nykyisin huomioida, miten niiden kautta pystytään seuraamaan organisaation ulkopuolisia asioita esim. tunnistamaan tärkeimpien sidosryhmien tarpeita.

Strategisen johtamisen näkökulmasta mittaus on tärkeää siksi, että mittaustuloksista voidaan saada olennaista tietoa strategian toteuttamiseen ja edelleen suunnitteluun. Liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten esille saaminen mittauksen kautta voidaan huomioida strategisessa suunnittelussa ja toteutuneiden mittaustulosten kautta voidaan saada arvokasta tietoa strategian toimivuudesta.

Mittaustulosten raportoinnissa on tärkeä, että mitattavista asioista ja mittaustuloksista kerrotaan kaikille tarvittaville sidosryhmille. Tällä on selkeä merkitys strategian toteutumiseen ja työntekijöiden ohjaamiseen ja motivoimiseen tekemään oikeita asioita (Lönqvist, Antikainen & Kujansivu 2006, 133-134). Laihonen, Lönqvist & Metsälä (2015, 474) nostavat esille sen, että tänä päivänä yrityksen henkilöstön yksilöllisillä, organisaation omilla ja toimialan spesifeillä tekijöillä on suurin merkitys yrityksen kasvussa ja käytännössä oikeiden asioiden tekemisessä. Tämä näkemys yhdistää juurikin niitä ajatuksia, jotka kohdistuvat tähän kehittämistyöhön.

3.6.3 Mittareiden luomisesta

Toisinaan mittausintoilu saattaa johtaa siihen, että perimmäinen tarkoitus häviää. Mittaamisessa pääasiana täytyy olla se, että mitattavasta kohteesta saadaan juuri sellaista informaatiota, jota organisaatiossa tarvitaan (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 59). Mitataan niitä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä asetettuihin tavoitteisiin nähden. Kamensky (2015, 63) nostaa esille sen, että strategisten tavoitteiden mittaamisessa täytyy hyödyntää määrällisten mittareiden lisäksi myös laadullisia mittareita.

Loppujen lopuksi kaikkea on kuitenkin käytännössä mahdollista mitata: Kyse on siitä, millä tarkkuudella ja millä kustannuksilla. Taloudellisia mittareita ja tuotannollisia mittareita varten on huomattavasti selkeämpää asettaa laskentatapoja, mutta aineettomalle pääomalle on vaikeampaa asettaa mittareita, koska niiden kohdalla täytyy olla kykyä ajatella asioita eri tavalla. Mitattavien kohteiden määrittämisessä on huomioitava, että osa tarpeellisistakin kohteista saattavat olla luonteeltaan heikosti mitattavia. Niiden arvo ei ole sitä, mitä niiden haluttaisiin tai toivottaisiin olevan.

Menetelmän kehityksessä on huomioitava, että aineetonta pääomaa ja aineettomia menestystekijöitä mitataan yleensä subjektiivisilla mittareilla kuten kyselyillä ja arvioilla, joiden perusteella tulos lasketaan. Välillisen mittauksen kautta voidaan myös tarkastella erilaisia tekijöitä, joiden oletetaan liittyvän läheisesti varsinaiseen menestystekijään. Lönqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 55-56) tuovat myös esille sen, että aineettoman pääoman mittauksessa käytettävien subjektiivisten mittareiden kautta saadaan mitattavasta tekijästä kattava kuva, koska ne useimmiten räätälöidään tapauskohtaisesti.

Tapauskohtaisen räätälöinnin vuoksi mittareiden suunnittelu kuluttaa resursseja ja toisaalta mittareiden luotettavuus saattaa olla kyseenalainen. Subjektiivisten mittareiden käyttämiseen vaaditaan myös aikaa, koska taustalla olevia kyselyjä ja arviointeja täytyy toteuttaa ja niiden tuloksia täytyy analysoida. Subjektiivisten mittareiden osalta mittauksen kohteelta vaaditaan myös aktiivisuutta kyselyyn vastaamiseksi. Kyselyn luojan on tärkeää huomioida, että tärkeiden sidosryhmien edustajia ei ärsytetä tai kuormiteta liikaa usein toistuvilla kyselyillä (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 56). On myös tärkeää varmistaa se, että kyselyiden järjestämisestä ja tuloksista täytyy olla selkeä yhteys toimenpiteisiin ja niistä tiedottamiseen organisaatiossa. Tämä luo sitoutumista

vastaamiseen. Tärkeämpää on siis keskittyä kyselyissä niihin asioihin, joiden avulla pystytään aidosti kehittämään toimintaa suhteellisen nopeasti, jotta näyttö voidaan todentaa myös suhteellisen nopeasti. Jos henkilöille muodostuu kokemus kyvystä vaikuttaa, sitoutuminen vastaamiseen saadaan todennäköisesti huolimatta siitä, miten usein kyselyitä järjestetään. M. Kuitunen ja Pystynen ovat tuoneet esille jatkuvien lyhyiden kyselyiden käytön henkilöstön voimavarojen ja viihtymisen selvittämisessä. Tässä kyselyssä on vain kuusi kysymystä ja niihin vastataan liikennevalasteikolla (Martela & Jarenko 2015, 174).

Kyselyiden suunnittelussa on kuitenkin tärkeää laatia kysymykset niin, että vastaaja ymmärtää heille asetetut kysymykset. Lotin (2001, 145) mukaan oikeantyyppisten tietojen saamiseksi kysymysten tulee myös täyttää seuraavat kriteerit:

1. Vastaajan tulee ymmärtää kysymykset oikein.
2. Vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto.
3. Vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon.
4. Kysymykset ovat yksiselitteisiä.

Kysymystekstin suunnittelussa tulee myös kiinnittää huomioida kysymysten yksiselitteisyyteen, johdattelevuuteen, suuntaamiseen, asioiden esittämiseen, kysymystekstin pituuteen (mukaillen Blumberg ym.2008, 516-520 ja Lotti 2001, 145). On huomioitava, että vaihtoehdot ohjaavat vastaamista, mutta avoimessa kysymyksessä vastaustekstiksi voi saada mitä tahansa. Bryman ja Bell (2007, 259) ovat tuoneet esille sen, että avointen kysymysten käytössä riskinä on fokuosoimattomuuden vaara mutta se toisaalta mahdollistaa vastaajan omien ilmaisujen käytön ja mahdollisuuden tuottaa tietoa uusista ja tutkimattomista ilmiöistä. Kysymysten osuvuudesta riippuu mittaamisen luotettavuus ja laatu (Kananen 2015, 230-231).

Kun huomioidaan analyysivaihe, avoimien ja osittain suunnattujen kysymysten analysointi on työläämpää kuin monivalinta. Vastausten kirjavuus ja ilmaisut tulee käydä läpi ja miettiä, mitä ne tarkoittavat. Jos kyselyjen toteuttamisessa hyödynnetään erillisiä kyselyohjelmistoja, niistä voidaan erittäin todennäköisesti siirtää tiedot suoraan tekstinkäsittelyohjelmaan, ellei jo käytetty kyselyohjelmisto tarjoa soveltuvaa palvelua tehdä tarvittavia aineistonkäsittelyjä (Kananen 2015, 234).

Arviointeihin perustuvissa mittareissa hyvänä puolena on se, että niissä voidaan hyödyntää ihmisen mielen kykyä yhdistellä asioita monipuolisemmin ja laajemmin kuin pelkkien numeerisiin datoihin

perustuvissa mittareissa. Käytännössä katsoen voidaan mahdollistaa sellaisen tiedon saaminen, jota ei saavuteta muulla tavoin (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 81).

Kun pyrkimyksenä on tutkia ilmiötä useammasta eri näkökulmasta, aineettomaan pääomaan kohdistettavat subjektiiviset mittarit antavat mahdollisuuden laajentaa näkemyksiä. Lönqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006, 80) painottavat, että subjektiivisten mittareiden käytön avulla voidaan tarkastella enemmän välillisiä tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä esim. mielipiteitä ja tuntemuksia, jotka vaikuttavat eri sidosryhmien käyttäytymiseen ja sitä kautta organisaation suoritukseen. Käytännössä katsoen arvioitava tunnusluku voidaan laskea jopa joistakin erityisen tärkeiksi koetuista kyselyn kysymyksistä tai voidaan tarkastella niitä osa-alueita, joissa koetaan olevan eniten ongelmia.

3.6.4 Hiljaiset signaalit aineettoman pääoman mittaamisessa

Ohjelmistoalasta puhutaan käytännössä asiantuntijaorganisaatioina. Marko Kesti (2007, 18-19, 98-99) nostaa esille Nonakan & Takeuchin näkemyksen siitä, että jokainen työntekijä on tietotyöläinen, jolla on valtava määrä hiljaista tietoa ja tätä tietovarastoa on hyödynnettävä toiminnan kehittämisessä. Hiljaisesta tiedosta kumpuaa toimintaa ohjaavia hiljaisia signaaleja, joiden kautta voidaan kohdentaa strategisia valintoja. Kilpailukykyyn on merkittävä vaikutusta organisaatioille ja markkinoille sopivalla strategialla ja henkilöstövoimavaroilla. Hiljaiset signaalit liittyvät organisaation hiljaisen tiedon kehittämiseen vastaavalla periaatteella kuin Nonakan ja Takeuchin (1995) osaamisen kehittämisen nelikenttä.



Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Edita.
Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press.

Kuvio 9. Organisaation kehittäminen hiljaisia signaaleja käyttäen (Kesti 2007, 99)

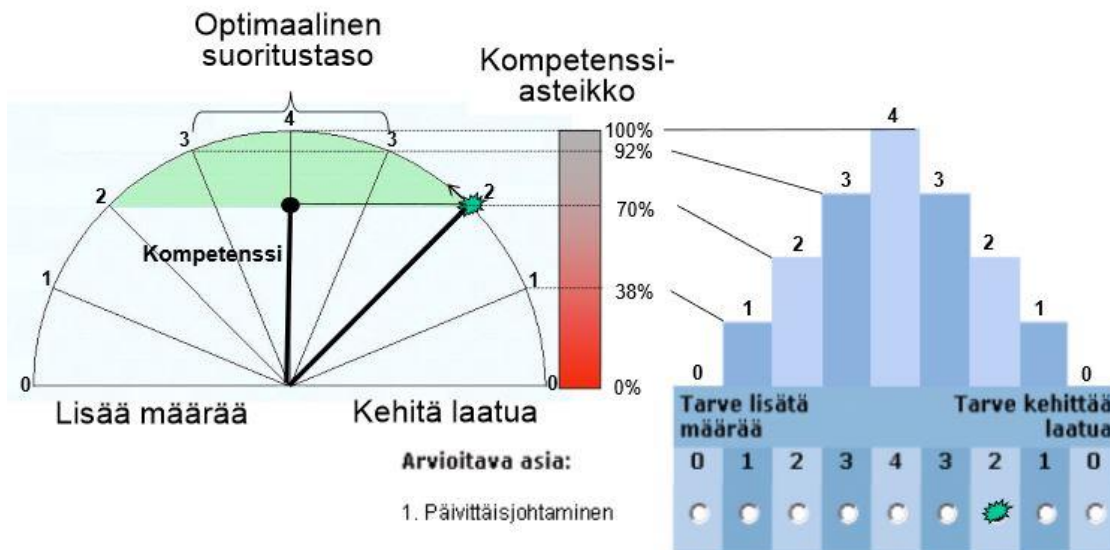
Malli kuvaa tietotaidon kehittymisen jatkuvuutta. Kestin (2007, 99; 2014, 117) mukaan kehittyminen on spiraalimaista, ja se kohdistuu inhimillisiin menestystekijöihin ja organisaatioiden kyvykkyyksiin eli käytännössä katsoen organisaatioiden menestystekijöihin. Kehittämisen avaimena toimii tietojen, kokemusten ja tunteiden jakaminen ja se edistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin pyörimistä.

Kestin hiljaiset signaalit- menetelmässä pureudutaan informaatiokeskeisen organisaation tietopääoman hyödyntämiseen tavalla, joka antaa mahdollisuuden arvioida kehittämistarvetta koko organisaation näkökulmasta. Menetelmän avulla luodaan mahdollisuus ohjata henkilöstön kehittämistä oikeaan suuntaan ja tehdä strategisesti tärkeitä valintoja liiketoiminnan edellytysten parantamiseksi.

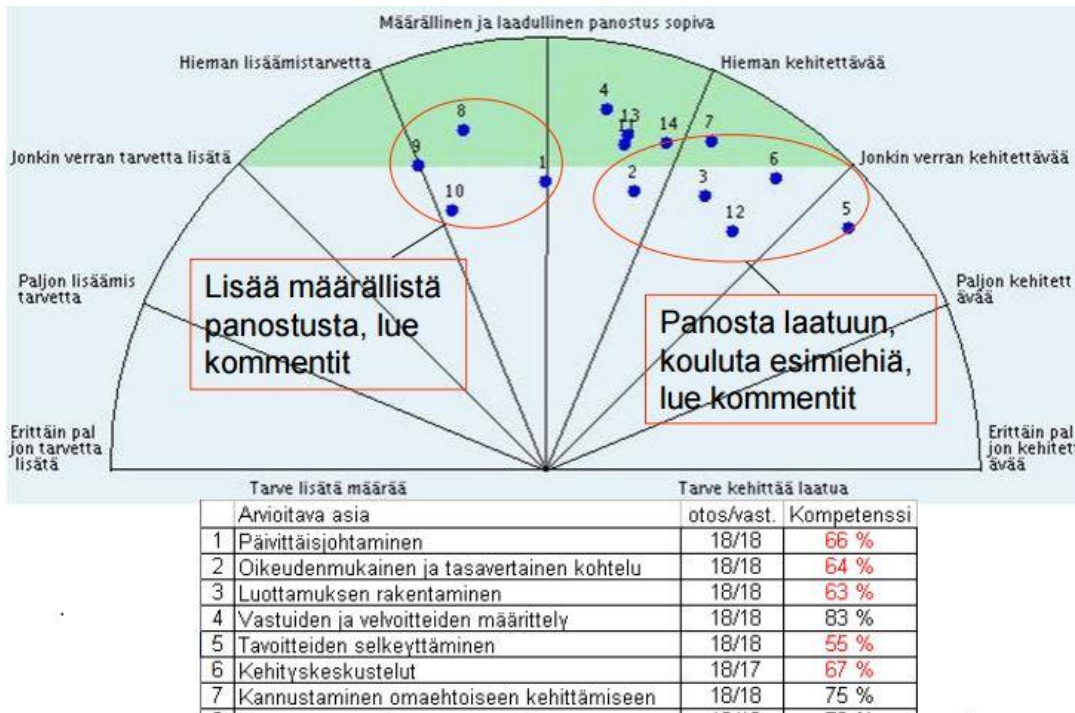
Menetelmässä on tarkoitus kerätä tietoa henkilöstöltä: löytää asioita, joihin on kehitystarpeita ja joissa koetaan, että organisaation täytyy onnistua. Mittauksessa käytetään ohjaavia tekijöitä, joiden avulla toimenpiteitä pyritään kohdistamaan optimaalisesti oikein. Ohjaavat tekijät pyritään valitsemaan mitattavan kyvykkyyden mukaan. Kun kyvykkyyden kehittämisen suunta on selvillä, sen parantaminen on mahdollista. Mittauksella pyritään saamaan selville, onko kyvykkyys kunnossa ja parantamaan johtamisen ja yhteisöryhmien vuorovaikutusta niin, että pystytään kehittämään asioita oikealla tavalla (Kesti 2013, 61; 2014, 105-106.)

Hiljaiset signaalit- menetelmän käyttö vaatii perinteistä asteikosta poikkeavan kyselytavan. Kyselyssä vastaajan on voitava pysähtyä hetkeksi pohtimaan kysyttyä asiaa. Menetelmässä hän joutuu valitsemaan kyvykkyyteen liittyvän kehittämistarpeen ohjaavien tekijöiden kautta. Samalla on tärkeää kerätä vuorovaikutteisia kommentteja ja ideoita. Kyselyssä määrä ja laatu ovat tyypillinen ohjaavien tekijöiden pari.

Valittaviin kyvykkyyksiin vaikuttavat organisaation toimiala, rakenne ja tilanne. Hiljaiset signaalit kerätään kysymällä yksilöiden kokemat kehittämistarpeet kuhunkin kyvykkyyden ominaisuuteen samalla toimintaa ohjaavalla asteikolla (2007, 90-91.) Kestin laatiman menetelmän hiljaisten signaalien käsitteellistämisen periaate kuvataan kuviossa 10. Kuvio 11 näyttää esimerkin tavoin sen, miten tulokset voidaan havainnollistaa tässä menetelmässä.



Kuvio 10. Hiljaisten signaalien käsitteellistämisen periaate (Kesti 2007, 92)



Kuvio 11. Ote kehittämisen tuloksista (Kesti, www.amko.fi)

Kuten kuvista voidaan nähdä, menetelmässä tulokset havainnollistetaan erityisessä kehitysviuhkassa. Tulosten visualisointi ja käsitteellistäminen ovat väline kehittämiseen, sillä ilman niitä ei päästä etenemään oikeisiin toimenpiteisiin. Tulokset käsitellään aina ryhmätasolla niin, että yksilöiden nimettömyys säilyy. Kyvykkyyksien kehittämisprosessi hyvin toteutettuna nostaa esille henkilöstön kehittämistarpeet ja ajatukset, jotka yhdessä tarkennetaan lisäarvoa tuoviksi toimenpiteiksi. Toistettavuus tuo mahdollisuuden systemaattisen toimintamallin kehittämiseen ja tiedon jalostamiseen (Kesti 2007, 92-99). Kestin (2007, 148; 2014, 119-120) mukaan hiljaisen tiedon käytöllä voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia etuja.

3.7 Menestyksen luomisesta

Marko Kestin mukaan (2007, 2013, 2014) ensimmäiset 5- 10 vuotta on yrityksen kriittisimmät vuodet, sillä silloin punnitaan liiketoiminnan elinkelpoisuus. Se, millä yrityksestä tulee menestyksenkäs, on vaikea tunnistaa keskivertoyrityksistä, koska lähtökohdat ovat yleisesti samat. Kun pohditaan huipputuottavan ja keskivertoyrityksen elinkaarta, havaitsemme, että jatkuva kehittäminen on olennaista (kuvio 12). Oikean suuntaista jatkuvaa kehittämistä tukee voimakkaasti periaate ”

Olemme ihmisiä ja haluamme tehdä jotain merkittävää” (Kesti 2007, 14-15) ja Collinsin ” Ihmiset ensin” periaate (2001, 32)



Kuvio 12. Menestyvän yrityksen kehittyminen (Kesti, www.amko.fi)

Kilpailussa merkittävänä tekijänä on kyky jalostaa organisaation aineetonta pääomaa eli kykyä kehittää innovaatioita ja niistä erilaisia tuotteita, työmenetelmiä ja liiketoimintaratkaisuja (Kesti 2014, 11). Yhtenä tärkeänä tekijänä on myös se, että kehitykseen ei ole oikotietä, vaan se on rakennettava systemaattisesti oikein toimenpitein. Collins korosti juurikin rohkeutta kohdata todellisuus, sillä mitä kauemmin todellisuuteen ei tartuta oikealla otteella, sitä vaikeampi on korjata tilanne. Jokseenkin jopa pelottavan kuuloiselta kuulostava, mutta käytännön todellisuutta niin yrityselämässä kuin muuallakin.

Kehittämistoimenpiteissä on tärkeää juurruttaa ne organisaation ja toimintatapoihin, muuten ne jäävät irrallisiksi (Kesti 2007, 27; Kesti 2014, 68). Tänä päivänä, kun yrityselämän muutokset saattavat olla todella nopeita, tärkeämpää on ylläpitää kykyä mukauttaa toimintaa ja huolehtia muutokkyvykyydestä. Sinällään kyvykkyys kehittämistoimenpiteisiin ja olemassa olevien toimintatapojen mukauttaminen ja muokkauskyky täytyy olla koko ajan avointa ja rohkeaa. Kehittämistoimia ei varmastikaan voida tehdä koko ajan samalla tavalla vaan täytyy olla kyky muokata niitä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää aina se, että millä tavoin muutokset vaikuttavat käytännön työn tekemiseen ja seurantaan. Sovittujen toimenpiteiden linkittyminen systemaattisesti organisaation HR-käytäntöihin ja työmenetelmin johtaa pysyvään järjestelmän kehittymiseen. Jos ryhmä kokee yhteenkuuluvuutta ja arvostusta ja tunnistaa tavoitteet yhtenäisinä haasteina, tuottavuutta ja kilpai-

lukykyä parantavia innovaatioita syntyy todennäköisesti enemmän. Muutoksessa on myös huomioitava inhimillisten tekijöiden herkkyys. Niihin liittyvät menestystekijät vaikuttavat organisaatioissa monimutkaisten syy-seuraussuhteiden kautta ja niihin liittyvät kyvykkyudet ovat luonteeltaan hitaasti kehittyviä ja toisaalta nopeasti tuhottavia (Kesti 2014, 68-69).

3.8 Mallien ja teoriapohjan hyödyntäminen kehittämistehtävässä

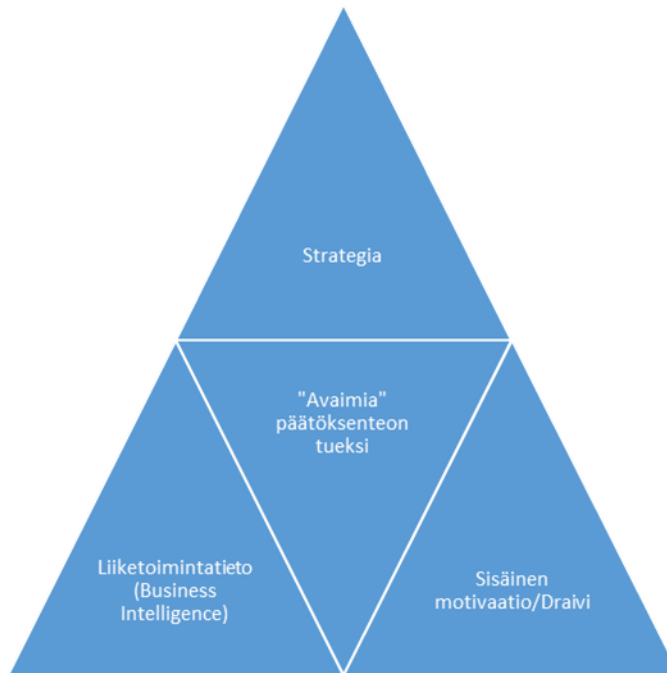
Teoriapohjan kautta kehittämistyöhön muodostui selkeä kuva siitä, mitkä asiat tulee ratkaisun kehittämisen huomioida. Tämän kehittämistyön ratkaisun löytämisessä oli tärkeää huomioida toimiala ja rakenne, organisaatio ja liiketoiminnan tavoitteet niin, että niiden kautta löydetään uusia työkaluja päätöksenteon tueksi.

Ratkaisun kehittämisen pohjana toimi itseluotu malli: tavoitepyramidi, joka kuvaa koko kehitystyön kehystä. Mallin tehtävä on tarjota kehys merkittäviksi arvioitujen elementtien jäsentämiseen ja tarkasteluun, myös niiden välisten havainnointiin, jotta pystytään löytämään oleelliset tekijät ratkaisun kehittämisen ja rajaamaan tarpeettomat pois. Malli antaa pohjan toimintojen kehittämisen systemaattiseksi perustaksi.

Mallin tärkeyttä voi korostaa sillä perusteella, että ajattelun jäsentäminen on tehokas keino kehittää hallintakykyä muuttuvissa tilanteissa. Viitalan (2014, 35-38) mukaan teoreettiset mallit ja tutkimukseen perustuvat teoriat ovat tehokkaita ajattelun kehittämisen välineitä. Niiden kautta pystytään paremmin hahmottamaan tietoa ilmiöistä ja löytämään kehittämiskohteita ja keinoja erilaisissa tilanteissa. On myös huomioitava, että organisaatiot ovat erilaisia. Vain yhtä ainutta oikeaa tapaa ei ole olemassa, vaan toimintamallien ja ratkaisujen tehokkuuteen vaikuttavat tilannetekijät.

Tavoitepyramidissa yhdistyvät yrityksen strategiset tavoitteet, liiketoimintatiedon hyödyntäminen ja yrityksen sisäisen motivaation ylläpitäminen päätöksenteon ratkaisujen kehittämisen.

Tavoitepyramidi on kuvattuna kuviossa 13.



Kuvio 13. Oma tavoitepyramidi

Tässä mallissa tulee selkeästi esille kolme tärkeintä osaa, jotka tulee huomioida, kun pyritään luomaan uusia menetelmiä kohdeyritykselle. Näiden kautta pystytään myös huomioimaan se tarve, että päätöksenteon tueksi kehitettävät menetelmät, joista tässä pyramidissa puhutaan avaimina, tukevat liiketoiminnan kehittämistä niin, että uudet liiketoiminnot integroituvat mahdollisimman joustavasti organisaation sisälle.

Strategialähtöinen ajattelu tulee huomioida juuri sen vuoksi, että sillä linjataan tulevaisuuden suuntaa. Liiketoimintiedon hallinnan kautta ohjataan koko organisaatiota kohti jatkuvaa kehittämistä ja kohti asetettuja päämääriä. Tässä kohden tulee myös esille se, että liiketoimintatiedon hallinta ei keskity ainoastaan taloudellisiin näkökulmiin ja sitä kautta taloudellisten tunnuslukujen hallintaan vaan aineettoman pääoman hallintaan. Sisäisen motivaation rooli liiketoiminnan kehittämisessä on myös merkittävä, kun puhutaan käytännössä katsoen osaamiskeskeisten organisaatioiden kehittämisestä ja menestyksen luomisesta pitkällä tähtäimellä. Käytännössä koko teoria-pohja kannattelee tätä ideologiaa tavoitepyramidin tukena.

Mallin pohjalle seuraava kuvio ydinsanoineen:



Kuvio 14. Pyramidin ydintermejä

Termeissä kohdistuu käytännössä ne tärkeät elementit, jotka pursuavat esille tässä kehittämissä tuotujen teorioiden pohjalta.

4 Tutkimusprosessin kulku

4.1 Toimenpidesuunnitelma

Aihetta ja sisältöä lähdettiin iteroimaan suhteellisen vauhdikkaasti ja vaiheet etenivät moniulotteisesti. Monia asioita tapahtui käytännössä samanaikaisesti: opinnäytetyön suunnittelua, aineiston valintaa, perehtymistä aineistoon, tutkimusta aihepiiriin ja toimialaan ja käytännön keskustelua toimeksiantajan edustajien kanssa.

Lopullisten ratkaisujen kehittämisessä merkittävänä yritysکوhtaisina laajempina osioina toimivat organisaation sisäiset kyselyt, keskustelut ja arvioinnit mittareista sekä tiedon yhdistämistä. Tilinpäätösanalyysi otettiin kehitystyöhön mukaan, koska ajateltiin sen tuottavan lisäarvoa tutkimukselle ja sitä kautta pystyttiin arvioimaan toimialaa ja valikoituja kilpailijoita tarkemmin.

Opinnäytetyötä varten ei luotu ihan eksaktia suunnitelmaa.

4.2 Tavoiteasetelma

Yhtenä toimenpiteitä ohjaavana ajatuksena oli se, että miten voisi luoda menetelmän, joka tukisi SWOT-analyysin toimintamallia mahdollisimman reaaliaikaisesti. Teoriapohjan kautta kahdeksan-kentän SWOT-analyysi arvioitiin hyödylliseksi työkaluksi. SWOT TOWS- analyysin tietopohjaksi toteutettiin haastatteluja ja kyselyjä, joiden tehtävä oli tukea ideologian ja toimintamallin kehittämistä mahdollisimman lähelle käytäntöä.

4.3 Haastattelut

Tutkimuksen aikana suoritettiin vapaamuotoisia haastatteluja käytännössä johtoryhmän henkilöiden sekä niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat olleet laatimassa uusia seurantamenettelyjä. Näitä haastatteluja suoritettiin sekä konttorilla että puhelimitse. Merkittävänä haastatteluiden sisällön osana olivat organisaation menestystekijöihin pureutuminen, nykyisten menettelyjen läpikäyminen ja uusien tarpeiden esilletuominen.

4.4 Kyselyt

Tutkimuslomake, jossa on erilaisia kysymyksiä, on yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen välineistä. Voidaan sanoa, että oikeiden kysymysten tekeminen edellyttää ilmiön ja teorioiden tuntemista, malleja ja tätä kautta syntyneitä vahvaa esiymmärrystä tutkimusongelmasta.

Laajemman yrityskohtaisen aineiston saamiseksi vaihtoehtoina oli strukturoidut teemahaastattelut tai teemakyselyt. Koska teemahaastattelut olisivat sitoneet paljon aikaa organisaation väeltä ja sen riskeinä olisi saattanut olla myös se, että kaikki tarvittava asia ei olisi tullut kuitenkaan esille aikarajoitteenkin vuoksi, poissuljettiin tämä vaihtoehto.

Ratkaisuna oli siis verkossa toteutettavat teemakyselyt. Tässä etu henkilökohtaiseen haastatteluun verrattuna on sen joustavuus ja mukautuvuus ja tietojen automaattinen tallentuminen.

Kehittämistyössä oli tarkoitus suorittaa yhdestä kahteen kyselyä.

4.5 Suunnittelu

Tavoitteena oli toteuttaa teemakyselyt käyttämällä siihen sopivaa aineistonkeruuhjelmistoa. Webropol-ohjelmisto oli tähän soveltuva työkalu, koska ohjelmistolla pystyi tekemään testikyselyjä ja analysoimaan testivastauksia sekä ohjelmisto tarjosi lukuisan määrän erilaisia vaihtoehtoja kyselyn muodostamiseen ja aineiston käsittelyyn. Webropolista oli myös mahdollista siirtää tietoa suoraan analysoitavaksi esim. Exceliin tai Powerpointiin jatkokäsittelyä varten.

Kyselyiden laatimisen osalta työ aloitettiin käytännön harjoitteluvaiheella. Harjoitteluvaihe tarkoitti käytännössä uuden ohjelman käytännön käytön opetteluun ja kyselyn luomisen ja analysoinnin metodiikan opetteluun. Tällä oli merkittävä osuus mahdollisimman luotettavan aineiston saamisen kannalta. Harjoituskyselyjä laatiessa merkittävät havainnot liittyivät muun muassa siihen, että kysymystyyppillä on merkitystä siihen, että miten tietoa saa analysoitavaksi. Kysymystyyppien testausta auttoi kysymystyyppien valinnassa.

4.6 Toteutus

Tässä kehittämistyössä toteutettiin kaksi teemakyselyä. Ensimmäinen teemakysely toteutettiin maaliskuussa 2016 ja toinen kysely heinä-elokuussa 2016.

Kun työn yksi kantava voima oli sisäisen motivaation ja draivin ylläpito, kun strategian mukaisia toimenpiteitä viedään eteenpäin ja liiketoimintatiedon hallinnan toimintamalleja otetaan enemmän käyttöön, oli tärkeää edetä organisaatiolähtöisesti. Kyselyt räätälöitiin yrityskohtaisiksi, joten ne eivät myöskään ole välttämättä suoraan integroitavissa muihin yrityksiin. Kyselyiden rakennepohjat, jotka pohjautuvat tämän kehittämistyön teoriapohjaan, ovat kuitenkin hyödynnettävissä ja sovellettavissa kaikkiin yrityksiin, jos ne arvioidaan soveltuviksi.

4.7 Kysely 1: Menestystekijät

4.7.1 Perusta

Ensimmäisessä teemakyselyssä pyrittiin selvittämään, miten organisaatiossa nähdään erilaiset tekijät yrityksen menestyksessä niin yleisesti yrityksissä kuin itse toimeksiantajayrityksessä. Liiketoiminnan jatkokehittämisen näkökulmasta oli tärkeää päästä sisälle toimiala- ja yrityskohtaisiin näkemyksiin yrityksen sisältä ja pyrkiä avaamaan ajattelua yrityksen syvimpään olemukseen ja liiketoiminnan tulevaisuuden suuntaan strategisen kehityksen kannalta.

Kyselyn nimeksi tuli: Strukturoitu teemakysely, siitä mitkä asiat ja tekijät vaikuttavat yrityksen menestykseen. Nimi juurikin kuvaa tämän kehitystehtävän lähtökohtia siihen, että on tärkeä tunnistaa ne tekijät, jotka ovat luoneet menestyksen ja onnistumisen mahdollisuudet tähänkin saakka. Jos tätä perusseikkaa ei olisi otettu huomioon, olisi ollut suuri vaara, että koko työ olisi ohjautunut väärään suuntaan ihan ensimetreillä.

Tämä kysely oli erityisen tärkeä tutkimustyön kokonaistavoitteen saamiseksi eli työkalujen rakentamiseksi päätöksenteon tueksi. Oli ensisijaisen tärkeää, että uusien työkalujen käyttöönotossa otetaan vahvasti huomioon organisaation oma näkökulma ja toimialan näkökulma tieteellisen teorian ja liiketoimintatiedon yhdistämisessä.

Kyselyn kohderyhmä oli yrityksen omistajat ja johtoryhmän jäsenet sen linjauksen mukaan, että teoriaosuudessa esitetyn Lievegoedin neliapilamallin mukaan yrityksen integraatiovaiheessa johtajuus nähdään kaikkia yhdistävänä voimana.

Mika Kamenskyn luoma yrityksen strategisen arkkitehtuuri – malli sekä menestyksen timanttimalli toimivat myös pohjan rakenteen suunnittelussa (2015,31; 2014;56).

Kamenskyn yrityksen strategisen arkkitehtuurimallin ja menestyksen timanttinäkökulman kautta pyrkimys oli löytää yrityksen kehityksen kannalta oleelliset asiat: Tekijät, joiden olemassaolo on merkityksellistä jo saavutetun menestyksen kannalta ja tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä tulevaisuuden kannalta. Kyselyn tarkoitus oli saada vastaaja ajattelemaan laaja-alaisesti aina omasta organisaatiosta kansantaloudellisiin merkityksiin asti.

Kyselyn rakentamisessa oli tarkoitus myös hyödyntää Kamenskyn suorittamien haastatteluiden tuloksia, jotka on tuotu esille myös hänen kirjassaan (2015, 233-284). Kirjassa ei ole ilmoitettu haastattelukysymyksiä, joten näihin tuloksiin perustuvat haastattelukysymykset on rakennettu siten, että tavoite on ollut päästä vertaamaan vastauksia Kamenskyn esille tuomiin tuloksiin. Ko. haastattelutulokset ovat merkittäviä siltä osin, että niiden kautta oli mahdollisuus päästä vertaamaan eri ammattialojen edustajien näkemyksiä yrityksen menestystekijöiksi.

Nämä yhdistyvät hyvin tämän kehittämistyön teoriapohjaan, jossa organisaation elinkaariajattelu ja siinä oleva muutoskyvykyys, organisaation ja toimialaympäristön tunteminen ja erilaisten tekijöiden arviointi menestyksen ja liiketoiminnan jatkuvan kehittämisen tasolla muodostavat työn perustan.

4.7.2 Kyselyn 1 rakenne

Kysely sisälsi erityyppisiä kysymystyyppisiä. Varsinainen kysely rakentui 18 kohdasta, jotka koostuivat

- avoimista kysymyksiä,
- osittain suunnatuista avoimista monivalintakysymyksistä,
- valintakysymyksistä ja
- arviointikysymyksistä.

Osittain suunnatuissa avoimissa kysymyksissä oli annettuna muutamia vaihtoehtoja, joista vastaaja pystyi valitsemaan suoraan ja lisäksi kirjoittamaan avoimiin kohtiin omia ehdotuksia. Näiden kysymysten käytön tavoite oli saada vastaajan ajatukset lähemmäksi kysymyksen asettelun tavoitteita ja liiketoimintaympäristöön kohdistuvaa fokuoitua ajattelua. Tällä keinolla pyrkimys oli takata täysin avoimen kysymyksen riski fokuoimattomuudesta, mutta vastaajalle jäi mahdollisuus tuoda esille sellaisia asioita, jotka saattavat poikia tietoa uusista ilmiöistä.

Tässä oli huomioitava, että kysely on toteutettu henkilöille, jotka ovat pitkän linjan ohjelmistoalan ammattilaisia ja joiden terminologiassa ja ilmaisuissa on todennäköisesti sellaista termistöä, joka

ei ole erottautunut käydyissä keskusteluissa. Teoriapohja on myös yleisemmällä tasolla kuin alaspesifillä tasolla, joten sieltä ei välttämättä pursua alakohtainen terminologia. Avoimet ja osittain suunnatut kysymykset antavat henkilöiden mahdollisuuden tuoda näitä termejä ja asioita esille.

Osa kysymyksistä oli pakollisia ja osa vapaaehtoisia.

Kyselyn 1 rakenne on liitteessä 4.

4.7.3 Kyselyn 1 toteutus

Kysely toteutettiin aikavälillä 30.3.- 15.4.2016. Kysely onnistui hyvin. Vastausprosentti oli 83%.

Toteutusvaiheessa oli vielä mahdollisuus tehdä muutoksia. Muutamia muutoksia, jotka auttoivat vastaajaa kyselyn vastaamisessa, suoritettiin vielä toteutusvaiheessa. Näitä muutoksia olivat seuraavat:

- Kyselysivunäkymän muutos paremmaksi, jotta kyselyn ulkoasu avautui paremmin vastaajalle, jos hän käytti tablettitietokonetta tai puhelimen sovellusta.
- Lisäopastuksen anto kahden kysymyksen osalta

Jokaisen muutoksen toteutuksen jälkeen tiedot muutoksista pystyi lähettämään vastaajille suoraan webropol-kyselyohjelmiston muistutusviesti-toiminnon kautta.

Ensimmäisen kyselyn toteutuksesta osalta parannettaviksi asioiksi havaittiin se, että pakollisissa kysymyksissä ei ollut suoraan vaihtoehtoa, jolla vastaaja olisi voinut ilmaista sen, että ei osaa vastata tai ei halua antaa vastausta. Jorma Kananen (2015, 230) neuvoo, että vastaajalle olisi oltava aina vaihtoehto, jolla hän voi ilmoittaa, ettei tiedä tai ei halua antaa vastausta. Viimeinen avoin kysymys tosin antoi myös mahdollisuuden täsmentää omia vastauksia tai nostaa esille muita asioita kyselystä esim. aihepiiristä yleensä tai esim. täsmennystä omasta osaamisesta tähän asiaan. On kuitenkin huomioitava, että tämä teemakysely oli suunnattu yrityksen johdolle, joten perusoletuksena on se, että asiat ja termit ovat tuttuja. Monivalintakohdissa oli myös vapaita tekstikohtia omia vastauksia varten.

Vaikka kyselyn toteutus onnistui ilman suurempia ongelmia, selkeä toimenpide jatkokyselyiden suunnitteluun oli tehokkaampi testaus ja ohjeistaminen. Ensimmäisen kyselyn kautta opittiin, että

vastaajien ohjaamiseksi aikataulun käyttöön olisi hyvä antaa jokin ohjearvo siitä, että miten kauan vastaaminen vie aikaa. Tässä kyselyssä tällaista ohjearvoa oli vaikea antaa. Jälkikäteen selvisi, että kyselyn vastaaminen oli vienyt jopa 2 h.

Joustava vastaaminen mahdollistettiin kyselyn keskeyttämisvaihtoehdolla. Kyselyn keskeyttämisvaihtoehtoa käytti vain yksi henkilö, joten se kuvastaa sitä, että vastaajat halusivat keskittyä vastaamiseen ja suorittaa vastaamisen loppuun kerralla.

Kyselyn rakenteessa oli pohjatiedot seuraaviin:

- Informaatio kyselyn tarkoituksesta ja rakenteesta ja aikataulusta
- Informaatio keskeytysmahdollisuudesta ja tiedot etenemisprosessista
- Informaatio siitä, miten tiedot siirtyvät analysoitavaksi
- Kiitosviesti

Kyselyä varten laadittiin kirjepohjat seuraaviin:

- Kutsukirje
- Muistutusviesti
- Kiitosviesti

4.8 Kysely 2: Liiketoiminnan kehittäminen

4.8.1 Perusta

Toisessa kyselyssä pyrittiin aukaisemaan laajempaa liiketoiminnan kehitysnäkökulmaa. Pyrkimyksenä oli päästä soveltamaan kerättyä tietoa ja siihen, että henkilöt arvioisivat tilanteita juurikin kehitystason mukaisesti.

Kysymysten laadinnassa peruslähtökohtana käytettiin M. Kamenskyn strategisen valvontajärjestelmän näkökulmia sekä Marko Kestin lähestymiskulmaa hiljaisen tiedon keräämiseksi. Tähän kyselyyn valikoituivat seuraavat näkökulmat, jotka perustuvat Kamenskyn strategisen valvontajärjestelmän arviointipohjaan.

Näkökulmat:

- yrityksen elämäntehtävä
- strategiset bisnesalueet ja toimialat
- toimintaympäristön tuntemus
- sisäisen tilan tuntemus
- synteesianalyysit ja
- strategiset tavoitteet.

M. Kamensky puhuu tässä kohdin strategisesta valvontajärjestelmästä, joka otsikkotasolla saattaa nostaa ennemminkin ihokarvat pystyyn kuin saada innostumaan. Kamenskyn mallikysymykset auttavat kuitenkin lukijaa pääsemään oikealle abstraktiotasolle. Mallikysymysten kautta selkeytyi näkemys siitä, että kysymysten asettelussa täytyy pyrkiä ohjaamaan ajattelua kauaskantoisemmaksi ja moniulotteisemmaksi ja nostaa erilaisten tekijöiden vuorovaikutuksen arvoa. Kamensky (2014, 336- 340) nostaa juurikin näitä asioita oleellisena strategiselle päätöksenteolle ja toiminnalle.

Tässä toisessa kyselyssä pyrittiin myös hyödyntämään Kestin hiljaiset signaalit -menetelmän oppeja eli pyrkimystä mitata kehittämistarpeita.

Hiljaiset signaalit-menetelmässähän merkityksellinen osa pohjautuu kyselyille ja siinä vastausvaihtoehdot pyritään muodostamaan siten, että pyritään haravoimaan mielipiteitä niihin asioihin, joiden tulee olla kunnossa, jotta tavoitteet saavutetaan. Kysymyksiin vastataan siten, että kyselyssä vastaukset annetaan prosenteissa suhteessa valittuun näkökulmaan tai väitteeseen. Tärkeää on myös sisällyttää tilaa avoimille kommenteille, jotta pystytään saamaan arvokasta tietoa toimintaa ohjaavan arvioinnin tueksi. On myös huomioitava, että avoimien kommenttien mahdollisuus antaa mahdollisuuden punnita tarkemmin kehittämistarpeita ja nostaa esille asioita vastaajan näkökulmasta.

Kyselyn kohderyhmänä oli ensimmäisen kyselyn omistaja/johtoryhmätason henkilöiden lisäksi projektipäälliköt, koska he toimivat käytännössä lähiesimiesrooleissa.

Kysymykset räätälöitiin erikseen vielä yrityskohtaisiksi yhdessä muutaman yrityksessä toimivan kontaktihenkilön kanssa. Tällä keinolla pystyttiin paremmin varmistamaan se, että kysymykset ymmärretään ja kyselyn mahdollisimman hyvä onnistuminen voidaan varmistaa.

4.8.2 Kysely 2 rakenne

Kysely sisälsi 41 kysymyksen sarjasta, johon sisältyi monivalinta - ja avoimia kysymyksiä sekä tehtäviä. Tehtävissä piti kohdistaa näkemykset nelikenttään.

Kyselyn osat nimettiin seuraaviksi:

1. Toiminta-ajatus ja visio
2. Arvot
3. Liiketoiminta
4. Toimintaympäristön muutos
5. Organisaation tuntemus
6. Analysointi
7. Strategiset tavoitteet
8. Nelikentät
9. Vapaa palaute

Käytännössä katsoen kyselyn vastausvaihtoehtojen muodostamisessa tähdättiin Kestin hiljaisen tiedon menetelmän hyödyntämiseen sekä täysin uusien arviointitapojen luomiseen. Samanlaista Kestin viuhkajärjestelmää ei kuitenkaan tehty.

Vastausvaihtoehdoiksi muokkautui prosentuaalinen vastaustyyli hieman karkeammalla kohdistuksella. Kun tyyliä vasta luodaan ja on kyse arvioinnista, oli selkeämpi pitäytyä tavoissa, jotka antavat liikumavaraa. Ei ole tarpeellista tehdä liian tarkkaa. Prosentuaalisessa vastaamistavassa ei ole käytännön merkitystä, onko vastaus 56% tai 58%. Vastausprosenttivaihtoehdot poikkesivat myös sen osalta, että siitä puuttui ääripäitä 0% ja 100% kuvaavat vaihtoehdot.

Näiden puuttumiselle perusteena voidaan pitää sitä, että menetelmäkehityksen osalta kumpakaan ääripäätä tuskin ikinä on täysin puhtaasti. 10% ja 90% kuvaavat paremmin tässä tapauksessa lopputulosta. Paremminkin tulee ajatella niin, että jos kehitysvaihe on alkutilassa, kehitys on maksimissaan 10% ja kun kehitysvaihe on huipulla, kehitys on jo minimissään 90% tasolla. Tässä vastuustyyliä ei siis voi kohde saada 0% tai 100%-tulosta. Yhteenvetotilastoissa on kuitenkin syytä arvioida niitä kohteita tarkemmin, joissa on merkittävä osuus ääripään tuloksia tai suuret vaihtelet. Parhaassa tapauksessa avoimissa kentissä annetut vastaukset kertovat jo syyn vastauksiin ja luovat mahdollisuuden tehdä toimenpiteitä.

Osassa kysymyksistä oli vastausvaihtoehtona kyllä/ei-vaihtoehto, mutta näissäkin tapauksissa piti arvioida laajasti koko organisaation henkilöstön näkemyksiä ja vastata sen mukaan.

Näiden pohjalta sekä täysin omien ideologioiden pohjalta vastausvaihtoehdoiksi muokkautuivat:

1. kyllä/ei/en osaa sanoa/ en halua vastata. Kyllä vaihtoehtoa tuli käyttää, jos arvioi, että organisaatiosta yli 50% on tätä mieltä ja vastaavasta ei, jos arvioi, että organisaatiosta alle 50% on tätä mieltä.
2. 1-3-5-7-9 ratkaisumalli tarkoitti vastausvaihtoehdoissa sitä, että vastasivat käytännössä prosentteina 10-30-50-70- 90. Näillä vastausvaihtoehdoilla haettiin koko organisaation kokemusta asiasta, johon kysymys liittyi.
3. aihealueittain tuli myös kysymyksiä, joihin tuli vastata itse kirjallisesti
4. sekä lisäksi visuaalisia tehtäviä, joissa näkemys piti paikantaa nelikentän sisälle.

Osioiden 1-7 kysymykset koskivat koko organisaatiota ja olivat pääasiassa monivalintaa ja avoimia kysymyksiä. Nelikenttien (kolme kappaletta) kautta tavoitteena oli arvioida yhtä strategista bisnesaluetta. Nelikenttien tehtävät koostuivat näkemysten asemoimisesta esimerkiksi

1. siitä, miten hyvin vastaaja itse ymmärtää strategiaa ja pystyy arvioimaan toimenpiteiden vaikuttavuuden.
2. siitä, miten hyvin arvioi sen, että koko organisaatio ymmärtää strategiaa ja pystyy arvioimaan toimenpiteiden vaikuttavuuden.

3. siitä, miten näkee organisaation kykyisyyden suhteessa ongelmanratkaisukykyyn, innovaatiokykyyn, uusien toimintamallien käyttöönottokykyyn, opitun hyödyntämiseen, reagointinopeuteen ja sisäiseen tiedon jakamiseen. Tässä kohden arvio piti tehdä kyvykkyyden suhteen siten, että arvio nyt ja se, mitä sen pitäisi olla.

4. siitä, miten vastaaja näkee organisaation kyvykkyyden hoitaa asiakasyhteistyötä.

Nelikentässä arvio tehtiin siis pistemerkintänä. Piste sai sijaita missä tahansa nelikentän kohdassa. Mitä lähempänä vaak- tai pystylinjaa piste sijaitsi, sitä neutraalimmaksi tulos oli luokiteltavissa.

Kysely toteutettiin myös webropol-ohjelmistolla erillisenä kyselynä. Ensimmäisen kyselyn tuloksia hyödyntäen peruspohja laadittiin siten, että kyselyä pystyi täyttämään kätevästi myös mobiilivälineissä.

Tässä kyselyssä vain ensimmäinen kysymys oli pakollinen ja muut kysymykset vapaaehtoisia. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan täytyi antaa tiedot siitä, missä asemassa on organisaatiossa.

Kysymysten osalta vastaajan täytyi kyetä laajentamaan ajattelua oman työn kuvan ulkopuolelle, kohdentamaan ajattelua yrityskeskeiseksi ja organisaatiokeskeiseksi. Tavoitteena oli, että vastaaja ulottaa ajatuksensa arkiarhityksen ulkopuolelle laajempaan tavoitteelliseen näkökulmaan.

Kyselyn 2 rakenne on liitteessä 5.

4.8.3 Kyselyn 2 toteutus

Kysely toteutettiin aikavälillä 29.6- 14.8.2016. Vastausprosentti oli 67.

Vastausprosentti oli hyvä, vaikka kyselyn toteutuksen ajankohta oli kesäkaudella. Kesäkaudelle kyselyyn vastaamiseen oli myös varattuna enemmän aikaa kuin aikaisempaan kyselyyn.

Kyselyn rakenne sisälsi samat pohjatiedot kuin kysely 1. Lisäksi kyselyn mukana toimitettiin saatekirje, jonka laati toimeksiantajan edustaja.

Tämän kyselyn aikana kyselyn rakenteeseen ei tarvinnut tehdä muutoksia.

4.9 Arvioita kyselyn 1 ja 2 toteutuksesta

Molempia kyselyn toteutusaikatauluja pidennettiin hieman kesken kyselyvaiheen. Näistä muutoksista sovittiin yhteisesti toimeksiantajan edustajan kanssa.

Tutkijan näkökulmasta arvioiden alkuperäiset lähtökohdat olivat, että määritetyt vastausajat ovat riittäviä, koska kyselyissä oli myös keskeytymahdollisuus. Intressit puuttuvien vastausten saamiseksi ohittivat kuitenkin aikataulukriittisyyden.

On kuitenkin olemassa erilaisia syitä siihen, miksi kaikki eivät vastanneet. Näitä voivat olla mm. seuraavat:

- opinnäytetyön tai kyselyn tavoitetta ei ole ymmärretty
- kyselyn tavoitetta ei ole tuotu esille tarpeeksi selkeästi
- kyselyn kysymykset ovat vastaajan mielestä huonosti ja epätarkasti laadittu
- ei nähdä kyselyn tuottamaa tietoa arvokkaaksi
- kyselyn rakennetta ja sen mahdollisuuksia ei ole ymmärretty tai osattu käyttää
- kyselyyn liittyvä kutsu on mennyt roskapostiin
- ei haluta antaa tietoa
- kysely oli liian pitkä ja ei ole aikaa vastata kaikkiin kysymyksiin.
- muut työt ajavat ohi, eikä aikaa ole tähän.
- ei ollut neuvoa siitä, miten kauan vastaamiseen pitää varata aikaa
- henkilökohtainen keskustelu puuttui asian osalta, joka olisi voinut parantaa sitoutumista kyselyyn vastaamiselle.

Myöhemmän kyselyn liitteenä toimitettu saatekirje saattoi mahdollisesti toimia vastaamisen ajurina. Tutkimuksen aineiston keräämisen kannalta saatekirjeen merkitys organisaation sisältä on oletuksen mukaan tärkeää etenkin, kun tutkimus on organisaation ulkopuolisen jäsenen suorittama eikä organisaation jäsenen suorittama toimintatutkimus.

Teemakyselyn 2 toteutuksessa on kuitenkin merkittävä huomion arvoinen asia se, että kaikki kyselyyn vastanneet vastasivat kaikkiin määritettyihin kysymyksiin, vaikka ne olivat vapaaehtoisia.

Molemmat kyselyt olivat räätälöityjä ja erityisesti teemakysely 2 osalta rakenne oli täysin uudella tavalla rakennettu. Näille ei ole olemassa suoraa vertailumallia. Ainoastaan seuraavan kerran, kun toimeksiantajayrityksessä toteutetaan sama kysely uudestaan, voidaan nähdä, miten hyvin toteutustapa antaa lisätietoa.

4.10 Haastattelujen tuloksia

Sovituissa haastattelu- ja keskustelutuokioissa käsiteltiin ensisijaisesti niitä asioita, joita yrityksessä tehdään jo nyt ja millaisia tarpeita koetaan olevan tulevaisuudessa. Haastatteluja tai vapaamuotoisempia keskusteluja käytiin toimitusjohtajan, operatiivisen johtajan, kaupallisen johtajan, HR- ja viestintäpäällikön ja markkinointi- ja brändijohtajan kanssa.

Keskusteluissa tuli selkeästi esille oman organisaation arvomaailman ja kulttuurin vahvuus sekä henkilöstön ja osaamisen tärkeys ja henkilöstön hyvinvointi. Käytännön tasolla yrityksessä seurataan perinteisiä asioita kuten taloutta ja toimintaan liittyen sairauspoissaoloja, työajanseurantaa, koulutuspäivien määrää, harrastuneisuutta sekä työsuojelullisia tekijöitä kuten tapaturmia ja läheltä piti- tilanteita. Työhyvinvoinnin kartoitus suoritetaan vuosittain ja niistä valitaan 2-3 tärkeintä asiaa, joille ohjataan toimenpiteet. Ohjelmistoalalle tyypillisesti seurataan vahvasti laskutus- tasoa.

Yrityksen henkilöstömäärän ollessa vahvassa kasvussa, yrityksessä on myös otettu käyttöön nk. työhyvinvoinnin juttutuokio, joka auttaa erityisesti uusia henkilöitä pääsemään sisälle yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. Uutena on myös esimiehen käsikirja, jonka kautta pyritään ohjeistamaan esimiehiä. Nämä ovat tärkeitä asioita, kun organisaatio elää jatkuvassa kasvussa ja muutoksessa (HR- ja viestintäpäällikkö 12.5.2016)

Käytännön lähitulevaisuutta suunnitellaan projektityökalun avulla, jossa otetaan huomioon jo sovitut projektit ja mahdolliset tulevat projektit. Tällä keinolla pystytään suunnittelemaan henkilöstöresursseja tehokkaasti (Operatiivinen johtaja 22.12.2015).

Käytännön työkaluja on jo olemassa. Markkinointi- ja brändijohtaja (22.6.2016) nosti esille sen, että tarvetta mittaristolle on, mutta on tärkeää valita mittarit huolella, jotta tarkastellaan oikeita asioita. On tärkeää myös sopia siitä, miten tiedot kerätään. Oleellisen asia on myös se, että keskitytään toimintaan.

Kaupallisesta näkökulmasta tärkeinä kehitettävänä asioina nähdään tuottavan työn määrän tunnistamista, markkinoinnillisten ponnistusten määrän seuranta ja asiakassuhteen elinkaaren seuranta. Tavoitteena on, että asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia. Tätä kautta on myös tärkeää säilyttää olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyys.

Kaikissa keskusteluissa on tullut esille se, että ihmiset tekevät työn. Keskustelu kaupallisen johtajan kanssa nosti esille hyvän ja pahan olon mittaamisen tärkeyden (31.5.2016). Yrityksessä pyritään siihen, että yrityksessä on auttamisen ja tukemisen kulttuuri. Toimeksiantajayrityksen operatiivisen johtajan (11.2.2016) sanoin ” Yhdessä olemme enemmän ” kuvastaa vahvasti organisaation kulttuuria.

Omistajakohtaisissa pohdinnoissa tuottavan työn tunnistaminen ja mittaamisen tarve tuli selkeästi esille.

4.11 Kyselyaineiston syvällisempi käsittely

Kyselyjen tulosten hyödyntäminen Tero Vuorisen kahdeksan kentän SWOT-analyysiin oli yksi tavoite. Ajatuksena oli se, että oman organisaation vastauksista pystyisi arvioimaan SWOT TOWS-analyysiin tärkeitä kenttiä ja sitä kautta pystyisi ohjaamaan kehitystoimenpiteiden luomista ja toteuttamista.

Tämän toteuttamiseksi Kyselyiden toteutuksen ja analysoinnin jälkeen tietoja siirrettiin SWOT TOWS-analyysipohjaan. Ensimmäinen tietopohja koettiin liian laajaksi, joten sen jatkokäsittely vaati vielä syvällisemmän analyysityön.

Käytännössä katsoen SWOT TOWS – analyysipohjaan siirrettiin aineistosta oleellisia asioita SWOT-kohtiin eli pyrittiin arvioimaan aineiston perusteella

- vahvuudet

- heikkoudet
- mahdollisuudet ja
- uhat.

Molemmissa kyselyissä hän pyrittiin loppupelissä keräämään tietoa juuri näihin tekijöihin. Kyselyssä 1 pureuduttiin juuri strategiseen näkökulmaan, erilaisten vaikutusten arviointiin, menestystekijöiden ja päätöksenteolle oleellisten asioiden arviointiin. Kyselyssä 2 pureuduttiin enemmän toimenpiteisiin ja näkemyksiin siitä, miten on onnistuttu ja missä pitäisi onnistua vielä paremmin.

Jälkimmäisen kyselyn nelikenttätehtävien oli joka tapauksessa tarkoitus myös tuoda esille se, että kyseistä tapaa voi hyödyntää nopeastikin monissa eri tilanteissa. Aina ei tarvitse mennä sen taakse, että ei ole tietokoneohjelmaa. Kehitystarve ja ratkaisu voi löytyä ihan paperille tehdyn analyysin pohjalta nopeastikin, kun pystytään käsittelemään asioita hyvinkin innovoivasti.

SWOT TOWS- analyysiin siirrettyjen tietojen kautta muodostettiin kuva siitä, miten organisaation henkilöstö näkee ja kokee tiedon ja onnistumisen tason ja millaisia toimenpiteitä tarvitaan.

4.12 Tilinpäätösanalyysi

Toimialalta paremman kokonaiskuvan saamiseksi ja mahdollisten tulevaisuuden ratkaisujen kehittämiseksi yhtenä toimenpiteenä tässä kehittämistehtävässä oli arvioida valittujen yritysten tilinpäätöksiä valitulta aikajanelta. Pyrkimys oli saada selville taloudellisen kannattavuuden perusteita taloudellisen analysoinnin kautta

4.12.1 Tilinpäätösanalyysin toteutus

Tilinpäätösanalyysiin valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa neljä muuta yritystä samalta toimialalta. Yritykset valittiin siten, että ne ovat suurin piirtein saman ikäisiä yrityksiä tai yritys kilpailee läheisesti jollakin tietyllä osaamisella.

Analyysissä tarkasteltiin toimeksiantajayrityksen sekä kilpailijoiden tilinpäätöksiä pohjautuen tilinpäätösten 31.12.2013 ja 31.12.2015 tietoihin.

Kilpailijoiden tilinpäätökset tilattiin Patentti- ja Rekisterikeskukselta heinäkuussa 2016 PDF-muotoisina. On huomioitava, että käsiteltyjen yritysten tilinpäätösdokumenteista ei saapunut kaikkia tilinpäätöksen dokumentteja, joten niiden perusteella ei voinut tehdä kaikilta osin täysin luotettavia analyysejä. Jokaisen yrityksen tiedoissa ei ollut esimerkiksi liitetiedostoja.

Tilinpäätösanalyysin menetelmänä oli Yritystutkimus ry:n ohjeistuksen mukainen tilinpäätösmenetelmä, joka on esitetty Yritystutkimuksen Tilinpäätösanalyysi- käsikirjassa 2011. Tilinpäätösanalyysin suorittamisessa on myös ohjaavana tekijänä vahvasti opinnäytetyön rajaukset. Tältä osin opinnäytetyön teoriaosuudessa esitelty esimiehen työkalupakki toimi tunnuslukukäsittelyn perustana.

Tässä kehitystyössä yritysten kehitystä arvioitiin aikasarjassa.

5 Johtopäätökset

5.1 Kyselyn 1 johtopäätökset

Kysely tuotti laajan kuvan ohjelmistoalasta suhteessa olemassa olevaan ympäristöön sekä erityisesti toimeksiantajayrityksestä. Merkittävä osuus tämän kyselyn löydöksissä suhteessa tämän työn tavoitteisiin on juuri menestystekijöiden avaaminen ja päätöksenteon merkityksellisten tekijöiden löytäminen.

Ympäristönäkökohdat huomioiden menestyksen luomisessa omat toimenpiteet koettiin merkityksellisimmiksi. Kansantaloudellisten tekijöiden vaikutus yrityksen toimintaan koettiin vähäisenä perustuen siihen näkemykseen, että on pystytty nopeaan ja kannattavaan kasvuun myös laskusuhdanteessa. Toisaalta kansantaloudelliset tekijät nähtiin myös antavan myös tietä yleisen menestymisen edellytyksille. Oleellisen kasvun ja kehittymisen tekijänä tuli esille se, että on pystyttävä tekemään oikeita ratkaisuja, oikeita rekrytointeja, mahdollistettava tehokas työskentely, tehtävä sitkeää myyntityötä ja oikeanlaista markkinointia. Toimialaan liittyen osaajapula tuli myös esille. Onnella ja sattumalla on myös oma roolinsa. Erään kyselyn vastaajan mukaan niillä on vaikutusta siihen, miten nopeasti tavoiteltu asia tapahtuu.

Kokonaisuuden kannalta merkityksellisin havainto on se, että osaaminen todellakin korostuu ohjelmistotoimialalla. Tämä tuli esille mm. menestyksen timantin näkökulmien arvioinnissa. Vertailtaessa Kamenskyn haastatteleminen yritysjohtajien tai liike-elämän henkilöiden vastauksiin, joissa korostui strategia ja johtaminen, tässä kyselyssä vastauksissa korostui osaamisen ja vuorovaikutuksen merkitys yrityksen menestyksessä.

Tässä kyselyssä vastaajien täytyi arvioida menestystekijöitä niin, että ensin piti arvioida kaikille yrityksille yleiset, sitten toimialalle yleiset ja sitten vasta omat. Tällä setillä piti vastaajan juuri pyrkiä ulottamaan ajatusmaailmaa laajemmaksi. Vastaajat kirjasivatkin ahkerasti menestystekijöitä. Menestystekijöitä purkaessa havaintona oli, että menestyksen timantti-näkökulma ei ole nyt sopiva. Vastaukset olivat käytännönläheisempiä. Uudelle kategorisoinnille oli tarve.

Vastaukset ryhmiteltiin niin, että valittiin neljä termiä, joita ei ole suoraan missään ja joiden kautta voisi ryhmitellä käsitteet. Termit on valittu siten, että ne ovat mahdollisimman selkeitä. Ryhmiksi näin ollen muodostuivat:

1. Lähtökohdat/Edellytykset
2. Asiakas
3. Oma porukka
4. Pystyvyys

Oma porukka kuvastaa henkilöstöä ja pystyvyys- näkökulma vahvasti osaamista. Näihin osioihin valikoitui eniten menestystekijöitä.

Johtamisjärjestelmän näkökulmassa liiketoiminnan kehittäminen sai korkeimmat painoarvot verrattuna organisaation ja henkilöstön kehittämiseen. Kun vastaajina on organisaation ylin johto, kuulostaakin järkevälle, että tulos on juuri tämä.

Kokonaisuudessaan kyselyn tulokset on käyty läpi koko johtoryhmän kanssa 30.5.2016.

Kyselyn 1 tuloskoonnos, jossa on arvioita koko kyselystä yksittäisiin kysymyksiin asti, on liitteessä 6.

5.2 Kyselyn 2 johtopäätöksiä

Tuloksista voidaan tulkita, että asiakaslähtöisyys, pitkäjänteisyys ja jatkuvan kehittämisen näkemykset asiakaskumppanuusajattelussa korostuvat. Vastaajien ajatuksista esille siintyi oman organisaation roolin vahvistaminen suhteessa olemassa olevaan ympäristöön tietyillä liiketoimintasektoreilla. Strategisen tavoitetilan koettiin olevan myös vahvasti oikea.

Samanhenkinen arvomaailma huokui vastauksissa. Arvomaailman tärkeyshän on tullut esille vahvasti haastatteluissa. Vastauksien mukaan on kuitenkin havaittavissa, että arvoja ei tunneta. Kyselyn tekohetkellä oli kuitenkin myös tiedossa, että yrityksen arvotyöryhmä oli juuri laatimassa uusia arvoja, joten sinällään tämä kysymys koski alkuperäistä arvoideologiaa. Voi myös tulkita, että kyseiselle arvotyöryhmälle on ollut sisäinen tarve.

Vastaajakunnan mukaan organisaatiossa ymmärretään hyvin liiketoiminnan kehittäminen juurikin sen osalta, mikä on ydinliiketoimintaa. Tätä kuvastaa myös toimintaympäristön tuntemista koskevat tulokset. Vastaajajoukko toi kuitenkin esille tarpeen laajempaan organisaatiotasot ylittävään tiedon käyttöön ja hyödyntämiseen. Erittäin positiivinen tulos oli se, että työskentely-ympäristö koetaan innovoivaksi erityisen laajalti.

Analysoinnin osalta tuloksista on tulkittavissa, että arviointi siitä, että onko käytössä riittävä määrä analysoinnin keinoja päätöksenteon tukena ja johtavatko analyysit oikeisiin johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin, on jo huomattavasti vaikeampaa. En osaa sanoa- vastausten määrä nousi korkeimmalle verrattuna muihin kysymysalueisiin. Analysoinnin osalta päätöksenteon tukena on tärkeää ensin päättää se, että mitä keinoa käyttää. Se luo joka tapauksessa lähtökohdan.

Kyselyn 2 tuloskoonnos, jossa on arvioita koko kyselystä yksittäisiin kysymyksiin asti, on liitteessä 7.

5.3 Syvällisemmän käsittelyn johtopäätöksiä

Kyselyiden tulosten pohjalta tietoja analysoitiin niin, että tietoja pystyttiin siirtämään SWOT TOWS –analyysipohjaan. Analyysin kautta selkeänä toimenpiteenä nousi sisäisen seurantamenettelyn luominen. Tätä voidaan edelleen perustella sillä, että sisäisen seurantamenettelyn kautta pitäisi

pystyä lisäämään yrityskokonaisuuden tuntemista sekä käytännössä yhteisten tavoitteiden kirkastumista. Yhteisen myytin arvohan nostettiin esille ensimmäisessä kyselyssä. Tutkijan näkemyksen mukaan arvojen mukainen toiminta vahvistuu myös tätä kautta. Sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotossa on analyysin mukaan edettävä vahvuuksien näkökulmasta. Tämä mahdollistaa paremman menestystekijöiden hyödyntämisen.

Kun ajatellaan sitä, miten uhat tulisi ottaa hallintaan, sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotto ja tehokkuuden arviointi auttavat pääsemään yli tai taklaamaan kriisitilanteet todennäköisesti nopeammin. Menettely auttaa nostamaan esille organisaation ja toimialan akuutteja asioita nopeammin tai voi tuoda esille asioita, jotka eivät muussa tapauksessa nouse esille.

Tiedottamisessa on tärkeää korostaa myös vahvuuksia, koska niiden arvo organisaatiolle on merkittävä. Tärkeää on kuitenkin koko ajan osata yhdistää tekeminen ja tavoitteet ja onnistuminen.

Esimerkki SWOT TOWS- analyysin tuotoksesta tämän kehitystyön osana on liitteessä 9.

5.4 Tilinpäätösanalyysin johtopäätöksiä

Tilinpäätösanalyysin kautta muodostui kattava läpileikkauskuva toimialan organisaatioiden kustannusrakenteesta. Sillä on merkittävä rooli yritysten tuloksia ajatellen. Kannattavuutta tarkasteltaessa voi selkeästi todeta sen, että voimakkaasti kasvavien yritysten kannattavuuden peruskulmaksi tilinpäätösanalyysin näkökulmasta on käyttökate. Se kertoo pitkälle jo sen, miten hyvin yritys on pystynyt rakentamaan omaa toimintaa ja miten yritys on pystynyt selviämään erilaisissa tilanteissa tiukassa kilpailutilanteessa.

Vakavaraisuuden osalta tilinpäätösten analysoinnin kautta avautui selkeästi se, että toimintaa rahoitetaan tulorahoituksen lisäksi erilaisin sijoituksin. Tutkituilla yrityksillä nettovelkaantumisastehan oli vahvasti negatiivinen ja quick ratio merkittävästi yli ylärajan.

Yritykset ovat pääsääntöisesti pystyneet pitämään omavaraisuustason hyvällä tasolla liiketoiminnan kasvun rinnalla. Toimialan käyttäytymismalleja kuvaa myös negatiivinen nettovelkaantumisaste. Voidaan tulkita, että pyrkimys on pysyä nettovelattomina eli käytännössä katsoen mahdollisimman itsenäisinä. Jos se siirtyy plussan puolelle, pyrkimys on siirtää taso mahdollisimman pian lähelle nollassa tai alle.

Tilinpäätösanalyysin pystyttiin muodostamaan kuva siitä, että mitä mittareita tulisi seurata sekä omassa toiminnassa että kilpailijanäkökulmassa. Tutkimustulosten eli tilinpäätösanalyysin pohjalta voidaan sanoa, että periaatteessa käyttökate, nettovelkaantumisaste ja myyntisaamisten kiertoaika voisivat muodostaa hyvän paketin kilpailijaseurannalle sekä myös oman toiminnan taloudelliselle seurannalle. Käyttökate on joka tapauksessa tärkeä, koska siinä nähdään, miten hyvin yritys on pystynyt toimimaan hektisessä kilpailutilanteessa. Käyttökateseurannan voi myös ottaa käyttöön omassa talousseurannassa. Nykytilan ja tulevaisuusnäkökulman huomioiden nettovelkaantumisasteen tiedot voivat antaa viitteitä merkittävistä yrityksen taloudellisista muutoksista. Myyntisaamisten kiertoajan seuranta on sekä kilpailijamielessä että oman toiminnan seurannassa tärkeä, koska se saattaa kertoa toiminnan kehityksen muutoksista tai asiakaskannan muutoksista. Myyntisaamisten kiertoaika on myös hyvin oleellinen käytännön mittari, koska se kertoo keskimääräisen myyntituottojen kassaansiirtymisnopeuden (Niskanen & Niskanen 2004, 122).

Tilinpäätösanalyysi on kokonaisuudessaan liitteessä 8.

6 Pohdinta

Tämän kehittämistyön kautta on tullut selkeästi esille se, että ohjelmistotoimialalla eletään tiukasti kiinni hetkessä ja otetaan kiinni mahdollisuuksista. Tahtotila on myös pyrkiä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia, joiden kautta liiketoimintaa voidaan viedä eteenpäin.

Alalla on tervettä kyseenalaistusta ja toisaalta juuri tuo kyseenalaistaminen on ollut tässäkin työssä yksi tärkeä anti, avain parempien keinojen luomiseen muutosten läpi kulkiessa. Kaikkea ei tarvitse tehdä niin kuin on ennen tehty, eikä sellaiseen ole tahtotilaa.

Ohjelmistoalaan perehtyminen oli tärkeä osuus kehittämistyössä, koska muuten työ olisi erittäin todennäköisesti ohjautunut väärille raiteille tai ainakin sellaisille raiteille, jotka eivät olisi tuottaneet käytäntöön soveltuvaa yrityskohtaista tulosta. Tärkeää työssä oli löytää kehittämisen osiin yhtenäinen polku ja ymmärrys vaikutuksista. Uudella alueella liikkuminen ja oikeiden asioiden innovoiminen oli haastava, mutta mielenkiintoinen prosessi. Oleellisin kehittämistyön varsinaisen haaste onkin ollut se, että miten hyvin kehittämistyössä pystytään löytämään soveltuvia ratkaisuja suhteellisen lyhyessä ajassa. Tämä perusvaatimus on tarkoittanut tutkimusprosessille sitä, että

varsinainen käytännön yritysکوhtaisten kehittämistutkimuksen suunnittelu on vienyt pidemmän ajan.

Opinnäytetyö oli suoraan linkitetty liike-elämään. Kehittämistehtävässä pyrittiin selvittämään sitä, miten uudet liiketoiminta-alueet nivotaan toimintaan ja millaisilla mittaamisen keinoilla pystytään hallinnoimaan ja ohjaamaan kasvua. Kehittämistehtävässä pyrittiin pureutumaan tiukasti sisälle toimialaan ja katselemaan ja arvioimaan tilannetta toimialasta käsin. Tavoitteena oli tuottaa käytännön hyötyä yrityksen johdon päätöksentekoprosessiin.

Tutkimuksen pääkysymys nosti esille tärkeimpänä tekijänä sen, että millainen liiketoimintatiedon analyysi auttaa yritystä kasvamaan ja säilyttämään yrityksen draivin. Tutkimuskysymyksen tärkeinä lisäkysymyksinä toimivat ratkaisujen löytäminen, mallien löytäminen ja soveltuvan ratkaisun löytäminen.

Tutkimuksen avaintekijöiksi muodostuivat strategiset lähtökohdat, liiketoimintatiedon hyödyntäminen ja sisäisen motivaation säilyttäminen. M. Kamensky (2015, 30) nosti esille sen, että olennaista on löytää yritykselle oma soveltuva strategiamalli. Tässä työssä ei voinut jättää huomiotta strategisia lähtökohtia, koska strategian tehtävä on luoda suunta tulevaisuuteen: olla yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2014, 18-19). Tämä korostaa sitä, että koko ajan täytyy olla kykyä tehdä valintoja lukemattomien vaihtoehtojen joukosta ja sinänsä myös pystyä kieltäytymään tarvittaessa erilaisista vaihtoehtoista. Strategian kautta muodostuu myös tätä kautta vaatimus muuttuvan maailman vahvemmalle seuraamiselle. Strategisen suunnittelun arvoa ja ajattelun ulottamista ympäristön herkkään kuunteluun voidaan pitää erittäin oleellisena tekijänä selviytymiskyvykkyyden pitämiseksi korkealla tasolla (Kamensky 2014, 17-21, Kamensky 2015, 27, 49-52; Robertson 2005, 129). Ympäristöstä on kyettävä hahmottamaan niin makro- ja toimialatekijöitä kuin sidosryhmiin kohdistuvia tekijöitä. Tämä voidaan tehdä erilaisin analyysein ja luomalla menetelmiä tiedon keräämiseksi. Tätä kautta oli tärkeää ajatella mittaamisen tarkoitusta ja keinoja uudella tavalla.

Ratkaisujen kehittämisessä oli tärkeää huomioida organisaation herkkyyks ja pyrkiä siihen, että ratkaisuissa pystytään tarjoamaan menetelmiä, jotka koetaan mahdollisimman luonnollisiksi kehittämismenetelmiksi. Menetelmien kehittämisessä tavoite oli pyrkiä avoimeen asioiden käsittelyyn, tiedon seurattavuuteen ja mitattavuuteen.

Aikaisempien tutkimusten tulokset sekä teoriapohja vahvistivat sitä näkemystä, että muutoksiin tulee lähteä organisaatiokeskeisesti. Aikaisempien tutkimusten kautta oman mallin rakentaminen kehittämistyön tueksi sai myös pontta. Merkittävä työtä ohjaava etappi olikin oman mallin rakentaminen. Se auttoi hahmottamaan ja löytämään oikeita asioita. Tulevaisuusnäkökulmasta on kuitenkin huomioitava se, että yhteen malliin ei ole syytä jatkossa kenenkään jumiutua, silloinkaan kun ne ovat mitattavissa. Lievegoed toi jo esille sen, että taloudellisia, sosiaalisia ja psykologisia tietoja ei voi yhdistää yhden yhteisen nimittäjän alle (Lievegoed 2008, 65). Tässä hän todennäköisesti on tarkoittanut myös sitä, että esim. yhdellä mittarilla ei voi selittää kaikkea ympärillä olevaa. Lievegoed (2008, 68) kiteytti osuvasti organisaatioiden hahmottamisen organisaatiotaidon algebraksi.

Toimialan nykykuvaan ja tulevaisuuden haasteisiin saatiin tuloksia kirjallisuuskatsauksen, Porterin viiden kilpailuvoiman analyysin kautta ja tilinpäätösanalyysien kautta. Näiden kautta saatiin vahvistusta sille, että tulevaisuutta täytyy kyetä hahmottamaan ja on oltava valmis ajattelemaan ja toimimaan uusilla keinoilla, jotta yritykset voivat selviytyä alati tapahtuvien muutosten läpi. Menestyksen luomisessa on oleellista tunnistaa omat menestystekijät.

Menestystekijöiden selvittämiseksi suoritettiin erillinen sähköinen kysely, joka tuotti tarvittavan aineiston. Menestystekijät pystyttiin purkamaan monella tasolla, ei ainoastaan omat menestystekijät vaan toimialan sekä yleiset yrityksen menestystekijät. Kyselyn kautta saatiin myös monia muita merkittäviä asioita selville, kuten näkemyksiä päätöksenteon kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi. Selkeä johtopäätös kyselystä oli se, että ohjelmistotoimialaa kuvaa vahva osaamiskeskeys.

Liiketoiminnan kehitysnäkökulmaan pääsemiseksi suoritettiin oma kysely, jossa pyrittiin soveltaamaan kerättyä tietoa ja saamaan tietoa siihen, miten henkilöt arvioivat tilanteita juurikin kehitystason mukaisesti. Kyselyn rakenne laadittiin aivan uudella tavalla yhdistäen erilaisia menetelmiä sekä luoden uutta ajattelua. Teoriapohjalta merkittävässä asemassa kyselyn rakentamisessa toimi Kamenskyn strategisen johtamisen järjestelmän evaluointimenetelmä sekä Kestin hiljaisen tiedon keräämisen menetelmä. Kyselyn kautta saatiin merkittävää tietoa organisaation henkilöstön näkemysistä liiketoiminnan kehittämisen tilasta sekä kehittämistarpeista.

Jotta kehityksen kokonaiskuva pystyttiin syventämään, yhdisteltiin tietoja vielä kahdeksan kentän SWOT TOWS- analyysiin. SWOT TOWS- analyysin kautta saatiin luotua yksi tilannekuva siitä, mitkä ovat näiden tulosten kautta organisaation vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kahdeksan kentän SWOT-analyysi ohjasi myös määrittelemään oikeita toimenpiteitä, jotta voidaan mm. hyödyntää tunnistetut menestystekijät paremmin, nostaa tunnistettuja heikkouksia vahvuuksiksi, hyödyntää mahdollisuudet, löytää mahdolliset uhat hyvissä ajoin ja luoda toimenpiteitä kriisitilanteiden varalle.

Tämän kehittämistehtävän osalta on tärkeää havainnoida se, että tietoa on kerätty muualtakin kuin johtavassa asemassa olevilta organisaatioiden jäseniltä, joten toimintamalli on ollut vahvasti osallistava. Kyselyiden kautta pyrittiin ohjaamaan ajattelu jo oikealle tasolle, jotta sieltä tulisi esille niitä asioita, joita tarvitaan liiketoiminnan kehittämisessä ja jotta sieltä voisi nousta päätöksenteon kannalta oleellisia asioita, jotka tulee huomioida ja kenties niitä asioita, joita ei voida jättää huomiotta.

Aineiston analysoinnin kautta selkeänä toimenpidetarpeena nousi sisäisen seurantamenettelyn luominen. Tämä havainto on tämän tutkimuksenkin kannalta oleellinen, koska sisäisen seurantamenettelyn kautta pitäisi pystyä lisäämään yrityskokonaisuuden tuntemista sekä käytännössä yhteisten tavoitteiden kirkastumista sekä vahvistaa analyysikyvykkyyttä sisäisestä toiminnasta myös suhteessa ympäristöön. Sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotossa on analyysin mukaan edettävä vahvuuksien näkökulmasta. Tässä kehittämistutkimuksessa juuri perehdyttiin omien menestystekijöiden arvioimiseen, joten tutkimus on tuottanut sen osalta merkittävää tietoa.

Kun ajatellaan sitä, miten uhat tulisi ottaa hallintaan, sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotto ja tehokkuuden arviointi auttavat pääsemään yli tai taklaamaan kriisitilanteet todennäköisesti nopeammin. Menettely auttaa nostamaan esille organisaation ja toimialan akuutteja asioita nopeammin tai voi tuoda esille asioita, jotka eivät muussa tapauksessa nouse esille.

Kehittämistehtävän lähtökohtina voidaan sanoa olleen pyrkimys ajatella heti jo kauaskantoisemmin ja luoda menetelmiä, jotka voisivat palvella seuraavina vuosina. Tässä tavoitteessa onnistuttiin. Käytännössä katsoen kehittämistehtävän kautta muodostui ketju osallistavista menetelmistä, joita voidaan hyödyntää jatkossa yrityksen kehittämisessä kasvun vahvistamiseksi. Näiden kautta

organisaatio pystyy vahvistamaan itseään kulkiessaan muutosten läpi. Kyselyjä, joita käytettiin aineiston hankintaan, voidaan jatkossa käyttää myös toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Jos kyselyjä suoritetaan organisaatiossa uudestaan saman kyselykokoonpanon mukaan ja verrataan tuloksia näihin sekä hyödynnetään SWOT TOWS-analyysiä sekä sen jälkeen suunniteltuja ja toteutettuja toimenpiteitä, voidaan vasta todentaa, onko kehittämistyö johtanut lopulliseen tavoitteeseen.

Voi olla tosin tarvetta siihen, että kaikkia kysymyksiä ei tarvitse kysyä enää samanaikaisesti. Eri kategoriatyypin kysymyksiä voi jakaa eri ajanjaksoille, jotta ne eivät turhaan vie voimavaroja. Tärkeintä on joka tapauksessa se, että asiat ja toimenpiteet yhdistyvät. Mitä paremmin ne yhdistyvät koko organisaation jäsenten mielissä ja kokemuksissa arvoa tuottavina ja yrityskulttuuria tukevin, sitä paremmin organisaation käyttöönottamien työkalujen käyttöön tehdään ponnisteluja, koska nähdään niiden tuovan tukevan kokonaisuuden kehittämistä niin liiketoiminnan, henkilöstön kuin talouden saralla.

Työn tavoitteen kannalta, kun pyrkimys oli olla koko ajan luoda uutta uuteen toimintaympäristöön, on tärkeää tuoda esille prosessin luomisen kannalta olleita haasteita. Haasteita työssä oli varmistaa oikeasuuntaisten päätösten ja ratkaisujen löytäminen, jotta mahdollisimman vähän muodostui esteitä työn loppuunsaattamiseen. Projektin määritettyihin tavoitteisiin pääsemiseksi tutkimuksen aikana otettiin käyttöön myös uusia tietoteknisiä työkaluja, joten osa projektin ajasta oli varattu myös uusien työkalujen oppimiseen. Tässä kehittämistyössä on huomioitava, että tutkimus on pääasiassa laadullinen ja aineistoa on kerätty suunnitelmallisesti koko prosessin ajan. Tutkimustehtävä, mallinmuodostus, aineiston keruu ja aineiston analyysi kehittyivät joustavasti ajan saatossa. Tutkijalle eli minulle tämä tuotti kuitenkin välillä ”harmaita pilkkuja”, kun piti yrittää rohkeasti vaan luottaa lopputulemaan, vaikka välillä piti tehdä asioita ikään kuin ”väärässä” aikajärjestyksessä. Tätä toteamaa vahvistaa jo J. Kanasen (2013, 58) määrittely siitä, että Case- ja laadullisen tutkimuksen tekijä on kuin palapelin kasaaja, jonka edessä ovat ratkaisun osat, mutta palaset pitää saada paikalleen loogisen ja uskottavan selityksen löytämiseksi. Vaikeinta olikin juuri tämä lopullisen palapelin kasaaminen huolimatta siitä, että tutkijan näkemyksen mukaan oikeat palapelin osat ovat olemassa.

Organisaatioon liittyvien haastattelujen ja kyselyjen tulokset ovat riippuvaisia myös siitä, miten hyvin tutkimuksessa pystyttiin tulkitsemaan annettuja vastauksia. Tärkeää on myös ymmärtää, että

tässä tutkimuksessa kaikkea, mitä prosessin aikana on kerätty, ei ole dokumentoitu suoraan tähän raporttiin. Raporttiin on dokumentoitu niitä asioita, jotka ovat oleellisia uuden luomisen kannalta ja niiltä osin kuin on käytännön sopimuksen mukaan mahdollista. Tässä voi esimerkiksi viitata käytäisiin haastatteluihin, joista selkeästi tuli esille tarpeita seurattaville asioille, jotka koettiin tärkeiksi, mutta tutkijan valtuudet eivät riittäneet niiden tarkempaan käsittelyyn.

Tilinpäätösanalyseistä saatiin tarpeellista tietoa toimialan organisaatioiden kustannusrakenteesta ja pystyttiin hahmottamaan tarkemmin niitä taloudellisia näkökulmia, jotka ovat tärkeitä juuri ohjelmistotoimialalla. Vaikka tilinpäätösanalyysien tekoon ei ollut käytettävissä aivan kaikkia virallisten tilinpäätösten dokumentteja, tulokset antoivat selkeitä viitteitä niistä taloudellisista seikoista, joihin tulee kiinnittää huomioita. Tilinpäätösanalyysien tulosten kautta saatiin näkemys siitä, mihin tunnuslukuihin ja niiden tasoon tulee kiinnittää huomiota niin omassa kuin kilpailijaseuranassa. Tilinpäätösanalyysin tulosten nojalla oleellisiksi tunnusluvuiksi nostettiin käyttökate, nettovelkaantumisaste ja myyntisaamisten kiertoaika. On huomioitava, että nämä tunnusluvut on nostettu juurikin kyseiselle yritykselle ja toimialalle tärkeiksi.

Tässä kehittämistyössä on tullut voimakkaasti esille organisaatiokohtaisten menettelyjen kehittäminen ja johdonmukaisuus toimenpiteissä. Kyselyjen terminologioissa on hypätty alueille, jotka ovat olleet myös uutta toimeksiantajan päässä ns. päivittäisen käytön kielessä. Kuten Robertson (2004, 51) ja Kamensky (2015, 30-35) painottavat, on kuitenkin huomioitava, että johdonmukaisuus edellyttää voimakasta yhteistä näkemystä peruslähtökohdista: arvoista, unelmasta, visiosta ja missiosta.

Tavoitteena oli ideoida ja kehittää toimintamalleja ja mahdollisuuksien mukaan ja soveltuvin osin testata niitä käytännössä. Opinnäytetyössä on Koskisen ja muiden (2005, 51) mukaan hyvä muistaa tietynlainen nöyryys työn laajuutta kohtaan, sillä tutkimus ilman muutosohjelman mukanaan tuomaa lisätyötä riittää sopivaksi opinnäytetyön laajuudeksi. Tämän opinnäytetyön aikana ei kuitenkaan ole ollut myöskään mahdollista seurata tuotoksen toimivuutta käytännössä ja tuotoksen vaikutusta. On myös huomioitava, että tässä opinnäytetyössä pyrittiin myös organisaatiokeskeisiin toimintamallien kehittämiseen, joten samat toimintamallit eivät ole välttämättä suoraan sovellettavissa muihin yrityksiin.

Tässä kehitystehtävässä oli käytännön tavoitteena se, että niitä menetelmiä, joita käytetään aineiston keruuseen tätä yksittäistä tarvetta varten, voitaisiin myös jatkossa hyödyntää. Tutkijan näkökulmasta oli myös ajatus siitä, että miten SWOT TOWS- analyysityökalua voitaisiin hyödyntää niin, että se voisi tuottaa hyötyjä tämän kehittämistehtävän tavoitteen mukaisesti. Tutkijan näkökulmasta SWOT- analyysin kehittyneempi versioikin tarvitsi enemmän aineistoa, jotta sen kautta voisi löytää kehityksen kannalta oleelliset asiat ja ohjata toimenpiteet niihin. Tavoitteena oli luoda menetelmiä, joiden kautta voidaan luoda jatkuvan parantamisen kehityskulkua ja samalla ottaa huomioon ympäristössä tapahtuvat muutokset ja ennakoida mahdolliset tulevaisuuden näkymät.

Kehittämistehtävässä käytetyt tutkimusmenetelmät olivat soveltuvia tutkittavaan tietoon ja sen luonteeseen nähden. Kehittämistehtävässä hyödynnettiin sekä talousnäkökulmaa mittaamisessa sekä aineettoman pääoman mittausta. Taloudellinen näkökulma on tärkeää etenkin silloin, kun halutaan vertailua suhteessa kilpailijaympäristöön. Tilinpäätösanalyysin kilpailijavertailuun kohdistuvat tärkeät tunnusluvut ovat myös heti sovellettavissa yritykseen omaan taloudelliseen seurantaankin. Näiltä osin tilinpäätösanalyysin suorittaminen antaa myös hyvän peruspohjan sille, mitä taloudellista tietoa kannattaa seurata joka tapauksessa yrityksessä jatkuvasti eikä vain tilinpäätöshetkellä. Sisäisen tiedon keräämisessä haastattelut ja kyselyt toimivat parhaiten, koska näin saatiin kerättyä tietoa organisaatiolähtöisesti. Ratkaisun kehittämisessä oli tärkeä painottaa organisaatiokeskeisyyttä.

Käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä päästiin paremmin käsiksi toimialaan ja organisaation niihin tekijöihin, jotka ovat tärkeitä yrityksen kasvun johtamisessa ja niissä tekijöissä, jotka ovat merkitykselliset muutosten johtamisessa. Valittujen keinojen kautta saatiin kerättyä monipuolista tietoa tutkittavasta aiheesta sekä parannettua tutkimustulosten luotettavuutta. Lähtökohtaisesti alkuperäinen lähestymiskulma, joka oli vahvasti taloudellisiin seikkoihin perustuva, olisi saattanut johtaa asioiden pinnalliseen käsittelyyn ja yleisemmälle tasolle. Pelkkä taloudellinen näkökulma olisi saattanut jättää vähemmälle huomiolle organisaatiolähtöiset ja toimialakohtaiset asiat, jotka osoittautuivat tässä kehitystyössä erityisen oleellisiksi.

Tämän kehittämistutkimuksen kautta vakiintui näkemykset siitä, että kun yritys on koko ajan voimakkaassa muutoksessa, on tärkeä säilyttää:

- Strategiassa kirkas suunta, mutta koko ajan hahmottaen sitä, mitä ympäristössä tapahtuu ja pystyä toimimaan myös niiden mukaan.
- Liiketoimintatiedon käsittelyssä avoin ajatusmaailma sitä, että ei rajoita ajatuksia pelkäämään taloudelliseen näkökulmaan ja on tärkeää nostaa esille menestyksen kannalta oleelliset asiat.
- Draivi ja sisäinen motivaatio.

Merkittävä johtopäätös on myös se, että liiketoimintatietona ei pidä käsittää ainoastaan taloudellista tietoa vaan henkilöstöllä on mittaamaton määrä hiljaista tietoa, joka on hyödynnettävissä liiketoiminnan kehittämisessä. Taloudellisen tiedon seurantaan tarvitaan, jotta pystytään myös vertaamaan kehitystä laajemmin ympärillä olevaan maailmaan.

Tässä kehitystehtävänä yhtenä merkittävänä teoriapohjana oli myös Lievegoedin yrityksen elinkaarimalli ja neliapilamalli, joka korosti johtajuutta yrityksen keskiössä. Ohjelmistotoimialalla pioneeri-vaihe taitaa osittain jäädä elämään elinkaareen kokonaisuudessaan, vaikka uusien kehitysvaiheiden siirtymävaihe olisi päällä.

Toimeksiantajayrityksessäkin on vahvasti näkyvissä pioneerivaiheelle määritetyt ominaisuudet. Eriytymisvaiheen ja integroitumisvaiheen kohdilta ohjelmistoala näyttäisi jollain tavalla hyppäävän suoraan kolmannelle tasolle tai sitten eriytymisvaihe pyritään jättämään mahdollisimman lyhyeksi, koska sitä on vaikea tunnistaa. Ohjelmistotoimialaa kuvaa voimakkaasti integraatiovaiheeseen kuvatut keinot.

Tutkimuksellisesti tähän kehittämistyöhön on varmasti tuonut lisäarvoa se, että tutkijan tausta on ollut erilainen. Näkemyksiä on voitu jakaa enemmän. Kokemuksellisesti tämä kehittämistyö on varmasti tuonut sellaista lisäarvoa, joka tulee vain työhön osallistuville osapuolille keskustelujen, haastattelujen, kyselyjen, esitelmien kautta ja löydettyjen ratkaisujen kautta.

Opinnäytetyöprosessin voidaan sanoa olleen vahva oppimiskokemus. Tässä kehittämistyössä on myös huomioitava, että prosessin aikana on käsitelty voimakkaasti organisaatiokeskeistä informaatiota. Prosessissa alusta lähtien on pystytty etenemään joustavasti. Kirjallisuuskatsauksesta aineisto on pyritty keräämään siten, että se auttaa nostamaan tärkeitä ajatuksia, tuomaan

esille yrityksen kehittämisen ja päätöksenteon kannalta oleellisia perusasioita ja toi uusia näkökulmia mittaamisen ja kehittämisen keinoihin.

Arvostan suuresti toimeksiantajani luottamusta minua kohtaan, koska he uskalsivat antaa tällaisen aiheen minulle tutkittavaksi, sillä aikaisemmin heillä kukaan ei ole tehnyt opinnäytetyötä tähän aiheeseen liittyen. Toimeksiantajani antama tuki koko työprosessin aikana on niin ikään kiitoksen arvoinen.

Tähän loppuun on hyvä lainata Peter Robertsonin kuvausta siitä, että miten kypsyyt mutkikkuuden keskellä ja johdonmukaisuus ovat toisiinsa liitettyjä (2004, 86). Hän vertaa yritystä koskenlaskuun. Voimien tunnossamme yritämme tähdätä suoraan kosken läpi. Jos virta ei ole liian voimakas, siitä voi selviytyä. Virtausten lisääntyessä mutkikkuus lisääntyy ja havaitsemme, että emme pysty hallitsemaan kaikkea ympärillä tapahtuvaa tahtomallamme tavalla. On löydettävä uusi tapa. On opittava löytämään uusia tapoja valjastaa käytössä olevat voimat: Koskenlaskussa on opittava hyödyntämään veden voima toisella tavalla ja toisaalta opittava ymmärtämään, milloin on mentävä virran mukana. Yrityksissäkin täytyy oppia ymmärtämään, miten toimia osana suurempaa kokonaisuutta. Aina tie ei ole voimien taivuttaminen omaan tahtoon vaan on opittava hyödyntämään ympärillä olevia voimia uusilla keinoilla. Päämäärä on kuitenkin koko ajan selkeä. Koskenlaskussa-

Lähteet

- Aittamäki, M. 2015 Johdon kirkkaus. Artikkelai aiheesta johdon kirkkaus, strategian kärki, kyky toteuttaa strategiaa. Artikkelai LinkedIn/Pulse 6.11.2015. Viitattu 6.11.2015.
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. 3.painos. Jyväskylä: Docendo.
- Alanen, H. 2013. Johdon talousraportin kehittäminen yrityksen sisäisen päätöksenteon tueksi koheorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 1.6.2016. <http://www.theseus.fi/handle/10024/53486>
- Blumberg, B.& Cooper, D.& Schindler, P. 2008. Business Research Methods. New York: McGraw-Hill
- Bryman, A.& Bell, E. 2007. Business Research Methods. USA: Oxford University Press.
- Cargotec Oyj- yrityksen nettisivut. Cargotec completes the acquisition of maritime software company INTERSCHALT. Julkaistu 02.03.2016. Viitattu 8.3.2016. <http://www.cargotec.com/en-global/newsroom/Releases/stock-exchange-releases/Pages/cargotec-completes-the-acquisition-of-maritime-software-1990821-Wed-02-Mar-2016-15-00.aspx>
- Collins, J. 2001. Hyvästä Paras. Jyväskylä: Gummerus
- Collins, J. 2010. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin. Helsinki: Talentum
- Collins, J. & Hansen, M. 2013. Tietoisesti paras: Epävarmuus, kaaos, sattuma- Menesty niistä huolimatta. Helsinki: Talentum
- Chopping, D. 2016. Nokia, Alcatel-Lucent Set to Put Merger to Work. Combined companies to start working as integrated group Jan. 14. Artikkelai Wall Street Journal 4.1.2016. Viitattu 10.1.2016. <http://www.wsj.com/articles/nokia-alcatel-lucent-set-to-put-merger-to-work-1451896364>
- Haapa, O. 2015. Developing Business Intelligence for an expert organisation. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Master of Business Administration. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Viitattu 1.6.2016. <http://www.theseus.fi/handle/10024/91584>
- HR-ja viestintäpäällikkö 2016. Eatech Oy. Haastattelu 12.5.2016
- Hynynen, J-P. Luovuus. Patenttiasiantuntija J-P.Hynynen tekstiä luovuudesta. Viitattu 12.12.2015. http://www.jounihynynen.com/?page_id=79
- Inderes-raportti. 2016. Vincit sijoitustutkimus. Julkaistu 26.09.2016. Viitattu 30.9.2016. <https://www.inderes.fi/vincit-sijoitustutkimus>
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava
- Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen- Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum

- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Jyväskylä
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kaupallinen johtaja 2016. Eatech Oy, Puhelinhaastattelu 31.5.2016
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: FINVA
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: FINVA
- Kesti, M. Henkilöstön hiljaisen tiedon kytkentä organisaation menestymiseen. MCompetence. Viitattu 16.11.2016. http://www.amko.fi/files/5213/4631/8238/FIDA_mcompetence_R1.pdf
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Ikkunoita Tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. korjattu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 70-85
- Koskinen, I. Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, Tampere: Vastapaino.
- Kuitunen, M. 2015. Tulevaisuudessa yrityksiä johdetaan unelmilla. Seminaarivideo tapahtumasta Kasvun suunnittelu ja johtaminen 16.4.2015. Julkaistu 20.4.2015. Viitattu 1.6.2016. <https://www.youtube.com/watch?v=A8tlc8tsazk>
- Laihonen, H., Lönnqvist, A. & Metsälä, J. 2015. Two Knowledge perspectives to growth management. Vine, Journal of Information and Knowledge Management Systems. Vol.45. s.473-494. Viitattu 5.1.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, Emerald Insight
- Lievegoed, B. 2008. Organisaation elämänkaari. Jyväskylä: Posiplan. Alkuperäisteos Organisations in ontwikkeling. 1970. 2. painos. Rotterdam: Lemniscaat.
- Lilius, R. 2015. Tietojenkäsittelypalveluiden merkitys Suomen kansantaloudessa. Kansantaloudellinen aikakauskirja. Helsinki Kansantaloudellinen yhdistys. - 111 : 2, s. 148-167. Viitattu 4.4.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, Arto-portaali.
- Liu, Y. 2015. The Use of Business Intelligence Tool to Support Business Decision Making : BI on Product Portfolio Decision to a New Product of MLS Company. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Degree Programme in Business Information Technology. Viitattu 1.6.2016. <https://www.theseus.fi/handle/10024/93329>
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY
- Lääperi, P. 2016. Resilienssi auttaa vastoinkäymisissä. Tunne ja Mieli 1/2016, s.14-15
- Lönnqvist, A, Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen- Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita
- Markkinointi- ja Brändijohtaja 2016. Puhelinhaastattelu 22.6.2016.

- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi, Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum
- Metsä-Tokila, T. 2014. Näkemyksestä menestystä. Ohjelmistoalan toimialaraportti. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisu 6/2014, päivätty 16.12.2014. Viitattu 14.1.2016.
www.toimialaraportit.fi
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita
- Niskavaara, E. 2016. Yritystaloutta esimiehille. Helsinki-Talentum Media Oy. Viitattu 16.9.2016. JAMK/JANET, Nelliportaali, Esimiesfokus.
- Ohjelmistoalan yritystietoa. Toimialaonline- Tilastotiedot. Toimiala-palvelun kautta saatua tilastotietoa. Käytetty 1.9.2016. Viitattu 1.9.2016. <http://www2.toimialaonline.fi/>
- Ollila, M-R. 2008. Lauman valta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Operatiivinen johtaja 2016. Eatech Oy. Haastattelu 11.2.2016
- Pfizer, M., Bockstette, V. & Stamp, M. 2013. Innovating for Shared Value. Harvard Business Review, Sept 2013, p.100-107. Viitattu 2.8.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, EBSCO Business Source Elite
- Porter, M. 2008. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan 2008, pages 78-93. Viitattu 21.6.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, EBSCO Business Source Elite.
- Prahalad, C. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June 1990, pages 79-91. Viitattu 21.6.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, EBSCO Business Source Elite
- Pystynen, J. & Kuitunen, M. 2015. Yrittäjyyden Myytinmurtajat. Suomen Yrittäjien Sympoint Oy.
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. 2010, Building the co-creative Enterprise. Harvard Business Review Oct 2010, p.103-105. Viitattu 2.8.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, EBSCO Business Source Elite
- Ries, E. 2009. Minimum Viable Product. Slideshare- presentaatio. Viitattu 15.8.2016.
<http://www.slideshare.net/startuplessonslearned/minimum-viable-product>
- Robertson, P. 2004. Johtotiimi elinkaaren kahleissa. Helsinki: Rastor Oy
- Ryhänen, J. & Laaksonen, S. 2014. Tietohallinto organisaation strategian toteuttamisen välineenä : Teemmekö oikeita asioita? Teemmekö asiat oikein?. Case: Päijät-Hämeen koulutus konsernin tietohallintoyksikkö. Opinnäytetyö. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma. Ylempi AMK. Viitattu 30.3.2016.
<http://www.theseus.fi/handle/10024/83755>
- Saarelainen, A. 2016a. Yritykset tekevät itse omat mobiilisovellukset. Tietoviikko 10.3.2016. s.7-8. Viitattu 7.4.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, Talentum lehtiarkisto.
- Saarelainen, A. 2016b. Kärjen takana kuhisee. Tietoviikko 02.06.2016, s.36-39. Viitattu 1.10.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, Talentum lehtiarkisto.
- Sadan vuoden visio-Artikkelisarja. 2016. Usean artikkelin sarja, joissa käsitellään niitä asioita, millä keinoilla yritykset selviävät pitkällä aikavälillä. Helsingin Sanomat. Viitattu 30.6.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, Helsingin Sanomien lehtiarkisto.

- Struwig, F.W. & Smith, E.E. 2000. The Role of Training in Managing Organisational Change in a Global Economy. p.78-79. Teoksessa Yaw A. Debrahlan G. Smith, 2000. Globalization, employment and the workplace: responses for the millennium, Management Research News, Vol. 23 Issue 2/3/4 pp. 1 – 106. Viitattu 1.9.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, Emerald Insight
- Sweden information technology report - Q2 2016. 2016. London: Business Monitor International. Viitattu 9.5.2016. JAMK/Janet, Nelliportaali, ProQuest
- Tieto Oyj- yrityksen nettisivut. www.tieto.com. How a big company can innovate like a startup. Viitattu 12.01.2016.<http://www.tieto.com/key-topics/industrial-internet>
- Toimitusjohtaja 2016. Eatech Oy. Haastattelu 21.3.2016
- Tölli, J.2012.Toimitusjohtajan tietotarpeiden tunnistaminen liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisessä. Pro Gradu-tutkielma. Oulun Yliopisto, taloustieteiden tdk. Viitattu 24.11.2016. <http://herkules oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201210081041.pdf>
- Viitala, R.2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R.2014. Henkilöstöjohtaminen- Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 1.11.2016. JAMK/ JANET, Nelliportaali, Ellibs Verkkokirjasto.
- Vilkkumaa, M. 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: Tunnusluvut, Yrityksen hinnan määrittäminen & Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Yrityskirjat Oy
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. Helsinki: Talentum
- Ylisirniö, P. 2011. Strategian mittaaminen. Helsinki: WSOYPro Oy
- Yritystutkimus ry. 2011.Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus
- Zhygalova, A. 2012. [Managerial Aspects of Business Intelligence Implementation](http://theses.fi/handle/10024/45604).Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. [Degree Programme in International Business and Logistics](http://theses.fi/handle/10024/45604). Viitattu 30.3.2016.<http://theses.fi/handle/10024/45604>

Liitteet

Liite 1: TOIMIALALUOKITUS JA YRITYSTIEDOT

Tilastokeskuksen toimialaluokituksen perustiedot ja yritystiedot

Tilastokeskuksen toimialaluokitus TOL 2008:n mukainen luokka 62 sisältää ohjelmistot, konsultoinnin ja siihen liittyvän toiminnan.

<p>62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta</p>	<p>Tähän luokkaan kuuluvat seuraavat erityisosaamista tarjoavat tietotekniikkapalvelut: ohjelmien ja ohjelmistojen kirjoittaminen, muuntaminen, testaaminen ja tuki; sellaisten tietokonejärjestelmien suunnittelu, joissa yhdistyy laitteisto-, ohjelmisto- ja viestintäteknologia; asiakkaan tiloissa tapahtuva tietokonesysteemien ja tietojenkäsittelylaitteiden hallinta ja käyttö; ja muut laitteistoihin ja ohjelmistoihin liittyvät asiantuntijapalvelut ja tekniset palvelut.</p>
---	--

Alaryhmä

<p>62010 Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus</p>	<p>Tähän kuuluu ohjelmien ja ohjelmistojen kirjoittaminen, muuntaminen, testaaminen ja tuki.</p> <p>Tähän kuuluu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ohjelmiston rakenteen ja sisällön suunnittelu ja/tai ohjelmakoodin kirjoittaminen varusohjelmistoja (ml. päivitykset ja korjaustiedostot),
---	--

	<p>sovelluksia (ml. päivitykset ja korjaustiedot), tietokantoja, web-sivustoja ja tietokonepelejä varten</p> <ul style="list-style-type: none">- olemassa olevan sovelluksen muuntaminen ja konfigurointi tilaustyönä niin, että se toimii tarkoituksenmukaisesti asiakkaan järjestelmäympäristössä <p>Tähän ei kuulu:</p> <ul style="list-style-type: none">- valmisohjelmistojen kustantaminen (58290)- valmisohjelmistojen kääntäminen tai muokkaaminen erityiskohderyhmälle omaan lukuun (lokalisointi) (58290)- sellaisten tietokonejärjestelmien suunnittelu, joissa yhdistyy laitteisto-, ohjelmisto- ja viestintäteknologia, vaikkakin ohjelmisto voi olla erottamaton osa järjestelmää (62020)- web-sivustojen erillinen graafinen suunnittelu (74101)
--	--

Eatech Oy perustiedot

Y-tunnus

2077631-6

Päätoimiala

Ohjelmistojen suunnittelu ja valmistus (62010)

Yritysmuoto

Osakeyhtiö

Kotisivu

<http://www.eatech.fi>

Sähköposti

info@eatech.fi

Postiosoite

Hermiankatu 12 C 4, 33720 Tampere

Puhelin

[+358\(0\)104234200](tel:+358(0)104234200)

Vastuuhenkilöt

Puheenjohtaja	Kopponen Antti Tapani
Toimitusjohtaja	Mäkelä Esa Tapio
Varsinainen jäsen	Kokkonen Toni Jere En- sio
Varsinainen jäsen	Leskinen Tom Kristian
Varsinainen jäsen	Meskanen Hannu Tapio

Yhteenveto tunnusluvuista

	joulu.12	joulu.13	joulu.14	joulu.15
Liikevaihto (1000 €)	1 693	1 731	2 375	3 552
Liikevaihdon muutos %	101,30 %	2,20 %	37,20 %	49,6%
Liiketoiminnan tulos (1000 €)	452	425	459	628
Liikevoitto %	26,70 %	24,60 %	19,30 %	22,0%
Henkilöstö	-	20	28	44

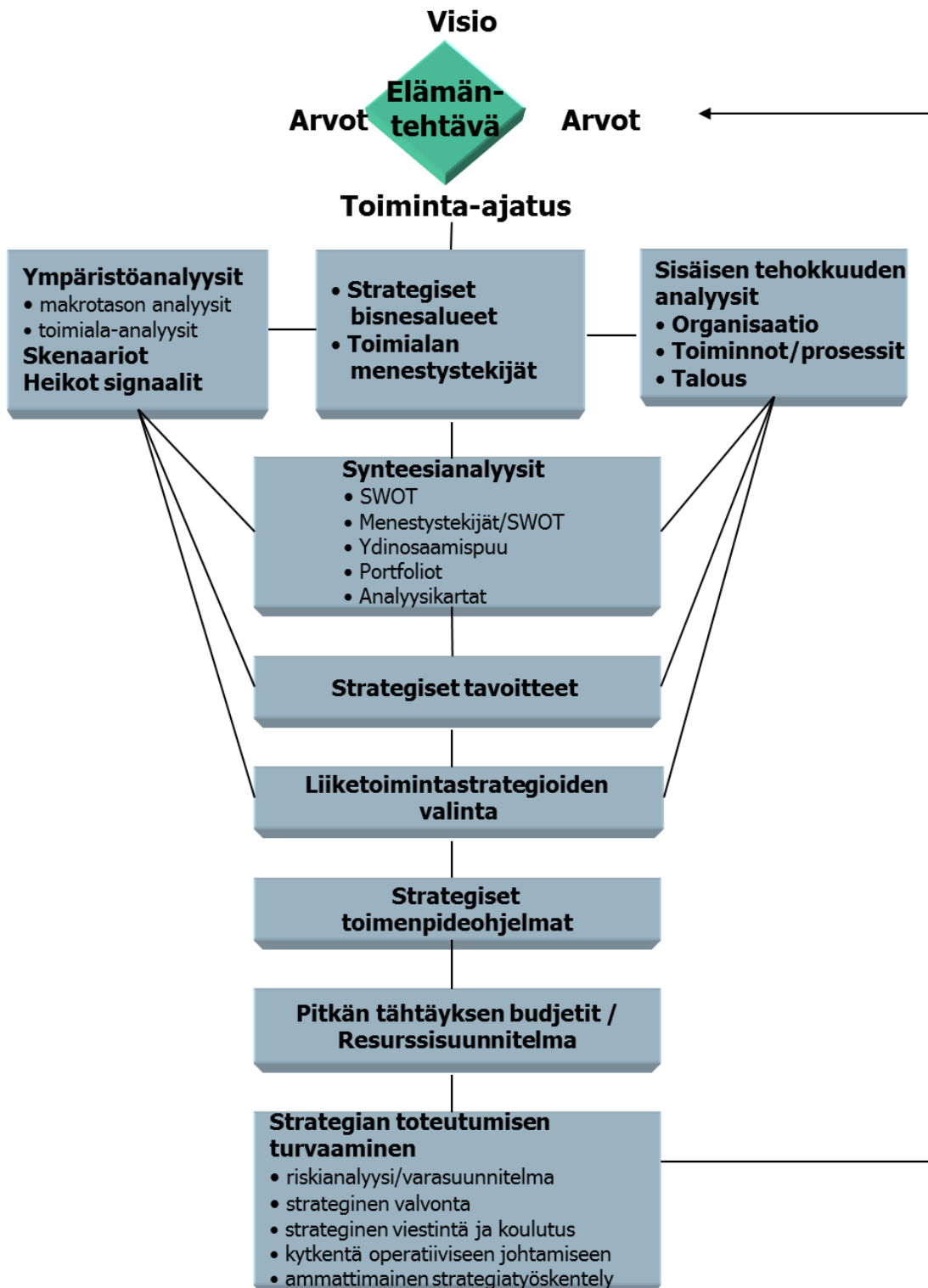
Tiedot: Eatech taloustiedot, <https://www.finder.fi>

Liite 2: KÄSITTEISTÖ

Liiketoimintatiedon hallinta/ BI:	Liiketoimintatiedon hallinnan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sekä yrityksen omasta toiminnasta että ulkoisesta ympäristöstä keräämällä, analysoimalla ja jakamalla sisäistä ja ulkoista tietoa (Töllli 2012, 22)
Strategia:	Yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa (Kamensky 2015)
Strategiatyöskentely:	Jatkuvaa syvälle sisäistettyä kyvykkyyttä, jonka kautta pystytään ymmärtämään, mitä on todella tapahtumassa toimialalla, kykyä tulkita ja kääntää tulkinta ylösalaisin ja hahmottaa mahdollisuuksia, joita syntyy. (Hamel & Prahalad 1990)
Strateginen bisnesalue:	Liiketoiminnan perustaso, jolle luodaan oma kilpailustrategia ja jolle luodaan omat kilpailuedut. Liiketoimintaa tulee jakaa sille tasolle asti, jonne arvioidaan tarvittavan oma strategia. Monesti liike-elämässä käytetään synonyymeinä liiketoiminta-alue, liiketoiminto tai liiketoimintasegmentti (Kamensky 2014)

Toimialan menestystekijät:	Ne tekijät (tiedot, taidot, kyvyt, resurssit, ominaisuudet, aikaansaannokset), joiden avulla toimialalla menestytään (Kamensky 2015)
Sisäinen motivaatio:	Tila, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnosta ja innostaa ja jotka tuntuvat hänestä arvokkailta (Martela & Jarenko 2015)
Aineeton pääoma	Kaikki ei-fyysinen pääomaa, jolla tuotetaan hyötyä tulevaisuudessa (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006)
Aineettomat menestystekijät	Aineettoman pääoman osa-alueita, että toimintoja, joita tehdään niiden arvon lisäämiseksi, käytön tehostamiseksi tai hankkimiseksi. Aineettoman pääoman osa-alueiksi voidaan luokitella esim. henkilöstön osaaminen, yrityksen imago ja asiakassuhteet (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006)
Hiljainen tieto:	Kokemusperäistä tietotaitoa, jota on usein vaikea tunnistaa tai pukea sanoiksi (Kesti 2014, 163).
Resilienssi:	Selviytymiskykyisyyttä: vahvuutta, joustamiskykyä ja vaikeuksien kohtaamista ja niistä selviytymiskykyisyyttä (Lääperi 2016).

Liite 3: YRITYKSEN STRATEGINEN ARKITEHTUURI (KAMENSKY 2014)



Liite 4: KYSELY 1:N RAKENNE

Kysely 1:n rakenne

Strukturoitu teemakysely, siitä mitkä asiat ja tekijät vaikuttavat yrityksen menestykseen.

Hei!

Tämä teemakysely liittyy YAMK-opinnäytetyöhöni, jonka teen suoraan teille Eatech Oy:n. Tällä teemakyselyllä pyrin selvittämään, miten näette erilaiset tekijät yrityksen menestyksessä.

Kysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla, joka saattanee olla teille tuttu vähintään siten, että olette juurikin vastanneet erilaisiin muihin kyselyihin.

Minulle ohjelma on uusi näin pääkäyttäjän näkökulmasta.

Tässä kyselyssä on 18 kohtaa, joista osa on avoimia kysymyksiä ja osa monivalintaa ja osa erilaisten tekijöiden painottamista numeerisesti.

Osa kysymyksistä on pakollisia. Pakollisuuden näet * -merkistä kysymyksen vieressä.

Jos keskeytät kyselyn, saat tiedoksi linkin, jota kautta pääset täydentämään kyselyä myöhemmin. Jos jotain ongelmia ilmenee, tavoitat minut joko sähköpostitse [LUOTTAMUKSELLINEN] tai puhelimitse [LUOTTAMUKSELLINEN].

Kiitos.

Petra Heikkari

P.S. Opinnäytetyöni suunnitelman sway-pohjaiseen esitykseen voit tutustua osoitteessa:

[LUOTTAMUKSELLINEN].

Vastausaika päättyy 15.04.2016 klo 23.59.

1. Millainen painoarvo mielestäsi yrityksen menestyksessä on kansantaloudellisilla tekijöillä, oman toimialan tekijöillä, omilla toimenpiteillä sekä onnella ja sattumalla? *

Jaa painoarvot niin, että kokonaisuus on 100.

Kansantaloudelliset tekijät	
Oman toimialan tekijät	
Omat toimenpiteet	
Onni ja sattuma	

[Keskeytä]

2. Yleiset tekijät: Perustele hieman edellistä vastaustasi.

Etenkin hyvin suuret ja toisinpäin pienet painoarvot ovat kiinnostavimmat.

[Keskeytä]

3. Mitkä ovat mielestäsi strategiatyöskentelyn tärkeimmät alueet? Valitse viisi. *

Tässä on ehdotettu jo viittä osa-alueita ja lisäksi viisi avointa kohtaa omille määrittäyksille. Jokaisessa valitussa täytyy olla ruksi

strateginen ajattelu ja osaaminen

strategiaprosessi

elämäntehtävän määrittäminen

strategiset toimenpideohjelmat ja seuranta

6

strategiset bisnesalueet

7

8

9

10

[Keskeytä]

4. Ovatko suurimmat strategian haasteet luomisessa, toteutuksessa vai uudistamisessa? *

valitse 1

luomisessa toteutuksessa uudistamisessa

[Keskeytä]

5. Strategian haasteet: Perustele tähän vastaustasi valintaan.

[Keskeytä]

6. Mitkä ovat strategiatyön vaikeimmat asiat? *

Tässä ehdotettu jo viittä vaihtoehtoa ja lisäksi viisi avointa kohtaa.
Voit valita ja kirjoittaa useamman. Jokaisessa valitussa täytyy olla ruksi.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> strategiavalinta ja priorisointi | <input type="checkbox"/> pitkäjänteisyys ja kurinalaisuus |
| <input type="checkbox"/> bisnesaluevalinta ja ymmärtäminen | <input type="checkbox"/> analyysien riittävyys |
| | 6 |
| <input type="checkbox"/> erottautuminen kilpailijoista | <input type="checkbox"/> _____ |
| 7 | 8 |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |
| 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

[Keskeytä]

7. Miten painottaisit yrityksen menestyksessä strategian, johtamisen, osaamisen

ja vuorovaikutuksen roolin? *

Jaa painoarvot niin, että kokonaisuus on 100.

Strategia	
Johtaminen	
Osaaminen	
Vuorovaikutus	

[Keskeytä]

8. Yrityksen menestys: Perustele hieman edellistä vastaustasi. Etenkin hyvin suuret ja toisinpäin pienet painoarvot ovat kiinnostavimmat.

[Keskeytä]

9. Mitkä ovat mielestäsi jokaiselle yritykselle yleispätevät menestystekijät? *

Valitse 5-10. Voit valita näistä ja /tai kirjoittaa omia vapaisiin kohtiin.
Jokaisessa valitussa täytyy olla ruksi.

yhteinen bisneskieli

kokonaisnäkemys johtamisesta

riittävä toimialaosaaminen

vuorovaikutustaidot

6

verkosto-osaaminen

7

8

9

10

[Keskeytä]

10. Mitkä ovat mielestäsi ohjelmistoalan yrityksen menestystekijät? Kirjoita vähintään viisi. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

[Keskeytä]

11. Mitkä ovat mielestäsi Eatech Oy:n menestystekijät? Kirjoita vähintään viisi. *

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

[Keskeytä]

12. Miten painottaisit johtamisessa seuraavat: teknologian johtaminen, talouden johtaminen ja ihmisten johtaminen? *

Jaa painoarvot niin, että kokonaisuus on 100.

Teknologian johtaminen	
Talouden johtaminen	
Ihmisten johtaminen	

[Keskeytä]

13. Mitkä asiat ovat mielestäsi tärkeimpiä päätöksenteossa? *

[Keskeytä]

14. Edellisen kysymyksen ja vastauksesi pohjalta kirjaa tähän kolme tärkeintä sanaa/termiä, jotka mielestäsi ovat tärkeimpiä päätöksenteossa. *

Yksi asia/käsite per kohta. Lyhyet ytimekkäät vastaukset

1	2	3
_____	_____	_____
—	—	—

[Keskeytä]

15. Miten painottaisit johtamisjärjestelmän seurannassa seuraavia:

liiketoiminnan kehitys, organisaation kehitys ja henkilöstön kehitys tällä hetkellä?

Painotushan voi ajan saatossa muuttua. *

Jaa painoarvot niin, että kokonaisuus on 100.

Liiketoiminnan kehitys	
Organisaation kehitys	
Henkilöstön kehitys	

[Keskeytä]

16. Onko sinulla omia erityisajatuksia strategiasta, johtamisesta tai vuorovaikutuksen roolista yrityksen menestyksessä, jonka haluat tuoda esille?

[Keskeytä]

17. Onko sinulla omaa mieliala-aforismia, joka kuljettaa sinua eteenpäin aivan joka päivä? Jos on, olisi hienoa tietää se? Kirjoita myös, saako sen julkaista?

[Keskeytä]

18. Tähän kohtaan voit antaa vapaata palautetta kyselystä esim. kysymysten aiheista tai vastaustilasta tai jos jokin kohta jäi arveluttamaan.

[Keskeytä]

Lähetä tästä vastauksesi. Saat itsellesi yhteenvedon sähköpostiin ja pääset vielä halutessasi muokkaamaan vastaustasi. Kun olet varma vastauksistasi, paina nappia "valmis". Kiitos.

Tämä teemakysely on osana Petra Heikkarin opinnäytetyötä.

Liite 5: KYSELY 2 :N RAKENNE

Kysely 2:n rakenne

Teemakysely 2: Liiketoiminnan kehittäminen

Tervehdys kaikille!

Tämä teemakysely liittyy YAMK-opinnäytetyöhöni, jonka teen suoraan teille Eatech Oy:n. Tällä teemakyselyllä pyrin selvittämään, miten koette Eatech Oy:n liiketoiminnan tavoitteellisuuden, kehittymisen suunnan, vuorovaikutuksen ja ymmärryksen liiketoiminnan kehittämiseen kokonaisuudessaan. *Bisnesalue-käsitteen selkeyttämiseksi on se tässä kyselyssä ymmärrettävä niinä kustannuspaikkoina, joilla yritys tavoittelee kilpailuetua asiakaspinnan suuntaan.*

Kysely on toteutettu Webropol-ohjelmalla. Vastaaminen on helppoa ja tarvittaessa voit keskeyttää vastaamisen. **Keskeytyspainike on sivun lopussa vasemmalla.** *Jos keskeytät kyselyn, saat tiedoksi linkin, jota kautta pääset täydentämään kyselyä myöhemmin.*

Tässä kyselyssä on **41** kohtaa. **Vain ensimmäinen kysymys on pakollinen.** Kysymyksissä on erilaisia valintatehtäviä ja avoimia kysymyksiä. Jos jotain ongelmia ilmenee, tavoitat minut joko sähköpostitse [LUOTTAMUKSELLINEN] tai puhelimitse [LUOTTAMUKSELLINEN]..

Petra Heikkari

Yleistä tietoa kyselyyn liittyen: Tämän teemakyselyn kutsu on lähetetty Eatech Oy:n johtoryhmän jäsenille ja projektipäälliköille. Vastaukset käsittelen luottamuksellisuusperiaatteen mukaan. Yksittäisen vastaajan tietoja ei julkaista sellaisenaan.

Aiheeseen liittyen saatekirje [LUOTTAMUKSELLINEN].

Kts. linkki: [LUOTTAMUKSELLINEN].

P.S.Lisätietoa opinnäytetyöstäni saat osoitteessa [LUOTTAMUKSELLINEN].

Vastausaika päättyy **05.08.2016 klo 23.59.**

Odottelen mielenkiinnolla vastauksianne

1. Valitse tähän omaa asemaasi kuvaava vaihtoehto? *

- omistaja johtoryhmän jäsen projektipäällikkö

Toiminta-ajatus ja visio

Kyllä/ Ei- valinnassa, valitse kyllä, jos se mielestäsi toteutuu yli 50%.

2. Tunteeko koko henkilöstö Eatechin toiminta-ajatuksen?

Toiminta-ajatuksella tarkoitetaan tässä sitä, että tunnemme mitä tuotamme, kenelle ja miten.

- kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

3. Onko Eatech toiminut toiminta-ajatuksensa mukaisesti?

- kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

4. Minkä koet olevan Eatechin vision?

5. Toiminta-ajatus ja visio: Vapaa tekstikenttä, jos haluat esimerkiksi täsmentää omaa vastaustasi johonkin kohtaan.

Arvot

Kyllä/ Ei- valinnassa, valitse kyllä, jos se mielestäsi toteutuu yli 50%.

6. Tunteeko koko henkilöstö Eatechin nykyiset voimassaolevat arvot?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

7. Toimivatko kaikki yrityksessä arvojemme mukaisesti?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

8. Mitkä ovat mielestäsi Eatechin tärkeimmät arvot?

9. Arvot: Vapaa tekstikenttä, jos haluat esimerkiksi täsmentää omaa vastaustasi johonkin kohtaan.

Liiketoiminta

Kyllä/ Ei- valinnassa, valitse kyllä, jos se mielestäsi toteutuu yli 50%.

10. Ymmärtääkö koko henkilöstö missä bisneksessä olemme?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

11. Onko kustannuspaikkajaottelu sopiva tapa jakaa liiketoimintaa?

Analysointi

Kyllä/ Ei- valinnassa, valitse kyllä, jos se mielestäsi toteutuu yli 50%.

30. Perustuvatko analyysit toimintaympäristön ja sisäisen tilan todellisen tuntemukseen?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

31. Tehdäänkö analyysijä riittävästi kokonaisnäkemyksen parantamiseksi?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

32. Johtavatko tehdyt analyysit oikeisiin johtopäätöksiin ja toimenpiteisiin?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

33Analyysointi: Vapaa tekstikenttä, jos haluat esimerkiksi täsmentää omaa vastaustasi johonkin kohtaan.

Strategiset tavoitteet

Kyllä/ Ei- valinnassa, valitse kyllä, jos se mielestäsi toteutuu yli 50%.

34. Ovatko strategiset tavoitteet oikeat ja oikeassa vuorovaikutuksessa keskenään?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

35. Onko tavoitteiden kunnianhimon taso oikea?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

36. Ohjaavatko strategiset tavoitteet yrityksen toimintaa?

kyllä ei en osaa sanoa en halua vastata

37. Strategiset tavoitteet: Vapaa tekstikenttä, jos haluat esimerkiksi täsmentää omaa vastaustasi johonkin kohtaan.

Seuraavat nelikenttääarviot kohdistuvat vain [LUOTTAMUKSELLINEN]. strategiaan ja kehittämiseen.

Lisäohjeet:

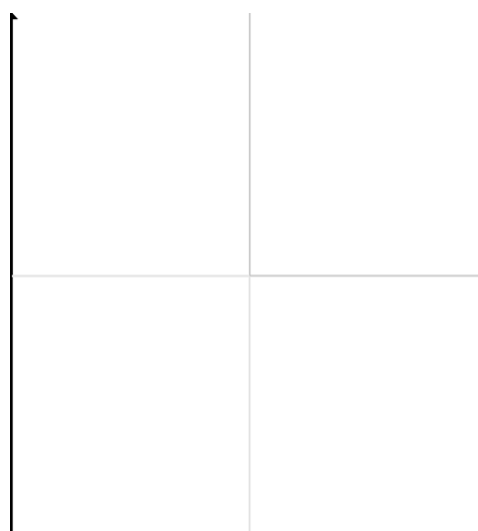
Merkitse nelikenttään arviosi pisteenä. Piste voi sijaita millä tahansa kohdalla. Mitä lähempänä vastaus on vaak- tai pystytason keskilinjaa, sitä neutraalimpi tulos. Yksi piste per väite. Tyhjennä- komento poistaa kaikki valinnat kentistä.

38. Merkitse nelikenttään näkemyksesi: 1. Miten hyvin ymmärrän Eatechin [LUOTTAMUKSELLINEN] strategiaa ja pystyn arvioimaan eri valintojen ja tekojen vaikutusta liiketoimintaan? 2. Miten hyvin Eatechin organisaatio ymmärtää Eatechin [LUOTTAMUKSELLINEN] strategiaa ja pystyy arvioimaan eri valintojen ja tekojen vaikutusta liiketoimintaan?

1. Omakohtainen näkökulma
2. Arvioli koko organisaation näkökulmasta

Y-AKSELILLA YLHÄÄLTÄ ALASPÄIN:

pystyvä
Toimenpiteiden vaikuttavuuden arviointikyky
haasteellinen

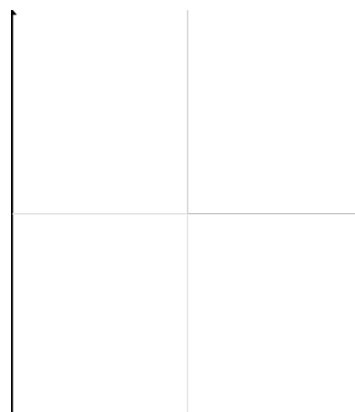


X-AKSELILLA VASEMMALTA OIKEALLE:

vaatii lisää liiketoiminnallista ymmärtämystä
Strategian ymmärtäminen
pystyy soveltamaan monipuolisesti käytäntöön

39. Merkitse nelikenttään näkemyksesi: 1. Miten Eatech mielestäsi sijoittuu seuraavien ominaisuuksien osalta nelikentän johonkin alueeseen? Vaaka-akselilla reagointinopeus, pystyakselilla liiketaloudellinen vaikutus.

1. Ongelmanratkaisukyky NYT
2. Ongelmanratkaisukyky, mitä pitäisi olla?
3. Innovaatiokyvykyys NYT
4. Innovaatiokyvykyys, mitä pitäisi olla?
5. Uusien toimintamallien käyttöönottookyky NYT
6. Uusien toimintamallien käyttöönottookyky, mitä pitäisi olla
7. Opitun hyödyntäminen NYT
8. Opitun hyödyntäminen, mitä pitäisi olla
9. Reagointinopeus asiakatarpeeseen NYT
10. Reagointinopeus asiakatarpeeseen, mitä pitäisi olla
11. Sisäinen tiedon jakaminen NYT
12. Sisäinen tiedon jakaminen, mitä pitäisi olla



Y-AKSELILTA YLHÄÄLTÄ ALASPÄIN:

Suuri merkitys
Liiketaloudellinen vaikutus
Vähäinen merkitys

X-AKSELILLA VASEMMALTA OIKEALLE:

Hidas
Reagointinopeus

Nopea

40. Merkitse nelikenttään omat näkemyksesi. 1. Miten Eatech sijoittuu tällä hetkellä seuraavien ominaisuuksien osalta nelikentän johonkin alueeseen? Vaaka-akselilla vuorovaikutus, pystyakselilla jatkokehittäminen.

1. Sisäinen yhteistyö
2. Asiakasyhteistyö



X-AKSELILLA VASEMMALTA OIKEALLE

Parantamisen varaa
Vuorovaikutus
Toimii hyvin

Y-AKSELILLA YLHÄÄLTÄ ALASPÄIN

Haastava toteutettava
Jatkokehittäminen
Helppo toteuttaa

Koko kyselyn vapaa arviointi ja palaute

41. Palautteesi.

Arvostan kommenttejasi. Kiitos etukäteen.

[Keskeytä]

Lähetä

Lähetä tästä vastauksesi. Saat itsellesi yhteenvedon sähköpostiin ja pääset vielä halutessasi muokkaamaan vastaustasi. Kun olet varma vastauksistasi, paina nappia "valmis". Kiitos.

Tämä teemakysely on osana Petra Heikkarin opinnäytetyötä.

Liite 6: KYSELY 1 TULOKSET [LUOTTAMUKSELLINEN]

Liite 7: KYSELY 2 TULOKSET [LUOTTAMUKSELLINEN]

Liite 8: TILINPÄÄTÖSANALYYSI

Tilinpäätösanalyysi

Kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden arviointia Eatech Oy:n sekä muutamien kilpailijoiden tilinpäätösten pohjalta vuosina 2012-2015

Petra Heikkari

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Elinkaaripalveluiden johtaminen YTE15S1

Liite opinnäytetyöhön

SISÄLLYS

1. YRITYSTIEDOT JA ANALYYSIN PERUSTEET	123
2. KANNATTAVUUS	124
2.1. Kaavat	124
2.2. Tulokset	125
2.2. Analyysi tulosten perusteella	127
3. VAKAVARAIKUUS	129
3.1. Kaavat	129
3.2. Tulokset	129
3.3. Analyysi tulosten pohjalta	131
4. MAKSUVALMIUS	131
4.1. Kaavat	131
4.2. Tulokset	132
4.3. Analyysi tulosten pohjalta	134
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	135
LÄHTEET	136

1. YRITYSTIEDOT JA ANALYYSIN PERUSTEET

Tähän tilinpäätösanalyysiin olen valinnut yhdessä toimeksiantajan kanssa neljä muuta yritystä samalta toimialalta. Yritykset on valittu siten, että ne ovat suurin piirtein saman ikäisiä yrityksiä tai yritys kilpailee läheisesti jollakin tietyllä osaamisella. Yritykset ovat esiteltynä lyhyesti taulukossa 1.

Taulukko 1:Eatech Oy:n sekä valittujen kilpailijoiden perustiedot
HUOM! Yritysnimet luottamuksellisia

Perustietoja					Eatech Oy
Yritys	a	b	c	d	0
Perustamisvuosi	2007	2007	2002	2001	2006
Kotipaikka	Helsinki	Tampere	Helsinki	Tampere	Tampere
Liikevaihto 2015 (M€)	9	16,8	3,2	12,4	3,6
Liikevaihdon kasvu per 2012-2015	34 %	185 %	23 %	237 %	110 %

Analyysissä tarkastelen Eatech Oy:n ja kilpailijoiden tilinpäätöksiä 31.12.2013, 31.12.2015.

Kilpailijoiden tilinpäätökset on tilattu Patentti- ja Rekisterikeskukselta heinäkuussa 2016 PDF-muotoisina. On huomioitava, että käsiteltyjen yritysten tilinpäätösdokumenteista ei saapunut kaikkia tilinpäätöksen dokumentteja, joten niiden perusteella ei voi tehdä kaikilta osin täysin luotettavia analyysejä. Jokaisen yrityksen tiedoissa ei ollut esimerkiksi liitetiedostoja.

Tilinpäätösanalyysin menetelmänä on Yritystutkimus ry:n ohjeistuksen mukainen tilinpäätösmenetelmä, joka on esitetty Yritystutkimuksen Tilinpäätösanalyysi- käsikirjassa 2011. Yritysten tilinpäätöksiä analysoidessa olen pyrkinyt suorittamaan analysointia opinnäytetyön rajoitusten mukaisesti. Analyysiä varten olen hyödyntänyt opinnäytetyön teoriaosuudessa esiteltyä esimiehen työkalupakin taulukkoa. Työkalupakki on esiteltynä vielä kuviossa (kuvio 1).

Tähän työkalupakkiin on kiteytetty vain yleisimmät, joilla saa luotua kokonaiskuvan yrityksen taloudellisista toimintaedellytyksistä. Osa esitetyistä tunnusluvuista on myös toisilleen rinnasteisia, mutta on huomioitava, että niiden lähestymiskulma on erilainen esim. nettovelkaantumisaste ja quich ratio. Niskavaaran (2016) mukaan, jos analyysiä varten haluaa tehdä valikoidusti, olisi hyvä valita 3–5 oleelliseksi katsomaansa tunnuslukua. Tätä analyysiä varten olen valinnut 11 kpl tunnuslukuja tilinpäätösanalyysin vertailuun.

Lisätiedot:

- Yritysten tuloslaskelmat on tehty kululajikohtaisesti.
- Yrityksen B tiedot ovat ilman yritysmuutoksia.

	Kannattavuus	Vakavaraisuus	Maksuvalmius
Yritys- tai konserni-taso	ROCE-%, ROE-% Liikevoitto = EBIT €, % Tulos ennen veroja = EBT €, % Tulos/osake = EPS	Omavaraisuusaste-% = EQUITY RATIO % Nettovelkaantumis- aste-% = GEARING-%	Rahavirtalaskelma tai kassavirta = CASH FLOW € QUICK RATIO
Liiketoiminta- alue- tai tulosityksikkö- taso	ROCE-%, Käyttökate = EBITDA €, % Liikevoitto = EBIT €, % EVA €		Kassavirta € Nettokäyttöpääoma = NET WORKING CAPITAL € Pääomaerien kiertonopeudet
Asiakas- tai tuotetaso	Myyntikate €, % = SALES MARGIN Nettotulos €, % = NET PROFIT		Maksuehdot Varastotasot

kuvio 1: Esimiehen työkalupakin taulukkoa (Niskavaara 2016)

Tilinpäätösanalyysin menetelmän ollessa kyseessä on huomioitava, että terminologia voi muuttua tunnuslukujen osalta esim. liikevoitto on tilinpäätösanalyysin oikaistussa tuloslaskelmassa liiketulos. Tässä analysissa puhutaan jatkossa liiketuloksesta.

Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysin kaava sijoitetun pääomatuohtoprosentille poikkeaa Niskavaaran esittämästä ROCE%- kaavasta. Niskavaaran esittämä kaava on laskettavissa suoraan ilman oikaisua, koska siinä on nimittäjässä liikevoitto lisätynä rahoitustuotoilla. Hän tuo myös esille sen, että sijoitettu pääoma voidaan laskea vielä kahdella eri tavalla. Sijoitetun pääoman laskutavat

A) taseen loppusumma eli omaisuus yhteensä – koroton vieras pääoma

B) oma pääoma + korollinen vieras pääoma

Niskavaara tuo esille sen yleisen seikan, että joka tapauksessa kyse on keskimääräisestä pääomasta.

2. KANNATTAVUUS

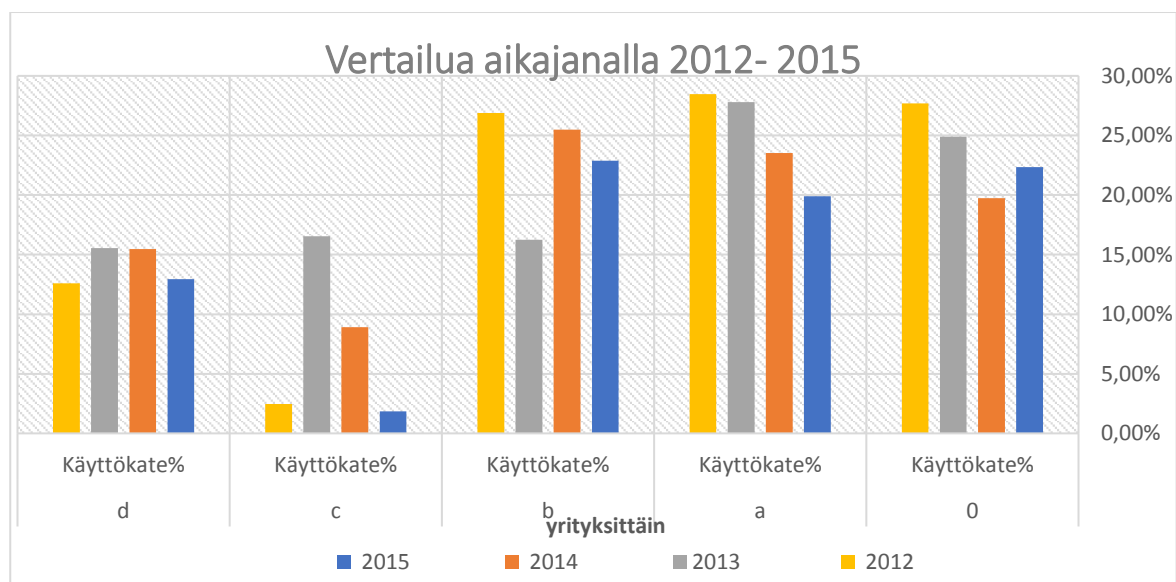
2.1. Kaavat

Tunnusluku	Kaava
Liiketulos= EBIT (Liiketulos oikaistussa tuloslaskelmassa)	Liiketulos/Liiketoiminnan tuotot yhteensä x 100

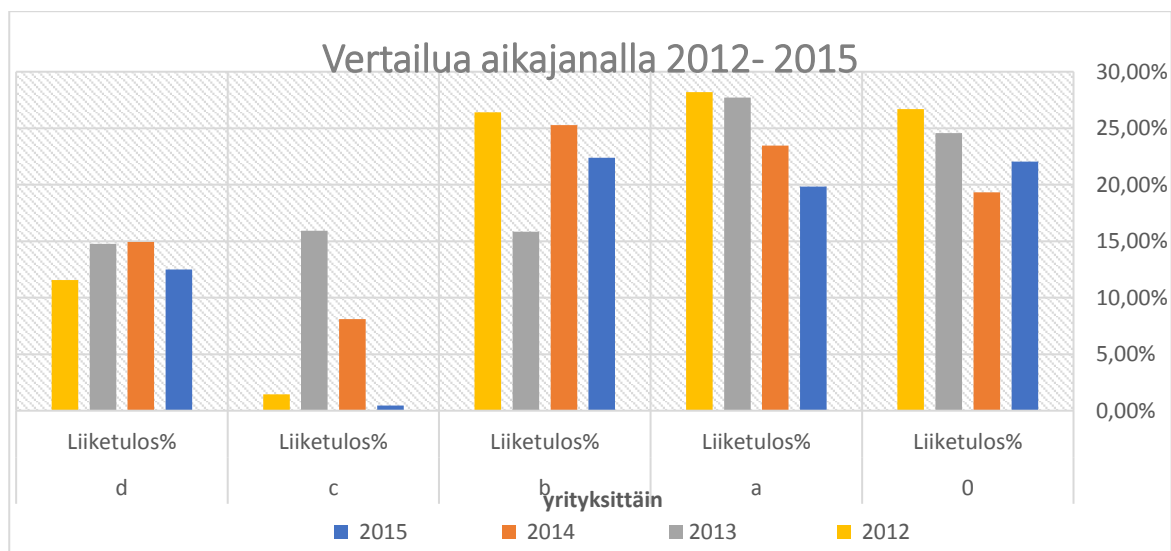
Käyttökate% =EBITDA	Käyttökate/ Liiketoiminnan tuotot yhteensä x100
Nettotulos %	Nettotulos/ Liiketoiminnan tuotot yhteensä x 100
Sijoitetun pääoman tuotto prosentti = ROI-%	Nettotulos + rahoituskulut + verot (12kk) / Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella Sijoitettu pääoma = Oikaistu oma pääoma + sijoitettu korollinen vieras pääoma
Oman pääoman tuotto%	Nettotulos (12kk) / Oikaistu oma pääoma keskimäärin tilikaudella

2.2. Tulokset

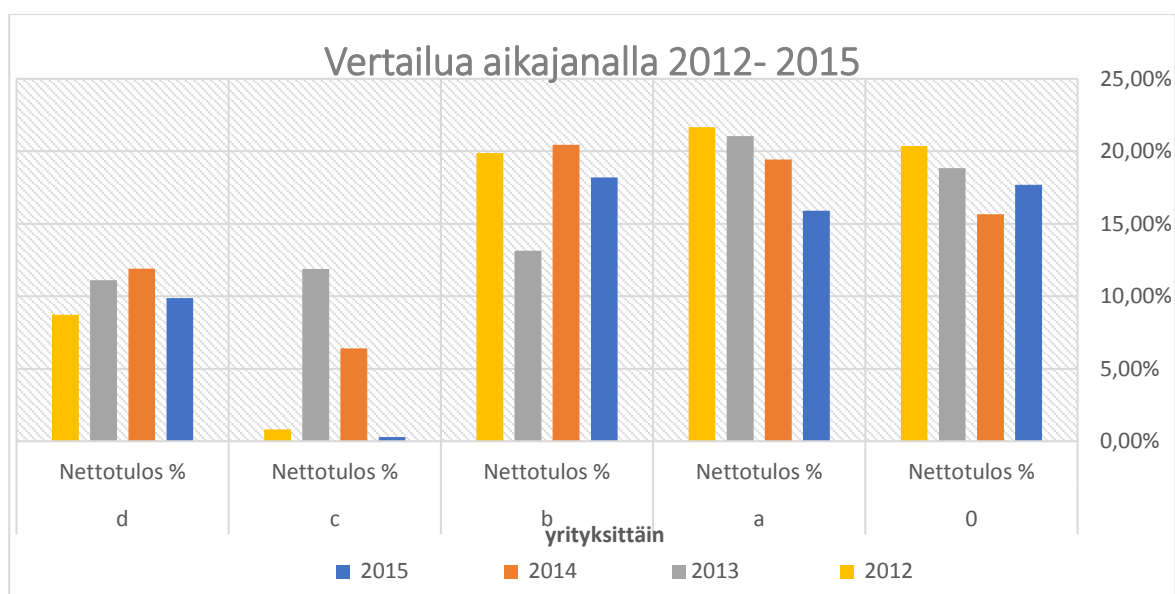
Seuraavissa grafiikoissa on esitetty yritysten käyttökate-, liike- ja nettotulosprosentit sekä sijoitetun ja oman pääoman tuotto prosentit aikajalla 2012- 2015 oikaistun tuloslaskelman mukaisina.



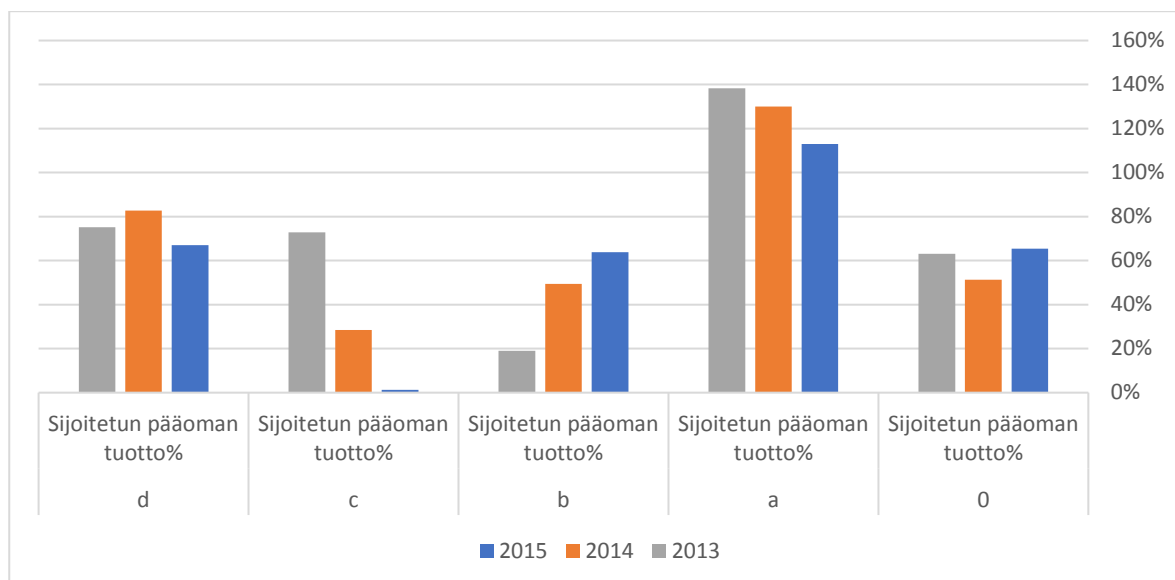
Kaavio 1a: Käyttökate%



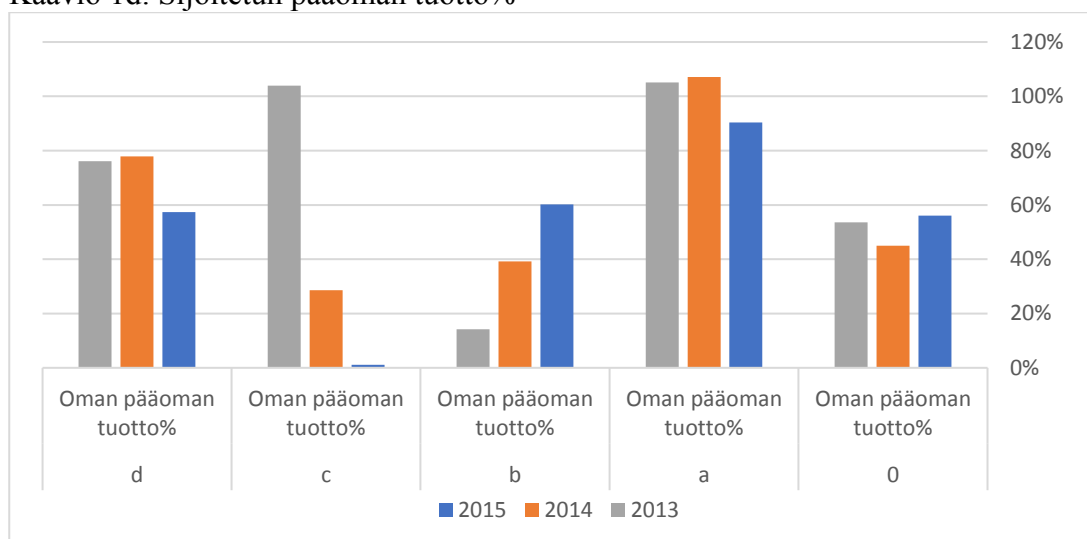
Kaavio 1b: Liiketus%



Kaavio 1c: Nettotulos %



Kaavio 1d: Sijoitetun pääoman tuotto%



Kaavio 1d. Oman pääoman tuotto%

2.2. Analyysi tulosten perusteella

Tarkasteltaessa Eatech Oy:n ja valittujen kilpailijoiden kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuja, voidaan havaita, että nämä yritykset ovat onnistuneet saavuttamaan pääsääntöisesti erittäin hyvät tasot, vain yhden yrityksen tiedot poikkeavat skaalasta. Käyttökateprosentin tasot ylittävät Yritystutkimus ry:n asettamat ohjearvot palveluille määritellylle hyvälle käyttökateetasolle (ohjearvo 5-15%). (2011) sekä yleisesti IT- palveluiden toimialalla pidetylle hyvälle käyttökateetasolle. Hyvänä tasona pidetään, jos käyttökate on 10-15 % (Inderes 2016). Käyttökateen määrähän antaa yleiskuvan siitä, miten hyvin yritys kykenee tuottamaan varsinaisen liiketoiminnan tulosta ennen rahoituseriä, veroja ja poistoja.

Käyttökattotason ymmärtämisen osalta ohjelmistotoimialalla on tärkeää ymmärtää se, että oikaistussa tuloslaskelmassa kuluerät ennen käyttökatteen määrittelyä koostuvat käytännössä:

- henkilöstökuluista
- palveluista ja
- muista toiminnan kuluista.

Hyvä käyttökattotaso on selitettävissä sillä, että yrityksellä on ollut käytössä oikeanlaista osaamista asiakastarpeeseen nähden ja omien palveluiden hinnoittelu on osattu tehdä niin, että pystytään tuottamaan tarvittavat ratkaisut. Palveluiden osalta on myös ymmärrettävää, että myös se osuus on käytännössä henkilöstökulua, osaamisen hankintaa alihankintana.

Käyttökattotason ja liiketulostason ero on erittäin pieni. Tämä kertoo siitä, että merkittäviä investointeja ei ole ja täten poistojen määrä on äärimmäisen pientä.

Nettotulos kuvastaa myös suurelta osin jo tilikauden tulosta, koska niiden lukujen arvon erotus on vain satunnaisilla tuotoilla. Satunnaisten tuottojen tunnistaminen vaatii aina tarkempaa tietoa yrityksessä tapahtuneista muutoksista, koska ne syntyvät muuten kuin varsinaisessa liiketoiminnassa ja ovat luonteeltaan kertaluonteisia. Satunnaiset erät ovat yleensä ottaen myös suuruudeltaan merkittäviä.

Näiden tulosten nojalla nettotulostaso näyttäisi olevan vähintään 10% neljällä yrityksellä mukaan lukien Eatech Oy melkein koko aikajanelalla.

Yritystutkimus ry:n mukaan sijoitetun pääoman tuotto prosentti mittaa suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Oman pääoman tuotto prosentti kuvaa sitä, miten hyvin yritys on kyennyt tuottamaan lisäarvoa omistajien yhtiöön sijoittamalle pääomalle (2011, 65).

Sijoitettuun pääomaan lasketaan oikaistu oma pääoma ja sijoitettu korollinen vieras pääoma.

Tässä analyysissä tulos ei välttämättä ole täysin oikea, koska minulla ei ole riittäviä tietoja siitä, onko vieras pääoma tuottoa vaativa vai koroton. Näyttäisi kuitenkin sille, että yhden yrityksen osalta tuotto prosentti on aivan eri tasolla muihin nähden. Joka tapauksessa yritykset ovat todella kannattavia, kun arvioidaan sijoitetun pääoman tuotto prosenttia esimerkiksi Balance Consulting Oy:n laatimiin ohjearvoihin. Vain yhden yrityksen osalta taso on voimakkaasti pudonnut, mutta tässä analyysissä loppuarvoon pitää suhtautua kriittisesti juuri siitä syystä, että kaikkia tarpeellisia tietoja ei ole käytettävissä. Taso on joka tapauksessa korkea, jos verrataan alla mainittuihin viitteellisiin normiarvoihin.

Sijoitetun pääoman tuoton viitteelliset normiarvot ovat:

Erinomainen	yli 15 %
Hyvä	10 - 15 %
Tyydyttävä	6 - 10 %
Välttävä	3 - 6 %

Heikko

alle 3 %

Lähde: Balance Consulting (
http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto)

Sijoitetun pääoman tuottoprosentin ollessa moninkertainen erinomaiseksi luokiteltavaan tasoon nähden on tärkeää avata se tosiseikka, että kyseisten yritysten osalta taseeseen merkittyjen korollisten lyhytaikaisten velkojen osuus on hyvin vähäinen, ellei jopa olematon.

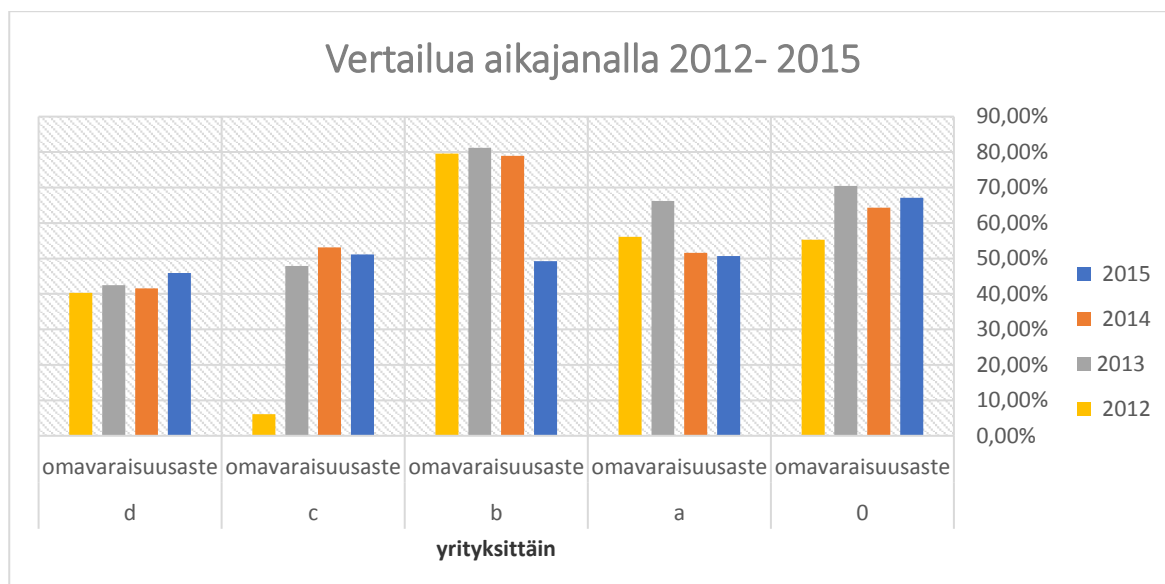
Oman pääoman tuotto prosentit näyttäisivät olevan myös lähellä sijoitetun pääoman tasoa, joten ymmärtäisin asian niin, että kokonaisuudessaan tuloksenteekokyky on hyvä omistajien sijoituksiin nähden. Oman pääomantuotto prosentille ei ole tosin olemassa mitään muuta tavoitetasoa kuin se, mitä tasoa omistajat ovat niillä tavoitelleet.

3. VAKAVARAISUUS

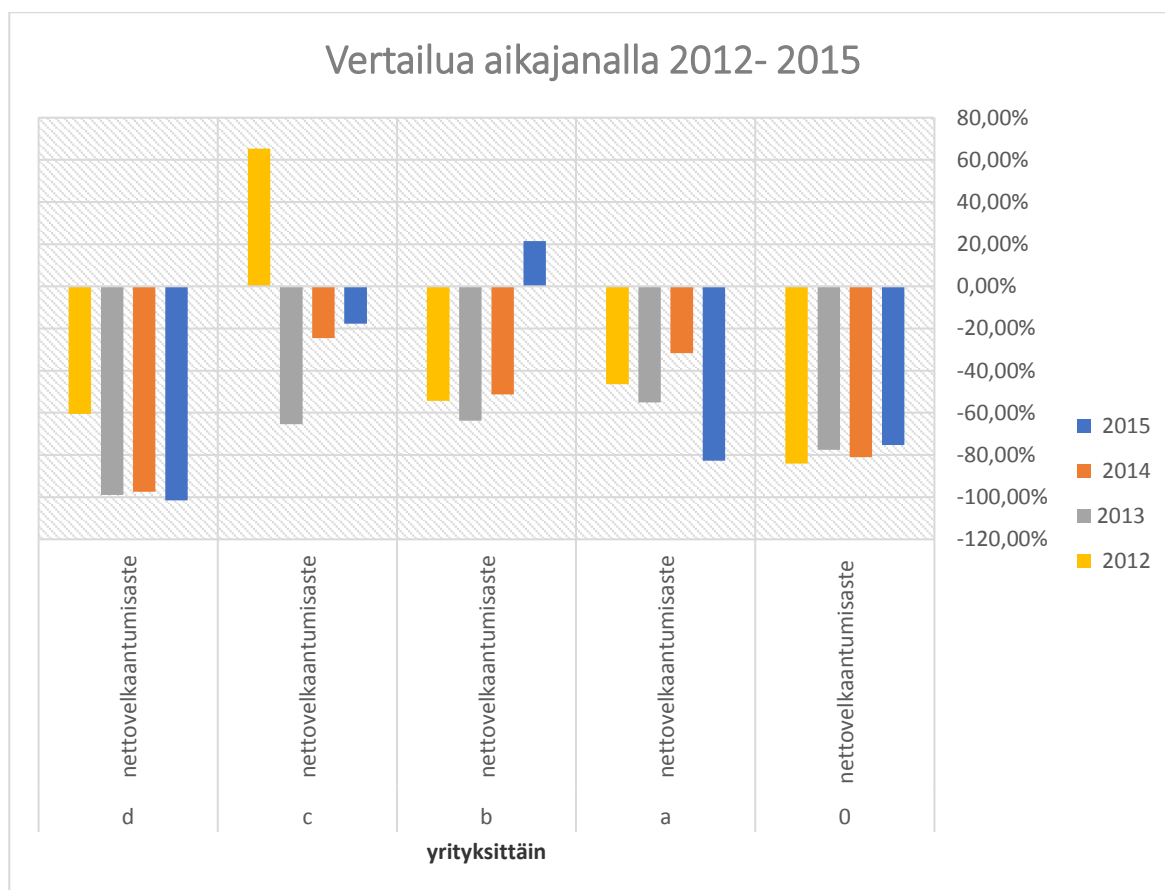
3.1. Kaavat

Tunnusluku	Kaava
Omavaraisuusaste %	$\frac{\text{Oikaistu oma pääoma} \times 100}{\text{Oikaistun taseen loppusumma} - \text{Saadut ennakot}}$
Nettovelkaantumisaste (net gearing)	$\frac{\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahat} + \text{rahoitusarvopaperit}}{\text{Oikaistu oma pääoma}}$
Korollinen vieras pääoma	Pitkäaikainen vieras pääoma ilman saatuja ennakoita + korolliset lyhytaikaiset velat + muut sisäiset korolliset velat

3.2. Tulokset



Kuvio 2a: Omavaraisuusaste



Kuvio 2b: Nettovelkaantumisaste/ net gearing

3.3. Analyysi tulosten pohjalta

Vakavaraisuutta kuvaavista tunnusluvuista tyypillisimmin käytetty on omavaraisuusaste, jossa oman pääoman määrä suhteutetaan koko pääomaan. Tunnusluku mittaa yrityksen kykyä selviytyä tappioista sekä sitoumuksistaan pitkällä aikavälillä. Omavaraisuusastetta laskettaessa omaan pääomaan luetaan mukaan myös kertynyt poistoero sekä pääomalainat ja vapaaehtoiset varaukset. Yritystutkimus ry:n ohjearvot omavaraisuusasteelle ovat: yli 40 % = hyvä, 20-40 % = tyydyttävä, alle 20 % = heikko.

Vakavaraisuutta voidaan tarkastella myös yhtiön velkojen määrän perusteella. Tunnuslukuna nettovelkaantumisaste eli net gearing tarkastelee yrityksen vieraan pääoman määrää suhteessa omaan pääomaan. Tunnusluvun ollessa alle 100% pidetään sitä yleensä ottaen hyvänä. Negatiivinen arvo kuvastaa sitä, että yritys on käytännössä nettovelaton.

Omavaraisuuden osalta valittujen yritysten taso näyttäisi olevan vähintään 40% yhden yrityksen yhden vuoden poikkeusta huolimatta, joten Yritystutkimus ry:n antama ohjearvo hyvälle omavaraisuustasolle täyttyy. Parhaimmillaan omavaraisuusaste hipoo jopa 70-80% tasoja.

Nettovelkaantumisasteiden voimakas negatiivisuus kertoo juurikin sitä, että yritykset ovat käytännössä nettovelattomia. Tulokset vahvistavat edelleen sitä ajatusta, että yritykset pyrkivät painokkaasti vahvistamaan toimintaansa ja ohjaamaan liiketoiminnan kasvua muulla kuin vieraan korollisen pääoman voimalla.

Tulosten nojalla nettovelkaantumisasteen muuttuminen plussan puolelle on erittäin suurella todennäköisyydellä merkki siitä, että vieraan pääoman määrää on nostettu. Tämä taasen on yhdistettävissä edelleen siihen, että yrityksessä ollaan suunnittelemassa tai tekemässä merkittäviä muutoksia tai on jouduttu jonkun pakon saneleman tilan johdosta nostamaan vieraan pääoman osuutta.

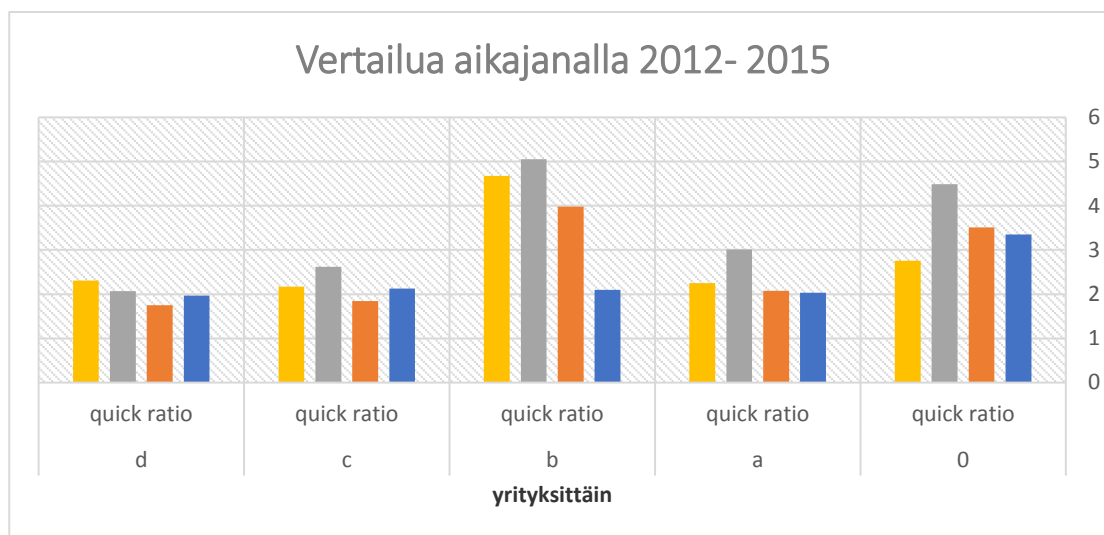
4. MAKSUVALMIUS

4.1. Kaavat

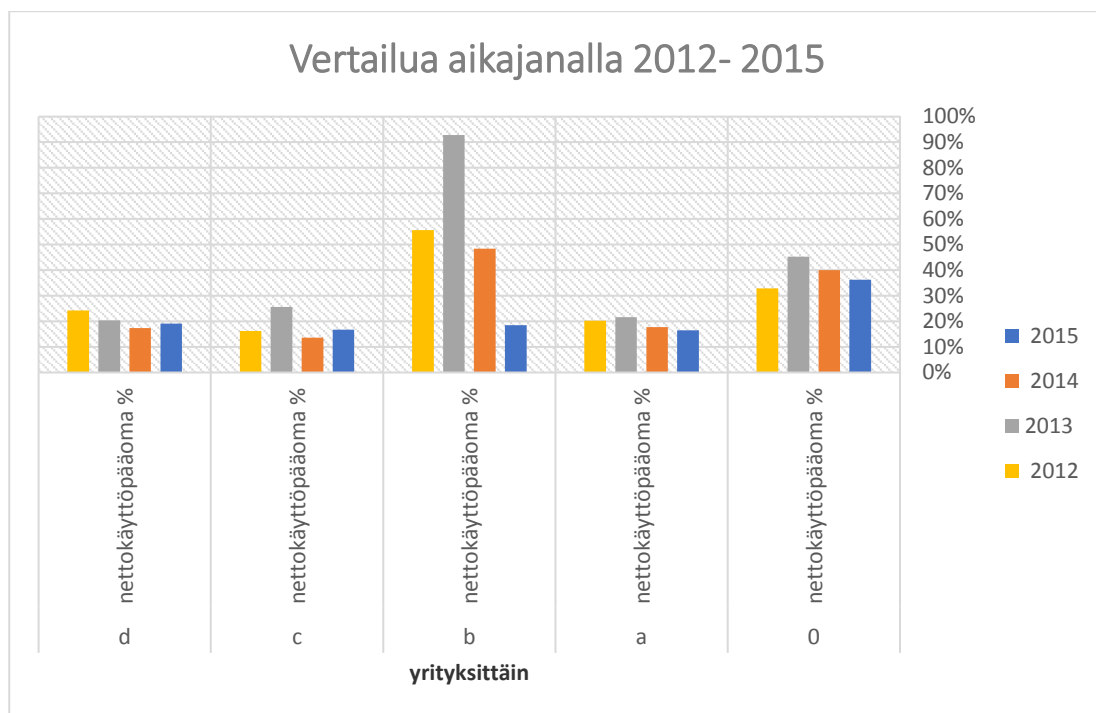
Tunnusluku	Kaava
Quick ratio	$(\text{Rahoitusomaisuus} - \text{Osatuloutuksen saamiset}) / (\text{Lyhytaikainen vieras pääoma} - \text{Lyhytaikaiset saadut ennakot})$
Current ratio	$(\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Rahoitusomaisuus}) / \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}$
Nettokäyttöpääoma%	$\text{Nettokäyttöpääoma} / \text{Liikevaihto (12 kk)} \times 100$

Nettokäyttöpääoma	Vaihto-omaisuus+ rahoitusomaisuus – lyhytaikainen vieras pääoma
Rahoitusomaisuus	Lyhytaikaiset saamiset + rahat ja rahoitusarvopaperit
Pääomaerien kiertonopeudet	Myyntisaamisten kiertoaika: $365x \text{ (Myyntisaamiset + sisäiset myyntisaamiset) / Liikevaihto (12 kk)}$

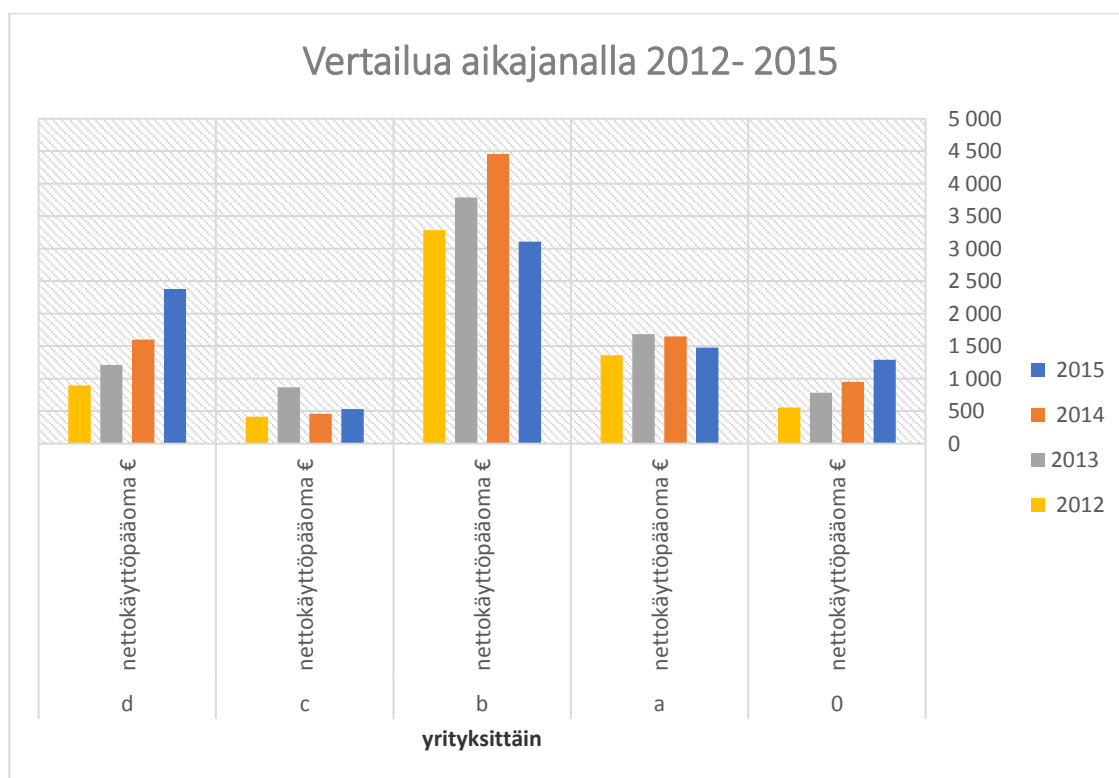
4.2. Tulokset



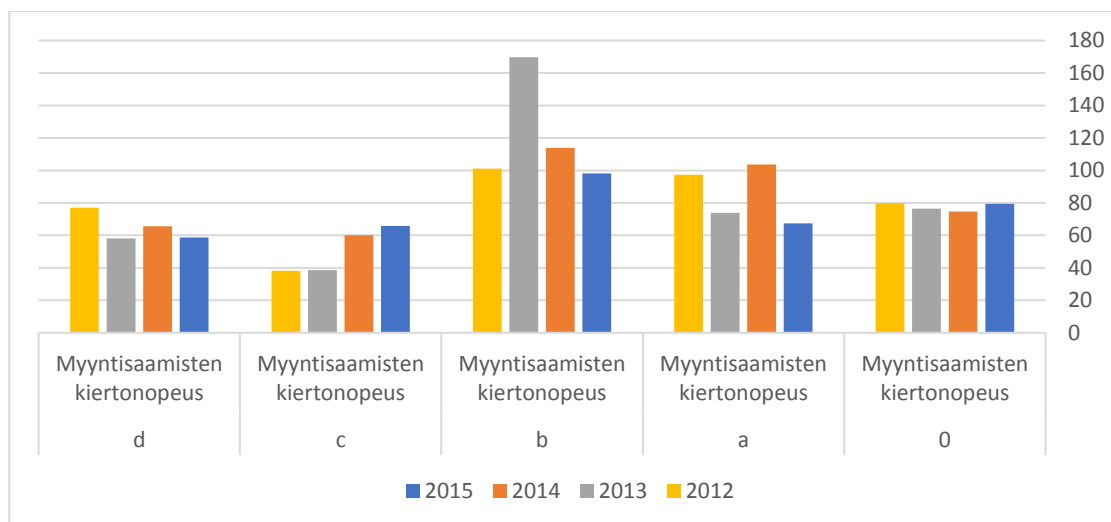
kuvio 3a: Quick ration arvot



Kuvio 3b: Nettokäyttöpääoma%



Kuvio 3c: Nettokäyttöpääoma, eur (1.000 €)



Kuvio 3d: Myyntisaamisten kiertonopeus päivissä

4.3. Analyysi tulosten pohjalta

Maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa yrityksen kykyä maksaa laskunsa ajallaan ja mahdollisimman edullisella tavalla. Quick ratio on rahoituksen riittävyttä mittaava tunnusluku, joka kertoo, kuinka hyvin yritys pystyy selviämään lyhytaikaisista veloistaan rahoitusomaisuutensa avulla. Rahoitusomaisuuteen huomioidaan rahat ja pankkisaamiset sekä lyhytaikaisista saamisista myyntisaamiset ja muut nopeasti rahaksi muutettavat saamiset. Current ratio -tunnusluvussa näkökulma on saman tyyppinen kuin Quick ratiossakin. Se kertoo yrityksen kyvystä selvitä lyhytaikaisista veloistaan, mutta mukaan on otettu rahoitusomaisuuden lisäksi myös vaihto-omaisuus. Ohjelmistotoimialan taseissa ei käytännössä ole vaihto-omaisuutta, joten quick ratio on käytännössä riittävä. Quick ration ohjearvo hyvälle on min. 1 (Yritystutkimus ry 2011)

Nettokäyttöpääomaprocentti kuvaa nettokäyttöpääoman osuutta liikevaihdosta. Nettokäyttöpääoma käytännössä kertoo sen, miten suuri osuus yrityksen käyttöpääomasta rahoitetaan omalla pääomalla ja pitkäaikaisella vieraalla pääomalla. Nettokäyttöpääoma on käytännössä lyhytaikaisten varojen ja velkojen erotus. Merkittävät suunnat alaspäin saattavat olla merkki maksukykyrakenteen muutoksesta.

Kuten olen jo aikaisemmissa kohdissa maininnut, että ohjelmistotoimialalla ei ole käytännössä katsoen vaihto-omaisuutta ja korollista vierasta pääomaakin suhteellisen vähän, koko nettokäyttöpääoma koostuu suurelta osin rahoitusomaisuudesta. Nettokäyttöpääomaprocentti kuvaakin tässä tapauksessa vahvasti rahoitusomaisuuden osuutta liikevaihdosta.

Niskanen & Niskanen (2004, 121) ovat määritelleet, että nettokäyttöpääomaprocentti kuvaa yrityksen likviditeetin kehitystä suhteessa liikevaihdon kehitykseen, kun tunnuslukua tarkastellaan usean vuoden ajalta.

On myös huomioitava, että nettokäyttöpääomaproosentin taso on kuitenkin korkea eli käytännössä katsoen 10- 50% luokkaa. Teollisuudessa, jossa vaihto-omaisuuden osuus voi olla merkittävä ja toimintaa rahoitetaan tasaisesti lyhytaikaisella vieraalla pääomalla, käyttöpääomaproosentti voi olla hyvinkin pieni esim. Koneen tulos vuodelta 2013 on 2,7% (Kallunki 2014, 128).

Kallungin (2014, 127) mukaan tehokkaasti toimivalla yrityksellä nettokäyttöpääomaproosentti ei kasva liikevaihdon kasvaessa, eli liikevaihdon kasvu ei sitouta lisää nettokäyttöpääomaa. Näiden tulosten nojalla nettokäyttöpääomaproosentti liikkuu maltillisesti vuosien välillä. Yhden yrityksen osalta muutokset ovat merkittäviä ja vaikuttavat liian suurilta, joten tulkitseen asian niin, että tämän yrityksen osalta tulokset eivät voi olla luotettavia.

Käyttöpääomaeristä otin esimerkin myyntisaamisten kiertoajoista. Käyttöpääomallahan kokonaisuudessaan kuvataan sitä, että mihin yrityksen juokseva liiketoiminta tarvitsee rahoitusta. Käyttöpääoma lasketaan kaavalla: vaihto-omaisuus +myyntisaamiset + sisäiset myyntisaamiset +osatuloutuksen saamiset-ostovelat-sisäiset ostovelat-saadut ennakot. Ohjelmistotoimialalla suurinta yksittäistä erää kuvaa myyntisaamiset. Yritystutkimus Ry:n mukaan myyntisaamisten kiertoaika kertoo käytännössä sen, kuinka pitkään myyntitulot ovat saamisina ennen kuin ne tulevat rahana yrityksen kassaan. Myyntisaamisina lasketaan mukaan myös sellaisia eriä, jotka eivät ole liikevaihtoa, joten todelliset myyntitulojen perusteella määritellyt kiertoajat ovat jonkin verran pienempiä. (Yritystutkimus ry 2011, 69)

Myyntisaamisten kiertoaikojen osalta voidaan todeta, että näiden yritysten välillä vaihtelua on jonkin verran. Toimeksiantajayrityksen osalta voidaan huomioda se, että muutosta ei juurikaan ole. Toisaalta tämä voidaan myös tulkita hyvin hyväksi sen osalta, että toiminta on saatu asiakkaiden suuntaan vakiintuneeksi. Myyntisaamisten vakiintunut nopeus voidaan myös tulkita yrityksen luotettavuudesta asiakkaiden suuntaan.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritysten tilinpäätöksiä tarkastellessa sain paljon erilaista informaatiota yritysten taloudellisesta tilasta. Myös toimialalle tyypillinen kustannusrakenne näkyi selvästi yritysten tilinpäätöksissä. Sillä on merkittävä rooli yritysten tuloksia ajatellen. Kannattavuutta tarkasteltaessa voi selkeästi todeta sen, että voimakkaasti kasvavien yritysten kannattavuuden peruskulmakivi tilinpäätösanalyysin näkökulmasta on käyttökate. Se kertoo pitkälle jo sen, miten hyvin yritys on pystynyt rakentamaan omaa toimintaa ja selviämään erilaisissa tilanteissa tiukassa kilpailutilanteessa.

Vakavaraisuuden osalta tilinpäätösten analysoinnin kautta avautui selkeästi se, että toimintaa rahoitetaan tulorahoituksen lisäksi erilaisin sijoituksin. Nettovelkaantumisasestehan ko. yrityksillä oli vahvasti negatiivinen ja quick ratio reippaasti yli ylärajan.

Yritykset ovat pääsääntöisesti pystyneet pitämään omavaraisuustason hyvällä tasolla liiketoiminnan kasvun rinnalla. Toimialan käyttäytymismalleja kuvaa myös negatiivinen nettovelkaantumisaste. Pyrkimys on pysyä nettovelattomina eli käytännössä katsoen mahdollisimman itsenäisinä. Jos se siirtyy plussan puolelle, pyrkimys on siirtää taso mahdollisimman pian lähelle nollassa tai alle.

Periaatteessa käyttökate, nettovelkaantumisaste ja myyntisaamisten kiertoaika voisivat muodostaa hyvän paketin kilpailijaseurannalle. Käyttökate on joka tapauksessa tärkeä, koska siinä nähdään, miten hyvin yritys on pystynyt toimimaan hehtisessä kilpailutilanteessa. Nettovelkaantumisasteen merkittävät muutokset antavat viitteitä merkittävistä taloudellisista muutoksista. Myyntisaamisten kiertoaika saattaa kertoa toiminnan kehityksen muutoksista tai asiakaskannan muutoksista.

LÄHTEET

Yritystutkimus Ry.2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus

Niskanen. & Niskanen. M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita

Kallunki. J-P.2014. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Talentum

Niskavaara, E.2016. Yritystaloutta esimiehille. E-kirja. Helsinki: Talentum Media OY, JAMK/JANET, Nelliportaali, Esimiesfokus.

Tunnuslukujen ohjearvoja. Balance Consulting.

http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/sijoitetun_paaoman_tuotto)

Kilpailijoiden tilinpäätökset 2013 ja 2015: Tilattu Patentti- ja Rekisterihallituksen Virre-palvelun kautta heinäkuussa 2016 PDF-muotoisina.

Liite 9: Ote aineiston syvällisemmästä analysoinnista hyödyntämällä SWOT TOWS-analyysiä

lisätiedot:

ulkoinen	sisäinen	Vahvuus	Heikkous
		<i>Henkilöstön sitoutuminen ja kehitystä tukeva organisaatorakenne</i>	<i>Vuorovaikutustaidot kehitettävät</i>
		<i>Asiakkuuksien hallinta</i>	<i>Sisäisen tiedon jakamisen kehitys</i>
		<i>Työntekijätyytyväisyys</i>	<i>Yhteisen "myytin" ja arvojen vahvistaminen menestystekijänä omassa organisaatiossa, jotta yhteneväisyyttä saadaan lisää.</i>
		<i>Toiminta-ajatuksen ja -ympäristön tuntemus, innovoiva työympäristö</i>	
		<i>Vahva kyvykyys ohjelmistoratkaisuissa</i>	
Mahdollisuus	<i>Bisnesaluejaon rajojen tarkempi määrittely</i>	Organisaation sisältä toive IoT- ja ohjelmistoratkaisurajojen määrittelystä sekä 201-kustannuspaikan osalta henkilöstömäärän määrittelystä.	
	Organisaation sisältä toive henkilöstön resursoinnin tarkemmasta arvioinnista.	Resurssiarviointi	
	<i>Näkemyksistä, miten hyvin sisäisiä seurantoja käytetään toiminnan kehittämiseen, oli tasolla 57%. Toimintojen ja prosessin todellisen tehokkuuden tunteminen koettiin tasolla 63%. Tarvetta uusille menetelmille tuli esille.</i>	Sisäisen seurantamenettelyn luominen, jonka kautta yrityskokonaisuuden tunteminen kasvaa sekä käytännössä yhteinen myytti-näkökulma varmasti kasvaa ja kirkastuu. Arvojen mukainen toimintanäkemyksistä myös vahvistuu tätä kautta. Sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotossa organisaatiolle tiedottaminen vahvuuksien näkökulmasta	Sisäisen seurantamenettelyn luominen, jonka kautta yrityskokonaisuuden tunteminen kasvaa sekä käytännössä yhteinen myytti - näkökulma varmasti kasvaa ja kirkastuu. Arvojen mukainen toimintanäkemyksistä myös vahvistuu tätä kautta. Sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotossa organisaatiolle tiedottaminen vahvuuksien näkökulmasta

	<i>Sisäisten seurantojen arviointitarve: Kommenteissa esim. seuraavia: projektien onnistumisten/epäonnistumisten arviointi, keskustelut erilaisista toimintamalleista projektien kesken, tieto osaamisen jakautumisesta yrityksessä esim. resurssien määrä per toimialaosaaminen. Nämä tulivat selkeästi esille.</i>	Sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotossa organisaatiolle tiedottaminen vahvuuksien näkökulmasta	Sisäisen seurantamenettelyn luominen. (kts. Yllä)
	<i>Tietämyksen laajentaminen projektipäällikkötasolle</i>	Seurantamenettelyssä huomioitava tarve seuraavista: Mitä mittareita ja käytäntöjä on olemassa jo? Tietämystä kaivataan esim. lisää projektien ja asiakkaiden kannattavuudesta ja vaikeusasteesta. Voisi lisätä luokittelua ja priorisointia.	Sisäisen seurantamenettelyn luominen. (kts. Yllä)
Uhka	<i>Ympäristöstä saadun tiedon hyödyntäminen</i>	Seurantamenettelyssä huomioitava tehokkuuden seuranta.	Sisäisen seurantamenettelyn luominen. (kts. Yllä)
	<i>Muutoksien ennakointi</i>	Seurantamenettelyyn ennakoitien keinot, jotka otetaan käyttöön.	Sisäisen seurantamenettelyn luominen. (kts. Yllä)
	<i>Kasvumahdollisuuksien kiinniottokyky</i>	Seurantamenettelyyn ennakoitien keinot, jotka otetaan käyttöön. Tämä kasvattaa varmasti kiinniottokykyä.	Sisäisen seurantamenettelyn luominen. (kts. Yllä)
	<i>Kilpailukyky muita vastaan</i>	Mobiilipuolen osaamisen vahvistaminen ja IOT- edelläkävijyyden vahvistaminen	
	<i>Vuorovaikutustaitojen kehittäminen</i>	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	
	<i>Analyysityökalujen määrittely</i>	Päätöksenteon vahvuus on kuitenkin analyysiin pohjautuvaa sen hetkisen olemassa olevan tiedon pohjalta. Päätöksenteossa on parempi korostaa sitä, että mihin asioihin nojaututaan ja tuoda ne esille vahvuuksien ylläpitämiseksi.	Sisäisen seurantamenettelyn käyttöönotto ja tehokkuuden arviointi auttavat pääsemään yli /taklaamaan kriisitilanteet todennäköisesti nopeammin. Menettely auttaa nostamaan esille organisaation ja toimialan akuutteja asioita nopeammin tai voi tuoda esille asioita, jotka eivät muussa tapauksessa nouse esille.