



# NUOREN YRITYKSEN KE- HITTÄMISKOHTEIDEN TUNNISTAMINEN

Case Caffeine Overdose Oy

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Atte Tarvainen	
Työn nimi Nuoren yrityksen kehittämiskohteiden tunnistaminen. Case: Caffeine Overdose Oy.	
Päiväys 03.04.2017	Sivumäärä 31
Ohjaaja(t) Risto Kiuru	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Caffeine Overdose Oy	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kuopiolainen peli- ja ohjelmistoyritys Caffeine Overdose Oy. Yritys tuottaa monenlaisia ohjelmisto- ja pelituotteita, keskittyen pääasiassa yritysten väliseen kauppaan. Yritys on perustettu vuonna 2014 ja työllistää opinnäytetyön tekohetkellä kuusi henkilöä. Jokainen yrityksessä työskentelevä on myös yrityksen osakkeenomistaja.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa kehittäminen oli käytännöllistä ongelmien ratkaisua, perustuen kuitenkin systemaattisesti kerättyyn tietoon. Kehittämistyön tavoitteena oli analysoimalla ja teoriantiedon avulla tunnistaa yrityksen tärkeimmät kehittämisen kohteet. Tarkoituksena oli saaduista tuloksista löytää oikeat keinot ja toimenpiteet, kuinka nuoren case-yrityksen liiketoiminta saataisiin vakaalle pohjalle tulevaisuutta varten ja muuttamaan yrityksen työntekijöille kannattavammaksi elinkeinoksi nykyiseen verrattuna.</p> <p>Kehittämistyön apuna käytettiin kahta työkalua: SWOT-analyysia ja kriittisiä menestystekijöitä. Ensimmäisenä SWOT-analyysia käytettiin analysoimaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia, uhkia sekä miten nämä vaikuttavat liiketoimintaan. Analyysin tuloksista huomattiin yrityksen heikkouksien vaikuttavan eniten muihin tekijöihin verrattuna. Toisessa vaiheessa listattujen heikkouksien perusteella määriteltiin liiketoiminnan vakiintumisen neljä kriittistä menestystekijää eli siis tärkeimmät kehittämisen kohteet.</p> <p>Kriittisiksi menestystekijöiksi muodostui selkeän fokuksen määrittäminen, liikevaihdon kasvu ja tasaaminen, kestävien asiakassuhteiden luonti sekä tekijöiden yhtenäinen visio. Jokaiselle menestystekijälle määriteltiin lisäksi yksi tai useampi strateginen mittari, jotka osoittavat tapahtuuko menestystekijöiden kohdalla kehitystä haluttuun suuntaan. Mittarit toimivat myös kehittämisen apuna ja konkretisoivat tehtävää työtä. Toimeksiantajan keskittyessä näiden kriittisten menestystekijöiden kehittämiseen, tavoiteltuna tuloksena on liiketoiminnan vakiintuminen ja ansioiden parantuminen.</p>	
Avainsanat Kehittäminen, kehitys, kehittämishanke, SWOT-analyysi, yritystoiminta, nuori yritys	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Atte Tarvainen			
Title of Thesis Identifying a young company's development needs. Case: Caffeine Overdose Ltd.			
Date	03.04.2017	Pages	31
Supervisor(s) Risto Kiuru			
Client Organisation /Partners Caffeine Overdose Ltd			
<p>Abstract</p> <p>This thesis was commissioned by a game and software company Caffeine Overdose Ltd based in Kuopio. The company produces many kinds of software and game products, focusing mainly on business-to-business commerce. The company was founded in 2014 and currently employs six people. Each employee is also a shareholder in the company.</p> <p>This thesis is a research-based development study in which development focuses on practical problem solving, but is still based on systematically collected information. The objective of the study was, by a combination of analysing and using existing theory, to identify the case company's most crucial areas which need development. The purpose of the study was to use the obtained results to find the correct means to stabilize the young company's business and improve employees' livelihood compared to the current situation.</p> <p>Two tools were used in the study: a SWOT analysis and CSFs, critical success factors. First the SWOT analysis was used to analyse the company's strengths, weaknesses, opportunities, threats and how these affect the business. By examining the results, it was noticed that the listed weaknesses had the biggest impact on achieving the objective. Using these recognized weaknesses, four critical success factors for stabilizing the company's business were set.</p> <p>The set four critical success factors were: defining clear focus, increased and stable revenue, creating lasting customer relationships and personnel's unified vision. One or more strategic indicators were also set for each of the success factors, which track the factors development. The indicators help the development and concretize the process. By focusing on developing these most crucial areas, the end results should stabilize the case company's business and improve the employees' income.</p>			
Keywords Development, SWOT-analysis, CSF, business			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	5
2	CAFFEINE OVERDOSE OY.....	6
2.1	Peli- ja ohjelmistoalan katsaus .....	7
3	VIITEKEHYS.....	9
3.1	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	9
3.2	Perehtyminen ja lähestymistapa.....	11
3.3	Kehittämistyön menetelmät .....	12
3.3.1	SWOT-analyysi.....	13
3.3.2	Kriittiset menestystekijät neljästä näkökulmasta .....	14
3.3.3	Strategiset mittarit .....	15
3.4	Työn neljä kriittistä menestystekijää.....	16
4	KEHITTÄMISTYÖ .....	19
4.1	SWOT-analyysi .....	19
4.2	Analyysin yhteenveto .....	21
4.3	Liiketoiminnan vakiintumisen kriittiset menestystekijät .....	22
4.3.1	Selkeä fokus .....	22
4.3.2	Liikevaihdon kasvu ja tasaisuus.....	23
4.3.3	Kestävät asiakassuhteet .....	24
4.3.4	Yhtenäinen visio.....	26
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	27
6	POHDINTA.....	29
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	30

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkimuksellinen kehittämistyö Kuopiolaiselle peli- ja ohjelmistoyritys Caffeine Overdose Oy:lle. Kehittämistyön tavoitteena oli yritystä analysoimalla ja teorian tietoa hyödyntäen tunnistaa heidän tärkeimmät kehittämisen kohteet. Varsinaisesta kehityksen tai muutoksen aikaansaannista opinnäytetyössä ei siis ole kyse, vaan työssä keskitytään tunnistamaan mihin case-yrityksen kehittämisresurssit ovat kannattavinta kohdentaa ja näin luomaan perusta varsinaista kehittämistä varten. Kehittämistyön tarkoituksena oli löytää oikeat toimenpiteet, kuinka nuoren yrityksen liiketoiminta saataisiin vakaalle pohjalle jatkoa varten sekä muuttumaan työntekijöilleen kannattavammaksi elinkeinoksi nykyiseen verrattuna. Opinnäytetyön aihe muodostui toimeksiantajan tarpeista sekä opiskelijan omasta kiinnostuksesta peli- ja ohjelmistoalaa kohtaan.

Opinnäytetyö alkaa tutustumalla case-yritys Caffeine Overdose Oy:n ja heidän toimintaansa. Samalla tehdään myös katsaus peli- ja ohjelmistoalaan, jotta lukija saa perustiedot toimialasta, sen nykyhetken trendeistä ja alalle tyypillisestä liiketoiminnasta. Näillä katsauksilla alustetaan jo tehtävää kehittämistyötä, sillä luonnollisesti yrityksen ja toimialan ominaisuudet vaikuttavat suuresti tehtävään työhön ja sen vaatimuksiin. Perustietojen jälkeen työlle muodostetaan viitekehys, jossa käydään läpi kehittämistyötä, sen keskeisimpiä prosesseja, käytettyjä menetelmiä sekä näiden välisiä yhteyksiä. Kehittämistyön lähestymistapa esitellään sekä perustellaan, jotta lukija saa hyvän käsityksen työtä ohjaavasta ajattelusta, eli miksi työtä tehdään juuri tällä valitulla tavalla. Lähestymistavan valinta vaikuttaa myös suuresti kehittämistyössä käytettäviin menetelmiin, joita kuvataan teoriassa sekä kuinka niitä hyödynnetään työssä.

Viitekehysten muodostamisen jälkeen siirrytään varsinaiseen kehittämistyöhön, joka tämän opinnäytetyön kohdalla tarkoittaa SWOT-analyysiä ja sen tuloksien kautta määriteltäviä kriittisiä menestystekijöitä. Ensimmäiseksi case-yrityksen nykytilaa analysoidaan toimeksiantajan kanssa tehdyllä SWOT-nelikenttä menetelmällä, jonka avulla yrityksen ominaisuuksia ja toimintaa päästään tutkimaan tarkemmin. SWOT-analyysillä case-yrityksestä haluttiin saada mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva, jotta tärkeimpien kehittämiskohteiden määrittämisessä ei jää osa-alueita huomioimatta. Analyysin tuloksien perusteella ja kerättyä teorian tietoa hyödyntämällä määritellään yrityksen liiketoiminnan vakiintumisen kriittiset menestystekijät. Jokaiselle kriittiselle menestystekijällä asetaan yksi tai useampi strateginen mittari, jotka konkretisoivat tehtävää kehittämistyötä sekä auttavat kehityksen etenemisen seuraamisessa. Valitut kriittiset menestystekijät ovat siis case-yrityksen tärkeimmät kehittämisen alueet, joiden kautta liiketoiminnan vakiintuminen saavutettaisiin tehokkaimmin.

Lopuksi yhteenveto vielä kertaa kehittämistyön ja sen tulokset. Saaduista tuloksista tehdään johtopäätöksiä ja niiden kautta pohditaan miten ne voivat vaikuttaa toimeksiantajan liiketoimintaan. Lopun pohdinta osiossa opiskelija pohtii omasta näkökulmastaan opinnäytetyön ja sen raportin onnistumisia ja puutteita.

## 2 CAFFEINE OVERDOSE OY

Työn toimeksiantaja on Caffeine Overdose Oy, joka on vuonna 2014 perustettu Kuopiolainen Tehdaskadulla sijaitseva peli- ja ohjelmistoalan yritys. Yritys tuottaa ohjelmisto- ja peliratkaisuja, pääasiassa pienille ja keskisuurille yrityksille, alasta riippumatta. Yritys on tähän mennessä tehnyt mm. arcade-tyyppisen pelin Android-puhelimille, liiketunnistusta hyödyntävän terveystyökalun sekä erilaisia hallintaohjelmistoja pk-yritysten käyttöön. Työn tekohetkellä yritys työllistää kuusi henkilöä, joista jokainen on myös osakas yrityksessä. Työntekijöistä neljä on ohjelmoijia ja heidän lisäksi yrityksessä työskentelee yksi graafikko/muotoilija sekä yksi työntekijä, joka vastuualueena on myynti ja talous. Vakituisten työntekijöiden lisäksi he käyttävät freelancereita hyödykseen asioissa, joita he eivät voi tai heidän ei kannata tehdä talon sisällä. Perustettaessa kesällä 2014 kaikki tekijät olivat vielä opiskelijoita ja yrityksen toiminta oli enemmän tai vähemmän sivutoimista muiden asioiden ohella. Opin- näytetyön aloituksen aikoihin melkein jokainen työntekijä oli juuri valmistautumassa tai jo valmistunut, joten yrityksen haluttiin kasvavan ja muuttuvan täysimittaiseksi liiketoiminnaksi.

Toimeksiantajan alkuperäisenä liikeideana oli tehdä videopelejä, joko toimiessa itse myös julkaisijana tai vaihtoehtoisesti alihankintatyönä muille tahoille. He kuitenkin nopeasti havaitsivat, ettei yritys tuottaisi liikevaihtoa riittävästi pelkällä pelinkehityksellä, joten tekijöiden ohjelmointiosaamisen myötä he alkoivat tehdä myös ohjelmistotuotteita, keskittyen yritysten väliseen liiketoimintaan (B-to-B). Finnvera myönsi Caffeine Overdoselle opinnäytetyön tekemisen aikoihin lainan, joka antaa yrityksen toiminnalle tervetulleen hengähdystauon ja mahdollisuuden suunnitella liiketoiminnan kehitystä, sillä tähän asti kassavirran varmistamiseksi suurin osa ajasta ja energiasta on kulunut yrityksen päivittäiseen pyörittämiseen. Caffeine Overdose on myös yhtenä osallisena 3D-talo Oy:ssä, uudessa yrityksessä, joka keskittyy virtuaaliodellisuuden ja sen tuomiin liiketoiminnallisiin mahdollisuuksiin.

Konkreettisemmalla tasolla kehittämistyön tavoite tarkoittaa liikevaihdon kasvua ja kassavirran taantumista. Työn tekohetkellä palkanmaksu case-yrityksessä perustui tehtyihin projekteihin ja niiden tuomaan kassavirran määrään, mutta tulevaisuudessa toimeksiantaja haluaa luonnollisesti palkanmaksun muuttuvan kaikille säännölliseksi ja kilpailukykyiseksi. Suomessa yksityisen sektorin puolella ohjelmoijan keskiansio on noin 3 600 euroa, vaikkakaan näitä summia toimeksiantaja ei vielä yrityksen alkuvuosina tavoittele (Tilastokeskus 2015). Vuoden 2016 tilikaudella yrityksen liikevaihto oli noin 59 000 euroa, joka ei ole riittävä summa kuudelle työntekijälle jaettuna. Alla oleva laskelma (taulukko 1) on vain suuntaa antava arvio henkilökustannuksista laskettuna työntekijöiden määrällä ja tässä vaiheessa kohtuullisella palkalla. Arvio on tehty vain opinnäytetyötä varten, mutta se antaa käsityksen, kuinka liikevaihdon tulisi keskimäärin nelinkertaistua, jotta yritys olisi vakaammalla pohjalla tulevaisuutta varten.

TAULUKKO 1: Suuntaa antava arvio henkilökustannuksista asetetun tavoitteen näkökulmasta.

<b>Henkilöstön määrä</b> *	<b>6 henk.</b>
<b>Palkka (kk) lisäkustannuksineen per henkilö</b> =	<b>2 500 €</b>
<b>Henkilöstön kustannukset (kk)</b>	<b>15 000 €</b>
<b>Henkilöstön kustannukset (vuosi)</b>	<b>180 000 €</b>

Vaikka kehittämistyölle ei asetettu varsinaista toteutumisen aikataulua, suuntaa antavana aikarajana toimii, että liiketoiminnan olisi hyvä vakiintua yrityksen viidenteen vuoteen mennessä eli 2019. Alle puolet aloittaneista yrityksistä selviää ensimmäiset viisi vuotta, jonka jälkeen jatkuvuus luonnollisesti paranee huomattavasti (Eurostat 2016). Joten jos yritys siis selviää viiden vuoden ikään asti, se on hyvä osoitus siitä, että yritys on löytänyt paikkansa markkinoilla ja todennäköisesti jatkaa toimintaansa vielä pidemmän aikaa. Yritys on täyttänyt syksyllä kolme vuotta, joten kasvun hakua ja kehittämistä ei ole kannattavaa viivästyttää.

## 2.1 Peli- ja ohjelmistoalan katsaus

Informaatioteknologia-ala, tai lyhennettynä IT-ala, on ollut 90-luvulta lähtien Suomessa menestyvä toimiala. Henkilöstöä tietotekniikka-alan yrityksissä on nykyään noin 55 000 ja jos mukaan lasketaan myös peliala, teleoperaattorit, sulautetut ohjelmisto/järjestelmä yritykset, kaupan ala sekä julkinen sektori, niin luku on noin 90 000. (Neittaanmäki ja Kinnunen 2016, 2.) Vaikka Nokian hiipuminen on aiheuttanut pienoista taantumaa alalla, peliala on vuorostaan saanut paljon positiivista huomiota Suomessa viime vuosina mm. Rovion ja Supercellin kaltaisten menestystarinoiden kautta. Vuonna 2015 Suomessa toimi noin 290 pelialan yritystä ja pelitoimialan liikevaihto oli noin 2,4 miljardia euroa, mutta on huomioitava, että Supercellin osuus tästä on valtava, noin 2,1 miljardia euroa. Todellishemman kuvan suomalaisista peliyrityksistä antaa toimialan mediaani liikevaihto, joka on noin 100 000 euroa. (Hiltunen 2016.)

Ohjelmistoliiketoiminnan keskiössä on yritykset, joiden ydintoimintana ja päätuotteena on ohjelmistojen suunnittelu ja toteutus. Pääpiirteittäin liiketoimintaa voidaan harjoittaa neljällä eri tavalla:

1. Liiketoiminta perustuu alihankinnan tekemiseen. Ohjelmointityötä tehdään alihankintana muille yrityksille ilman omia ohjelmistotuotteita.
2. Liiketoiminta keskittyy asiakaskohtaisiin ohjelmistoihin. Asiakkaille luodaan jossain määrin ainutlaatuisia ohjelmistoja, vaikka käytännössä räätälöinti voikin olla vähäistä.
3. Liiketoiminta perustuu omien ohjelmistotuotteiden myyntiin lisensseinä tai palveluina sekä siihen liittyviin muihin palveluihin.
4. Liiketoiminta keskittyy ohjelmistoihin, jotka tehdään sulautettuna osana jotain laitetta tai järjestelmää. (Ali-Yrkkö & Martikainen 2008, 4.)

Pelien valtakunta kirjan kirjoittaja Elina Lappalainen kirjoittaa verkkosivuillaan (2015), kuinka supermenestykset, kuten Angry Birds ja Clash of Clans, ovat muodostaneet suurelle yleisölle harhakäsityksiä pelialasta. Median antama huomio alan onnistujille on antanut joillekin käsityksen, että pelien tekeminen on helppo ja nopea tapa rikastua. Todellisuudessa alalla vallitsee äärimmäisen kova kilpailu ja varsinkin mobiilipelien markkinat ovat satureituneet. Pelien kehitys on kallista korkeista palloista johtuen ja kehitys voi viedä useita kuukausia, vuosiakin, ilman mitään takuita pelin menestymisestä. Pienille yrityksille nämä haasteet ovat vielä haastavampia vähäisen pääoman vuoksi. Jättimenestyksistä huolimatta Suomen pelialan yrityksistä suurin osa on yhden tai korkeintaan muutamman hengen studioita, joissa sinnitellään päivästä toiseen. Nykymarkkinoilla todellinen menestys vaatii hyvän pelin lisäksi suuria taloudellisia satsauksia ja hyvän viittauksen tästä antaa Supercellin 400 miljoonan markkinointibudjetti (Lovell 2015).

Toimialan viime vuosien kuumiksi trendeiksi ovat nousseet virtuaalitodellisuus ja lisätty todellisuus. Virtuaalitodellisuudessa (lyhennettynä VT tai VR, virtual reality) päähän asetetaan näyttölaite, jonka kautta käyttäjä voi tuntea olevansa ”sisällä” virtuaalimaailmassa. Lisätty todellisuus (lyhennettynä AR, augmented reality) toimii samoin tavoin, mutta siinä käyttäjä katsoo läpinäkyvien näyttöjen läpi, jolloin nähtävään oikeaan maailmaan pystytään lisäämään tietokoneella tuotettuja elementtejä. Yhdessä virtuaalitodellisuuden ja lisätyn todellisuuden maailmanlaajuisen liikevaihdon ennustetaan saavuttavan 108 miljardia vuoteen 2021 mennessä (Digi-capital 2017). Vaikka kummankin kohdalla vasta aika näyttää miten laitteet todellisuudessa menestyvät, niiden potentiaali on silti selkeä, myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta.

Muita toimialan trendejä on mm. mielenkiinto terveysteleihin ja niiden hyödyntäminen terveydenhuollossa. FiHTAn (2015-09-21) tiedotteen mukaan Suomen viime vuosien pelialan kasvun ja terveysteknologian kehitys on nostanut kiinnostusta näiden kahden alan yhdistämistä kohtaan, joka on johtanut terveysteleihin. Terveysteleistä puhuttaessa tarkoitetaan kaikenkaltaisia terveyttä edistäviä tai tukevia sovelluksia, jotka toimivat pelien tavoin. Terveysteleillä voidaan esimerkiksi vaikuttaa positiivisesti motivaatioon, fyysiseen aktiivisuuteen sekä terveystietoihin ja -taitoihin, joiden kautta esimerkiksi toivotaan keinoja vastata muuttuneiden ikärakenteiden tuomiin haasteisiin.

Terveysteleiltä toivotaankin uusia ratkaisuja terveydenhuoltoon, vaikkakin terveysteleiden markkinoista on vielä lukuisia kysymysmerkkejä ilmassa. Kokonaisuudessaan terveysteleiden markkinat ovat vasta syntymässä ja halu investoida teleihin on alhainen sekä yksityisellä että julkisella puolella. Markkinat ovat siis todella haastavat ja yrittäjien kannattaa tarkastella tilannetta mahdollisimman realistisesti näkökulmasta, välttämällä liian suuria riskejä. Toisaalta kilpailua ei ole vielä syntynyt ja alan onnistumiset odottavat itseään. (Kaleva, Hiltunen & Latva 2013, 4-5.)



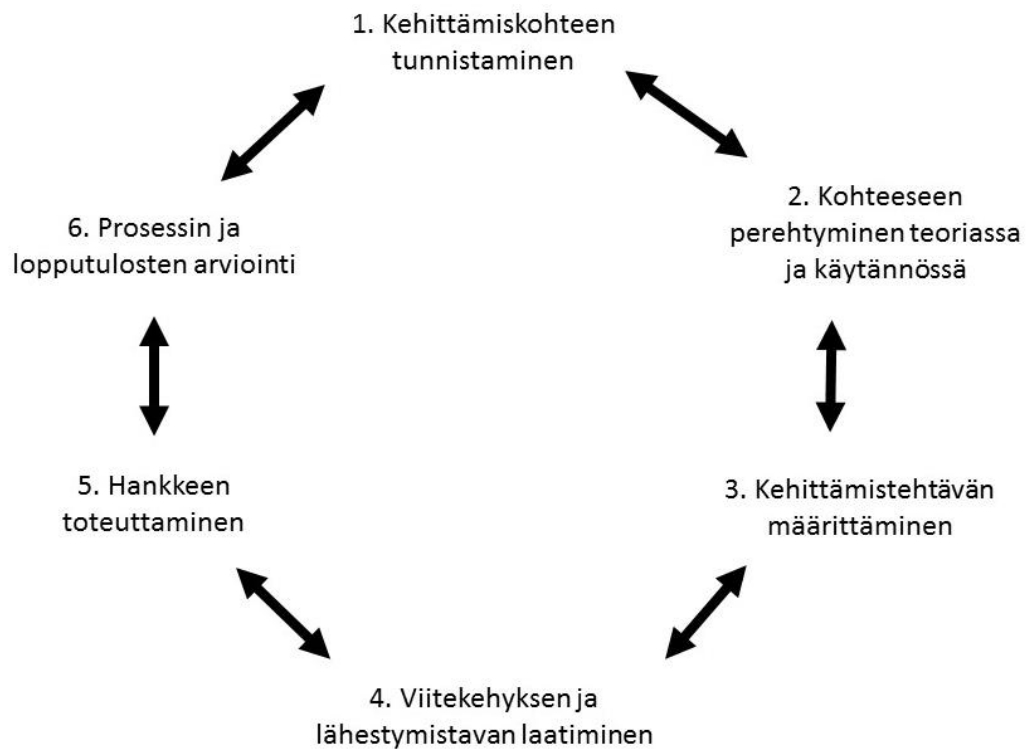
### 3 VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Viitekehys avaa tehtävää kehittämistyötä lukijalle ja samalla perustelee valittua lähestymistapaa. Ensimmäiseksi tekstissä perehdytään teoreettisella tasolla tutkimuksellisen kehittämistyön prosessiin ja sen etenemiseen. Tämän jälkeen tutustutaan työssä käytettyihin käsitteisiin ja menetelmiin, esittäen mitä käsitteillä tarkoitetaan ja miten menetelmiä hyödynnetään. Viitekehyn lopussa tarkastellaan tunnistettuja kehittämiskohteita teoreettisesta näkökulmasta.

#### 3.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka kohteena on peli- ja ohjelmistoyritys Caffeine Overdose Oy. Tutkimuksellisen kehittämisen voi asettaa tieteellisen tutkimuksen ja arkiajat- telulla kehittämisen välimaastoon. Näiden kahden tavan välissä kehittäminen ei ole pelkkää teorioi- den testaamista tieteellisestä näkökulmasta, mutta se ei myöskään perustu vain omiin ideoihin ja ajatteluun. Tällaisella kehittämisen muodolla pyritään kehittämään käytännöllisellä tasolla, mutta työn kuitenkin perustuessa systemaattisesti ja kriittisesti kerätyyn tietoon. Tutkimuksellisessa kehit- tämistyössä keskitytään siis etsimään käytännön ongelmiin käytännöllisiä ratkaisuja tai parannuksia tutkimuksellisin keinoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 17-18.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi etenee selkeästi toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Alla olevassa mallissa (kuvio 1) esitetään tyypillinen malli tutkimuksellisen kehittämistyön etenemisestä, josta prosessiin liittyvistä vaiheista saa hyvän kokonaiskuvan. Käytännössä prosessi ei välttämättä ole näin selkeästi etenevä ja usein prosessiin kuuluukin, että vaiheiden välillä liikutaan edestakaisin työn ja tavoitteiden täsmentyessä. (Ojasalo ym. 2014, 23-24.) Tämän opinnäytetyön kehittämistyö etenee tämän mallin mukaisesti erotuksella, että kehittämiskohde ja -tehtävä on valmiiksi määritel- tynä toimeksiantajan puolelta. Yritykseen ja tehtävään perehtymisen jälkeen opiskelijan vastuulle jäi siis lähestymistavan valinta ja suunnittelu, minkä kautta myös työn viitekehys muodostettiin, sekä varsinainen työn toteutus.



KUVIO 1: Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.

Kun kehittämistehtävä on saatu määriteltyä, voidaan alkaa suunnitella varsinaista kehittämistyötä, kuten lähestymistapaa ja tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämistehtävä sekä -kohde sanelee, minkälainen lähestymistapa kehittämistyöhön parhaiten sopii. Lähestymistavan ei tarvitse olla tiukasti rajattu työskentelytapa, vaan siinä voi olla erilaisia piirteitä vastaten kehittämistehtävän tarpeita. Työssä käytettäviä menetelmiä valittaessa on puolestaan tärkeää miettiä, millaista tietoa kehittämistyössä tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä käytetään. Erilaisia menetelmiä käyttämällä saadaan erilaista tietoa, joten valittujen menetelmien tulisi ensisijaisesti tukea kehittämistyötä ja -tehtävää. Lisäksi on kannattavaa käyttää useampia ja toisiaan täydentäviä menetelmiä, jotta niiden kautta saatu tieto on luotettavaa kehittämistyön apuna. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Menetelmien käyttämisen ja kehittämishankkeen toteutuksen jälkeen viimeinen vaihe on kehittämistyön ja siitä saatujen tulosten arviointi. Loppuarvioinnin tarkoituksena on pohtia, miten kehittämistyössä kokonaisuudessaan onnistuttiin. Arvioinnilla tarkastellaan myös kehittämistoimien vaikutuksia työn kohteeseen ja jatkokehittämisen mahdollisuuksia saatuihin tuloksiin pohjautuen. Samoin kuin muissakin kehittämistyön vaiheissa, loppuarviointikin tulee olla kriittistä tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia. (Ojasalo ym. 2014, 47.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö soveltuu kehittämisen muotona hyvin tämän opinnäytetyön tavoitteisiin ja kehittämistyön tarpeisiin. Tieteelliseen tutkimukseen kallistuessa tehtävä työ ja siitä saatavat tulokset olisivat tässä tapauksessa liian irrallaan käytännöstä ja case-yrityksen päivittäisestä liiketöinnistä. Kuitenkin tutkimuksellisuuden ominaisuudet, kuten järjestelmällisyys, analyttisyys ja kriittisyys ovat tärkeitä, jotta kehittämistyö on kerätyn tiedon kautta perusteltua, eikä siten ole pelkästään puolueellinen oma näkemys.

### 3.2 Perehtyminen ja lähestymistapa

Kehittämiskohteeseen ja -tehtävään perehtyessä tuli nopeasti selväksi, että case-yrityksen ominaisuudet määrittävät paljon tehtävää kehittämistyötä ja siihen käytettäviä menetelmiä. Caffeine Overdose Oy on suhteellisen nuori yritys ja vielä muuntautumassa täysivaltaiseksi liiketoiminnaksi, joten yritys hakee toiminnalleen vakiintuneita menettelytapoja ja prosesseja. Toisin sanoen moni asia yrityksessä on vielä niin sanotusti ilmassa, eikä toiminnalle ole muodostunut rutiineja. Koska yritykselle ei vielä ole syntynyt mm. vakiintuneita tuotteita tai palveluja, pitkäaikaisia asiakassuhteita eikä sisäisiä prosesseja, yksittäisiltä osa-alueilta ei ole saatavilla riittävästi tietoa syvällistä analysointia varten. Jos yksittäisiä osa-alueita yritettäisiin tarkasti analysoida, saatava tieto ei välttämättä ole totuudenmukaista tai luotettavaa. Tämän lisäksi kehittämistyön tarkkaan rajaaminen yksittäiselle toiminnan osa-alueelle olisi tässä tapauksessa verrattain tehotonta, koska yhden asian kehittämisen vaikutus yrityksen liiketoiminnan kokonaisuuteen olisi todennäköisesti pieni.

Kehittämistyössä ei myöskään keskitytty liiaksi case-yrityksen toimialaan, sen erikoispiirteisiin tai siitä tehtyihin tutkimuksiin. On selvää, että alalta löytyy lukuisia hyviä esimerkkejä menestyksellistä yrityksestä, joiden toimintaa jäljittelemällä voidaan yrittää tavoitella samankaltaista menestystä. Tämänkaltaisen jalanjäljissä seuraaminen on kuitenkin liian varhaista case-yrityksen tapauksessa. Liiketoiminnan perustuksien täytyy olla kunnossa ennen kuin potentiaalinen maksimointia on kannattavaa tavoitella. Kun yrityksen sisäinen toiminta ja muut tärkeimmät osa-alueet ovat hallinnassa, syntyy myös todennäköisemmin hyviä tuotteita/palveluja sekä menestyvää liiketoimintaa. Näistä yllä mainituista syistä johtuen kehittämistyötä lähdeettiin tekemään nuoren yrityksen kokonaisuuden kehittämisen näkökulmasta pienten viilauksien ja ohjelmistoalan mahdollisuuksiin tarrautumisen sijasta.

Liiketoiminnan kokonaisuuteen viitaten opinnäytetyössä käytetään käsitettä liiketoimintamalli ja kehittämistyössä käsitellään sen merkitystä liiketoiminnan onnistumiseen. Liiketoimintamalli käsitteenä nousi vahvasti esille 1990-luvun internet-huuman aikoina, mutta käytännössä ajatus käsitteen takana on ollut olemassa jo pidemmän aikaa, esiintyen vain eri nimityksillä. Tästä johtuen käsitteelle ei ole tarkkaa määritelmää ja käyttäjästä riippuen siihen voidaan sisällyttää hieman eri asioita. Tästä huolimatta yksinkertaistettuna liiketoimintamallin ajatellaan kertovan, kuinka yritys harjoittaa liiketoimintaa ja miten se siitä ansaitsee rahaa. Käsitettä ei tule kuitenkaan sekoittaa liiketoiminnan strategiaan, sillä siinä missä liiketoimintamalli on kuvaus itse liiketoiminnasta, strategia kertoo kuinka yritys voittaa kilpailijansa ja saavuttaa asetetun tavoitteen. (Ovans 2015.)

Joan Magrettan (2002) määritelmän mukaan hyvä liiketoimintamalli on lyhyt kertomus yrityksen toiminnasta ja sen pitäisi antaa vastaus muutamaan olennaiseen kysymykseen liiketoiminnasta: Kuka tai ketkä ovat asiakkaitamme? Kuinka tämä yritys tekee rahaa? Mikä on taloudellinen logiikka arvon tuottamisen ja sen kustannusten takana? Näiden kysymysten kautta syntyy kuvaus siitä, mitä yritys tekee ja miten he sen tekevät. Liiketoimintamallia voikin ajatella samoin kuin perinteistä arvoketjua, sen jakautuessa kahteen osaan. Ensimmäinen osa sisältää kaikki toiminnot, mitkä liittyvät tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Näitä ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun suunnittelu ja valmistaminen.

Arvoketjun toinen osa puolestaan sisältää kaikki myyntiin liittyvät toiminnot, kuten esimerkiksi asiakashankinnan, myyntitapahtuman ja toimituksen.

Liiketoimintamallin olemassaolo ei ole tietenkään takuu liiketoiminnan onnistumisesta, vaan kuten muidenkin suunnittelu työkalujen kohdalla, mallin tavoitteet tulee ymmärtää ja sitä täytyy osata käyttää oikein. Tämän lisäksi liiketoimintamalli ei välttämättä ole riittävän kattava ohjenuora koko yrityksen toiminnalle, joten esimerkiksi yrityksen strategia täydentää hyvin liiketoiminnan suunnittelua. Mallin hyvä puoli työkaluna on kuitenkin, että se pakottaa tekijät miettimään yrityksen toimintaa kokonaisuutena ja miten eri osa-alueet toimivat keskenään. Mallin toimivuutta voidaan testata kahdesta näkökulmasta, kerronnallisesta ja numeraalisesta. Eli ongelmia syntyy, jos liiketoiminnan kuvauksessa ei ole järkeä tai mallin synnyttämät luvut eivät ole positiivisia. (Magretta 2002.) Tästä opinnäytetyöstä saatujen tuloksien perusteella toivotaan voitavan löytää ja/tai rakentaa toimiva liiketoimintamalli. Toimivan liiketoimintamallin kautta liiketoiminnan vakiintuminen on helpommin saavutettavissa.

### 3.3 Kehittämistyön menetelmät

Kehittämistyötä suunnitellessa aikaisemmin mainitut case-yrityksen ominaisuudet ja kehittämistehävä asettivat käytettävälle menetelmille tiettyjä vaatimuksia, jotta niiden avulla kerätty tieto on olennaista työtä varten. Määrälliset (kvantitatiiviset) menetelmät oli helppo rajata pois käytöstä, koska aineistoa ei yksinkertaisesti ollut riittävästi kunnollista otosta varten, joten tuloksien paikkansapitävyys olisi kyseenalaista. Näin kehittämistyölle haettiin laadullisia (kvalitatiivisia) menetelmiä, joilla saataisiin moninainen ja kokonaisvaltainen kuva asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Tärkeimpien kehittämisen kohteiden tunnistus ja määrittäminen vaativat kokonaisvaltaisen kuvan yrityksen liiketoiminnasta, jotta kaikki liiketoiminnan osa-alueet huomioidaan.

Lopulta kehittämistyöhön valittiin käytettäväksi kaksi työkalua: yrityksen nykytilan analysointiin käytettävä SWOT-analyysi sekä tärkeimpien kehittämiskohteiden määrittämiseen käytetty kriittiset menestystekijät. Tärkeimpien kehittämisen kohteiden tunnistusta varten ensimmäiseksi oli välttämätöntä analysoida yrityksen nykytilaa ja -toimintaa. Analyysin tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytila sekä saada hyvä kokonaiskuva liiketoiminnasta sekä vaikuttavasta ulkoisesta ympäristöstä. Lisäksi analyysissä haluttiin keskittyä asioihin, joilla on vaikutusta lopulliseen kehittämistyön tarkoitukseen, kuten liikevaihdon syntyyn. Analyysin tuloksien ja teorian yhdistelmällä voitiin tunnistaa kriittiset menestystekijät case-yrityksen liiketoiminnan vakiintumiseen. Kriittiset menestystekijät työkaluna valittiin, koska nimensä mukaisesti sen avulla on hyvä määritellä kaikkein olennaisimmat asiat. Seuraavaksi esitellään käytettävät työkalut tarkemmin ja kuinka niitä hyödynnetään tässä kehittämistyössä.

### 3.3.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on laajasti käytetty nelikenttämenetelmä, joka liiketoiminnassa käytettäessä auttaa yritystä tai organisaatiota tarkastelemaan analyysin kohdetta. Yleensä prosessille asetetaan lisäksi jokin tavoite, joka omalta osaltaan ohjaa ajattelua ja tekemistä tätä tavoitetta kohti. Analyysin kohteena voidaan arvioida esimerkiksi jotain liiketoiminnan osa-aluetta, kuten yrityksen tuotteita tai kilpailukykyä, mutta sillä voidaan myös tarkastella koko yrityksen toimintaa. Prosessissa arvioidaan ja tunnistetaan tarkasteltavan kohteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Näiden tekijöiden englannin kielisistä vastineista myös muodostuu analyysin nimi, eli **strengths**, **weaknesses**, **opportunities** ja **threats**. Alla olevan mallin (kuvio 2) mukaisesti nelikenttä jaetaan lisäksi kahteen osaan, sisäisiin ja ulkoihin tekijöihin. Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, joihin yritys voi vaikuttaa jossain määrin. Mahdollisuudet ja uhat ovat puolestaan ulkoisia tekijöitä, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. (Team FME, 6-8)

	Positiiviset	Negatiiviset
Sisäinen ympäristö	Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)

KUVIO 2: SWOT-nelikenttä

Tavoitteen asettaminen analyysille on etenkin tärkeää, jos prosessista halutaan hyötyä jollain tavalla, sillä muuten analyysi jää helposti vain listaksi toisistaan irrallaan olevista asioista. Tavoite rajaa ja keskittää tekemistä niihin osa-alueisiin, jotka ovat tärkeitä tavoitteen saavuttamisen kannalta. Tavoitteen lisäksi listauksessa on tärkeä laittaa asiat tärkeysjärjestykseen, sillä luonnollisesti kaikilla asioilla ei ole yhtä suuri vaikutus tavoitteeseen. Tämä voidaan tehdä suoraan analyysin teon yhteydessä tai viimeistään tulosten pohdinnan yhteydessä. Näiden kahden merkityksen huomioon ottamisella saadaan parhaimmat tulokset. (Team FME, 23-24)

Analyysin valmistuttua yritys voi miettiä mitä toimenpiteitä tuloksiin perustuen tehdään. Yleisimpiä tuloksien hyödyntämistapoja on esimerkiksi, joko yrittää hyödyntää mahdollisuuksia käyttäen vahvuuksia tai vaihtoehtoisesti voidaan yrittää muuntaa heikkoudet tai uhat positiivisiksi tekijöiksi, eli vahvuuksiksi tai mahdollisuuksiksi. SWOT-analyysin heikkoutena on kuitenkin, että siinä voidaan helposti yksinkertaistaa liikaa vaikuttavia tekijöitä, analyysin tekijästä tietenkin riippuen. Tämän johdosta kummassakin tavassa täytyy ottaa huomioon realiteetit, jotka ovat voineet jäädä analyysissä

huomioimatta. Esimerkiksi aikeista huolimatta toteutuksen tiellä voi olla esteitä, jotka tekevät muutoksesta vaikeaa tai jopa mahdotonta. Joka tapauksessa toimenpiteitä suunnitellessa on ensin syytä tarkastella tehtävää asiaa lähempää ja esimerkiksi tehdä vielä kattavampi analyysi asiaan liittyen. (Team FME, 21-22)

SWOT-analyysin heikkoutena onkin sen subjektiivisuus, eikä menetelmästä muutenkaan ole olemassa tarkasti rajattua määritelmää. Tästä syystä analyysin lopputulos voi vaihdella suuresti analyysin tekijästä riippuen. Jonkun näkökulmasta jokin vahvuus voikin olla jonkun toisen mielestä heikkous. Analyysin paikkansapitävyys ja hyödyt ovatkin paljolti sen tekijästä kiinni, joten nämä asiat ovat hyvä pitää mielessä tuloksia tarkastellessa ja jatkotoimenpiteitä suunnitellessa. Silti on olemassa tekijöitä, jotka kuuluvat selvästi johonkin kategoriaan. Esimerkiksi hyvää taloudellista tilannetta on vaikea pitää minään muuna kuin vahvuutena. (Team FME, 8-9)

SWOT-analyysi valittiin käytettäväksi tähän opinnäytetyöhön sen nopeuden ja helppokäyttöisyyden takia. Syvällisempi ja monitahoisempi analyysi menetelmä olisi ollut turhan kattava, sillä tällöin prosessi olisi liian suuri muuttuvan yrityksen tarpeisiin nähden. SWOT-analyysin kohdalla energia ei tuhlaantunut yrityksen ja kehittämistyön kannalta epäolennaisiin asioihin, vaan analyysissä voitiin keskittyä tavoitteen kannalta eniten vaikuttaviin tekijöihin. Lisäksi SWOT-analyysi ja siitä saatavat tulokset ovat hyvä pohja tulevaisuuden jatkokehitystä mielessä pitäen.

### 3.3.2 Kriittiset menestystekijät neljästä näkökulmasta

Kriittinen menestystekijä (eng. critical success factor, CSF) on johtamisen termi asioille, jotka ovat onnistumisen ja asetettujen tavoitteiden saavutuksen kannalta välttämättömiä. Menestystekijöitä voi olla useita tarkoitusta kohden ja jokaiselle tekijälle on tärkeää asetettaa oma strateginen mittari ja sen tavoite. Näillä keinoin yritetään mahdollistaa tehokas toteuttaminen sekä prosessin seuranta. (Hannus 2004, 78.) Tässä kehittämistyössä kriittisiä menestystekijöitä käytetään tärkeimpien kehittämiskohteiden määrittämiseen ja kehitysprosessin konkretisointiin. Kriittisten menestystekijöiden asettamisen avulla kehittämistyö ei jää pelkän tiedon tasolle, vaan kerättyä informaatiota pystytään hyödyntämään käytännöllisellä tasolla.

Hyödynnän työssäni kriittisten menestystekijöiden lisäksi Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin (1992) kehittämää tasapainotetun tuloskorttimallin neljää näkökulmaa, jotta kehittämistyö ottaa huomioon useat näkökulmat ja kattaa yrityksen toiminnan kokonaisuudessaan. Tasapainotettu tuloskorttimalli (eng. balanced scorecard, BSC) on samankaltainen strategisen johtamisen työkalu kuin kriittiset menestystekijät, mutta se on enemmän tarkoitettu suuryritysten käyttöön ja on siksi menestystekijöitä laaja-alaisempi. Tuloskorttimalli vaatii suuren määrän dataa, minkä perusteella suorituskymittaristo asetetaan ja sen kehitystä seurataan. Nuoren ja pienen case-yrityksen kohdalla tämä ei ole mahdollista, eikä malli siksi sellaisenaan sovi tämän kehittämistyön tarpeisiin. Tuloskorttimallin neljä näkökulmaa ovat kuitenkin erinomaisia kattamaan liiketoiminnan kokonaisuuden ja näin mallin hyviä puolia voidaan hyödyntää tässä pienemmän skaalan kehittämistyössä.

Tuloskorttimallissa yrityksen menestyksen kannalta olennaisimmat tekijät jaetaan neljään eri näkökulmaan, jotta onnistumista ei mitattaisi pelkästään perinteisten taloudellisten mittareiden kautta, vaan niiden lisäksi olisi muita ei-taloudellisia mittareita mittaamassa strategisten tavoitteiden toteutumista. Näkökulmat ovat seuraavat:

1. Taloudellinen näkökulma: tässä yrityksen toimintaa katsotaan osakkeenomistajien näkökulmasta, eli miten he näkevät taloudelliset tulokset.
2. Asiakkaan näkökulma: mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksestä ja kuinka he näkevät sen tuotteet tai palvelut.
3. Sisäisen toiminnan näkökulma: kuinka sisäiset prosessit toimivat ja miten tehokasta työskentely on.
4. Uudistumisen näkökulma: voiko yritys parantaa toimintaansa ja kehittyä. (Kaplan & Norton, 1992.)

### 3.3.3 Strategiset mittarit

Strategiset mittarit ovat konkreettisia johtamisen työkaluja, joiden avulla voidaan hallita monimutkaisia kokonaisuuksia tiivistämällä ne yksinkertaisen tunnusluvun muotoon. Perinteisessä käyttötarkoituksessa mittareilla hallitaan suunniteltujen asioiden toteutumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Näin mittareilla saadaan tarkkaa tietoa, miten asiat toteutuvat käytännössä. Käytännön mittauksen lisäksi mittareita voidaan hyödyntää konkretisoimaan suunnitelmat toteutettavissa oleviksi tavoitteiksi. Toisin sanoen mittareiden avulla suunnitelmat pystytään ohjaamaan selkeiksi työvaiheiksi ja toimenpiteiksi. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 159-160.)

Tämän opinnäytetyön tapauksessa kriittisten menestystekijöiden neljä näkökulmaa ja niiden strategiset mittarit vaativat myös aineettomien asioiden mittaamista. Tämä luo omia haasteita perinteisiin taloudellisiin mittareihin verrattuna, sillä osa mitattavista asioista on ei-fyysisiä ja ns. näkymättömiä. Tällaiset subjektiiviset asiat ovat vaikeasti mitattavissa, sillä objektiivisiin faktoihin verrattuna (kuten liikevaihdon eurollinen summa) niihin ei voi selkeästi liittää mitään yksittäistä vuorovaikutusta. Siltikin aineettomille menestystekijöille on mahdollista asettaa mittarit, jotka vastaavat mitattavaan asiaan. Olennaista on ymmärtää aineettomaan asiaan liittyvät erikoispiirteet ja tiedostaa sen rajoitukset, jotta sopiva mittari osataan valita. (Kujansivu ym. 2007, 161-162.)

Yleisesti ottaen mittareista saatava informaatio tukee yrityksen päätöksentekoa, sillä niiden kautta opitaan omasta toiminnasta. Vastavuoroisesti saatavat tunnusluvut voivat myös kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja, niiden havainnollistaessa ongelmakohdat. Mittareiden avulla pystytään ennakkoimaan liiketoiminnan kehitystä, jotta muutoksiin, ongelmiin tai mahdollisuuksiin voidaan reagoida ajoissa. (Kujansivu ym. 2007, 160.) Kaikkien näiden hyötyjen vuoksi strategiset mittarit ovat keskeinen osa myös kehittämistyötä. Niiden avulla tehtävä kehittämistyö konkretisoituu ja haettu muutos ei jää pelkän vision tasolle. Mittarit tuottavat myös dokumentaatiota kehittämistä ja sen etenemistä, joka auttaa yrityksen johtoa päätöksenteossa.

### 3.4 Työn neljä kriittistä menestystekijää

Kehittämistyössä päädytään lopulta neljään kriittiseen menestystekijään (kuvio 3), jotka vaikuttavat eniten toimeksiantajan liiketoiminnan vakiintumiseen. Tehdyn SWOT-analyysin tulokset nostivat esille kehittämisen alueita, mutta kriittisten menestystekijöiden asettamista varten näihin aiheisiin oli tärkeää vielä syventyä tarkemmin. Esimerkiksi oli tärkeää tutkia ja löytää tietoa siitä, miten eri tekijät vaikuttavat liiketoimintaan ja mitä kehittämistyössä täytyy ottaa huomioon tavoitteen kannalta. Näin analyysin tuloksien ja teorian tiedon yhdistelmällä voitiin asettaa täsmälliset ja tarkoituksen mukaiset kriittiset menestystekijät ja niiden strategiset mittarit. Tässä kappaleessa esitellään valittuja kriittisiä menestystekijöitä teorian tiedon kannalta, jotta lukija saa käsityksen kriittisten menestystekijöiden taustalla olevasta ajattelusta.



KUVIO 3: Yhteenveto tavoitteen eli liiketoiminnan vakiintumisen kriittisistä menestystekijöistä.

#### 1. Selkeä fokus

Fokusointi itsessään ei välttämättä tuota tuloksia, mutta sen puuttuessa koko liiketoiminta voi kärsiä ja niin sanotusti alisuorittaa. Jos organisaatiolla tai sen toiminnalla ei ole jotain tiettyä keskittymisen kohdetta, minkä edellä liiketoimintaa harjoitetaan, yleensä lopputuloksena on tehokkuuden kärsiminen. Yritykset, jotka yrittävät niin sanotusti tehdä kaikkea kaikille ovat useimmiten väliinputoajia, koska huomio jakaantuu liian laajalle alueelle, mikä näkyy myös tuloksissa. Täten organisaation, kuten yrityksen, kannattaa priorisoida toimintojaan ja valita rajallinen määrä asioita kerrallaan mihin keskittyä, jotta toiminta on tehokasta. (Dessein, Galeotti & Santos 2015, 2-4.) Fokuksen merkitys kasvaa pienessä yrityksessä, jossa käytettävissä olevat resurssit ovat vähäiset ja huomio riittää vain muutamaan asiaan kerralla.

#### 2. Liikevaihdon kasvu ja tasaisuus

Suurin osa yrityksistä keskittää huomionsa ja resurssinsa enemmän uusien asiakkaiden hankkimiseen kuin nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen. Liiketoiminnan yksi tärkeimmistä säännöistä on kuitenkin pyrkiä säilyttämään nykyiset asiakkaat ja rakentaa uskollinen suhde heidän kanssaan, hyötyen sitä kautta tuotollisista asiakkuuksista sekä välttyen asiakashankinnan kustannuksilla. Uuden



asiakkaan hankkiminen on moninkertaisesti kalliimpaa kuin nykyisen asiakkaan pitäminen, sillä asiakashankinta kuluttaa paljon resursseja ilman varmuutta uusien asiakkaiden saannista. Olemassa olevat asiakkaat ovat myös paljon todennäköisemmin ostamassa yrityksen tuotteita tai palveluita, verrattuna uusiin asiakkaisiin. Näin ollen yhden tutkimuksen mukaan pelkkä viiden prosentin nousu asiakkaiden säilyttämisessä johtaa 25 % - 95 % kasvuun tuotossa. (Saleh 2015.) Luonnollisesti asiakkuuksien kestolla on siis valtava vaikutus liikevaihtoon.

### 3. Kestävät asiakassuhteet

Kestävien asiakassuhteiden luominen vaatii asiakkaiden tarpeiden ja halujen tarkkaa kuuntelua. Enää ei riitä, että yritys katsoo maailmaa vain omasta näkökulmastaan ja odottaa asiakkaiden mukautuvan siihen. Nykyään lukuisten vaihtoehtojen vuoksi on tärkeätä pystyä näkemään asiat asiakkaan kannalta, mikä on johtanut asiakaskeskeisen mallin syntyyn. Asiakaskeskeisessä mallissa on kyse enemmstäkin kuin vain asiakkaaseen keskittymisestä, sen tarkoituksena on pistää asiakas koko liiketoiminnan ytimeen. Tämä tarkoittaa, että liiketoimintaa ei tehdä pelkästään omat edut edellä, vaan tärkeätä on myös katsoa yhteistyön vaikutusta asiakkaan perspektiivistä. Tällaisen mallin tavoitteena on parantaa asiakkaan liiketoimintaa ja sitä kautta menestyä myös omassa liiketoiminnassaan. Asiakaskeskeinen malli on myös tehokas tapa parantaa toimittajan ja asiakkaan välistä kommunikointia. (Adkins 2016b.)

Vaikka yrityksen tulee tehdä kaikki tarvittava ongelmien välttämistä varten, ennemmin tai myöhemmin ongelmatilanteita kuitenkin syntyy. B-to-B puolella asiakassuhteen ongelmat harvemmin johtuvat sattuneista virheistä tai tuotteen vioista, vaan monesti suhteen ongelmat kumpuavat miten nämä tapaukset ovat ratkaistu. Asiakas tietenkin haluaa kunnollisen ratkaisun ongelmaan, mutta sen lisäksi olennaista on, miten yritys tilanteen hoitaa. Jos asiakas ilmaisee ajatuksensa ja mielipiteensä, hän myös odottaa jotain muutosta asiaan. Asiakkaan ajatusten sivuuttaminen johtaa ongelmien syntyyn, joten ratkaisevaksi tekijäksi nousee, kuinka ongelmatilanteet hoidetaan, jotta asiakkaalle jää positiivinen kuva saamastaan palvelusta. (Adkins 2016a.)

Asiakkuuksienhallinnassa on tärkeätä pystyä mittaamaan asiakassuhteita ja -palvelua objektiivisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kokonaisvaltaisella tarkoitetaan, että mittauksen tulee olla sekä määrällistä että laadullista. Määrälliset mittarit ovat hyviä selvittämään ongelmakohtia ja laadullisilla analyyseillä puolestaan saadaan tarkempi kuva mitä tekijöitä ongelmakohdan taustalla on. Mittauksen tulee olla puolueetonta, jotta yrityksen työntekijöiden henkilökohtaiset mielipiteet asiakkaasta ja suhteesta ei vääristä tuloksia. (Adkins 2016b.)

### 4. Yhtenäinen visio

Ei ole tavatonta huomata, että kehittämisen toteutus jää vajaaksi asetetuista tavoitteista, joka voi johtua monenlaisista syistä. Usein voi esimerkiksi käydä niin, että suunnitelmista huolimatta toimintaa jatkamaan entiseen malliin vain pienin parannuksin. Mutta jos tavoitteissa on suuria muutoksia liiketoimintaan, tavoitteen saavuttaminen vaatii aitoa ajattelutavan ja asenteiden muuttamista. Yrityksissäkin muutoksien on kuitenkin aina lähdettävä ihmisten kautta. Muutosprosessi vaatii tekijöiltä

sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja energiaa jatkaa valitulla tiellä. (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 62.)

Ihmisiä ei voi kuitenkaan pakottaa mihinkään, vaan tekijöiden on itse löydettävä motivaatio. Jokainen osallinen voi kuitenkin tarkastella omaa suhtautumistaan asetettuihin tavoitteisiin ja sen vaatimiin toimenpiteisiin. Yksinkertaisilla kysymyksillä kuten esimerkiksi: uskonko yrityksen menestyseen, kiinnostaako sen tavoittelu minua tai ymmärränkö sen vaatimukset täysin, voidaan nopeasti arvioida ihmisten käsityksiä, jotka puolestaan helpottavat suunnittelua ja toteuttamista. Jos ajatuksissa esiintyy epävarmuutta tai jopa negatiivisuutta, sen vaikeampi yrityksen on sitoutua tavoitteisiin. Vaihtoehtona on joko yrittää löytää ratkaisu, minkä takana tekijät voivat seistä tai jättää hankesikseen. Väkisin yritettynä hanke on alusta asti tuhoon tuomittu. (Laamanen ym. 2016, 62.)

## 4 KEHITTÄMISTYÖ

Viitekehyksen esittelyn jälkeen siirrytään varsinaiseen kehittämistyöhön, eli tässä tapauksessa yrityksen tärkeimpien kehittämiskohteiden tunnistamiseen. Kehittämistyö aloitettiin SWOT-analyysillä, jonka avulla kartoitettiin yrityksen sisäisiä ja ulkoisia ominaisuuksia. Analyysin tuloksien ja kerätyn teoretiedon perusteella tunnistettiin yrityksen tärkeimmät kehittämisen kohteet. Tämän jälkeen tunnistetut kohteet määriteltiin liiketoiminnan vakiintumisen kriittisiksi menestystekijöiksi ja niille asetettiin yksi tai useampi strateginen mittari.

### 4.1 SWOT-analyysi

Kehittämistyön ensimmäinen käytettävä työkalu oli SWOT-analyysi. Analyysillä haluttiin etenkin kartoittaa liiketoimintaan ja sen jatkoon vaikuttavia tekijöitä, joista voidaan tunnistaa tärkeimmät kehittämisen kohteet. Analyysi tehtiin osana toimeksiantajan palaveria, jossa asioista keskusteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa opiskelijan ohjatessa keskustelua. Koko yrityksen henkilöstö osallistui palaveriin ja käytävään keskusteluun, sillä jokaisen työntekijän ollessa myös osakas yrityksessä, kaikkien mielipiteet ovat huomioon otettavia kehittämisen kannalta. Palaverin jälkeen opiskelija täydensi ja selkeytti tehtyä analyysiä käytyjen keskustelujen perusteella sekä asetti jokaiselle listatulle asialle sen merkitystä ilmaisevan numeron. Selvennyksen vuoksi mainittakoon heti alkuun, että kaikki talouteen suoraan liittyvät tekijät ovat merkitty suuriksi vaikuttajiksi, koska ne ovat välittömästi yhteydessä yrityksen olemassaoloon. Etenkin kun on kyse nuoresta yrityksestä, jolle ei ole kerryntä muodostua taloudellista turvaa pääoman muodossa.

Kriittisiä menestystekijöitä varten analyysissä täytyi tekijöiden listauksien lisäksi arvioida niiden merkitystä ja tärkeyttä. Tätä varten listauksessa asioiden perään merkittiin numero, joka ilmaisee, kuinka suuri vaikutus kullakin tekijällä on yrityksen toimintaan ja sen vakiintumiseen. Tähän tarkoitukseen päätettiin käyttää numerollista 1-3 asteikkoa, jonka arvot toimivat alla olevan listan mukaisesti. Kriittisiä menestystekijöitä varten analyysiltä haettiin etenkin kolmannen kategorian tekijöitä, eli joilla on suurin vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja sen jatkoon.

- 1: Asialla on vain vähäinen vaikutus yrityksen toimintaan ja sen vakiintumiseen.
- 2: Asia vaikuttaa yrityksen toimintaan ja sen vakiintumiseen, mutta ei merkittävästi.
- 3: Asialla on suuri vaikutus yrityksen toimintaan ja sen vakiintumiseen.

#### **Strengths = Vahvuudet**

Toimeksiantajan pienuudessa ja ohjelmistotyön luonteessa on se hyvä puoli, että yrityksen kulut ovat vähäiset, Tehdaskadun toimiston kuukausittaisen vuokran ollessa ainoa varsinainen kiinteä kuluerä. Ohjelmistoalalla yritysten kulurakenne koostuu suurimmaksi osin henkilöstökuluista, kuten työntekijöille maksettavista palkoista ja niiden sivukuluista.

Yritys on tehnyt olemassaolonsa aikana tehnyt useita, toisistaan poikkeavia projekteja. Nämä erilaiset projektit osoittavat, että yrityksen osaaminen riittää monipuolisiin hankkeisiin. Lisäksi se antaa runsaasti mahdollisuuksia asiakas- ja projektihankintaan.

Caffeine Overdoselle on työskennellyt virtuaalitodellisuuden ja terveyspelien parissa, jotka ovat kaksi suhteellisen uutta toimialaa. Yritys onkin yksi ensimmäisistä ja ainoista yrityksistä Suomessa, jolla on kokemusta terveyspelien tekemisestä. Lisäksi Caffeine Overdose on kahdessa vuodessa saanut verkostoitumalla kontakteja Kuopion alueelta ja huomiota on myös tullut mm. Kuopion Game Jameilla onnistumisien kautta. Median puolella mm. Savon Sanomat ja Yle ovat tehneet juttuja Caffeine Overdosesta terveyspeleihin liittyen. Näiden merkitys jää kuitenkin vähäiseksi, jos niistä ei saada luotua hyötyä tai arvoa yrityksen liiketoiminnalle.

- Liiketoiminnan kulut ovat minimissään: merkitys 3.
- Osaamisen monipuolisuus: merkitys 2.
- Kokemusta virtuaalitodellisuudesta ja terveyspeleistä: merkitys 1.
- Kontaktit ja saatu julkisuus Kuopion alueella: merkitys 1.

### **Weaknesses = Heikkoudet**

Yrityksen asiakassuhteet ovat suurimmaksi osin jääneet lyhyiksi ja kertaluonteisiksi, joka vaikuttaa suoraan yrityksen toiminnan tuottavuuteen ja kassavirtaan. Tällaiset asiakassuhteet ovat olleet suuri syy, miksi yritykseen sisään tuleva raha on ollut epäsäännöllistä ja tällä hetkellä kassavirta on liian vähäistä riittääkseen kuudelle työntekijälle. Tämän johdosta työntekijöille maksettavat palkat ovat alhaisia, eikä säännöllistä palkanmaksua ole kuin kahdelle. Tällöinkin maksettavan palkan määrä määräytyy heidän tekemiensä projektien mukaisesti. Ongelmana onkin, että kassavirran aaltoilun lisäksi lyhyet asiakassuhteet aiheuttavat vaihtelua resurssien käytössä, kuten henkilöstön työmäärässä. Välillä eteen tulee ajanjaksoja, jolloin ollaan niin sanotusti projektien välissä, eikä tekemistä ole riittävästi, kun taas vaihtoehtoisesti välillä muodostuu hektisiä kausia, jolloin tehtävät projektit kasaantuvat liiksi asti.

Vahvuuksissa mainittu monipuolisuus ja erilaisten hankkeiden teko on osaltaan aiheuttanut fokuksen ja liiketoimintamallin katoamisen. Liiketoiminnalta puuttuu selkeä ydinosaamisen alue ja tekeminen rönstyilee liikaa toisistaan poikkeaviin asioihin. Taloudellisista realiteeteista johtuen monenlaisten projektien ottaminen on kuitenkin ollut tarpeellista toimeksiantajalle.

- Lyhyet ja kertaluonteiset asiakassuhteet: merkitys 3.
- Heikko ja epäsäännöllinen kassavirta: merkitys 3.
- Epäsäännöllinen palkkaus: merkitys 3.
- Selkeän liiketoimintamallin ja fokuksen puute: merkitys 2.

Ensimmäiset kolme ominaisuutta liittyvät läheisesti toisiinsa ja yrityksen talouteen, mutta ne on silti listattu erikseen, koska jokaisella asialla on oma vaikutuksensa liiketoimintaan. Jokainen on myös merkitykseltään suuri, koska ne koskevat yrityksen olemassaolon vaatimuksia.

### **Opportunities = Mahdollisuudet**

Virtuaalitodellisuus, lisätty todellisuus sekä terveyspelit ovat suhteellisen uusia toimialoja, jotka tekevät hiljalleen suurta tuloaan. Toimialojen yllä on vielä paljon kysymysmerkkejä, eikä ole varmaa vastaako arviot ja ennustukset todellisuutta, mutta joka tapauksessa näiltä toimialoilta tulee löytymään kasvavissa määrin liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, joihin pk-yritys voi tarttua. Caffeine Overdosella on mahdollisuus olla edelläkävijänä sekä Kuopiossa, että Suomessa.

Kuopion ja Pohjois-Savon alueella Caffeine Overdose ei joudu suuremmin kilpailemaan projekteista tai huomiosta muiden samalla alalla toimivien yritysten kanssa. Tämän merkitys jää vähäiseksi, jos kilpailun puutteesta ei kuitenkaan hyödytä jollain tavoin.

- Virtuaalitodellisuuden ja lisätyn todellisuuden kasvavat markkinat: merkitys 2.
- Terveyspelien potentiaali: merkitys 1.
- Suoran kilpailun vähyys tai jopa puute Pohjois-Savon alueella: merkitys 1.

### **Threats = Uhat**

Vaikka Kuopion alueella yritys ei joudu kilpailemaan asiakkaista tai vähintäänkin kilpailu on vähäistä, Kuopiossa sijainti valitettavasti myös tarkoittaa, että yritys on hieman eristynyt muista saman alan toimijoista ja asiakkaista. Suurin osa toimialan yrityksistä ja myös mahdollisista asiakkaista sijaitsee Etelä-Suomessa ja Pohjois-Pohjanmaan suunnalla. Kuopiossa on todella pieni osuus Suomen ohjelmointiyrityksistä ja koko Pohjois-Savossa sijaitsee vain noin 3 % toimialan yrityksistä. Pelialan puolella tarina on hyvin samanlainen. (Tilastokeskus 2014.)

Jos asiakkaita halutaan saada Pohjois-Savon ulkopuolelta, nopeasti törmätään pitkien välimatkojen tuomiin haasteisiin. Kasvokkain tehtävä myynti ja verkostoituminen ovat kallista sekä aikaa vievää, varsinkin yrityksen vähäisten resurssien puitteissa. Nykyajan teknologia mahdollistaa viestinnän monilla tavoin, mutta ne eivät täysin korvaa kasvokkain tapaamista.

- Pohjois-Savossa sijaitsevien saman alan toimijoiden ja asiakkaiden vähyys: merkitys 2.
- Etäisyys muista saman alan toimijoista ja asiakkaista: merkitys 1.

## 4.2 Analyysin yhteenveto

SWOT-analyysin valmistauduttua aloin tarkastelemaan saatuja tuloksia, yrittäen tunnistaa sieltä tekijät, joilla eniten on vaikutusta liiketoimintaan ja sen vakiintumiseen. Listatuista tekijöistä case-yrityksen ulkoiset tekijät olivat merkitykseltään vähäisiä, ainakin verrattain sisäisiin ominaisuuksiin. Vaikka

virtuaaliodellisuudella sekä terveysteille on selvästi potentiaalia, tämän potentiaalın hyödyntäminen on haastavaa, sillä teknologia on uutta ja markkinat vielä alkuvaiheessa. Näin oli selvää, että ainakaan tällä hetkellä olemassa olevien mahdollisuuksien kautta ei saavutettaisi kehittämistyölle asetettua tavoitetta. Listatuilla uhkilla tai niihin reagoimalla ei myöskään saataisi kovin suurta vaikutusta liiketoiminnan vakiintumisen kannalta.

Näin huomio siirtyi sisäisiin tekijöihin, miettien onko tehokkaampaa keskittyä listattuihin vahvuuksiin vai heikkouksiin. Tässä tapauksessa heikkoudet nousivat muita suurempaan asemaan, niiden vaikuttaessa selvästi eniten yrityksen liiketoimintaan. Vahvuuksia hyödyntämällä voitaisiin saada positiivisia asioita aikaiseksi, mutta listatuilla heikkouksilla on suora vaikutus yrityksen jatkuvuuteen ja sitä myötä myös liiketoiminnan vakiintumiseen. Näistä syistä johtuen kriittisten menestystekijöiden keskeiseksi ajatukseksi muodostui, kuinka kyseiset heikkoudet muunnetaan vahvuuksiksi.

### 4.3 Liiketoiminnan vakiintumisen kriittiset menestystekijät

Tutkimuksellisen kehittämistyön ja toimeksiantajan luonteen vuoksi menestystekijöitä lähdettiin pohtimaan etenkin käytännöllisestä näkökulmasta, jolloin menestystekijöiden vaikutus olisi helposti huomattavissa. Menestystekijät perustuvat toimeksiantajan ominaisuuksiin ja tarpeisiin, eivätkä siten ole välttämättä yleisesti sovellettavissa muihin nuoriin ohjelmistoyrityksiin. Kriittisiä menestystekijöitä asetettiin neljä kappaletta, joista jokainen käsittää yhden tasapainotetun tuloskorttimallın näkökulman. Menestystekijät ovat samalla sekä omia itsenäisiä kokonaisuuksiaan, että vaikutuksissa toisiinsa. Ne ovat myös tarkoituksellisessa järjestyksessä, joten ensimmäinen menestystekijä on samalla ensimmäinen askel kehittämistyössä ja toinen on toinen askel jne. Eri näkökulmista huolimatta jokainen menestystekijöistä liittyy läheisesti liikevaihdon kasvatukseen ja sen tasaamisen, jonka kautta kehittämistyön tavoite toivotaan saavutettavan. Jokaisen osion lopuksi menestystekijälle asetetaan strateginen mittari tai mittareita. Viimeiseksi kriittisten menestystekijöiden ja strategisten mittareiden jälkeen tehdystä työstä tehdään lopulliset johtopäätökset, joissa niitä tarkastellaan kokonaisuutena.

Strategiset mittarit ovat asetettu ajatuksella, että kehittämistyön etenemistä seurataan kerran kuukaudessa pidettävässä kehittämispalaverissa. Tässä koko yrityksen henkilöstön kanssa pidettävässä palaverissa tarkoitus on arvioida mennyttä, miettiä nykyhetkeä ja suunnitella tulevaa. Aluksi mennyttä kuukautta ja sen tapahtumia on hyvä arvioida, kuten onko kehittäminen edennyt suunnitelmien mukaisesti. Tämän jälkeen voidaan tarkastella nykyistä hetkeä ja sitä kautta suunnitella, mitä kehittämistoimenpiteitä ensi kuukauden aikana toteutetaan. Kehittämistyön tukena on seuraavaksi esitetyt kriittiset menestystekijät ja niiden strategiset mittarit, joita on tarkoitus mitata aktiivisesti säännöllisin väliajoin.

#### 4.3.1 Selkeä fokus

Case-yritys ei ole keskittynyt alun pelinkehityksen jälkeen liiketoiminnassaan yhteen asiaan, vaan on olemassaolonsa aikana tehnyt monenlaisia projekteja eri asiakkaille. Tämän johdosta tekemiseltä on kadonnut selkeä fokus ja liiketoimintamalli. Toimialan katsauksessa listattiin neljä eri tapaa tehdä

liiketoimintaa ohjelmistoalalla ja kahden vuoden aikana toimeksiantaja on tehnyt jossain määrin näitä kaikkia. Kaikenlaisia projekteja on tehty taloudellisten vaatimusten vuoksi, joten kyseessä ei ole ollut tarkoituksellinen linjaus. Nyt Finnveralta saatu laina mahdollistaa kuitenkin liiketoiminnan suunnittelun ja kehittämisen ilman jatkuvaa taloudellista painetta ja kiirettä. Näin ensimmäiseksi kriittiseksi menestystekijäksi muodostui selkeän fokuksen määrittely ja näin myös liiketoimintamallin selkeyttäminen, minkä johdolla liiketoiminnan vakiintumista lähdettäisiin tavoittelemaan. Tässä kriittisessä menestystekijässä kehittämistyötä tarkastellaan sisäisen toiminnan näkökulmasta.

Hyvän liiketoimintamallin kannalta selkeän fokuksen määräytyminen on tärkeää, sillä se paljolti määrittää mitä liiketoiminnan keskiössä on, toisin sanoen mitä yritys pääasiassa tekee. Tästä huolimatta on myös muistettava, että tehtävä fokuointi ei vaadi absoluuttista keskittymistä ja sitoutumista yhteen asiaan, vaan liiketoiminta voi olla jatkossakin modulaarista ja vaihtuvaa. Liiketoiminnan eri osa-alueita on kuitenkin hyvä priorisoida sen mukaan, miten tärkeitä ne ovat tavoitetilan saavuttamisen kannalta, jotta huomio jakautuu oikeassa suhteessa näille eri alueille. Tällöin jokapäiväistä liiketoimintaa tehdään jokin painopiste edellä ja muut toiminnot ovat sitä tukemassa.

Tälle menestystekijälle strategisen mittarin asettaminen on sinänsä haastavaa, sillä fokus on aineeton menestystekijä ja siten vaikea mitata määrällisin keinoin. Tästä syystä kehittämisen edistymistä on parempi seurata ei-taloudellisella mittarilla, joten mittaustavaksi asetettiin kehittämiskeskustelu (taulukko 2). Kehittämiskeskustelu toteutetaan osana kuukausittaista kehittämispalaveria, jossa liiketoiminnan painopisteestä ja sen muutoksista keskustellaan. Keskustelun lopuksi kirjataan ylös yhteinen näkemys sen hetkisestä tilanteesta ja kehittämistarpeista. Näin asiaan voidaan palata seuraavissa kehittämispalaverissa, arvioiden onko muutosta tapahtunut ja mihin suuntaan. Tällä tavoin myös muodostuu kirjallinen dokumentti tämän kriittisen menestystekijän toteutumisesta.

TAULUKKO 2: Selkeän fokuksen strateginen mittari

<b>Strateginen mittari</b>	<b>Mittaustapa</b>
Fokuksen asettaminen	Kehittämiskeskustelu

#### 4.3.2 Liikevaihdon kasvu ja tasaisuus

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, toimeksiantaja on tehnyt kahden vuoden sisällä monenlaisia projekteja useille eri asiakkaille. Analyysissä ilmenikin, että käytännössä tämä on tarkoittanut selkeän fokuksen katoamisen lisäksi asiakassuhteiden jäämistä lyhyiksi ja kertaluontoisiksi. Tämänkaltaisilla asiakassuhteilla on puolestaan suuri vaikutus yrityksen talouteen, sillä tällöin syntyvä liikevaihto on epätasaista sekä epävakaa. Liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta nämä vaikuttavat tekijät luovat epävarmuutta, sillä jos yrityksellä tai työntekijöillä ei ole kunnollista käsitystä minkälaisessa tilanteessa he ovat puolen vuoden päästä, pitkäaikaisempien suunnitelmien teko muodostuu hyvin haastavaksi. Liiketoiminnan vakiintumista varten projektit ja sitä kautta syntyvä liikevaihto olisi hyvä saada kasvamaan sekä tasoittumaan pitkin tilikautta, jotta toiminnalle muodostuu vakaa pohja ja yritys pystyy suunnittelemaan toimintaansa pitkällä tähtäimellä. Epävarmuuden poisto luo myös samalla uskoa yrityksen tulevaisuuteen, joka sitouttaa työntekijöitä yritykseen sekä antaa luottamusta

potentiaalisille asiakkaille yrityksen toimintaan. Näillä ajatuksilla toiseksi kriittiseksi menestystekijäksi muodostui projektien ja liikevaihdon tasainen rytmitys, sillä talouden parantamisella vaikutetaan suoraan toimeksiantajan liiketoiminnan jatkuvuuteen. Tässä menestystekijässä kehittämistyötä tarkastellaan siis taloudellisesta näkökulmasta ja näin myös strategiset mittarit ovat perinteisiä taloudellisia mittareita.

Toimeksiantaja on nuori yritys, jolle ei vielä voida sanoa syntyneen vakituista asiakaskantaa tai verkkoa, minkä kautta kannattavampia projekteja saataisiin. Jatkaen edellisen menestystekijöiden luomalta pohjalta, eli sisäisen toiminnan fokusoinnin jälkeen asiakassuhteita ja asiakashankintaa olisi hyvä tarkastella samasta näkökulmasta. Mahdollisuuksien mukaan yrityksen kannattaa keskittää huomio, varsinkin asiakashankintaa tehtäessä, pitkäkestoisin projekteihin, joiden tuoma liikevaihto on riittävää ja tasaista pitkällä aikavälillä. Laatu on tässä tapauksessa määrää arvokkaampaa, sillä yksi hyvä projekti voi olla kannattavampi kuin usea heikompi ja oleelliseksi osaksi nousee asiakassuhteiden kesto ja arvo.

Jokainen valittu mittari (taulukko 3) on sidoksissa liikevaihtoon, koska se on selkeä ja helposti seurattavissa oleva mittaristo taloudelliselta kannalta. Liikevaihdon ja sen kuukausittaisia muutoksia seuraamalla huomataan, onko tehtävällä kehittämisellä käytännön vaikutusta tärkeimpään eli rahalliseen tulokseen. Liiketoiminnan vakiintuminen vaatii hyvää taloudellista tilannetta, jotta toiminnan jatkuminen ei ole suoraan vaarassa rahan vähyydestä tai loppumisesta kiinni. Avainasemaan nousee mittariston aktiivinen seuraaminen, mahdollisesti jopa useammin kuin kerran kuukaudessa, jotta muutokset huomataan ajoissa. Tällöin niihin voidaan reagoida ajoissa ja tehdä tarvittavat toimenpiteet jopa ennakkoiden.

TAULUKKO 3: Liikevaihdon kasvun ja tasaisuuden strategiset mittarit

Strateginen mittari	Mittaustapa
Liikevaihto	Kuukausittainen muutos %
Liikevaihto per työntekijä	Kuukausittainen muutos %
Liikevaihto per asiakas	Kuukausittainen muutos %

#### 4.3.3 Kestävät asiakassuhteet

Edellisessä kriittisessä menestystekijässä esitettiin, kuinka asiakassuhteiden lyhyys ja kertaluonteisuus vaikuttavat negatiivisesti yrityksen kassavirran tasaisuuteen. Näin ollen kestävien asiakassuhteiden luonti on keskeinen osa kehittämistyön tavoitteen saavuttamista, koska niiden tuoma vakaus on olennainen tekijä liiketoiminnan kokonaisvaltaiselle vakiintumiselle. Kuvaillut kestävät asiakassuhteet eivät kuitenkaan synny itsestään, vaan vaativat yritykseltä toimenpiteitä, joilla asiakassuhteesta huolehditaan ja jatkuva yhteistyö varmistetaan. Kolmannessa kriittisessä menestystekijässä kehittämistyötä tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta ja keskitytään asioihin, joilla asiakassuhteista saadaan vahvoja ja pitkäaikaisia.



Ensimmäinen luonnollinen askel kestävien asiakassuhteiden luomiseen on huolehtia asiakkaan tyytyväisyydestä saamansa vastikkeeseen ja asiakaspalveluun. Näiden täytyy olla olennaisesti kunnossa, jotta voidaan luoda pitkäaikainen asiakassuhde. Hyvä asiakassuhde ei ole pelkkä kliininen transaktio, jossa kaksi osapuolta tekee kaupat jostain hyödykkeestä, vaan toimivassa suhteessa asiakas on liiketoiminnan kannalta tärkeä osa muutenkin kuin pelkän rahan puolesta. Näin ollen toimeksiantajan on hyvä harkita asiakaskeskeisen liiketoimintamallin luomista. Koska case-yrityksen resurssit ovat vähäiset ja huomio riittää vain muutamaasi asiakassuhteeseen kerrallaan, jokaisesta asiakassuhteesta olisi tärkeää saada maksimaalinen potentiaali irti.

Tässä menestystekijässä mittareiden asettaminen ja niiden aktiivinen seuraaminen ovat myös olennainen osa varsinaista kehittämistyötä. Asiakkuudenhallinnan kehittäminen vaatii asiakassuhteiden määrällistä ja laadullista mittaamista, jotta oman asiakkuudenhallinnan toimimisesta saadaan puolueeton kuva. Siksi valituilla kolmella mittarilla (taulukko 4) yritetään saada mahdollisimman laaja kuva asiakkuuksista, vaikkakin painopisteenä on kestävien asiakassuhteiden luonti. Alkuun asiakkuuksien kestoa mitataan asiakaspysyvyys mittarilla, jolla saadaan selkeä luku asiakassuhteiden uusiutumisista. Ohjelmistoalalla asiakassuhteiden jatkuvuus tai uusintatilaukset eivät ole kuitenkaan aivan yhtä yksinkertaisia kuin esimerkiksi teollisuuden puolella, jossa raaka-aineita tarvitaan jatkuvasti. Ohjelmistoalalla työn valmistauduttua ostajalla ei välttämättä ole ainakaan hetken tarvetta uusille ohjelmistopalveluille, joten tämä on otettava huomioon mittausajassa. Tämän vuoksi toisella määrällisellä mittarilla mitataan nykyisten asiakassuhteiden ja suositusten kautta saatuja uusia asiakkaita. Vaikka tämä ei ole yhtä selvä mittari asiakassuhteen pituutta varten, se kuitenkin kertoo asiakassuhteen laadusta. Jos asiakas on valmis suosittelemaan yritystä toiselle osapuolelle, he ovat todennäköisesti myös itse valmiita ostamaan yrityksen palveluita tulevaisuudessa.

Nämä arvot ei kuitenkaan selitä tai kuvaile mitä tekijöitä arvon taustalla vaikuttaa. Siksi niiden rinnalle on hyvä asettaa myös laadullinen mittari, jolla saadaan kattavampi kuva tilanteesta. Näin kolmanneksi mittariksi valittiin avoimella haastattelulla tehtävä asiakastytyväisyyskysely. Asiakastytyväisyyshaastattelu voidaan tehdä projektin päätteeksi ja selvittää sitä kautta mm. mahdolliset ongelmakohdat, onnistumiset ja yleinen tyytyväisyys tehtyyn työhön. Vaikka mittaustavassa puhutaan haastattelusta, käytännössä se on kannattavaa tehdä mahdollisimman rennosti ja vapaasti keskustellen asiakkaan kanssa. Asiakastytyväisyys on arvokas mittari tämän kehittämistyön ulkopuolellakin ja avoimella keskustelulla voidaan selvittää laajalti oman palvelun laatua.

TAULUKKO 4: Kestävien asiakassuhteiden strategiset mittarit

<b>Strateginen mittari</b>	<b>Mittaustapa</b>
Asiakaspysyvyys	Asiakassuhteiden uusiutuminen %
Asiakassuositukset	Uusiin asiakkaisiin johtaneet asiakassuhteet %
Asiakastytyväisyys	Avoin haastattelu

#### 4.3.4 Yhtenäinen visio

Yrityksen kehittämisestä on nykyään saatavilla laajasti tietoa ja kirjallisuutta, mutta tästä huolimatta vain harva uusista yrityksistä oikeasti menestyy. Viimeisenä kriittisenä menestystekijänä on yhtenäisen näkemyksen ja sitoutumisen merkitys kehittämisessä eli prosessia tarkastellaan uudistumisen näkökulmasta. Menestystekijässä keskitytään henkilöstöön sekä yksilöinä että ryhmänä.

Caffeine Overdosen kaltaisessa pienessä yrityksessä, jossa jokainen työntekijä on myös osakas, jokaisella yksilöllä on suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Vaikka toimeksiantajalla nimellisesti on mm. toimitusjohtaja ja operatiivinen johtaja, todellisuudessa varsinaista hierarkiaa ei ole, vaikka myös sosiaalisella paineella on toki oma vaikutuksensa. Näin yhdenkin työntekijän tekeminen ja mielipiteet vaikuttavat kehittämistyöhön, koska tekijät omien projektiansa lisäksi vaikuttavat kokonaisuudessaan yrityksen toimintaan. Yrityksen pyörittämisessä kavereiden kesken on muutenkin pidettävä mielessä, että se voi olla helposti stressaavaa puuhaa, jolloin jännitteet voivat kiristyä ja kiistoja voi ilmentyä. Siksi on tärkeää jakaa yhtenäinen näkemys tulevaisuudesta, jossa yrityksen ponnistellut vastaavat kehittämisen tarpeita ja liiketoiminnassa keskitytään oikeisiin asioihin.

Tämän menestystekijää varten päätin asettaa vain yhden määrällisen mittarin, henkilöstön tyytyväisyyttä eri asioihin mittaava lomakekysely (taulukko 5). Käytännössä mittari on paperilla tai sähköisesti tehtävä kysely, jossa jokainen työntekijä antaa numerollisen mielipiteensä yrityksen eri toimintoihin 1-5 asteikolla. Lomakkeella kysyttävät asiat riippuvat lopulta yrityksestä ja sen hetken tärkeimmistä asioista. Selvitettäviin asioihin voi esimerkiksi kuulua kehittämistyön eteneminen, projektin sujuminen, talouspuolen asiat tai yleisesti koko yrityksen toiminta. Lopuksi vastaukset ja niiden keskiarvot käydään yhdessä keskustellen läpi, jotta mielipiteet perustellaan vielä sanallisesti. Tarvittaessa tällöin myös tehdään päätöksiä, joilla tuloksia pyritään parantamaan tulevaisuudessa. Numerollisella arvioinnilla pyritään saamaan selkeä tulos siitä, mitä mieltä henkilöstö on yrityksen toiminnasta. Jos henkilöstön tyytyväisyyttä kartoitetaan vain sanallisesti esimerkiksi palaverien yhteydessä, ongelmakohdat ja niiden korjaus voivat helposti jäädä vain keskustelun tasolle. Lomakekyselyn avulla pystytään myös seuraamaan kehittämistyön etenemistä henkilöstön mielipiteiden kautta.

TAULUKKO 5: Yhteinäisen vision strategiset mittarit

<b>Strateginen mittari</b>	<b>Mittaustapa</b>
Henkilöstön tyytyväisyys	Numerollinen lomakekysely -> keskustelu

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli yritystä analysoimalla ja teorian tietoa hyödyntämällä tunnistaa Caffeine Overdose Oy:n tärkeimmät kehittämisen kohteet. Työn tarkoituksena oli luoda perusta varsinaiselle kehittämiselle tunnistamalla, mille alueille yrityksen kehittämisresurssit kannattaa kohdentaa. Kehittämistyön taustalla oli löytää oikeat toimenpiteet, millä nuoren yrityksen liiketoiminta saataisiin vakiintumaan ja muuttumaan kannattavammaksi elinkeinoksi tekijöilleen nykyiseen verrattuna.

Halusin kehittämistyössä keskittyä etenkin yritystoiminnan kokonaisuuteen, yksittäisten osa-alueiden kehittämisen tai toimialan mahdollisuuksien kartoittamisen sijasta. Kehittämistyön kohteena oleva case-yritys on vielä nuori, joka näkyy mm. vakiintuneiden menettelytapojen puutteessa. Tästä syystä kokonaisuuden tai liiketoimintamallin kehittämisellä on suurempi vaikutus tavoitteen saavuttamisen kannalta kuin vain yhden osa-alueen parantamisella. Kokonaisuutta tarkoittaen työssä käytettiin liiketoimintamalli käsitettä, joka hyvin tiivistää ajatuksen siitä, miten yritys ansaitsee rahaa.

Tutkimuksellisen työn apuna käytettiin kahta menetelmää: SWOT-analyysia ja kriittisiä menestystekijöitä. Ensimmäiseksi tehtävällä SWOT-analyysillä yrityksen nykytilaa sekä sisäisiä ja ulkoisia ominaisuuksia pystyttiin tarkastelemaan lähemmin. Tästä nelikenttä analyysistä pystyttiin huomaamaan asetetun tavoitteen kannalta merkittävimmät ominaisuudet ja tekijät. Yrityksen heikkoudet nousivat muita suurempaan asemaan, joten ajatukseksi tuli listattujen heikkouksien muuntaminen vahvuudeksi. Analyysin tuloksia ja teorian tietona apuna käyttäen päädyttiin neljään kohtaan, jotka ovat liiketoiminnan vakiintumisen kannalta tärkeimmät kehittämisen kohteet eli siis kriittiset menestystekijät. Kriittisten menestystekijöiden kehittämisen apuna on menestystekijöille asetetut strategiset mittarit. Näillä mittareilla toimeksiantaja voi seurata tapahtuuko menestystekijöissä kehitystä haluttuun suuntaan ja hyödyntää sitä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa.

Johtopäätöksinä työn ja sen tuloksien perusteella voidaan vielä nostaa muutama käytännöllinen kehittämisehdotus. Ensimmäiseksi ja tärkeimpänä, kuten työssä on jo monesti mainittu, toimeksiantajan kannattaa rakentaa selkeä liiketoimintamalli, minkä perusteella he jatkossa harjoittaisivat liiketoimintaa. Selkeän liiketoimintamallin rakentamisen myötä tarkentuu myös toiminnan painopiste, asiakkuusstrategia ja ansaintalogiikka. Rakennetun liiketoimintamallin ei tarvitse olla muuttumaton kivi-jalka, vaan se voi tietenkin kehittyä ja muuttua tarpeiden mukaan ajan saatossa. Liiketoimintamalli ja siitä syntyvä dokumentaatio kuitenkin ohjaa yrityksen tekemistä suunnitelmallisesti eteenpäin.

Liiketoimintamallia rakentaessa toimeksiantaja kannattaa tarkastella ohjelmistoalaa ja sen mahdollisuuksia tarkemmin, yrittäen löytää sieltä sopivaa markkinarakoa tai ottaa mallia jostain menestyneestä alan yrityksestä. Ohjelmistoalalla, kuten muillakin asiantuntialoilla, arvostetaan erikoistumista tiettyyn osa-alueeseen. Olemalla kilpailijoita parempi jollain tietyllä alueella, yritys saa luonnollisesti kilpailuetua ja yrityksen tuotteiden arvo kasvaa. Tällä tavoin toimeksiantaja voi esimerkiksi kartoittaa oman henkilöstönsä osaamista ja tehdä sen perusteella ratkaisuja liiketoimintamalliin.

Nyt kehittämistyön tulosten valmistauduttua on hyvä vielä kommentoida, että tämänkaltainen haettu muunnos, jossa heikkoudet muunnetaan vahvuuksiksi ja liikevaihto kasvaa moninkertaisesti, on helpommin sanottu kuin tehty. Asia on hyvä tiedostaa, ettei tehtävälle kehittämisprosessille muodostu liian suuria odotuksia. Tämän työn esittelemistä menestystekijöistä ja kehittämis ehdotuksista huolimatta toimenpiteiden vaikutukset eivät välttämättä tuota tuloksia hetkessä. Suuri muutostyö vaatii pitkäjänteistä työtä ja aikaa, ennen kuin tavoite saavutetaan. Siksi ensimmäisenä askeleena onkin poistaa tai vähintään minimoida heikkouksien vaikutus. Tämän jälkeen työtä on helpompi jatkaa kohti vahvuuksien uusiksi määrittelyä.

Yrityksen kehittämisessä ja kasvua haettaessa on syytä myös pitää mielessä, ettei menestystä voida tavoitella loputtomiin asti. Nykyinen työskentely vähäisillä ansioilla on motivoivaa, sillä kyse on omasta yrityksestä ja tulevaisuudessa tavoitteena on tietenkin yrityksen menestys, jolloin mielekäs tekeminen yhdistyy kunnolliseen elantoon. Jos liikevaihdon vähäisyys kuitenkin pitkittyy, eikä ansioiden määrä nouse, sillä tulee olemaan oma vaikutuksensa työntekijöiden motivaatioon ja yritykseen sitoutumiseen. Ajan kuluessa työntekijät myös vanhenevat ja elämäntilanteet muuttuvat, joka voi pakottaa huomion muualle, jos yrityksestä saatava elanto ei ole tarpeeksi riittävä. Kaikki nämä ovat tällä hetkellä vain uhkakuvia, mutta ne on hyvä tiedostaa, jotta ne voidaan välttää ja suunnitelmallisesti edetä kohti asetettuja tavoitteita.

Valittuja kriittisiä menestystekijöitä ja niiden vaikutuksia on yritetty parhaan mukaan esittää perustelujen ja teorian kautta, mutta lopulta toimeksiantajan toimenpiteet riippuvat paljon myös siitä, mitä yrityksen omistajat haluavat sen toiminnalta sekä miltä alueilta liiketoiminta mahdollisuuksia ylipäättänsä löytyy riittävästi. Asiaan tulee vaikuttamaan myös hyvin paljon lähitulevaisuuden onnistumiset, jotka vaikuttavat mihin Caffeine Overdosen kannattaa keskittyä jatkossa. Toimeksiantajan etuna on, että se on vielä pieni ja nuori yritys, ilman vuosien mukana tuomaa painolastia, joten yritys pystyy reagoimaan muutoksiin suurta yritystä joustavammin. Joka tapauksessa tämän työn tulokset antavat tietoa toimeksiantajalle, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomioida eteenpäin mennessä. Nämä kriittiset menestystekijät vastaavat opinnäytetyön tavoitteeseen, niiden ollessa yrityksen tärkeimmät kehittämis kohteet. Näin ollen opinnäytetyö luo myös hyvän pohjan jatkokehittämisprojekteille.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyö sai alkunsa Caffeine Overdosella tehdyn ammatillisen harjoittelun ohessa kesällä 2016. Sain käytännössä kehitellä työn aiheen itse, mutta tarkoitukseni oli löytää aihe millä olisi oikeasti arvoa yritykselle. Työllä oli aluksi aivan eri aihe, mutta koska kiirehdin työn suunnitteluvaiheen läpi ja jätin lukuisia asioita huomioimatta, aloituksen jälkeen tuli selväksi, ettei valitusta aiheesta saisi riittävää opinnäytetyötä aikaiseksi. Tämän jälkeen työ haki lopullista aihettaan ja muotoaan loppuvuoden ajan, jolla vuorostaan oli oma vaikutuksensa lopputulokseen. Varsinkin raportti on vaatinut paljon korjaamista, jotta sain siitä lopulta eheän kokonaisuuden. Yrityksistä huolimatta lopullisesta raportista löytyy puutteita ja siitä huomaa tietynlaisen sotkuisuuden.

Aiheen muutoksien vuoksi myös teoreettinen viitekehys muuttui ja muodostui työn kuluessa. Yksi suurimmista tehtävistä oli painotella varsinaisen kehittämisen ja tutkimuksen välillä. En halunnut paineutua liikaa käytännön kehittämistoimenpiteisiin, sillä se olisi paisuttanut työtä liian suureksi. Toisaalta en myöskään halunnut työn olevan pelkkiä teoreettisia johtopäätöksiä. Toisena isona päätöksenä päätin keskittyä nuoren yrityksen kehittämiseen yleisellä tasolla ja sivuutin toimeksiantajan toimialan kehittämistyössä melkein kokonaan. Suomessa on monia hienoja onnistumisia peli- ja ohjelmistoalalla, joiden toimintaa tarkastelemalla voisi myös löytää päteviä kehittämiskeinoja. Tulinkin kuitenkin johtopäätökseen, että tässä vaiheessa toimeksiantajan kohdalla on parempi keskittyä kehittämään liiketoimintaa ja perustoiminnot tasapainoiseen tilaan.

Viitekehystä ja sen osa-alueita olisi voinut vielä laajentaa ja kertoa esimerkiksi tarkemmin kehittämistyön eri vaiheista. Viitekehyksestä varmasti löytynee olennaisimmat asiat, mutta sen enempää asioita ei ole selitelty tai perusteltu. Tähän vaikutti työn pitkittyminen ja halu saada työ nopeasti valmiiksi. Laajemmalla ja tarkemmalla viitekehyksellä työn lopputulokset olisivat kuitenkin tarkemmat ja paremmin perustellut. Työn tavoite, eli tunnistaa toimeksiantajan tärkeimmät kehittämisen alueet, oli verrattain helppoa, sillä heti SWOT-analyysiä tehdessä oli selvää, että verrattuna muihin tekijöihin listatuilla heikkouksilla oli merkittävin vaikutus. Tehtäväksi jäikin löytää kunnollinen teoriatieto oman päättelyn tueksi.

Koska työn teko venyi ja mm. SWOT-analyysi tehtiin kesän aikana, moni asia on kerennyt muuttumaan yrityksessä tämän aikana. Siksi tulokset eivät välttämättä enää suoraan hyödynnettävissä, mutta niiden yleisen tason vuoksi ne ovat silti kelvollista tietoa kehittämistä varten. Työlle olisi myös voinut valita muita tutkimusmenetelmiä SWOT-analyysin tilalle, jotka olisivat voineet tuottaa parempia tuloksia. Seison joka tapauksessa täysin työn tulosten takana ja uskon, että kehittämällä näitä valittuja tekijöitä liiketoiminnassa nähdään positiivisia muutoksia.

Lopulta voin sanoa, että opin ja kehityin työn aikana runsaasti. Opin kantapään kautta monia asioita, kuten kuinka tärkeää on tehdä kunnollinen suunnitelma ja miettiä tehtävää prosessia etukäteen. Sain myös työn kautta paljon arvokasta tietoa yrityksen kehittämisestä sekä peli- ja ohjelmistoalasta. Tästä kokemuksesta viisastuneena, seuraavan kerran alkaessani työstää tämän mittakaavan projektia, olen tiedollisesti ja taidollisesti kyvykkäämpi tuottamaan parempaa jälkeä kuin ennen tätä työtä.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ADKINS, Amy 2016a. Big Problem for B2Bs: Resolving Customer Problems [verkkajulkaisu]. Gallup Inc. [Viitattu 2016-12-19.] Saatavissa: <http://www.gallup.com/businessjournal/189986/big-problem-b2bs-resolving-customer-problems.aspx>
- ADKINS, Amy 2016b. B2B's Customer Base at Risk [verkkajulkaisu]. Gallup Inc. [Viitattu 2016-12-19.] Saatavissa: <http://www.gallup.com/businessjournal/193409/b2bs-customer-base-risk.aspx>
- ALI-YRKKÖ, Jyrki ja MARTIKAINEN, Olli 2008. Ohjelmistoalan nykytilanne Suomessa [verkkajulkaisu]. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. [Viitattu 2016-06-22.] Saatavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1119.pdf>
- DESSEIN, Wouter, GALEOTTI, Andrea ja SANTOS, Tano 2015. Rational Inattention and Organizational Focus [verkkajulkaisu]. Columbia University. [Viitattu 2016-12-15.] Saatavissa: [https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5625/DGS2015\\_12\\_18\\_AERresubmission.pdf](https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/5625/DGS2015_12_18_AERresubmission.pdf)
- Digi-capital 2017. After mixed year, mobile AR to drive \$108 billion VR/AR market by 2021 [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-02-21.] Saatavissa: <http://www.digi-capital.com/news/2017/01/after-mixed-year-mobile-ar-to-drive-108-billion-vrar-market-by-2021/>
- Eurostat 2016. Business demography statistics [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2016-12-11.] Saatavissa: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business\\_demography\\_statistics#Enterprise\\_survival\\_rate](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics#Enterprise_survival_rate)
- FIHTA 2015-09-21. Terveyspeleissä edelläkävijäksi [verkkotiedote]? [Viitattu 2017-03-27.] Saatavissa: <http://www.kuopioinnovation.fi/news/523/34/Terveyspeleissae-edellaekaevojaeksi/>
- HANNUS, Jouko 2004. Strategisen menestyksen avaimet - Tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Helsinki: ProTalent.
- HILTUNEN, Koopee 2016. Pelitoimialan raportti 2015 [verkkajulkaisu]. Neogames Finland Ry. [Viitattu 2016-06-22.] Saatavissa: <http://www.neogames.fi/neogames-finland-ry-pelitoimialan-raportti-2015/>
- KALEVA, Jari-Pekka, HILTUNEN, Koopee ja LATVA, Suvi 2013. Mapping the full potential of the emerging health game markets [verkkajulkaisu]. Neogames Finland ry. [Viitattu 2016-12-09.] Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksia72.pdf>
- KAPLAN, Robert S. ja NORTON, David P. 1992. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance [digilehti]. Harvard Business Review. [Viitattu 2016-12-14.] Saatavissa: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- KUJANSIVU, Paula, LÖNNQVIST, Antti, JÄÄSKELÄINEN, Aki ja SILLANPÄÄ, Virpi 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.
- LAAMANEN, Kai, RÄSÄNEN, Teijo ja JUUTILAINEN, Anssi 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Helsinki: Teknologiaellisuus ry.
- LAPPALAINEN, Elina 2016. 5 harhaa Suomen peliteollisuudesta [verkkoinaisto]. [Viitattu 2016-08-11.] Saatavissa: <http://www.elinalappalainen.fi/pelien-valtakunta/5-harhaa-suomen-peliteollisuudesta/>
- LOVELL, Nicholas 2015. Free-to-play marketing costs rise and profitability falls at King and Supercell [verkkoinaisto]. Gamesbrief. [Viitattu 2016-06-22.] Saatavissa: <http://www.games-brief.com/2015/03/free-to-play-marketing-costs-rise-and-profitability-falls-at-king-and-supercell/>
- MAGRETTA, Joan 2002. Why Business Models Matter [digilehti]. Harvard Business Review. [Viitattu 2016-12-28.] Saatavissa: <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter?>

NEITTAANMÄKI, Pekka ja KINNUNEN, Päivi 2016. Työttömyys IT-alalla koko Suomessa ja Maakunnissa 2006–2015 [verkkójulkaisu]. Jyväskylän yliopisto. [Viitattu 2016-06-22.] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/it/tutkimus/muistiot/it-tyottomat>

OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.

OVANS, Andrea 2015. What Is a Business Model [digilehti]? Harvard Business Review. [Viitattu 2016-12-15.] Saatavissa: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

SALEH, Khalid 2015. Customer Acquisition Vs. Retention Costs – Statistics and Trends [verkkójulkaisu]. Invesp. [Viitattu 2016-12-16.] Saatavissa: <http://www.invespro.com/blog/customer-acquisition-retention/>

Suomen virallinen tilasto (SVT). Alueellinen yritystoimintatilasto [verkkójulkaisu]. ISSN=2342-6241. Helsinki: Tilastokeskus. [Viitattu 2016-07-26.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/alyr/index.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT). Yksityisen sektorin kuukausipalkat [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-3894. Helsinki: Tilastokeskus [Viitattu 2016-08-11.] Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/yskp/index.html>

Team FME 2013. SWOT Analysis [verkkójulkaisu]. Free Management eBooks. [Viitattu 2016-12-07.] Saatavissa: <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-swot-analysis.pdf>