



Kasvuyrityksen liiketoiminnan strateginen johtaminen ja kehittäminen

Nita Sammalisto

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Marraskuu 2021

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalouden ja yrittäjyyden koulutusohjelma

Sammalisto, Nita

Kasvuyrityksen liiketoiminnan strateginen johtaminen ja kehittäminen

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 47 sivua.

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Liiketalouden ja yrittäjyyden koulutusohjelma, YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Nykypäivän kilpailuympäristö asettaa kovat vaatimukset IT-alan yrityksille eikä enää riitä, että liiketoimintaa seurataan ja johdetaan operatiivisella tasolla. Strategisella johtamisella varmistetaan kannattavuus sekä asiakas- ja työntekijätyytyväisyys. Strateginen johtaminen tuo liiketoiminnalle rakenteita ja edesauttaa toiminnan suunnitelmallista ja tavoitteellista kehittämistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin Balanced Scorecard strategisen johtamisen työkalua, jonka avulla saatiin kattava kuva yrityksen liiketoiminnasta.

Opinnäytetyönä tavoitteena oli tunnistaa jatkuvien palvelujen liiketoiminnan nykytila, asettaa toiminnalle strategiset tavoitteet ja luoda tavoitteiden pohjalta toiminnalle mittarit. Tavoitteiden saavuttamiseksi määriteltiin kaksi tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia kirjallisuudesta ja laadullisen tutkimuksen avulla, jossa aineistokeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Tutkimuksessa haastateltiin yrityksen johtoryhmää sekä avainhenkilöitä. Tuloksien analysoinnissa käytettiin teoriapohjaista Balanced Scorecard viitekehystä ja teemana oli työkalun neljää eri näkökulmaa.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että kannattavaan liiketoiminnan kasvuun tarvitaan strategista johtamista. Liiketoiminnan kokonaisvaltainen johtaminen vaatii strategian, joka antaa pohjan toiminnalle ja jonka avulla toimintaa voidaan suunnitelmallisemmin kehittää. Strategisiksi päätavoitteiksi määriteltiin asiakastyytyväisyyden kehittäminen, työntekijätyytyväisyyteen panostaminen, kannattavuuden lisääminen ja toimintatapojen kehittäminen. Jokaiselle tavoitteelle luotiin tutkimuksessa myös mittarit. Tärkeimpänä havaintona tutkimuksessa nousi toiminnan syy-seuraussuhteet. Selkeät toimintatavat ja prosessit varmistavat työntekijätyytyväisyyden, kun taas onnellinen ja motivoitunut työntekijä lisää asiakastyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyys lisää liiketoiminnan kassavirtaa.

Tutkimuksessa luotiin liiketoiminnalle nykytila-analyysi, asetettiin strategiset tavoitteet seuraaville viidelle vuodelle sekä luotiin konkreettinen toimintasuunnitelma toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön toimeksiantaja voi aloittaa tulosten perusteella toiminnan kehittämistä ja strategiaprosessin avulla varmistaa tavoitteiden saavuttamisen.

Avainsanat (asiasanat)

Ohjelmistoliiketoiminta, Strateginen johtaminen, Balanced Scorecard

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 1,2,3 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on yksityisen, valtion, kunnan tai muun julkisyhteisön, yhteisön, laitoksen tai säätiön liike- tai ammattisalaisuudet (Julkl 621/1999 24§:n kohta 17). Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 31.10.2026

Sammalisto, Nita

Strategic management and development of a growth business

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 47 pages.

Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master of Business Administration

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Today's competitive environment places high demands on IT companies and it is no longer enough to monitor and manage business at the operational level. Strategic management ensures profitability and customer and employee satisfaction. Strategic management brings structures to the business and contributes to the planned and goal-oriented development of operations. The study utilized the Balanced Scorecard strategic management tool to provide a comprehensive picture of the company's business.

The aim of the thesis was to identify the current state of the continuous services business, set strategic goals for operations and create indicators for operations based on the objectives. To achieve the objectives, two research questions were identified. Answers to the research questions were sought from the literature and through qualitative research, in which interviews were used as the data collection method. The study interviewed the company's management team and key personnel. The results were analyzed using the theory-based Balanced Scorecard framework and the theme was four different aspects of the tool.

The research results showed that strategic management is needed for profitable business growth. Comprehensive business management requires a strategy that provides a basis for operations and allows for more systematic development of operations. The main strategic goals were defined as developing customer satisfaction, investing in employee satisfaction, increasing profitability, and developing operating methods. Indicators were also created for each goal in the study. The most important finding in the study was the increase in cause-and-effect relationships. Clear policies and processes ensure employee satisfaction, while a happy and motivated employee increases customer satisfaction and customer satisfaction increases business cash flow.

The study created an analysis of the current state of the business, set strategic goals for the next five years and created a concrete action plan for the development of operations. Based on the results, the client of the thesis can start the development of activities and use the strategy process to ensure that the goals are achieved.

Keywords/tags (subjects)

Software business, Strategic management, Balanced Scorecard

Miscellaneous (Confidential information)

Appendixes 1,2,3 are confidential and have been removed from public service. Confidentiality shall be based on the commercial or professional secrecy of the private, State, municipal or other public authorities, bodies, bodies, or foundations (Article 24 (17) of Finnish Law 621/1999). The confidentiality period is five (5) years. Confidentiality ends on 31.10.2026.

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	5
2.2	Tutkimusprosessi.....	7
3	Ohjelmistoliiketoiminnan strateginen johtaminen	8
3.1	Ohjelmistoliiketoiminta.....	8
3.2	Ohjelmistoliiketoiminnan kasvun edellytykset	9
3.3	Liiketoiminnan strateginen johtaminen ja suunnittelu	11
4	Strateginen johtaminen Balanced Scorecard työkalun avulla	15
4.1	Talouden johtaminen	16
4.2	Asiakkuuksien johtaminen	17
4.3	Prosessien johtaminen	18
4.4	Henkilöstöjohtaminen.....	18
5	Tutkimuksen toteutus.....	19
5.1	Tutkimuksen lähestymistapa	19
5.2	Aineistonkeruumenetelmä	20
5.3	Haastatteluiden aihe-alueet.....	21
5.4	Haastatteluiden toteutus	24
5.5	Aineiston analysointi.....	25
6	Tutkimuksen tulokset	26
7	Johtopäätökset ja pohdinta	27
	Lähteet	28
	Liitteet	31
	Liite 1. Luku 6 Tutkimuksen tulokset.....	31
	Liite 2. Luku 7 Johtopäätökset ja pohdinta	32
	Liite 3. Jatkuvien palvelujen Balanced Scorecard	33

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet.....	7
Kuvio 2 Strategiaprosessin vaiheet (mukaillen Vuorinen 2013, 40).....	14
Kuvio 3 Balanced Scorecard viitekehys (mukaillen Vuorinen 2013, 53.).....	15
Kuvio 4. Aineiston analysointiprosessi.....	26
Kuvio 5. Liiketoiminnan SWOT-analyysi.....	
Kuvio 6. Liiketoiminnan strategiset tavoitteet.....	
Kuvio 7. BSC näkökulmien syy-seuraussuhde.....	
Kuvio 8. Jatkuvien palvelujen Balanced Scorecard	

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluiden aihe-alueet kategorioittain.....	22
--	----

1 Johdanto

Megatrendi digitalisaatio sekä nopea teknologian kehitys vaikuttaa positiivisesti ohjelmistoalan kasvunäkymiin. Maailma digitalisoituu ja ohjelmistoalan yrityksillä on mahdollisuus kasvaa tarjoamalla digitalisaatiota edistäviä ja tukevia palveluja. Yritysten tulee kuitenkin varmistaa liiketoiminnan kannattava ja hallittu kasvu. Onnistunut kasvu vaatii strategista johtamista ja suunnitelmallisuutta. Strategisen työskentelyn tärkeyden on huomannut myös opinnäytetyön tilaaja SoulCore Oy. SoulCore on IT-alalla toimiva kasvuyritys, joka haluaa kehittää liiketoiminnan suunnitelmallista johtamista ja varmistaa tätä kautta toiminnan hallitun kasvun ja kehittämisen jatkuvien palvelujen liiketoiminnassa. Tutkimuksen tavoitteena on saada kokonaisymmärrys jatkuvien palvelujen liiketoiminnan nykytilasta, tavoitteista ja kehittämiskohteista.

Opinnäytetyö käsittelee SoulCore jatkuvien palvelujen liiketoiminnan strategista johtamista ja sen kehittämistä. Jatkuvien palvelujen liiketoiminnalla tarkoitetaan yrityksen ohjelmistoliiketoimintaa, joka vastaa asiakkaiden tuotannossa olevien ohjelmien tukipalveluista, ylläpidosta ja jatkokehityksestä. Liiketoiminta on toiseksi suurin liikevaihdoltaan ja myös yksi yrityksen strategisista liiketoiminnoista. Tavoitteena on saada nostettua toiminnan johtamista operatiiviselta tasolta strategiselle tasolle tämän tutkimuksen avulla. Systemaattisesti johdettu liiketoiminta tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja selkeyttää yrityksen omia toimintatapoja. Selkeät toimintamallit parantavat henkilöstön tyytyväisyyttä ja tyytyväiset työntekijät tuottavat laadukkaampaa palvelua asiakkaille. Opinnäytetyön avulla lisätään siis lisäarvoa toimeksiantajan asiakkaille ja koko yrityksen henkilöstölle. Tutkimuksessa selvitetään mitkä ovat liiketoiminnan ongelmat, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää sekä mitkä ovat tulevaisuuden tavoitteet. Tutkimuksen lopputuloksena saadaan toimeksiantajalle ajankohtainen nykytila-analyysi sekä konkreettinen toimintasuunnitelma strategiseen johtamiseen.

Tutkimuksen viitekehyksenä hyödynnetään strategisen johtamisen työkalua Balanced Scorecard (BSC, tasapainotettu tulokortti). Tasapainotetun tulokortin ideana on tunnistaa mittareita, jotka ohjaavat toimintaa tasapainoisesti eri näkökulmista (Hyppänen 2013). Tutkimuksessa tavoitteena on löytää asetetuille tavoitteille mittareita, joiden avulla toiminnan kehittämistä voidaan seurata. Nykypäivän kilpailuympäristö asettaa kovat vaatimukset yrityksille eikä enää riitä, että yritys mittaa suorituskykyään pelkästään taloudellisilla mittareilla. Yritysten on hyvä hyödyntää suorituskyvyn mittauksessa myös operatiivisia toimenpiteitä, kuten asiakastyytyväisyyttä, sisäisiä

prosesseja ja organisaation innovaatio- ja kehittämistoimia. Balanced Scorecard tarjoaa työkalun, joka yhdistää taloudelliset sekä operatiiviset näkökulmat yhteen kehykseen. Tulokortin avulla yrityksen ylin johto saa nopeasti kattavan kuvan liiketoiminnasta ja se toimii myös hyvänä viestintäkanavana koko organisaatiolle yrityksessä tapahtuvasta kehittämisestä. (Kaplan & Norton, 1992.)

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Toimeksiantajayrityksen jatkuvien palvelujen liiketoiminta on toiminut omalla painollaan viimeiset viisi vuotta. Toiminnan kehittämiseen ei ole ollut resursseja ja johtaminen on jäänyt operatiiviselle tasolle. Operatiivisella johtamisella tarkoitetaan päivittäistä toiminnan johtamista, kun taas strategisessa johtamisessa toimintaa johdetaan pidemmällä aikavälillä (Viitala & Jylhä, 2019). Toimeksiantajayrityksessä on havaittu, että ilman ylätasoa strategista johtamista liiketoiminta ei tule kehittymään halutulla vauhdilla ja tällä hetkellä varsinainen kehittämistoiminta jää arjen jalkoihin. Tämä tutkimus mahdollistaa toiminnan kehittämisen sekä lisää opinnäytetyön tekijän tietotaitoa liiketoiminnan strategisesta johtamisesta. Opinnäytetyön tekijä vastaa tutkimuksen kohteena olevasta liiketoiminnasta. Yritys on kasvuvaiheessa ja nyt on juuri oikea aika tutkia, miten toimintaa tulisi johtaa strategisella tasolla ja miten liiketoimintaa tulisi kehittää, jotta arki rullaa sujuvasti myös suuremmassa mittakaavassa.

Tutkimusongelmana on jatkuvien palvelujen liiketoiminnan strateginen johtaminen ja kehittäminen ja tutkimustehtävä on jaettu seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

- *Mikä on jatkuvien palvelujen liiketoiminnan nykytila, ja mitkä ovat sen strategiset tavoitteet?*
- *Miten jatkuvien palvelujen liiketoimintaa voitaisiin kehittää, jotta liiketoiminnan tavoitteet toteutuvat ja miten niitä mitataan?*

Jotta toimintaa voidaan kehittää suunnitelmallisesti, on tunnistettava lähtötilanne, jonka jälkeen voidaan asettaa strategiset tavoitteet. Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä halutaan selvittää yrityksen johtoryhmän jäseniltä sekä avainhenkilöiltä, miten he näkevät liiketoiminnan nykytilan ja

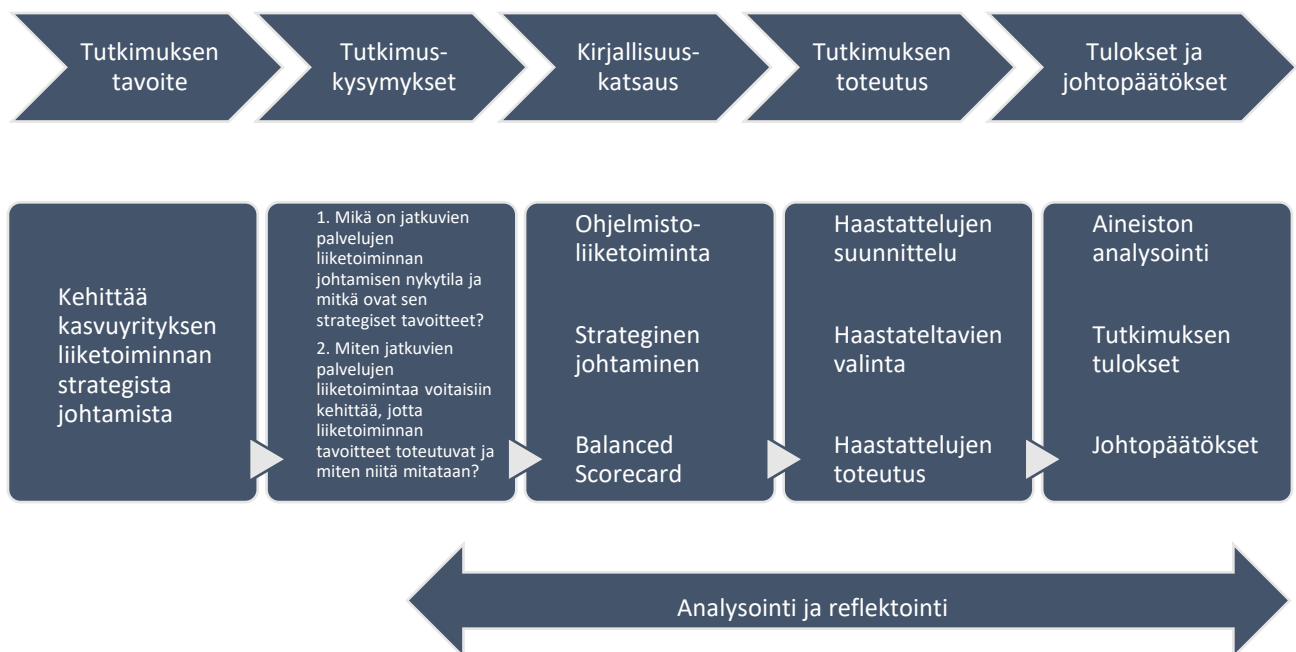
mitkä ovat toiminnan tulevaisuuden tahtotila, visio ja strategiset tavoitteet seuraaville viidelle vuodelle. Liiketoiminnan nykytilan arviointiin käytetään SWOT-analyysi mallia. SWOT-analyysia hyödynnetään yritysten strategiasuunnittelussa, kun halutaan arvioida organisaation, yksikköjen tai tiimien nykytilaa. Analyysin tarkoitus on kohdentaa huomioita tärkeisiin asioihin ja jäsentää keskustelua haastatteluissa. Analyysin avulla tavoitteena on saada käsitys liiketoiminnan tilasta ja luoda yhteinen ymmärrys kriittisistä menestystekijöistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. (Viitala & Jylhä, 2019.) Kun nykytila ja tavoitteet ovat selvillä, voidaan tutkia mitä asioita tulisi kehittää, millä keinoin päästään tavoitteisiin sekä miten seurataan tavoitteiden toteutumista. Näihin kysymyksiin saadaan vastaus toisessa tutkimuskysymyksessä. Johtoryhmän jäseniltä pyritään löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseen ja niiden mittaamiseen. Haastateltavilta halutaan saada vastauksia, miten toimintaa voisi konkreettisesti kehittää ja mitkä ovat mahdollisia ongelmakohtia heidän arjessansa. Vastausten perusteella voidaan suunnitella operatiivisen tason toimintasuunnitelma, joka toimii tehtävälistanä liiketoiminnan vastuuhenkilöiden arjessa. Tutkimuksessa luodaan suunnitelma ja tehtävälistaus, mutta varsinainen toteuttaminen jää tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimusongelmaan pyritään löytämään ratkaisu Balanced Scorecard (BSC) viitekehyksen avulla. Tavoitteena on saada luotua täydennetty Balanced Scorecard tulokortti haastatteluiden vastausten perusteella. Täydennetyt tulokortin avulla jatkuvien palvelujen liiketoimintavastaavan on helppo lähteä toteuttamaan strategista johtamista. Tietoperustassa keskitytään ohjelmistoliiketoiminnan strategiseen johtamiseen sekä halutaan saada ymmärrys BSC:n viitekehyksen tarkoituksesta ja sisällöstä. Tutkimuksen tietoperusta suhteutetaan varsinaiseen tutkimukseen eli kerrotaan vain se tieto, joka on olennaista omaan tutkimukseen. Tutkimuksessa on käytetty lähdeaineistona kotimaisia sekä kansainvälisiä painettuja kirjoja, e-kirjoja sekä artikkeleita. Tietoa on etsitty JAMKin lisensoiduista artikkelitietokannoista kuten ProQuest, Janet, Ebsco sekä Sage Journals Online. Tutkimuksessa on käytetty lähteenä vain vertaisarvioituja artikkeleita. Lähdeaineistoa on löytynyt myös Alma Talentin bisnes kirjastosta ja Ellibs verkkokirjahyllystä. Tiedonhaku on pyritty rajamaan liiketalouden osa-alueelle, keskittyen IT-alaan ja strategisen johtamiseen. Aineistonkeruussa on hyödynnetty mm. seuraavia hakusanoja: strategic management/leadership, strateginen johtaminen, strategia, balanced scorecard, ohjelmistoliiketoiminta, liiketoiminnan kehittäminen.

Tutkimuksessa keskitytään ohjelmistoliiketoiminnan jatkuvien palvelujen toimintaan ja sen tavoitteelliseen kehittämiseen. Tutkimuksessa ei tuoda esille projekti- eikä SaaS-liiketoimintaan liittyviä asioita sekä koko yritykseen liittyvät kehittämiskohteet ovat rajattu pois. Tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus toteuttaa suunnitelmia, vaan varsinainen kehittäminen tapahtuu tutkimuksen ulkopuolella. Suunnitelmat ja tavoitteet tehdään seuraaville viidelle vuodelle.

2.2 Tutkimusprosessi

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusprosessin eteneminen. Prosessin ensimmäinen vaihe oli määrittellä tutkimuskysymykset tavoitteen pohjalta. Tutkimuskysymyksistä muodostui teemat teoriaosuuteen ja teorian avulla saatiin luotua haastattelujen kysymykset. Haastattelut toteutettiin porrastetusti, koska ensin haluttiin löytää vastaukset tutkimuskysymykseen yksi (1) ja näiden vastausten pohjalta muodostettiin seuraavat haastattelukysymykset, josta saatiin vastaukset tutkimuskysymykseen kaksi (2). Kerätty aineisto analysoitiin ja tulokset koottiin teorian kokonaisuuksia mukaillen.



Kuvio 1. Tutkimusprosessin vaiheet

Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa kuvataan ohjelmistoliiketoiminta ja keskitytään kasvuyrityksen strategiseen johtamiseen ja liiketoiminnan

kehittämisen keinoihin. Tässä tutkimuksessa ohjelmistoliiketoiminnalla tarkoitetaan toimeksiantajayrityksen jatkuvien palvelujen liiketoimintaa. Tämän jälkeen kerrotaan lukijalle strategisesta johtamisesta ja mitä strategia tarkoittaa, miksi sellainen pitää olla ja mikä sen merkitys on yritykselle, työntekijöille ja koko liiketoiminnalle. Toisessa pääluvussa keskitytään strategiseen johtamiseen Balanced Scorecard (BSC) työkalun neljän näkökulman myötä. Balanced Scorecard työkalun avulla toteutetaan strategista johtamista ja luodaan pohja konkreettiselle toimintasuunnitelmalle. Balanced Scorecard viitekehyksen ideana on purkaa strategiset tavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi, joita voidaan mitata. Tavoitteet voivat olla määrällisiä esimerkiksi liikevaihdon kasvu tai laadullisia tavoitteita kuten asiakastyytyvyyden parantaminen. (Kamensky 2010, 244.)

3 Ohjelmistoliiketoiminnan strateginen johtaminen

3.1 Ohjelmistoliiketoiminta

Ohjelmistoliiketoiminnan tarkoitus on myydä ja/tai ostaa ohjelmistoja sekä niihin liittyviä palveluja. Kaupankäynninkohteena olevat ohjelmistot voidaan karkeasti jaotella kolmeen eri osaan: ohjelmistotuotteet, asiakaskohtaiset ohjelmistot ja sulautetut ohjelmistot.

Ohjelmistotuotteilla tarkoitetaan ohjelmistoja, jotka voidaan monistaa sellaisenaan asiakkaalta toiselle. Tuoteliiketoiminnassa on suuri potentiaali, taloudellisesti ja tuotannollisesti – kevyet tuotantokustannukset ja laaja asiakasmäärä mahdollistaa kustannustehokkaan liiketoiminnan. Asiakaskohtaiset ohjelmistot räätälöidään asiakkaan tarpeeseen, jolloin asiakas saa maksimaalisen hyödyn ohjelmistosta ja ohjelmistoyritys saa ohjelmistosta vakaan ja kannattavan projektin, mutta voittopotentiali jää suhteellisen pieneksi. Sulautetulla ohjelmistolla tarkoitetaan ohjelmistokomponenttia, joka liittyy johonkin suurempaan kokonaisuuteen. Sulautettu ohjelmisto voi olla monistettavissa oleva tai kokonaan asiakaskohtainen. (Hyvönen 2003, 1–3.) Kaikkiin yllä oleviin ohjelmistotyyppisiin liittyy aina palvelukomponentti. Ohjelmiston tuotantoon saattamiseksi, liittyy käyttökoulutusta, oheismateriaaleja, ohjelmistojen ylläpitoa ja muita tuki- ja lisäpalveluja. Asiakaskohtaisissa ohjelmistoissa palveluiden liiketaloudellinen merkitys on suuri, kun taas tuotepohjaisissa ohjelmistoissa palveluiden merkitys kasvaa elinkaaren edetessä. (Hyvönen 2003, 3.)

Ohjelmistoliiketoiminnan johtamisen elementit

Yleisesti ottaen liiketoiminnan johtamisessa tarvitaan kahden tyyppistä osaamista; asioiden johtamista (management) ja ihmisten johtamista (leadership). Asioiden johtaminen on ratkaisukeskeistä arjen organisointia ja toiminnan suunnittelua, kun taas ihmisten johtamisessa johtajan tavoitteena on hyödyntää ihmisten potentiaalia oikeissa työtehtävissä ja varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita ja sitä kautta edistävät yrityksen tavoitteita. (Viitala & Jylhä 2019, 19.) Vaikka ohjelmistoliiketoiminnan johtamisessa tarvitaan näitä molempia, tärkein painopiste on ihmisten johtamisessa. Ihmiset ovat ohjelmistoalan tärkein resurssi, jotka tuottavat ohjelmistoja sekä niihin liittyviä palveluja. Ohjelmistotalot ovat normaalisti asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijat tuottavat tietotaidollaan ohjelmistoja ja niihin liittyviä palveluja.

Ohjelmistoliiketoiminnassa työntekijätyytyväisyys on tärkeä elementti ja siksi ihmisten johtaminen on suuressa roolissa eikä sitä tule aliarvioida. Tulokset syntyvät juuri asiantuntijoiden avulla ja heidän johtamismallinsa tulee olla mieluummin demokraattinen kuin käskyttävä. (Hyvönen 2003, 142, 149.)

Ohjelmistoliiketoiminnan johtaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen johtamiseen. Sisäisellä johtamisella tarkoitetaan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan johtamista ja ulkoisella johtamisella yrityksen arvoverkkojen kuten toimittaja- ja asiakasverkoston johtamista. Ulkoisella johtamisella luodaan yritykselle arvoa ja kasvatetaan strategisia verkostoja. Sisäisessä johtamisessa keskitytään yrityksen sisäisten osa-alueiden johtamiseen kuten talouden johtamiseen, tekniseen johtamiseen, henkilöstön johtamiseen ja tiedolla johtamiseen. Johtamisen painopistealueet riippuvat täysin yrityksen liiketoiminnasta, tuotteista ja palveluista. Yritysten, jotka harjoittavat projektiliiketoimintaa, tärkein painopiste voi olla ihmisten johtaminen, kun taas massamarkkinatuotteita tekevän yrityksen on panostettava ensisijaisesti markkinointiin ja mainontaan. Ohjelmistoyrityksen johtamisen painopisteet voivat siis vaihdella. Riippuu täysin yrityksestä, millaista johtamista käytännössä tarvitaan. (Hyvönen 2003, 142–145, 149.)

3.2 Ohjelmistoliiketoiminnan kasvun edellytykset

OECD:n ja EU:n mukaan kasvuyritys on yritys, jonka henkilömäärä kasvaa 10 henkilöstöstä kolmena vuotena peräkkäin 20 % (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Kasvuyritykseksi voidaan määritellä myös pk-yritys, joka kehittämisen ja uudistamisen kautta hakee jalansijaa omalla

alallaan ja tavoittelee kasvua liikevaihdossa ja henkilöstömäärässä (Talvitie 2021). Kasvu on kuitenkin aina suhteellista. Yrityksen kasvun voi määrittää esimerkiksi vertaamalla kilpailijoihin, omaan toimialaan tai yrityksen historiaan. Yrityksen talouden kehittymisen perusteella onkin hyvä mitata ja tutkia yrityksen kasvua ja kannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 304.)

Alma Talent (2019) on tutkinut kasvuyrityksiä yli kymmenen vuoden ajan ja tutkimuksien mukaan yrityksen viisi ensimmäistä vuotta kertoo, pystyykö yritys kasvamaan ja vakiinnuttamaan liiketoimintansa. Jos pystyy, kasvun mahdollisuudet paranevat. Yritys voi kasvaa jo alkuvaiheessa kannattavasti, jos he eivät tarvitse ulkopuolista rahoitusta vaan pystyvät liiketoiminnan tuloksella sekä omilla pääomilla rahoittamaan yritystä. Alma Talentin analyytikon Ari Rajalan mielestä aloittelevan yrityksen tulisi ensin hakea kasvua kotimarkkinoilta ja sen jälkeen siirtyä Pohjoismaihin. Hän myös toteaa, että yrityksen kasvaessa myös haasteet kasvavat. Yritysten tulee pystyä erottumaan kilpailustrategialla ja panostettava tuotteiden myyntiin ja markkinointiin. (Alma Talent 2019.)

Kasvuun vaikuttavia tekijöitä pienissä yrityksissä on juuri yrityksen kasvuun ja johtamiseen liittyvien strategioiden mukaan eteneminen. Myös yrittäjän ja organisaation ominaisuudet vaikuttavat kasvukykyyn. Kasvuyritys tarvitsee sitoutuneen johdon, joka on valmis ottamaan riskejä ja etenemään suunnitelmissa realistisen tavoitteen mukaisesti. Kasvavan yrityksen tunnistaa siitä, että se on onnistunut luomaan arvoa asiakkailleen ja tekevät sen paremmin kuin muut kilpailijat. (Viitala & Jylhä 2013, 334–335.) Yritys voi kasvaa orgaanisesti tai epäorgaanisesti. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan sisäistä kasvua, jossa yritys myy enemmän tuotteita tai palveluja nykyisille tai uusille asiakkaille. Tässä tavassa rahoitusta ja resursseja hankitaan vaiheittain eli myös kasvu tapahtuu hitaammin mitä epäorgaanisessa kasvussa. Epäorgaanisessa kasvussa edetään hyppäyksittäin isompia askeleita ja kasvetaan esimerkiksi yritysostojen kautta hankkimalla uusia liiketoimintoja. (Viitala & Jylhä 2019, 304.)

Harb (2020) tiivistää hyvin yrityksen menestykseen ja kasvuun vaikuttavat avaintekijät:

- *”kilpailijoista erottuvat tuotteet ja palvelut*
- *tuotteiden ja palveluiden hyvä kysyntä*
- *osaava johto*
- *riskinottokykyiset omistajat*
- *vahva myynti- ja markkinointiosaaminen*

- *hyvin skaalautuva liiketoiminta*
 - *osaava palvelualtis henkilökunta*
 - *järjestelmällinen ja suunnitelmallinen toiminta*”
- (Harb 2020).

Hyvösen (2003, 126–127) mukaan McHugh (1999) esittää, että menestyvän ohjelmistoyrityksen kolme tukijalkaa ja menestyvän liiketoiminnan kasvun edellytykset ovat asiakkaiden tarpeisiin kohdistuva tuotekonsepti, erinomainen Johtoryhmä sekä riittävä rahoitus. Ensimmäinen avaintekijä on asiakkaiden tarpeisiin kohdistuva tuotekonsepti. Asiakkaan tarpeisiin kohdennetun ohjelmiston tarkoitus on antaa asiakkaan liiketoiminnalle lisäarvoa. Menestyneessä ohjelmistossa on huomioitu markkinat ja asiakkaan tarpeet sekä menestyvillä ohjelmistoyrityksillä on laatu ja luotettavuus näkökulmat huomioitu tuotteessa sekä tarjottavassa palvelussa. Se, miten yritys pystyy toteuttamaan laadun hallintaa, voi vaikuttaa yrityksen koko menestykseen. Laadun ja hyvän imagon avulla yritys taas pystyy saavuttamaan kumppanuussuhteen asiakkaan kanssa. Toinen avaintekijä ohjelmistoyrityksen menestyksessä on osaava Johtoryhmä. Johtoryhmän tehtävänä on johtaa liiketoimintaa ja varmistaa yrityksen sekä liiketoimintojen kehittyminen. Kolmas tukijalka on riittävä rahoitus. Talouden suunnittelun ja seurannan avulla yrityksellä on hyvät valmiudet tavoitteelliseen ja kannattavaan kasvuun. (Hyvönen 2003, 127–129.)

Ohjelmistokehitys perustuu usein asiakaslähtöiseen tai tuotelähtöiseen näkökulmaan. Asiakasnäkökulmassa toimintaa johdetaan ja kehitetään asiakkailta saatavan palautteen kautta ja tätä kautta varmistetaan asiakastyytyväisyys. Tuotelähtöinen näkökulma on hieman riskialttiimpi, sillä siinä yritetään ennustaa tulevaisuuden markkinoita ja luoda ohjelmistoja uusille markkinoille. Tuotelähtöisessä näkökulmassa ei voi kuitenkaan sivuttaa täysin asiakaslähtöisyyttä. Uuden tuotteen kehittäminen jo olemassa oleville asiakkaille, parantaa yrityksen mahdollisuuksia pärjätä markkinoilla. (Hyvönen 2003, 127–128.)

3.3 Liiketoiminnan strateginen johtaminen ja suunnittelu

Liiketoiminnan kokonaisvaltainen ja pitkäjänteinen johtaminen vaatii strategista ajattelutapaa ja suunnittelua, mutta ensin on hyvä ymmärtää strategian tarkoitus ja merkitys liiketoiminnalle. Strategia terminä on laaja sekä monitahoinen ja sen määritelmä onkin kehittynyt vuosien varrella. Benjamin Tregoe ja John Zimmerman ovat jo 1980-luvulla nähneet strategian organisaation luonnetta ohjaavana kehyksenä, joka suuntaa/ohjaa sen päätöksentekoa. (Viitala & Jylhä 2019,

62–63.) Mintzbergin 1987 kehittämässä 5P-teoriassaan strategian voi nähdä toimintasuunnitelmana (plan), juonena esimerkiksi kilpailussa pärjäämiseen (ploy) tai yksityiskohtaisena mallina (pattern) jonka mukaan toimitaan. Strategian voi käsittää myös markkinointiasemana (position), joilla yritys uskoo pärjäävänsä. Viidentenä strategian voi ajatella laajempaan kokonaisuuteen (strategy as a perspective), jolla hahmotetaan toimintaympäristöä. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2009, 9-15.) Strategia on kuitenkin suunnitelma tulevaisuudesta – mikä on organisaation tai liiketoiminnan tulevaisuuden tavoitteet ja mitä toimenpiteitä sekä päätöksiä tulee tehdä, jotta päästään tavoitteisiin. Strategian päätarkoituksena on vastata kysymykseen, miten ja millä keinoin aiotaan päästä päämäärään. Strategia mahdollistaa tavoitteellisen ja suunnitelmallisen toiminnan. Määrittämällä strategiset tavoitteet, saadaan tarkennettua päämäärää ja toiminnan suuntaa. Onnistuneessa strategiassa yrityksen henkilöstö tietää yrityksen tavoitteet, suunnan ja ovat motivoituneet kulkemaan yhteistä päämäärää kohti. (Viitala & Jylhä 2019, 62–63.) Tuloksellinen ja toimiva strategiatyö vaatii myös strategista ajattelykykyä. Strategisessa ajattelussa halutaan ymmärtää kokonaiskuva. On katsottava eteen- ja taaksepäin, jotta ymmärretään menneisyys, on katsottava ylhäältä alas sekä alhaalta ylöspäin yksityiskohtien tunnistamista varten. Strategisessa ajattelutavassa pyritään hahmottamaan kokonaisuus ja ymmärtämään miten eri asiat vaikuttavat kokonaisuuteen. (Mintzberg, 1994.)

Strategioiden laajuus ja määrä vaihtelee organisaatioiden kesken. Suurimmissa organisaatioissa voidaan luoda, vaikka kuusi eri tasoista strategiaa, mutta suurimmalle osalle yrityksistä riittää vain kaksi strategiaa: konserni- eli ryhmätasonstrategia sekä liiketoimintastrategia. Kirjallinen konsernitason strategia voi sisältää yrityksen toiminnallisia osastrategioita kuten esimerkiksi markkinointi-, tuotanto- tai vaikka tuotekehitysstrategian. Konsernistrategiassa kerrotaan vastauksia ylätasoon kysymyksiin, kuten miksi yritys on olemassa ja mitkä ovat yrityksen visio ja arvot. Liiketoimintastrategiassa kerrotaan yksityiskohtaisemmin kyseisen liiketoiminnan kilpailustrategiaa ja mitkä toimenpiteet tuovat kilpailuetua. Yrityksessä tunnistetuille strategisille liiketoiminnoille on hyvä luoda oma strategia, jossa kuvataan kyseisen toiminnan tavoitteet ja kilpailuedut. (Viitala & Jylhä 2019, 62–63, Kamensky 2010, 21–24, 56.)

Huolimatta strategioiden tasosta tai määrästä, tärkein elementti strategiassa on vahvistaa ja kirkastaa kyseisen toiminnan tavoitteita. Strategiaprosessin ja työkalujen avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen. Strategiaprosessissa ensimmäisenä määritellään toiminta-ajatus,

arvot ja visio. Toiminta-ajatus kertoo, mitä varten yritys on olemassa, arvot kuvaavat yrityksen toimintaperiaatteita ja visio määrittää tulevaisuuden tavoitetilän. Nämä ylätason linjaukset antavat hyvän pohjan tarkemmalle strategiatyöskentelylle. (Hyppänen 2013.)

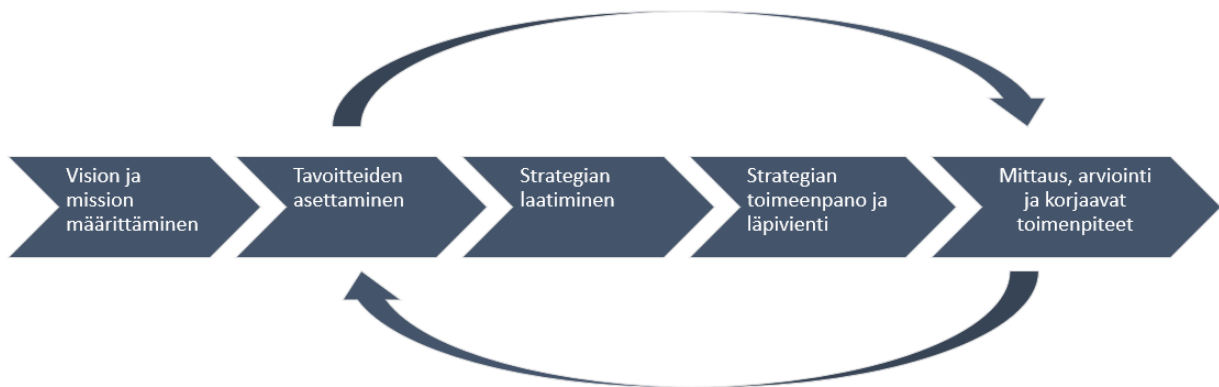
Strategiatyöskentelyn seuraavassa vaiheessa tehdään tarvittavat strategiset analyysit ja asetetaan niiden pohjalta tavoitteet. Analyysityökaluja on monia ja yksi yleisesti käytetty malli on SWOT-analyysi. SWOT-lyhenne muodostuu englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Analyysin ideana on tarkastella yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja tunnistaa yrityksen nykyisyyteen ja tulevaisuuteen vaikuttavia asioita. Ajatuksena on tiedostaa vallitseva nykytilanne, jonka jälkeen omilla strategisilla teoilla voidaan vahvistaa liiketoiminnan vahvuuksia, muuttaa heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi sekä minimoida riskit. SWOT-analyysin avulla saadaan dokumentoitua toiminnan tilannearvio strategisten suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. (Viitala 2013, 49–50.) Kun toiminnan lähtötilanne on selvillä, määritetään strategiset tavoitteet tuleville vuosille. Tavoitteet luodaan yleensä 3–5 vuotta eteenpäin ja niistä muodostuu pitkän sekä lyhyen aikavälin suunnitelma. Tavoitteita voidaan asettaa siis eri ajanjaksoille ja ne voi olla määrällisiä, laadullisia tai rahassa ilmaistuja. (Hyppänen 2013; Viitala & Jylhä 2019, 165–166.)

Seuraava vaihe strategiaprosessissa on varsinaisen strategian laatiminen. Strategia on suunnitelma tulevaisuudesta ja sen toteutus on hahmoteltava tarkasti, jotta tiedetään jo suunnitteluvaiheessa ketkä osallistuvat strategiatyöskentelyyn, milloin strategiaprosesseja edistetään, kuinka paljon prosessit vievät aikaa ja minkälaisia prosessitekniikoita hyödynnetään (Kamensky 2010, 63). Strategian laatimiseen on olemassa monia työkaluja ja hyvin suunniteltu prosessi edesauttaa strategian jalkauttamisessa. Strategian jalkauttaminen onkin usein se tärkein vaihe. Tässä vaiheessa strategia muutetaan käytännön toimenpiteiksi ja viestitään työntekijöille, miten strategiatyö vaikuttaa heidän arkeensa. Esihenkilöiden vastuulla on varmistaa, että jokainen työntekijä tietää mitä liiketoimintastrategia tarkoittaa heidän omassa arjessaan ja mitä työntekijöiltä vaaditaan tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala & Jylhä 2019, 164.)

Strategian etenemistä on myös mitattava, arvioitava ja tehtävä tarvittavat korjaustoimenpiteet. Tavoitteiden toteutumista seurataan mittareiden avulla ja niiden kautta arvioidaan, miten tulokset on saavutettu ja määritellään jatkotoimenpiteet. Vaikka kuviossa 2 on lineaarinen strategiaprosessi, on strategiatyö ja toiminnan johtaminen kuitenkin rullaavaa työtä. Ensimmäistä

kertaa strategiaprocessia tehdessä, luodaan strategiatyölle selkäranka ja sen jälkeen alkaa joustava ja jatkuvasti kehittyvä strategiatyö. Prosessin vaiheita tarkastellaan uudelleen ja arvioidaan, miten työ etenee ja mitä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä se vaatii.

Strategiaproessin seuranta voidaan tehdä esimerkiksi kuukausi-, kvartaali- tai tilikauden tulosten arvioinnin yhteydessä. (Vuorinen 2013, 40–42; Viitala & Jylhä 2019, 164.)

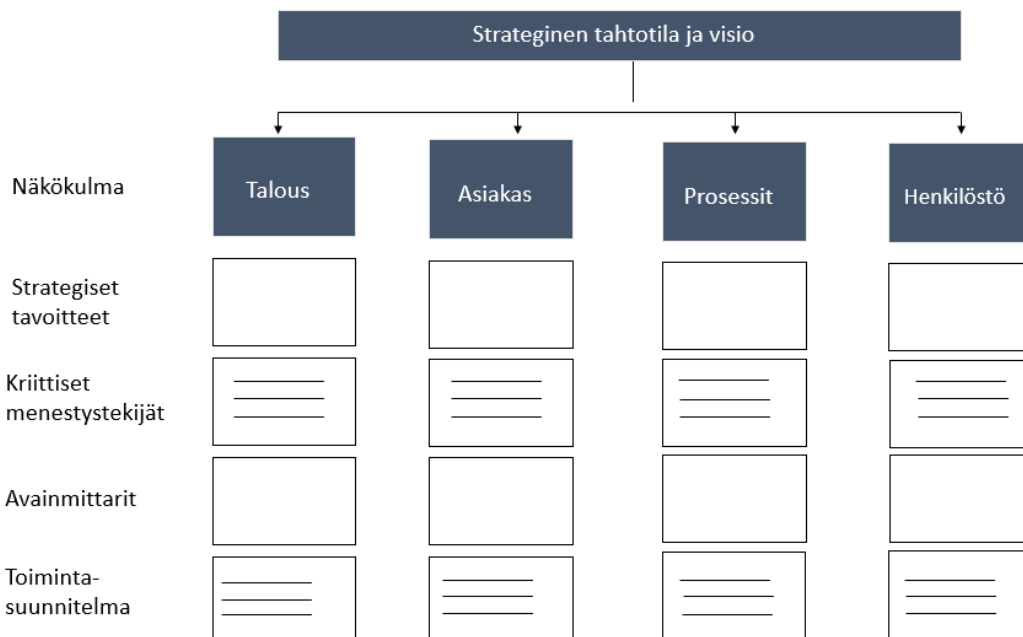


Kuvio 2 Strategiaproessin vaiheet (mukaillen Vuorinen 2013, 40)

Strategiatyötä kannattaa hajauttaa organisaatiossa ja osallistuttaa koko henkilöstö toteuttamaan strategiaa. Työntekijöiden osallistuminen strategiaproessiin vaihtelee yrityksittäin. Osassa yrityksissä strategian määrittelee toimitusjohtaja ja hallitus, osassa operatiivinen johto ja laajimmillaan strategiaa on tekemässä koko henkilöstö. Työntekijöiden osallistaminen strategian luomiseen sitouttaa heitä yritykseen, sen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Strategiatyöskentelyn yksi tärkeimmistä elementeistä on viestintä, joka on myös yksi sitouttamisen keino. Strategian viestintää voidaan tehdä porrastetusti; ylimmältä johdolta esihenkilötasolle ja sieltä tiimeittäin työntekijöille. Tärkeintä viestinnässä on se, että jokainen työntekijä ymmärtää oman työtehtävänsä yhteyden strategiaan. Ylimmän johdon on jalkautettava strategiset tavoitteet esihenkilöille, niin että he ymmärtävät mitä se tarkoittaa heidän sekä työntekijöiden arjessa. Esihenkilöt vuorostaan jalkauttavat tavoitteet työntekijöille ja keskustelevat yhdessä tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Näin strategiasta saadaan osa jokaisen työntekijän päivittäistä työtä ja vahvistetaan työntekijöiden sitoutumista tekemiseen. (Hyppänen 2013.)

4 Strateginen johtaminen Balanced Scorecard työkalun avulla

Balanced Scorecard (BSC) tarjoaa työkalun liiketoiminnan strategiseen johtamiseen ja tässä luvussa strategista johtamista lähestytään BSC:n näkökulmien kautta. Balanced Scorecard (BSC) on Robert Kaplanin ja David Nortonin kehittämä johtamisen työkalu, jonka ideana on purkaa strategiset tavoitteet operatiiviseksi toiminnaksi (kuvio 3). Tulokortin avulla yritys konkretisoi strategian – visio puretaan tavoitteiksi ja mittareiksi ja siinä tunnistetaan menestystekijät sekä niiden kehittämiskohteet. Konkretisoinnin avulla yrityksellä on mahdollisuus tunnistaa mahdolliset ongelmakohdat jo hyvissä ajoin ennen suurempia vaikutuksia liiketoimintaan. Työkalu mahdollistaa strategian täsmentämisen, viestimisen, toteuttamisen ja seurannan. Balanced scorecard työkalussa strategisia päämääriä katsotaan neljästä eri näkökulmasta; taloudellinen-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa määritellään omistajia kiinnostavat asiat, asiakasnäkökulmassa pohditaan strategiaa asiakkaan näkökulmasta, prosessinäkökulmassa tavoitellaan sisäisten prosessien laatua sekä tehokkuutta ja henkilöstönäkökulmassa keskitytään työntekijöiden kehittymiseen ja uudistumiseen. Jokaiseen näkökulmaan määritellään tavoitteet, kriittiset menestystekijät ja näiden perusteella luodaan avainmittarit sekä toimintasuunnitelma. (Hyppänen 2013; Vuorinen 2013, 51–53.)



Kuvio 3 Balanced Scorecard viitekehys (mukaien Vuorinen 2013, 53.)

Kriittisten menestystekijöiden ja mittareiden määrittelyminen on oleellinen osa Balanced Scorecard viitekehystä. Näiden avulla varmistetaan strategian toteutuminen operatiiviselle tasolle. Kriittiset menestystekijät ovat konkreettinen listaus asioista, joita yrityksen on tehtävä saavuttaakseen menestys. Menestystekijöillä pyritään tunnistamaan kilpailukykytekijät ja varmistamaan että yritys tekee oikeita asioita, jotta saavutetaan strategiset tavoitteet. Jokaista tavoitetta kohden suositellaan muodostamaan 2–4 menestystekijää. Jokaiselle menestystekijälle luodaan mittarit, joita voidaan seurata ja varmistaa asioiden toteutuminen. Mittareiden määrittelyssä kannattaa huomioida näkökulmien syy-seuraussuhteet ja mittareiden määrittelyssä tulisi pohtia koko liiketoiminnan kokonaisuutta. Tällä varmistetaan, etteivät mittarit jää irralliseksi. (Hakanen 2012; Malmi ym. 2002, 67–73.)

Toimintasuunnitelmassa määritellään kriittisten menestystekijöiden kehittämistarpeet ja listataan ne kehittämistoimenpiteet, joiden avulla päästään kohti strategisia tavoitteita.

Toimintasuunnitelma viimeistään konkretisoi yrityksen strategian operatiiviselle tasolle. Jokaiselle tuloskortin näkökulmalle tehdään oma toimenpidesuunnitelma, johon on hyvä priorisoida tavoitteiden mukaisia tärkeimpiä tehtäviä sekä miettiä näkökulmien syy-seuraussuhteita.

(Hakanen 2012.)

4.1 Talouden johtaminen

Talouden johtamisen konkreettiset suuntaviivat saadaan BSC:n avulla. Taloudellisessa näkökulmassa mitataan, miten strategia on onnistunut taloudellisesti. Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata asioita, joista yrityksen omistajat ovat kiinnostuneita ja yleensä omistajia juuri kiinnostaa liiketoiminnan taloudellinen tilanne. (Malmi ym. 2006, 24–25.) Näkökulmassa kuvataan myös omistajien odotuksen yrityksen kasvusta ja kannattavuudesta (Olve ym. 1998, 59). Jokaisen yrityksen tulisikin määrittää näkökulman tavoitteet sen mukaan, missä vaiheessa yritys itse on. Kasvuvaiheessa oleva yrityksen mittareita on tyypillisesti myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Ylläpitovaiheen yrityksissä hyödynnetään kannattavuutta mittaavia mittareita. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 24–25.)

Talouden johtaminen on yrityksen elinehto. Talousohjaus on yrityksen keino varmistaa toiminnan kannattavuus ja taloudellinen menestyminen. Yrityksen tulee seurata päivittäin talouden tilannetta ja reagoida välittömästi mahdollisiin tunnistettuihin ongelmiin. Talouden johtaminen on

osa yrityksen strategista johtamista ja tavoitteellisessa talouden johtamisessa voi parhaimmillaan olla kolme eri tasoa: strateginen-, taktinen ja operatiivinen taso. Strategisessa tasolla taloutta katsotaan pidemmällä aikavälillä, kun taas taktisella tasolla johtaminen kohdistuu parin vuoden aikajänteelle. Operatiivisella tasolla keskitytään nykyhetkeen ja jokapäiväisiin pienempiin tavoitteisiin ja tehtäviin. (Viitala ym. 2013, 306, 318.) Talouden toimintasuunnitelman rinnalle voidaan tehdä liiketoiminnalle budjetti, joka sisältää numeraaliset tavoitteet, tulot ja menot. Budjetin avulla seurataan operatiivista toimintaa ja varmistetaan strategisten osatavoitteiden toteutuminen (Hyppänen 2013.)

4.2 Asiakkuuksien johtaminen

Balanced scorecard työkalun asiakasnäkökulmassa kuvataan mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja miksi asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan lähtökohdat tuotteen tai palvelun ostamiselle – miksi asiakas on ostanut palvelun ja kuinka tärkeä osa tarjottava palvelu tai tuote on asiakkaan liiketoiminnalle. Yrityksen on tiedostettava mille muille tekijöille kuin raha, asiakas antaa painoarvoa. Muita tekijöitä voi olla esimerkiksi laatu, asiakaspalvelu, toimitusajat, imago tai asiakassuhteet. Yritys saa selville asiakkaan tarpeet ja painoarvot haastatteleamalla asiakasta säännöllisesti heidän nykytilanteestaan ja mahdollisista tulevista muutoksista. Toki yrityksen itse tulee myös seurata asiakkaiden tekijöiden painoarvioiden muutoksia, jotta osataan vastata tarpeeseen. Mahdolliset muutokset painoarvoissa on tunnistettava hyvissä ajoin ja niihin on reagoitava ennen kuin sillä on vaikutusta yrityksen talouteen. (Olve, Roy & Wetter 1998, 59–60.)

Liiketoiminnan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Jos yritys tai liiketoiminta ei pysty tuottamaan asiakasta tyydyttävää ja kustannustehokasta palvelua, ei saada myöskään tuloja. Asiakslähtöinen johtamistapa on hyvä keino edistää asiakasnäkökulman strategisia tavoitteita. Asiakslähtöisessä johtamisessa liiketoimintaa katsotaan asiakkuuksien kautta ja näkökulman tavoitteena on parantaa asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä ja tyytyväisyyttä sekä asiakaskannattavuutta. Asiakasnäkökulmaan liittyy siis oleellisesti asiakassuhteiden hallinta ja niiden johtaminen. Kannattavaan liiketoimintaan tarvitaan määrätietoista ja tavoitteellista asiakkuusjohtamista. Asiakassuhteita tulee kehittää, seurata ja ohjata. Asiakkuusjohtamisen tavoitteita voi olla esimerkiksi asiakassuhteiden, asiakkaiden arvon ja kannattavuuden kehittäminen. Parhaimmillaan tavoitteet on luotu asiakaskohtaisesti. Ennen kuin yritys voi kehittää

toimintaa tavoitteiden suuntaan, heidän on tunnistettava, millaisia asiakkaita yrityksellä on nyt ja tulevaisuudessa, miten tällä hetkellä toteutetaan asiakasyhteistyötä ja millainen rooli asiakkailla on toiminnan tai järjestelmien kehittämisessä. (Viitala ym. 2013, 72–74, 87–88.)

Kriittisiä menestystekijöitä asiakasnäkökulmassa voi olla monia ja yksi niistä on yrityksen henkilöstön sitoutuminen yhteiseen tapaan ajatella. Tässä tavoitteena on vahvistaa yrityksen yhteisiä toimintatapoja, jotka linkittyvät yrityksen tavoiteltuun visioon. Markkinointiajattelu, joka keskittyy asiakkaiden tarpeisiin, on myös yksi menestystekijä. Asiakkaalle kohdistuvassa markkinoinnissa tarvitaan oikeantyyppistä asiakaslähtöistä ajattelua. Yrityksen tulee ymmärtää asiakasta ja heidän tarpeitansa, jotta osaavat tarjota heille sopivia ratkaisuja ja luoda lisäarvoa asiakkaalle. Markkinointi on siis ajattelumalli ja yksi tapa tehdä liiketoimintaa eikä se ole erillinen toiminto, vaan linkittyy koko yrityksen toimintaan. (Viitala ym. 2013, 87–88, 97–98.)

Näkökulman yleisimpiä mittareita ovat asiakastyytyväisyys, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus, markkinaosuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 25).

4.3 Prosessien johtaminen

Prosessinäkökulmassa mitataan niitä asioita, joita tarvitaan talouden ja asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttamiseen. Jotta tunnistetaan arvoa tuovat prosessit, on ensin selvitettävä yrityksen yleiset prosessit. Olemassa olevat prosessit tulee analysoida ja kuvata, jonka jälkeen voidaan eliminoida kaikki sellaiset prosessit, jotka eivät tuota asiakkaille arvoa. Tärkeintä on kuvata ne prosessit, jotka lisäävät asiakaskantaa ja jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuteen. Kuvattavia prosesseja on esimerkiksi tuotekehitysprosessi, tuotanto- ja toimitusprosessit sekä myynnin jälkeisiin palveluihin liittyvät prosessit. (Olve ym. 1998, 59–62.)

4.4 Henkilöstöjohtaminen

Työntekijät ovat yrityksen suurin voimavara. Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä, ei ole menestyksellistä liiketoimintaa ja tämän vuoksi yritysten tulisi panostaa entistä enemmän henkilöstön hyvinvointiin, osaamiseen ja kehittämiseen. Henkilöstöjohtaminen lähtee yrityksen strategisista lähtökohdista ja yrityksellä tulisikin olla näkemys siitä mitä henkilöjohtamisella tavoitellaan ja mitä

se pitää sisällään. (Viitala ym. 2013, 216–218.) Balanced Scorecard tarjoaa tähänkin työkalun. Työkalulla luodaan henkilöstöön liittyvät strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät, avainmittarit sekä tavoitteiden mukainen toimintasuunnitelma.

BSC:n henkilöstönäkökulmassa vastataan kysymykseen, miten organisaatio tulevaisuudessa kehittyä ja luo arvoa omistajilleen (Malmi ym. 2006, 28). Yrityksen kyky innovoida, parantaa ja oppia liittyy suoraan yrityksen arvoon. Yrityksmaailman vaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja panostamalla jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen, yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla ja sitä kautta lisätä tuloja. (Kaplan & Norton 1992.) Henkilöstönäkökulman ydin on ihmiset, järjestelmät ja yrityksen toimintatavat. Malmi ym. (2006) toteaa, että ilman kehittämistä yritys tuskin pystyisi vastaamaan asiakkailta tuleviin haasteisiin tai sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. (Malmi ym. 2006, 28.)

Henkilöstöjohtaminen on tehtäväkokonaisuus, jossa varmistetaan, että yrityksessä on oikeanlainen, osaava ja riittävä henkilöstö. Henkilöstöjohtamista toteutetaan yrityksen strategian mukaisesti, mutta lähtökohtana on resurssipohjainen ajattelu. (Viitala ym. 2013, 216–218.) Henkilöstönäkökulman mittareita voi olla esimerkiksi henkilöstön työntekijätyytyväisyys, johon sisältyy motivaatio ja sitoutuminen, työn tehokkuus, asiakaskeskeisyys, johtajuus ja kokonaislaatu. Henkilöstönäkökulman tavoitteissa ja mittareissa voi seurata esimerkiksi yrityksen sisäisiä ja ulkoisia arvoja. Sisäisiä arvoja on asenteet, tunteet ja osaaminen. Ulkoisilla arvoilla tarkoitetaan tunnuslukuja, kuten henkilöstön vaihtuvuus. (Olve, Roy & Wetter 1998, 184.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimukseen valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää ja ymmärtää tutkimuskohdetta. Tämän tutkimuksen tärkein elementti on saada koottua toimeksiantajan johtoryhmän ja avainhenkilöiden näkemykset liiketoiminnan johtamisesta, sen nykytilasta ja tavoitteista sekä kehittämiskohteista. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää nykytilannetta ja selvittää millaista johtamista liiketoiminnassa tulisi tehdä. Laadullinen tutkimusmenetelmä mahdollistaa myös joustavan lähestymistavan tutkimusprosessiin, koska eri vaiheet muodostuvat ja selkeytyvät vasta tutkimuksen edetessä.

Lähestymistapa vaatii tutkijalta alkuvaiheessa oman osaamisen tunnistamista ja tiedostamista tulevasta oppimisprosessista. Menetelmää voikin luonnehtia oppimistapahtumaksi, koska tutkimuksesta muodostuva oppi syntyy tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen eri elementit kuten tutkimustehtävä, teorian muodostuminen, aineistonkeruu ja analyysi muotoutuvat ja limittyvät toisiinsa tutkimuksen kuluessa. (Valli 2018, 73–76.)

Haasteeksi tutkijalle voi muodostua aineiston sisällöllinen runsaus ja siten aiheen rajausta. Kaikkea kerättyä aineistoa ei kannata sisällyttää tutkimusraporttiin vaan pyrkiä rajaamaan aiheet tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin. Tutkimuksessa tehdään tulkinnallista rajausta. Tutkijan omat mielenkiinnonkohteet ja tarkastelunäkökulmat vaikuttavat aineistonkeruuseen ja sen luonteeseen, tarkoittaen että todellisuus välittyy lukijalle tutkijan näkökulman kautta. Aineistoa kerätessä tutkija siis rajaa aihetta tulkinnallisen perspektiivin kautta ja päättää ydinsanomana, jonka haluaa tuoda esiin tutkimuksessa. (Valli 2018, 73–76.)

Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen johtoryhmää ja avainhenkilöitä jatkuvien palvelujen liiketoiminnasta ja sen johtamisen nykytilasta SWOT-analyysin avulla, tavoitteista sekä kehittämisideoista. Johtoryhmällä on todella tärkeä rooli tutkimuksessa – he antavat oman näkemyksensä, vision ja suunnan liiketoiminnalle. Osallistamalla johtoryhmää tutkimukseen, pystytään samalla sitouttamaan heitä strategisen sekä operatiivisen tason toimintaan. Johtoryhmään kuuluu viisi jäsentä, joita ovat hallituksen puheenjohtaja, toimitusjohtaja sekä kolme muuta yrityksen omistajaa, jotka työskentelevät eri rooleissa yrityksessä. Tutkimuksessa haastatellaan lisäksi jatkuvien palvelujen liiketoiminnan palvelupäällikköä. Johtoryhmä haastatteluiden avulla selvitetään viitekehyksen jokaisen näkökulman (talous, asiakas, prosessit, henkilöstö) strategiset tavoitteet. Palvelupäälliköllä eli liiketoiminnan vastuuhenkilöllä tulee olla tiedossa omistajien/johtoryhmän strateginen tahtotila ja visio, jotta tiedetään mihin suuntaan toiminta tulee kehittää.

5.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusmenetelmien avulla kerätään aiheistoa, jotta löydetään ratkaisu tutkimusongelmaan. Kyseessä on empiirinen tutkimus, jossa tutkimusaineisto saadaan keräämällä konkreettisia havaintoja tutkimuskohteesta ja niiden perusteella voidaan tehdä analysointi ja päätelmät (Jyväskylän yliopisto, 2015). Tavoitteena on saada laaja ja kokonaisvaltainen ymmärrys

tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, mutta samalla varmistaa tutkimuksen luotettavuus ja tämän vuoksi tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu.

Haastattelun joustavuus tiedonkeruumuotona mahdollistaa avoimen ja rennon vuorovaikutuksen tutkijan ja tutkittavien välillä. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa tutkija pystyy vaikuttamaan omalla osaamisellaan haastattelun laatuun ja luotettavuuteen. Ongelmaksi kuitenkin voi muodostua juuri tutkijan kokemattomuus haastattelujen toteuttamisesta tai aihealueen tietämättömydestä. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta eikä kysymysten järjestyksellä ole väliä. Haastattelun eduksi lasketaan myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelujen tarkoituksena onkin juuri tuoda esille johtoryhmän ja avainhenkilöiden näkökulmia esille valikoidusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 71–74.) Haastattelutyyppi, jossa painotetaan enemmän haastateltavien valintaa kuin määrää kutsutaan aktiiviseksi haastatteluksi. Haastateltavia halutaan käsitellä yksilönä ja tuoda esiin heidän ammatillinen näkemyksensä asioista. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 59–60.) Vaikka haastatteluiden pääaihealueet ovat samat, jokainen tutkittava katsoo aihetta omasta roolista ja näkökulmastaan ja siksi haastattelujen sisältö on hieman erilainen jokaiselle haastateltavalle. Haasteeksi aktiivisessa haastattelussa voi muodostua aineiston edustavuus, mutta tässä tutkimuksessa haastateltavan näkemys on tärkeämpi kuin määrällinen aineisto. Tavoitteena haastatteluissa on saada kokonaisnäkemys liiketoiminnan tilasta ja kehityskohteista. Tutkimuksen analyysissa ei tehdä tulosten vertailua vaan tärkeintä on saada johtoryhmän eri näkökulmat kirjalliseen muotoon.

5.3 Haastatteluiden aihe-alueet

Aiheet ja kysymykset tutkimushaastatteluihin muodostui luontevasti tutkimuskysymysten ja tietoperustan mukaan. Haastatteluiden aihe-alueet mukailivat tietoperustan pääkäsitteitä niistä saatiin muodostettua Balanced Scorecard näkökulmien mukaiset sisällöt. Taulukossa 1 kuvattuna haastatteluiden kategoriat ja niiden aihe-alueet.

Taulukko 1. Haastatteluiden aihe-alueet kategorioittain

Kategoria	Aihe-alue
Liiketoiminnan nykytila	Swot-analyysi Johtaminen
Strateginen johtaminen ja Balanced Scorecard näkökulmat (talous, asiakas, prosessit, henkilöstö)	Strategiset tavoitteet Kriittiset menestystekijät Avainmittarit Toiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan nykytila

Aluksi tutkimuksessa haluttiin selvittää liiketoiminnan nykytila. Tarkoituksena oli saada ymmärrys liiketoiminnan tämän hetkisestä toiminnan johtamisesta, toiminnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Operatiivisen toiminnan nykytilan selvittämisessä hyödynnettiin SWOT-analyysia. Ymmärtämällä nykytilaa, saadaan selville kehittämiskohteet ja voidaan luoda tavoitteet. Haastateltavilta kysyttiin mm. seuraavia asioita:

- Kuvaille liiketoiminnan johtamista tällä hetkellä?
- Mitkä asiat toimivat tällä hetkellä jatkuvissa palveluissa?
- Mitkä ovat toiminnan vahvuudet?
- Mitkä ovat ongelmat ja niiden mahdolliset ratkaisut
- Onko tunnistettu jotain riskejä/uhkia nykytilassa?
- Missä asioissa olisi parantamisen varaa?
- Mihin asioihin toiminnassa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota?

Strateginen johtaminen ja balanced Scorecard näkökulmat (talous, asiakas, prosessit, henkilöstö)

Tässä kategoriassa haluttiin saada selville johtoryhmän näkemys liiketoiminnan nykystrategiasta, liiketoiminnan tavoitteista ja niiden mittaamisesta. Aluksi haluttiin saada selville liiketoiminnan nykyinen strategia ja haastateltavien kokemuksia hyvästä strategiasta. Sen jälkeen haastateltavilta haettiin näkemyksiä millaisia strategisia tavoitteita liiketoiminnan Balanced Scorecard näkökulmien osa-alueille voisi asettaa ja miten nämä tavoitteet saavutetaan. Haastatteluissa haluttiin löytää myös Balanced Scorecard näkökulmien kriittiset menestystekijät, jotta ymmärretään mihin asioihin tulee kiinnittää huomioita tulevaisuudessa, jotta tavoitteet toteutuvat. Tavoitteiden selvittämisen jälkeen keskityttiin niiden mittaamiseen. Haastateltavilta

haluttiin saada selville millaisia mittareita tavoitteille voisi määrittää ja kuinka pitkältä aikaväliltä mittareiden tuloksia tarkastellaan. Tässä kategoriassa pyrittiin saamaan selville yleisesti tarkempaa tietoa tavoitteiden ja mittareiden asettamisesta kokeneilta johtoryhmän jäsenilta. Haastateltavilta kysyttiin mm. seuraavia asioita:

- Millainen strategia jatkuvilla palveluilla on tällä hetkellä?
- Mistä koostuu mielestänne hyvä strategia?
- Mitkä ovat liiketoiminnan tulevaisuuden strategiset tavoitteet?
- Millaisia mittareita liiketoiminnan johtamisessa voidaan määrittää ja miten niitä seurataan?
- Mitkä ovat liiketoiminnan kriittiset menestystekijät?

Liiketoiminnan kehittäminen nousi yhdeksi selkeäksi teemaksi tutkimuksessa, jonka vuoksi haastateltavilta haluttiin saada selville näkemyksiä liiketoiminnan kehittämiskohteista. Kehittämiseen liittyvät tutkimuskysymykset muodostettiin kuitenkin vasta sen jälkeen kuin strategiset tavoitteet oli selvillä. Kehittämiskohteiden tutkimuskysymykset muodostettiin Balanced Scorecard näkökulmien ja strategisten tavoitteiden mukaisesti. Näin toimimalla, pystyttiin saamaan selville mitä kehittämistoimenpiteitä tulee tehdä, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Aluksi haastateltavilta haluttiin saada selville talouden näkökulmasta, kuinka liiketoiminnan kannattavuutta saadaan lisättyä ja mitkä asiat kannattavuuteen vaikuttaa. Tämän jälkeen keskityttiin asiakasnäkökulmaan. Asiakasnäkökulman yksi strategisista tavoitteista oli asiakastyytyväisyyden lisääminen. Haastateltavilta pyydettiin kertomaan omaa näkemystä tämän hetkisestä asiakastyytyväisyydestä ja kuinka sitä voisi parantaa. Haastateltavilta haluttiin saada selville, mitkä asiat heidän mielestä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja mistä asiakastyytyväisyys muodostuu. Toimintatapojen kehittäminen nousi myös yhdeksi strategiseksi tavoitteeksi. Kehittämisen pohjaksi pyrittiin alkuun tunnistamaan olemassa olevat prosessit ja niiden mukaiset toimintatavat. Haastatteluissa selvitettiin miten tunnistettuja prosesseja tai toimintatapoja voisi kehittää. Haastateltavilta pyydettiin näkemyksiä myös nykytilasta – onko työntekijöillä riittävä tieto olemassa olevista toimintatavoista ja tehdäänkö tässä perehdyttämistä tarpeeksi. Haastateltavilta haluttiin saada selville myös millä tavoin tällä hetkellä toiminnan kehittämistä tapahtuu. Viimeisenä haastatteluissa pyrittiin saamaan selville johtoryhmän jäsenten näkemys työntekijätyytyväisyyden tilasta ja kehittämiskohteista. Tässä aihe-alueessa haluttiin selvittää mitä

myös mitä lisäarvoa se tuo liiketoimintaan. Tavoitteena oli saada vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tekijöitä pitää ottaa huomioon toiminnan kannattavuudessa?
- Mistä asiakastyytyväisyys muodostuu?
- Miten nykyisiä tunnistettuja prosesseja ja toimintatapoja tulisi kehittää?
- Millainen näkemys teillä on tällä hetkellä työntekijätyytyväisyydestä ja mitkä asiat vaikuttavat tyytyväisyyteen?
- Miten jatkuvien palvelujen toimintaa voisi kehittää, jotta päästään tavoitteisiin?

5.4 Haastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa tehtiin kuusi (6) yksilöhaastattelua. Yksilöhaastattelujen tavoitteena oli tuoda johtoryhmän sekä avainhenkilöiden omat näkökulmat esille sekä saada aiheesta syvällisempää tietoa analyysin pohjaksi. Palvelupäällikköä haastateltiin liiketoiminnan johtamisen ja sen nykytilasta, kun taas yrityksen johtoryhmää haastateltiin liiketoiminnan johtamisen nykytilasta, toiminnan kehittämisestä, strategisista tavoitteista ja niiden mittaamisesta.

Tutkittavia pyrittiin sitouttamaan tutkimukseen hyvissä ajoin viestimällä aktiivisesti tutkimuksen sisällöstä ja tulevista haastatteluista. Tutkittaville lähetettiin sähköpostilla kutsu haastatteluun 1 kk ennen haastattelua, jossa myös kerrottiin tutkimuksen taustaa sekä haastattelun tarkoitus ja tavoite. Varsinainen haastattelurunko lähetettiin tutkittaville noin viikkoa ennen haastattelutilannetta. Jokaisen haastattelun alussa käytiin läpi haastattelukäytännöt sekä haastattelujen aihe. Tutkittaville kerrottiin haastattelun eettisyydestä, luotettavuudesta ja siitä kuinka tutkimusaineistoa käsitellään ja kenellä on pääsy aineistoon. Koska tutkimus tehtiin anonymisti ja henkilötietosuojalain mukaisesti, vastausten analysointi toteutettiin niin, ettei haastateltavaa voi tunnistaa vastauksista. Kaikki yksilöhaastattelut tallennettiin Teams-työkalua hyödyntäen ja ne kestivät noin 60 minuuttia. Haastattelut toteutettiin 10.-19.5.2021 välisenä aikana haastateltavien työpaikalla sekä Teams-etäyhteyden välityksellä. Haastatteluissa oli mukana yrityksen toinen palvelupäällikkö, joka teki vain muistiinpanoja yrityksen sisäiseen käyttöön. Muistiinpanoja ei hyödynnetty tässä tutkimuksessa.

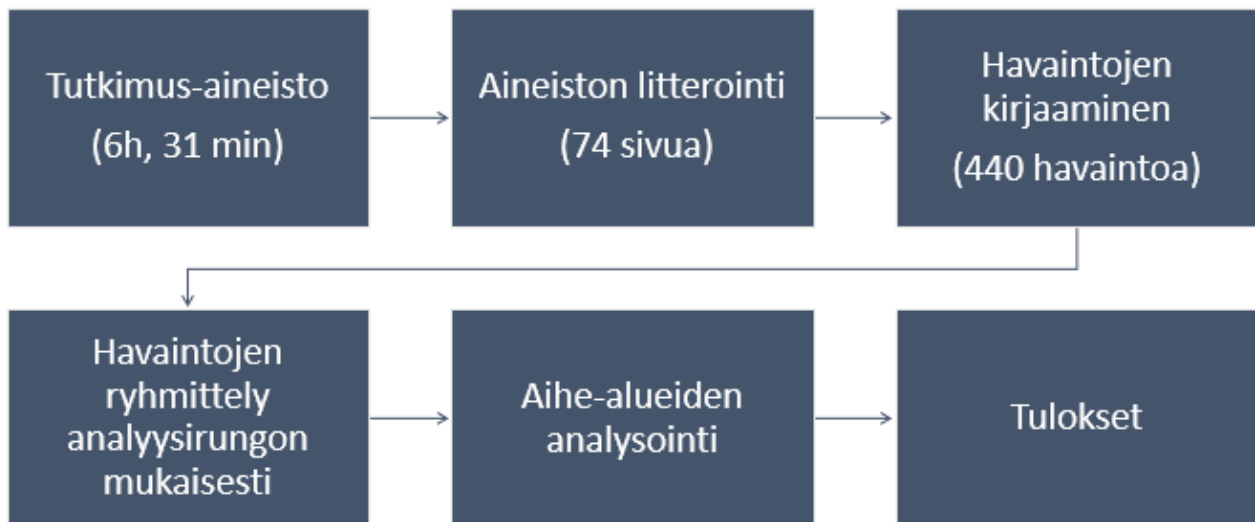
5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin materiaalia oli käytössä video- ja tekstimuodossa. Tutkimuksen aineisto muodostui haastattelujen videotallenteista (6kpl) sekä tallenteiden litterointimateriaalista.

Haastatteluiden litterointi tapahtui kolmannen osapuolen toimesta peruslitterointina ja koko aineisto anonymisoitiin litteroinnin yhteydessä. Peruslitteroinnissa haastattelun äänitallenne puretaan kirjalliseen muotoon sanatarkasti puhekieltä noudattaen (Tietoarkisto 2021).

Anonymisoinnin yhteydessä myös tekstimuotoiset aineistot nimettiin sattumanvaraisessa järjestyksessä H1, H2, H3..., jottei aineistosta pysty tunnistamaan vastaajia. Peruslitterointi valikoitu lähestymistavaksi selkeiden haastattelujen vuoksi. Videotallenteiden kokonaiskesto oli yhteensä 6 h 31 min ja kirjallista litterointiaineistoa muodostui 9–14 sivua haastattelua kohden, yhteensä 74 sivua.

Tutkimuksen analysoinnissa hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Tämä tarkoittaa, että aineiston analyysia ohjaa aikaisempi teoreettinen viitekehys ja analyysissä voi esiintyä joku teema. Analyysin ensimmäinen vaihe oli muodostaa analyysirunko, jonka sisälle poimitaan ne asiat, jotka kuuluvat kehykseen sekä asiat, jotka jäävät sen ulkopuolelle. Analyysirunko tässä tutkimuksessa on strukturoitu eli aineistosta poimitaan vain ne asiat, jotka sopivat analyysirunkoon. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 113.) Tutkimuksessa analyysirunko muodostui luvussa 5.3. esitetyistä aihe-alueista. Aineiston analysoinnissa kaikki litteroitu aineisto läpikäytiin ja värikoodattiin analyysirungon mukaiset havainnot. Kaikki havainnot ja suorat lainaukset kirjattiin sähköiseen Excel-taulukkoon. Jokaisen havainnon yhteyteen merkittiin haastateltavan tunnus (H1,H2,H3..) ja sivu, josta havainto löytyy. Viimeisenä merkittävämät havainnot ja niiden tiedot ryhmiteltiin kategorioittain ja aihe-alueittain OneNote-muistikirjaan. Kaikki analyysirungon mukaiset aihe-alueet analysoitiin erikseen. Tutkimustulosten ryhmittelyssä pyrittiin noudattamaan analyysirunkoa. Kokonaisuutena aineiston analysointiprosessi on esitettyinä kuviossa 4.



Kuvio 4. Aineiston analysointiprosessi

6 Tutkimuksen tulokset

Tutkimusongelmana oli selvittää mikä on toimeksiantajayrityksen jatkuvien palvelujen liiketoiminnan nykytila, ja mitkä ovat sen strategiset tavoitteet. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin löytää vastaus myös kysymykseen, miten jatkuvien palvelujen liiketoimintaa voitaisiin kehittää, jotta liiketoiminnan tavoitteet toteutuvat ja miten niitä mitataan. Tässä luvussa esitellään synteesi haastattelujen pohjalta nousseista asioista. Tuloksissa kuvataan liiketoiminnan nykytila SWOT-analyysin avulla ja kerrotaan strategisen johtamisen nykytila. Analysoinnissa keskitytään Balanced Scorecard työkalun mukaisiin teemoihin, joita ovat talous-, asiakas-, prosessi- ja henkilöstönäkökulmat. Strategisiksi päätavoitteiksi määriteltiin asiakastyytyvyyden kehittäminen, työntekijätyytyvyyteen panostaminen, kannattavuuden lisääminen ja toimintatapojen kehittäminen. Tavoitteille määriteltiin myös mittarit, joiden avulla voidaan varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Tarkemmat tulokset käsitellään liitteessä yksi (Liite 1, salainen).

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimustuloksista tuli selkeästi esiin yrityksen johtoryhmän yhteneväiset näkemykset liiketoiminnasta. Strategista johtamista tarvitaan liiketoiminnan kasvamiseen ja työntekijä- ja asiakastyytyväisyydellä varmistetaan liiketoiminnan jatkuvuus ja kannattavuus. Kaikille Balanced Scorecard näkökulmilla on syy-seuraussuhde, jotka vaikuttava liiketoiminnan menestykseen. Taloudellinen menestys vaatii asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta, kun prosessien laatu ja tehokkuus lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstön osaaminen on taas edellytys kaikille muille näkökulmille. Panostamalla henkilöstön osaamiseen, motivaatioon ja toimintatapoihin lisätään asiakastyytyväisyyttä ja asiakastyytyväisyys lisää asiakkaalta tulevaa kassavirtaa. (Hyppänen 2013; Vuorinen 2013, 52.) Johtopäätökset ja pohdinta on kuvattuna laajemmin liitteessä 2 (Liite 2, salainen).

Lähteet

Alma Talent. 2019. Kannattavan kasvun edellytykset. Blogi. Viitattu 27.6.2021.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/blogi/kannattavan-kasvun-edellytykset>.

Fowler, Martin. 2018 Refactoring – Improving the Design of Existing Code. Google eBooks. Viitattu 10.10.2021

https://books.google.fi/books?hl=en&lr=&id=2H1_DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT14&dq=Refactoring+%E2%80%93+Improving+the+Design+of+Existing+Code,&ots=NgzuxcmXVZ&sig=WFqAEtwluEyQbP9X-38iD8HWrc&redir_esc=y#v=onepage&q=Refactoring%20%E2%80%93%20Improving%20the%20Design%20of%20Existing%20Code%2C&f=false

Hakanen M. 2012. Strategian konkretisointi. Viitattu 4.6.2021. <http://www.modulcon.fi/wp-content/uploads/2012/05/Strategian-konkretisointi.pdf>

Harb, M. 2020. Kasvuyritykset ovat kansantalouden tilan peili. Blogi. Viitattu 27.6.2021.

<https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/blogi/kasvuyritykset-ovat-kansantalouden-tilan-peili>

Hirsijärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistokustannus: Helsinki.

Hyppänen, 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita: Helsinki.

Hyvönen, E. 2003. Ohjelmistoliiketoiminta. WSOY: Helsinki.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2018. Viitattu 22.2.2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille. Empiirinen tutkimus. Viitattu 1.4.2021.

<https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. 2.p. Hämeenlinna: Talentum Media.

Kaplan, R & Norton D. 1992. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. Harvard Business Review. Viitattu 29.4.2021. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard Rakenna ja sovela tehokkaasti. Helsinki: Talentum

Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review. Viitattu 13.11.2021. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel J. 2009. Strategy safari. 2p. United Kingdom: Pearson Education

Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY.

Ries, E. 2017. Startup way – kokeilukulttuurin johtaminen. New York: Penguin Random House LCC.

Talvitie, A-K. 2021. Mikä on kasvuyritys. Blogi. Viitattu 6.5.2021. <https://kasvuopen.fi/blogi/mika-on-kasvuyritys/#:~:text=Kasvuyritys%20m%C3%A4%C3%A4ritell%C3%A4n%20usein%20OEC%D%3An,keskim%C3%A4r%C3%A4inen%20vuosikasvu%20ylitt%C3%A4%2020%20prosenttia>.

Tietoarkisto. Kvalitatiivisen datan käsittely. Viitattu 26.5.2021.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2012. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 9.uud.p. Helsinki: Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Kasvuyritykset. Viitattu 6.5.2021. <https://tem.fi/kasvuyritykset>

Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5.uud.p. Jyväskylä: PK-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoria ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.uud.p. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja -20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liitteet

Liite 1. Luku 6 Tutkimuksen tulokset

Liite 2. Luku 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Liite 3. Jatkuvien palvelujen Balanced Scorecard

