

**TAVOITTEIDEN JOHTAMINEN KIINTEISTÖHALLINNAN  
OHJELMISTOPALVELUJA TUOTTAVASSA YRITYKSESSÄ**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinna, Liiketalouden koulutusohjelma

syksy, 2019

Petri Hakanen

Liiketalouden koulutusohjelma  
Hämeenlinna

---

<b>Tekijä</b>	Petri Hakanen	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Tavoitteiden johtaminen kiinteistöhallinnan ohjelmistopalveluja tuottavassa yrityksessä	
<b>Työn ohjaaja</b>	Kyllikki Valkealahti	

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä rakennettiin toimintatutkimuksen menetelmin perustaa ohjelmisto- ja palvelutuotannon prosessien laadukkaalle tekemiselle ja kehittämiselle. Palvelutoiminta on usein monimuotoista, jossa rakennetaan uutta, ylläpidetään ja kehitetään olemassa olevaa. On tärkeää, että jokainen tunnistaa lähtötilanteen, tunnistaa kehittämisalueet ja tukee omalla työllään matkaa strategiseen maaliin.

Tietoperustana oli pääasiassa koti- ja ulkomainen johtamis- ja menetelmäkirjallisuus. Kehittämismallissa sovellettiin teoriaa organisaation toimintamalleista ja toimintakulttuureista, toiminta-ajatuksista, strategisesta arkkitehtuurista, muutoksen suunnan asettamisesta ja strategisen muutoksen toteuttamisesta.

Työn keskeiset tulokset ovat tilaajan liiketoimintaympäristöön hahmoteltu tavoiteohjauksen viitekehys ja toiminta-ajatuksia kartoittavan kyselytutkimuksen tulost materiaali. Viitekehuksesta on tuotettu käsikirja tilaajan käyttöön. Käsikirja antaa jäsenyyksen toiminnan, johtamismallin, johtamisen menetelmien ja kyvykkyyksien jatkokehittämiselle. Käsikirja ohjaa myös seuraaviin työvaiheisiin strategian kehittämisessä ja toimeenpanossa.

Strategian suunnittelun ja toteuttamisen prosessia voidaan tarkastella kokonaisuutena, jossa tämän opinnäytetyön tulokset toimivat työkaluina ja menetelminä tukien strategiaprosessin etenemistä. Kehittämistyössä osoitettiin teoriaan perustuvan kyselytutkimuksen vastausmateriaalin kattavuus ja käytettävyys kuvatussa viitekehyksessä.

**Avainsanat** johtamisjärjestelmät, kiinteistöpalveluiden johtaminen, liiketoimintaprosessit, strateginen johtaminen

**Sivut** 59 sivua, joista liitteitä 21 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Hämeenlinna

---

<b>Author</b>	Petri Hakanen	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	Managing Objectives at a Real Estate Management Software Service provider	
<b>Supervisors</b>	Kyllikki Valkealahti	

---

ABSTRACT

This thesis has the aim of defining the basis for high quality software and service production processes. Diverse service activities range from building new to maintaining and developing an existing one. It is important that the current situation is recognized and areas for improvement identified to support the journey towards the strategic goal.

The knowledge base for the thesis is mainly based on domestic and foreign management and methodological literature. The development model employs the theory of organizational operating models and operating cultures, the business concept, strategic architecture, setting the direction of change and the implementation of strategic change.

This thesis was carried out as action research. The main results of the thesis are the framework for setting and controlling objectives outlined in the customer's business environment and the structure of the survey and the results of the survey. The framework was documented as a handbook that provides an outline for further development of operations, a leadership model, leadership methods and capabilities. The framework also guides through the next steps in strategy development and implementation.

The process of planning and implementing strategy can be viewed as a whole, where the results of this study are tools and methods supporting the progress of the strategy process. The development work demonstrated the coverage and usability of the theory-based survey and responses within the framework.

**Keywords** management systems, real estate services, business processes, strategic management

**Pages** 59 pages including appendices 21 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	3
2.1	Aineisto.....	3
2.2	Taustaa tutkimuksen arviointikriteereistä .....	4
2.3	Tutkimuksellinen kehittäminen .....	6
2.4	Toimintatutkimus.....	7
3	TIETOPERUSTA – MITEN JÄSENNÄMME MUUTOKSEN .....	8
3.1	Soveltavaa johtamisen ja uudistumisen näkökulmaa .....	8
3.2	Toimintatapa, kulttuuri .....	9
3.3	Toiminta-ajatus, strategiset liiketoiminta-alueet .....	12
3.4	Muutoksen suunnan asettaminen .....	15
3.5	Muutoksen toteuttaminen.....	18
3.6	Strategiakartta kehittämisen tukena .....	20
3.7	Kysymysten asettamisen ja toiminnan jäsentämisen tueksi .....	23
4	KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS .....	26
4.1	Taustaa sovellettavasta tutkimusmenetelmästä .....	26
4.2	Keskeisiä teoriaperusteisia lähtökohtia .....	27
4.3	Viitekehyksen suunnittelu.....	28
4.4	Kyselytutkimuksen toteutus.....	29
4.5	Kyselytutkimuksen analysointi.....	29
4.6	Kyselyn tulosten yhteys teoriapohjaiseen viitekehykseen .....	29
4.7	Kyselyn tulosten soveltaminen viitekehykseen .....	31
4.8	Kehittämistyön tulokset .....	33
5	POHDINTA.....	34
5.1	Johtopäätökset.....	34
5.2	Ajatuksia seuraavista toimenpiteistä .....	35
	LÄHTEET .....	37

## Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimus 1 – Saate
Liite 2	Kyselytutkimus 1 – Kyselylomake
Liite 3	Kyselytutkimus 1 – Analyysin tuloksia

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli viitekehyksen määrittelyminen toiminnan tavoitteiden asettamiseen ja tavoitteiden johtamiseen. Opinnäytetyön tuloksista haluttiin apua ohjelmisto- ja palvelutuotannon prosessien laadun tuottamiseen ja kehittämiseen.

Kuten yleensä liiketoiminnassa, myös tilaajan resurssit ovat rajatut. Palvelutoiminta on monimuotoista, ja siinä rakennetaan uutta, ylläpidetään ja kehitetään olemassa olevaa. Tilaajalle on tärkeää, että jokainen tunnistaa lähtötilanteen, tunnistaa kehittämisalueet ja tukee omalla työllään matkaa strategiseen maaliin.

Tietoperusta opinnäytetyölle muodostui pääasiassa koti- ja ulkomaisesta johtamis- ja menetelmäkirjallisuudesta. Opinnäytetyön käytännön osuus tilaajan kanssa toteutettiin työtä alustavilla johdon haastatteluilla ja koko henkilöstön tilannekuvaa kartoittavalla kyselyllä.

Opinnäytetyö ja toimintatutkimus rajoittuivat viitekehyksen suunnitteluun ja kyselytutkimuksen kertaluonteiseen toteutukseen. Kyselytutkimuksen vastausmateriaalin soveltamista tilaajan toiminnan kehittämiseen ei vielä käytännössä tehty. Kokemusta työn tulosten vaikuttavuudesta tilaajan toiminnan kehittämistyöhön ei vielä ole.

Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeiset tutkimuskysymykset keskittyivät toiminnan ja johtamisen jäsentämiseen ja toiminnan laatua lisäävien kehittämiskohteiden tunnistamiseen. 1) Kuinka hyvin viitekehys ja sen jäsenyys soveltuvat tilaajalle ja tukevat tilaajan toimintaa? 2) Kyetäänkö viitekehyksen avulla löytämään keskeisiä toiminnan laatua parantavia kehityskohteita?

Opinnäytetyössä on pyritty ottamaan huomioon HAMKin tutkimus- ja kehittämistoiminnan (T&K) tavoite tuottaa uutta tietoa ja jäsentäviä malleja toiminnan kehittämisen tueksi. Toiminnallisen osuuden tuloksena on tilaajan tavoiteohjauksen viitekehys, käsikirja, joka on tilaajan käytettävissä toiminnan ja johtamisen kehitystyössä.

Koen aihealueen erittäin mielenkiintoiseksi. Olen tehnyt töitä pitkään tietojohtamisen, tiedolla johtamisen kehittämisen ja tietojohtamisen työkalujen parissa. Ammattikorkeakoulun opintojenkin vaikuttamana haluan oppia lisää toiminnan, strategian, kehittämisen ja ihmisten välisistä suhteista ja erityisesti näiden pohjalta soveltavasta käytännöstä näkökulmina mm. kehittäminen ja vaikuttavuus. Minua kiinnostaa myös kehittää ja testata käytännöllisiä menetelmiä, joilla teoria ja käytäntö yhdistyvät käytännön läheisellä tavalla toisiinsa.

Opinnäytetyössä toimeksiantajana (tilaaja) on suomalainen kiinteistöhallinnan ohjelmistopalveluja tuottava yritys. Tilaajan palveluja ovat mm. ohjelmistot kiinteistöjen vuokraukseen, kiinteistöomaisuuden hallintaan ja kiinteistöhuollon työnohjaukseen. Tilaajan yritystoiminta on jo vakiintunutta ja toimintaa on useilla paikkakunnilla. Yhtiössä on muutamia kymmeniä henkilöitä ohjelmistokehityksessä, ohjelmistoylläpidossa, asiakaspalvelussa, myynnissä ja johdossa.

## 2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Perinteisesti on korostettu tutkimusongelmien tarkkaa harkintaa ja selkeää muotoilua ennen tutkimusaineiston keräämistä. Tämä järjestys voi nykyisen käsityksen mukaan poiketa tuosta aiemmasta totutusta loogisesta järjestyksestä. Laadullisessa kvalitatiivisessa tutkimuksessa varaudutaan tutkimusongelman muuttumiseen tutkimuksen edetessä. Sanan tutkimusongelma sijasta saatetaan puhua tutkimustehtävästä. Määrällisessä kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmien asettaminen ja tutkimusvaiheet ovat selkeämmin asetettavissa. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara, 2014, s. 125–126)

Tutkimukseen tulisi löytää johtoajatus tai juoni. Johtoajatus liittyy olennaisesti pääongelmaan. Pääongelmaa analysoimalla voidaan löytää osaongelmia ts. alaongelmia. Aina ei ole mielekasta jakaa pääongelmaa alaongelmiin. Tutkimuksessa voi olla vain yksi ongelma tai saman tasoisia ongelmia. Pääongelma on usein yleisluontoinen kokonaisuutta käsittelevä. Vastaukset alaongelmiin mahdollistavat vastauksen myös pääongelmaan. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 126–128)

Tutkimuksen suunnittelussa on hyvä pohtia, mikä lähestymistapa ja metodi tuntuisi tuovan parhaiten selvyyden ongelmiin. Laadullista ja määrällistä tutkimusta voi käyttää toisiaan täydentävästi. Laadullinen tutkimus voi esimerkiksi edeltää määrällistä tutkimusta varmistaen, että mitattavat asiat ovat mielekkäitä ja tutkimusongelmien kannalta tarkoituksenmukaisia. Metodeja voi myös käyttää rinnakkain toisiaan tukien. Kvalitatiivista merkitysten ja kvantitatiivista numeroiden käsittelyä ei ole tarkoituksenmukaista esittää vastakohtina. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 136–137)

Tutkimuksella ja tutkimusongelmilla on aina tarkoitus tai tehtävä. Kartoitavassa tutkimuksessa voidaan katsoa tapahtumia, etsiä näkökulmia, ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. Selittävässä tutkimuksessa voidaan etsiä selitystä esimerkiksi syy-seuraus-suhteita etsien. Kuvailevassa tutkimuksessa voidaan esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista, tilanteista tai henkilöistä, ja dokumentoida ilmiöistä keskeisiä piirteitä. Ennustavassa tutkimuksessa voidaan ennustaa ilmiöistä seuraavia tapahtumia. Tutkimukseen voi sisältyä enemmän kuin yksi tarkoitus, ja tutkimuksen edistyessä myös tarkoitus voi muuttua. (Hirsjärvi ym., 2014, s. 138–139)

### 2.1 Aineisto

Tutkimusongelman selkiyttämisen jälkeen voidaan arvioida, millaisella aineistolla ongelma kyetään ratkaisemaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on käytettävissä numeerisena käsiteltävissä olevaa dataa, jota voidaan käsitellä esimerkiksi tilastollisin menetelmin. Kvalitatiivisessa laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yleensä sanallista aineistoa, tarinoita, dokument-

teja. Myös olemassa olevan aineiston hyödyntäminen nk. kirjoituspöytä-tutkimuksena on usein hyödyllistä ja kustannustehokastakin. Usein kirjoituspöytä-tutkimuksen aineisto on riittävää vain nk. sekundääriaineistoksi, koska tutkittava liiketoiminta sisältää yksilöllisiä tutkimusongelmia, joihin muiden tuottamat aineistot ja näkökulmat eivät tuo riittävää vastausta. Näin nk. primääriaineisto juuri kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseksi kerätäänkin uutena aineistona, kenttätutkimuksena. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle, 2008, s. 28–29)

Kvantitatiivinen tutkimus hyödyntää tilastollisia menetelmiä. Tästä syystä kysymysten tulee olla määrämuotoisia sellaisessa muodossa, että vastausten tilastollinen käsittely on mahdollista. Tällaisessa tutkimuksessa voidaan usein käyttää huomattavasti suurempia otoskokoja kuin kvalitatiivista menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa menetelmässä on käytössä avoimia kysymyksiä, joihin saadaan kirjallisia ja usein vapaamuotoisia vastauksia. Kvalitatiivisessa, laadullisessa tutkimuksessa, otoskoko määräytyy enimmillään lähinnä sen mukaan arvioiden, milloin vastaajien lisääminen ei tuo enää lisää uutta informaatiota – tutkimusaineisto kylläänny. (Mäntyneva ym., 2008, s. 32)

Yleisimmät menetelmät laadullisen tutkimuksen aineiston keruuseen ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja dokumentoidussa muodossa olevat tiedot. Näitä voidaan käyttää myös yhdistäen määrällisen tutkimusaineiston keruuseen. Kun tutkimusasetelma on vapaa, on luontevaa käyttää edellä mainittuja menetelmiä. Jos taas tutkimusasetelma on strukturoidumpi ja formaalimpi, edellytetään tutkimukselta enemmän kokeellisia menetelmiä ja strukturoituja kyselyjä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 71)

Laadullisen aineiston perusanalyysimenetelmänä voidaan pitää sisältöanalyysiä, jonka käyttäminen ei sinällään rajoitu pelkästään laadulliseen tutkimukseen. Sisältöanalyysi on metodi, mutta sitä voidaan pitää myös väljästi ajateltuna teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 91)

## 2.2 Taustaa tutkimuksen arviointikriteereistä

Tutkimuksen laatua ja sisältöä sekä tuloksia arvioitaessa ovat käytettävissä mm. yleiset arviointikriteerit: validiteetti, reliabiliteetti, toistettavuus, kustannustehokkuus, ja vastaaminen tarpeeseen (Mäntyneva ym., 2008, s. 33).

Tutkimuksen validiteetti mittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus mitata. Tässä keskeistä on tutkimusongelman selkeä määrittely ja tutkimusmenetelmän huolellinen valinta ja erityisesti tutkimuksen huolellinen raportointi. Tarkka raportointi kuvaten sekä perustelujen tehdyt valinnat ja että teoreettiseen viitekehykseen sidotut tulokset mahdollistavat vastaavan tutkimuksen suorittamisen uudestaan. Reliabiliteetti liittyen erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa muuta kuin sattumanvaraisia tuloksia. Usein

puhutaan myös mittausvirheen arvioinnista. Toistettavuudessa on kyse objektiivisesta suoritustavasta esimerkiksi arvioiden, päätyisikö joku muu samoihin tuloksiin toistaen tutkimuksen samoin tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan toistettavuudesta, kvalitatiivisessa puhutaan taas yleistettävyydestä. Kustannustehokkuudessa markkinointitutkimuksen yhteydessä on usein kysymys aineiston keruun kustannuksien arvioinnista, joka useimmissa tapauksissa muodostaa suurimman osan kokonaiskustannuksista. Pelkkä kustannustehokkuus ei yleensä kelpaa tutkimuksen arviointikriteeriksi. Tarpeeseen vastaavuus on käytännön päätöksenteossa keskeistä. Keskeisenä ohjeena on selkeyttää, mitä tutkimuksella halutaan saada aikaan, ja mihin tuloksia aiotaan hyödyntää. (Mäntyneva ym., 2008, s. 33–36)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääasiallisesti laadullista menetelmää ja näkökulmaa kyselytutkimuksen toteutuksessa ja tulosten analysoinnissa. Laadullisen tutkimusmenetelmän luotettavuudesta löytyy erilaisia käsityksiä. Luotettavuustarkastelujen painotukset vaihtelevat ja tarkastellut ovat erilaisia. Luotettavuuskysymykset käsittelevät yleensä objektiivisuuden käsitettä ja totuusarvoa; kuinka totta vastaukset ovat. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan usein määrällisen tutkimuksen yhteyksissä muodostuneiden käsitteiden validiteetti ja reliabiliteetti kautta. Validiteetti tarkastelee, onko tutkimuksella tutkittu tutkimuksen kohteeksi määriteltyä asiaa. Reliabiliteetti tarkastelee tutkimuksen tulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 134–137; Kananen, 2014, s. 125–127)

Tutkimusta ja opinnäytetyötä voidaan arvioida kokonaisuutena, jossa sisäinen osioiden välinen johdonmukaisuus painottuu. johdonmukaisuutta voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavan jäsenyyksen mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 140–141):

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus: mitä tutkitaan ja miksi.
- Tutkijan omat sitoumukset: miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä, mitä on alussa oletettu ja ovatko ajatukset muuttuneet.
- Aineiston keruu: miten keruu on tapahtunut menetelmänä ja tekniikkana, keruuseen liittyvät erityispiirteet, ongelmat jne.
- Tutkimuksen vastaajat: millä perusteella valinta tehtiin, miten yhteydenotto tapahtui, kuinka kattava vastaajien ryhmä oli.
- Tutkijan ja vastaajien suhde työn aikana: miten suhde toimi, lukivatko vastaajat tuloksia ennen julkistamista, muuttivatko vastaajat vastauksiaan, ja jos muuttivat, niin miksi.
- Tutkimuksen kesto: millaisella aikataululla tutkimus toteutettiin.
- Aineiston analyysi: miten analyysi tapahtui, miten johtopäätöksiin päädyttiin.
- Luotettavuus: miksi tutkimus on eettisesti korkeatasoinen, miksi tutkimusraportti on luotettava.
- Tutkimuksen raportointi: miten aineisto on koottu ja analysoitu.

Tutkimustulokset ovat sitä luotettavampia, mitä enemmän tutkija kykenee antamaan lukioille tietoa tutkimuksen tekotavasta ja muista yksityiskohdista, joita edellä on lueteltu. Vähintään edellä lueteltujen kohtien tulee löytyä raportista. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 141)

Toimintatutkimukseen menetelmänä liittyy haasteita. Toimintatutkimuksessa etsitään ja tuotetaan tietoa muutoksesta ja toimintatavoista. On muistettava, että muutos voi tapahtua, mutta kehittäminen ei väistämättä johda muutokseen. Muutos voi olla erilainen kuin alussa on suunniteltu ja tavoiteltu. Tutkimuksen edetessä voi tulla esille toiminnasta ja valtarakenteista sellaistaakin tietoa, jota ei muulla tavalla tutkimalla tulisi esille. Tarkoituksena on kuitenkin tuottaa myös uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka käytännössä kehittämistavoite ei toteutuisikaan. Toimintatutkimus on sidottu tilanteeseen ja aikaan, jolloin muiden tuottamia tuloksia voi olla vaikea hyödyntää. Myös teorian kytkeminen käytäntöön voi toimintatutkimuksessa olla vaikeaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 59)

### 2.3 Tutkimuksellinen kehittäminen

Sanat kehittäminen ja tutkimus liitetään usein yhteen käyttäen lyhennettä T&K (tutkimus ja kehitys) ja TKI (tutkimus, kehitys ja innovaatio toiminta). Kehittämistyöhön liittyy tutkimuksellisuus. Teoriassa voidaan ajatella kahta ääripäätä, joista toinen on tieteellinen tutkimus ja toinen on arkiajatteluun perustuva kehittäminen. Tähän väliin sijoittuu tutkimuksellinen kehittäminen. (Ojasalo ym., 2018, s. 17–18)

Kehittämisen arkiajattelulla pyritään ratkaisemaan käytännön osoittamia ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Mikäli tietoa kerätään, kerätään sitä sattumanvaraisesti. Omat ideat antavat pohjaa päätöksille, mutta ideoiden taustalla ei ole erityisiä kriittisesti arvioituja perusteluja. Raportit valmistellaan usein silloin, kun työ on jo valmis. (Ojasalo ym., 2018, s. 18)

Tutkimuksellisella kehittämisellä pyritään niin ikään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja uudistamaan käytäntöjä. Usein tämän lisäksi halutaan luoda käytännöistä uutta tietoa. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa käytännöistä ja teoriasta systemaattisesti ja arvioimalla tietoa kriittisesti. Menetelmiä käytetään monipuolisesti. Kehitystyötä tuetaan kehittämisen eri vaiheissa kirjallisin esityksin ja raportein. Tutkimuksellisessa kehittämisessä korostuukin moniosaaminen. Aiheen osaamisen lisäksi mm. projektityön ja kehittämisen osaaminen ovat tärkeitä. (Ojasalo ym., 2018, s. 18–20)

Eroa tutkimuksellisen kehittämisen ja tieteellisen tutkimuksen välillä voidaan katsoa päämäärän kautta. Tieteellisessä tutkimuksessa halutaan usein tuottaa ilmiöistä uutta teoriaa. Tutkimuksellinen kehittäminen tähtää mahdollisen teorian lisäksi käytännön parannuksiin ja uusiin ratkaisuihin. Tutkimuksellinen kehittäminen kyseenalaistaa tieteellisen tutkimuk-

sen traditioon kuuluvan näkemyksen, jossa yleisesti hyväksytyjen menetelmien katsotaan takaavan tulosten hyväksyttävyyden. (Ojasalo ym., 2018, s. 19)

## 2.4 Toimintatutkimus

Toimintatutkimus osallistaa. Toimintatutkimuksella pyritään yhdessä saamaan aikaan muutos ja paikallistamaan ja ratkaisemaan käytännön kysymyksiä ja ongelmia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos. (Ojasalo ym., 2018, s. 58)

Toimintatutkimuksen tavoittelema muutos ei kuitenkaan aina tapahdu sellaisena kuin on tavoiteltu. Vaikka tavoiteltua muutosta ei lopulta tapahtuisikaan, voi esille tulla toiminnan rakenteita ja toimintakulttuureja, toimintatapoja, jotka eivät muutoin tulisi esille. Toimintatutkimus tuottaa uutta tutkimuksellista tietoa, vaikka tavoiteltu muutos ei tapahtuisi. (Ojasalo ym., 2018, s. 58)

Toimintatutkimus etenee vaiheittain ja vaiheet voivat toistua. Toimintatutkimuksessa määritellään kehittämisiongelma ja asetetaan tavoitteet. Lähdaineistoa tutkimalla voidaan selvittää, onko kyseistä ongelmaa aiemmin jo tutkittu. Suunnitelmaa voidaan täsmentää työn edetessä. Työ aloitetaan kokeilemalla, miten asetettuun päämäärään voidaan edetä. Saatua aineistoa arvioidaan, ja tarvittaessa toistetaan vaiheet suunnittelu, toiminta ja arviointi. (Ojasalo ym., 2018, s. 61)

Toimintatutkimus on lähellä kehittämistutkimusta, mutta näillä on metodologinen ero. Toimintatutkimuksessa on kysymys myös tutkimusstrategiasta, jolla saadaan esille tietoa tavoitellun muutoksen toteuttamiseksi. Toimintatutkimuksen tutkimuskysymykset eroavat perinteisen tutkimuksen tutkimuskysymyksistä. Tutkimuskysymykset ovat esimerkiksi johtamiseen liittyviä kysymyksiä kuten ”miten saan ...” ja ”millä keinoilla saan ...”, kun perinteiset tutkimuskysymykset pyrkivät toteavaan esittämiseen ”mitkä tekijät vaikuttavat ...” ja ”millä keinoilla voidaan ...”. (Kananen, 2014, s. 11–17)

### 3 TIETOPERUSTA – MITEN JÄSENNÄMME MUUTOKSEN

Meillä on käytössämme erilaisia ohjausajureita, strategisia tapoja toimia, tapoja ajatella ja tulosohtausmalleja, jotka vaikuttavat kehittämisen läpimenoön ja lopputulokseen. Asiakas tekee kanssamme matkaa koskettaen useissa kohdin toimintaamme, prosessejamme ja järjestelmiemme asiakasrajapintoja. Asiakas kohtaa kanssakäymisessä myös ohjausmallimme vaikutukset. Tarkastellessamme ja arvioidessamme asiakkaan matkaa on tärkeää kyetä yhdistämään kehittämisen menetelmät ja tavoitteet eri toimintamalleihin, joita meillä on käytössämme.

#### 3.1 Soveltavaa johtamisen ja uudistumisen näkökulmaa

Alahuhdan (2015, s. 24) näkemys on, että oman tiimin johtaminen kasvokkain on ryhmähengen ja yhteisymmärryksen syntymisen kannalta ratkaisevasti tehokkaampaa kuin teknologia-avusteiset tapaamiset etänä. Kasvokkain ihmiset haastavat toistensa näkemyksiä aidommin.

Yrityksen on uudistuttava jatkuvasti toimintaympäristön muutosten takia. Uusia kehittämismahdollisuuksia avautuu jatkuvasti, kun kehittäminen on aktiivista. Tärkeintä on muodostaa yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Sikälkin, kun perusasioissa on paljon parannettavaa, on tärkeää kyky ryhtyä strategian toimeenpanoon. Toiminnan kehittämisen ja oppimisen myötä syntyy mahdollisuuksia myös erottautua strategialla kilpailijoista. Kehittämisen alkuvaiheessa ei erottautuvan strategian rakentaminen ole vielä niin olennainen lähtökohta. (Alahuhta, 2015, s. 30–34)

Kun Alahuhdan johtama Kone oli valmis ryhtymään muutokseen, he määrittivät ensin muutamalle seuraavalle vuodelle aktiivisen kehittämisen alueet kilpailukyvyn parantamiseen. Näihin perustettiin strategiset kehittämisohjelmat tavoitteineen, viestiminen ja seuranta. Päätavoitteille ei asetettu aikaan sidottua ulospäin viestitettyä rajaa, jotta johdon käsiä ei liikaa sidottaisi muuttuvassa ympäristössä. Seuraavaksi oli vuorossa prosessiarkkitehtuuri ja pääprosessien määrittäminen. (Alahuhta, 2015, s. 35–43)

Alahuhdan (2015, s. 43–44) mukaan prosessiarkkitehtuuriin perustuva yhtenäinen tapa toimia voi kuulostaa keskusjohtoisuudelta, mutta totuus ei tätä ole. Yhtenäisellä toimintatavalla varmistetaan toiminnan laatu ja lopputuloksen ja asiakaskokemuksen erinomaisuus tekijästä ja tuottajasta riippumatta. Hapuilon poistaminen toiminnasta lisää tuottavuutta.

Laadun kehittäminen lähtee asiakkaasta ja toiminnan kehittämisestä, joka lisää asiakastyytyväisyyttä. Laadun kehittäminen hyvästä erinomaiseksi vaatii jämähtyden ja tarkkuuden lisäksi luovuutta ja oivalluksia. Laadun kul-

makiviä ovat ihmiset ja kurinalainen prosessimainen toiminta. Prosessi-  
mainen toiminta yhdistää erilaiset eri tehtävissä ja rooleissa toimivat ihmi-  
set laadukkaaseen yhteistyöhön. (Alahuhta, 2015, s. 160–161)

### 3.2 Toimintatapa, kulttuuri

Kulttuuri, toimintatapa, rakentuu yhdistelmästä erilaisia toimintatapoja. Mikä on sinun (organisaatioyksikkösi/tiimisi) toimintatapa? Kysymys on keskeinen strategisen suunnittelun ja esimerkiksi toimenpiteiden seurannan ja mittaamisen kannalta. Toimintatapoihin voidaan liittää selkeästi toisistaan poikkeavia johtamis- ja ohjausmalleja.

Organisaatiot ovat erilaisia ja kehityskaaret ovat erilaisia. Erilaisuutta voidaan arvioida monella eri tavalla. Lindroos & Lohivesi (2010, s. 59) määrittelevät toimintamallit seuraavalla tavalla:

- tuotantolähtöinen toimintatapa
- tuotekehityslähtöinen toimintatapa
- asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa
- julkishallinnollinen toimintatapa.

On tavallista, että mielikuvat toimintatavoista ja käytetyn terminologian herättämät mielikuvat poikkeavat organisaation sisällä henkilöiden välillä toisistaan, mikäli toimintamallien soveltamista käytäntöön ei ole yhteisesti sovittu. Myös toiminnan eri elinkaaren vaiheille soveltuvat erilaiset toimintatavat. (Lindroos & Lohivesi, 2010, s. 59–68)

Kuva 1 havainnollistaa strategisen ohjauksen suhdetta organisaation kulttuuriin ja sitä, miten organisaation kulttuuri ts. toimintatavat muodostuvat useista erilaisista näkökulmista.



Kuva 1. Toimintamallit (mukailen Lindroos & Lohivesi, 2010)

Erialaisten toimintatapojen erityisominaisuuksia voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavilla jäsenyksillä ja ominaispiirteillä (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.74).

#### Tuotantolähtöinen toimintatapa

- a) Asiakashyöty syntyy hintahyötynä, kokonaisedullisuutena ja vaivatomuutena.
- b) Menestymisen keinona on prosessien tehokkuus.

- c) Haasteena on tehokas toiminta.
- d) Elinkaarieroina voidaan nähdä kasvuvaiheessa toimituskyky ja vakiintuneessa vaiheessa kustannustehokkuus.
- e) Keskeinen prosessi on tuotteen ja palvelun toimitus.
- f) Rakenteet ilmentyvät tiukkana keskitettynä seuranta- ja prosessien yhtenäistämisenä.
- g) Johtamisjärjestelmäksi voidaan suositella jatkuvaa toiminnan seuraamista esimerkiksi Balanced Score Card -tyyppisellä ohjauksella.

#### Tuotekehityslähtöinen toimintatapa

- a) Asiakashyöty syntyy tuotehyötynä esimerkiksi ominaisuuksiltaan ylivoimaisena tuotteena ja palveluna.
- b) Menestymisen keinona on teknologioiden hallinta ja nopean tuotekehityksen onnistuminen.
- c) Haasteena on siirtyminen uusiin teknologioihin ja uuden osaamisen tarve.
- d) Elinkaarihaasteena voidaan nähdä jatkuvan tuotejohtajuuden saavuttaminen.
- e) Keskeisiä prosesseja ovat teknologioiden hallinta ja tuotekehitys.
- f) Rakenteet ilmentyvät löyhempänä kontrollina, yrittäjyys toimintatapana ja projektimaisena organisoitumisena.
- g) Johtamisjärjestelmäksi voidaan suositella innovaatiojohtamista ja projektijohtamista.

#### Asiakaspalvelulähtöinen toimintatapa

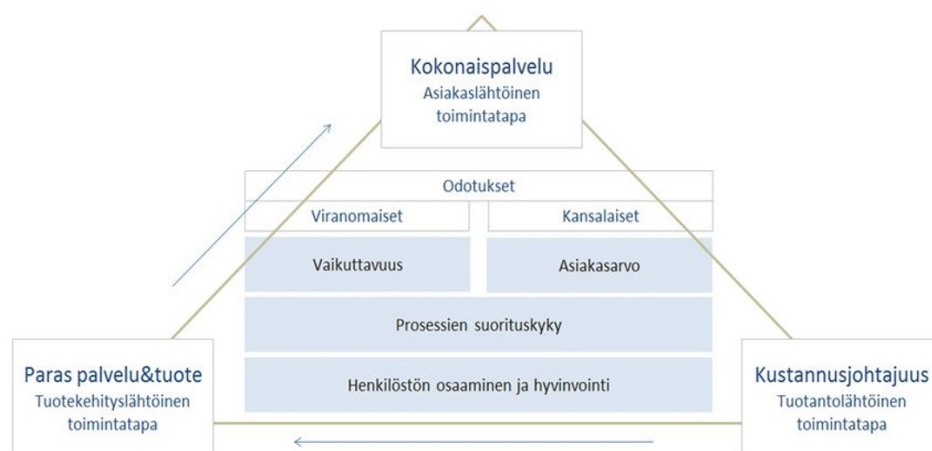
- a) Asiakashyöty syntyy asiakkaalle yksilöllisen palvelun ja tuotteen kautta ja pitkäjänteisesti kehittyvästä asiakassuhteesta.
- b) Menestymisen keinona on asiakkaan tilanteen ymmärtäminen ja tilanteen mukaan asiakkaalle räätälöity ratkaisu, tuote ja palvelu.
- c) Haasteena on asiakkaan saaman hyödyn määrittelemisen ja toistaminen.
- d) Elinkaarieroina voidaan nähdä alkuvaiheessa räätälöinnin onnistuminen ja vakiintuneessa vaiheessa erilaistuminen uusien palvelujen kautta.
- e) Keskeinen prosessi on asiakkuuden hallinta.
- f) Rakenteet ilmentyvät asiakasrajapinnassa toimivien lisääntyvinä valtuuksina.
- g) Johtamisjärjestelmäksi voidaan suositella asiakasmittareiden seuranta- ja hyvästä palvelusta palkitsemista.

## Julkishallinnollinen toimintatapa

- a) Asiakashyöty syntyy hintahyötynä, kustannustehokkuutena ja kokonaispalvelusta.
- b) Menestymisen keinona ovat tarpeiden tunnistaminen, osaamisen kehittäminen ja kumppaniverkostot.
- c) Haasteena on tehokas toteutus.
- d) Elinkaarieroina voidaan nähdä muutoksessa projektien läpivienti-kyky, vakiintuneessa vaiheessa toimituskyky, kustannustehokkuus ja laatu.
- e) Keskeisiä prosesseja ovat palvelutoimitus ja projektikehitys.
- f) Rakenteet ilmentyvät palvelun organisointina ja projektien tehokkaaseen läpivientiin tähtäävinä rakenteina.
- g) Johtamisjärjestelmäksi voidaan suositella perustehtävän seuranta, kehitystehtävien tehokkuuden seuranta ja jatkuvaa toiminnan seuraamista esimerkiksi Balanced Score Card -tyyppisellä ohjauksella.

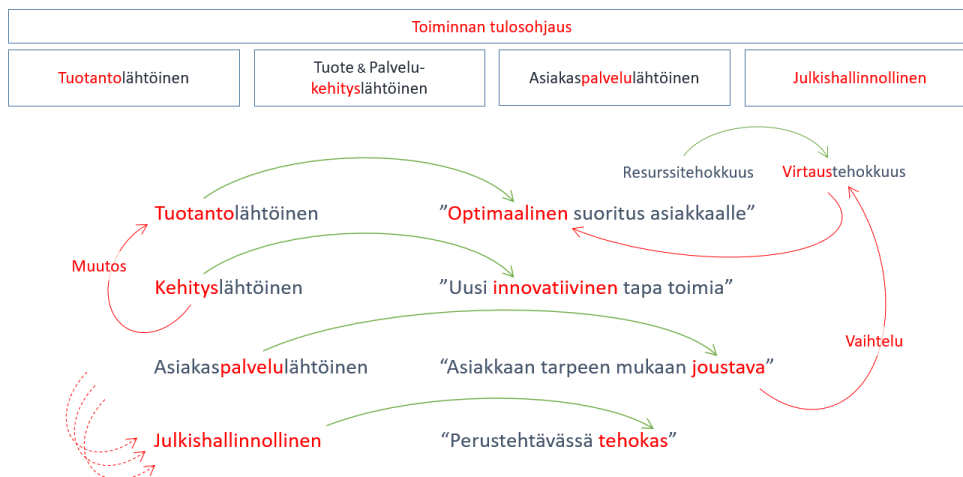
Julkishallinnollistenkin palvelujen kehityssuunta on tuotantolähtöisestä tuotekehityslähtöiseen ja asiakaslähtöiseen toimintatapaan.

Kuva 2 havainnollistaa julkishallinnossa sovellettavia mittaamisen osa-alueita ja toimintatavassa tavoiteltuja vaikutuksia.



Kuva 2. Julkishallinnollinen mittaaminen (mukaillen Lindroos & Lohivesi, 2010)

Kuva 3 havainnollistaa erilaisten organisaation sisäisten toimintatapojen vaikutusta toisiinsa, mikä voidaan havaita mm. silloin, kun eri osastoilla ja eri prosessialueilla on kussakin vallitsevana erilainen toiminta-ajatus. Esimerkiksi kehitysosasto kokee toimintatavan ja tavoiteasetannan hyvin innovatiivisuutta korostavaksi, kun taas palvelutuotantoa saatetaan mitata tasalaatuisesta ja häiriöttömästä palvelusta. Myynti taas voi kokea tavoitteen olla asiakaskohtaisesti hyvin joustava, joka saattaa heikentää resursien käytön tehokkuutta asiakastoimituksessa.



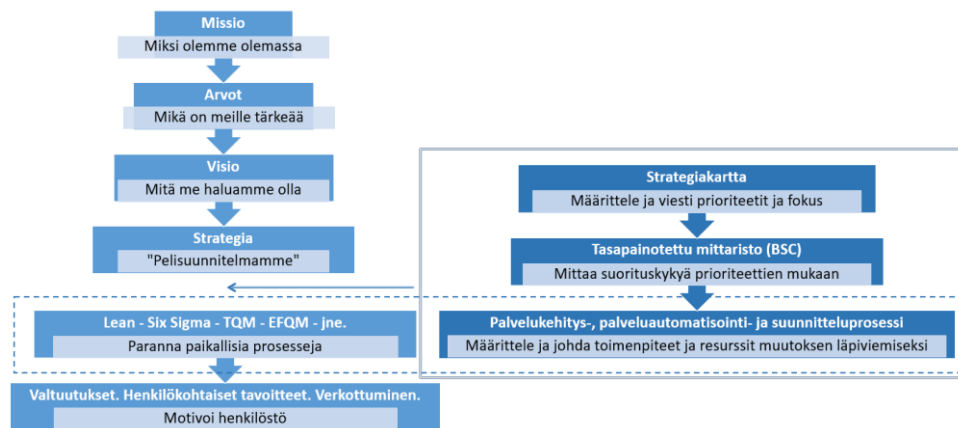
Kuva 3. Tulosohjaus ja toimintamallit (mukaiillen Lindroos & Lohivesi, 2010; Torkkola, 2015)

Asiakas ei aina odota asiakaspalvelulähtöistä toimintamallia vaan esimerkiksi hyvin toimivaa tuotantolähtöistä mallia. Asiakkaan näkökulmasta varmatoimiseksi ja sujuvaksi rakennettu tuotantomalli on myös asiakaslähtöinen, vaikka se ei välttämättä joustakaan vaihteleviin tarpeisiin.

### 3.3 Toiminta-ajatus, strategiset liiketoiminta-alueet

Yrityksen strateginen arkkitehtuuri voidaan nähdä kokonaisrakenteena. Tämän rakenteen avulla voi suunnitella, seurata ja toteuttaa strategisia toimenpiteitä ja strategista kehittämistä. Strategista arkkitehtuuria on totuttu tekemään ylhäältä alas, mutta käytännössä rakenne kehittyy sisältäen monen suuntaisia yhteyksiä. (Kamensky, 2012, s. 53–55)

Kuva 4 havainnollistaa strategisessa arkkitehtuurissa erilaisten kehittämismenetelmien ja mittaustapojen suhdetta toisiinsa.



Kuva 4. Strateginen arkkitehtuuri (mukaillen Kamensky, 2012; Kaplan, 2015; Kaplan & Norton, 2004 ja 2006)

Yritykset tarkastelevat toimintaansa erilaisista näkökulmista. Muutokset ympäristössä asettavat yritykset tilanteeseen, jossa toimintaa halutaan tarkastella ajoittain uudestaan ja joskus lähtien ajatuksissa jopa puhtaalta pöydältä. Uudet tarkastelukulmat voivat antaa perusteen uusille liiketoiminta-alueille ja olemassa olevien liiketoimintojen muutoksille. (Kamensky, 2012, s. 98)

Kamensky (2012, s. 98–104) on esittänyt vaihtoehtoisia lähtökohtia ja kriiteerejä liiketoiminta-alueiden muodostamiseksi:

### 1) Tarvelähtöisyys

Tarvelähtöisyys, kyky tunnistaa tarpeet muita paremmin, on yksi keskeisiä näkökulmia tarkastella liiketoimintaa. Tarvelähtöinen tarkastelu on kuitenkin haasteellista. Tarpeiden tunnistaminen on usein vaikeaa, koska tarpeita on sekä tunnistettuja että tunnistamattomia. Ihmiset eivät tiedä, mitä he eivät tiedä. Tarvekartoitus voi johtaa väärään tulokseen.

### 2) Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyys on ehkä kaikkein eniten viime aikoina julkisessakin keskustelussa esillä ollut näkökulma. Muita termejä tässä yhteydessä ovat myös asiakaskeskeisyys ja asiakasläheisyys. Asiakastyytyväisyyden tai asiakasuskollisuuden tarkastelu voi kuitenkin tuottaa harhaanjohtavan mielikuvan. Asiakas saattaa osata pyytää vain sitä, mitä haluaa, ei sitä, mitä tarvitsee. Tämä näkökulma ei välttämättä johda edelläkävijyyteen.

### 3) Markkinalähtöisyys

Tarve- ja asiakaslähtöisyyksien voidaan niidenkin katsoa kuuluvan markkinalähtöisyyteen, mutta edellisillä on kuitenkin ominaispiirteitä, jolloin markkinalähtöisyyttä kannattaa tarkastella erillisenä osa-alueenaan.

Voimme tarkastella markkinaa esimerkiksi maantieteellisesti ja jakelukanavittain. Jakelukanavat ovat yrityksille strateginen tekijä, mutta jakelukanalähtöisesti ei liiketoimintaa aina kannata jäsentää.

#### 4) Tuotelähtöisyys

Tuotelähtöisyys on kaikkein klassisin tapa tarkastella ja jakaa liiketoimintaa. Tämä jako voi kuitenkin estää näkemästä uhkia ja mahdollisuuksia. Jako esimerkiksi tuotteisiin ja palveluihin on jo pitkään hämärtynyt siten, että useilla suurilla palveluntuottajilla on vahva teollinen tausta. Tuotteet tarvitsevat menestyäkseen enenevässä määrin palveluja, ja palvelut tarvitsevat tuekseen tuotteita ja teknologiaa.

#### 5) Teknologialähtöisyys

Teknologialähtöisyyden ja joissain tapauksissa raaka-aine- ja tuotantoteknologialähtöisyyden kohdalla tulee olla edellistä tuotejakoakin tarkempi. Kun ajatellaan tarvetta tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja yrityksen kannattavuus, on teknologia tuotteidenkin arvoa välineellisempi. Toiminnan alkuvaiheessa jako teknologioiden, raaka-aineiden ja tuotantovälineiden pohjalta voi olla perusteltua. Pitäytyminen tässä jaossa saattaa kuitenkin myöhemmin johtaa vaikeuksiin.

#### 6) Osaamislähtöisyys

Liiketoiminta on useissa tapauksissa osaamislähtöistä. Yrittäjä perustaa toimintansa tietyille osaamisille. Ydinosaamisten tunnistaminen on tärkeää suhteessa muihin tarkastelunäkökulmiin, mutta liiketoiminnan jakaminen osaamisalueiden mukaan ei usein ole mahdollista.

#### 7) Resurssilähtöisyys

Ydinliiketoiminnan kehittyessä voi yritykseen kertyä muuta osaamista ja resursseja, jotka rakentavat pohjaa uusille liiketoiminta-alueille. Esimerkiksi jonkin toimialan konsultointiosaaminen saattaa kehittyä muun ydinliiketoiminnan ohessa. Esimerkkinä toimivat myös kaupan alan yritykset, jotka säästökassatoimintojensa kehittyessä ovat rakentaneet tälle osaamisepohjalle uusia pankkipalveluja.

#### 8) Verkostolähtöisyys

Verkottumisen päähuomio voi olla asiakasrajapinnassa, kilpailussa, osaamisessa tai resursseissa ja näiden yhdistelmissä. Verkottuminen voi olla löyhempää yhteistyötä tai sopimusperusteista liittoutumista. Joissain tapauksissa verkottumisella on niin suuri painoarvo, että se on hyvä ottaa huomioon liiketoiminnan rakenteissa.

## 9) Kilpailulähtöisyys

Kilpailevilla yrityksillä on erilaisia näkemyksiä toimialasta ja markkinasta. Kilpailevilla yrityksillä on myös erilaisia strategioita, vahvuuksia ja heikkouksia. Kysymys voikin olla, onko yrityksellä erilainen näkemys oman strategiansa perustaksi kuin kilpailijoilla. Yrityksellä voi myös olla useita erilaisia kilpailuasetelmia eri liiketoiminta-alueillaan.

Lopullinen kehittämisen kohteeksi otettava liiketoimintamalli sisältää tyyppillisesti yhdistelmiä erilaisista malleista.

Kuva 5 havainnollistaa erilaisia tarkastelukulmia, joita analysoiden voidaan perustella muutoksia mm. liiketoiminnan rakenteisiin, liiketoiminta-alueisiin, osaamisalueisiin ja organisaatorakenteeseen.



Kuva 5. Liiketoiminta-alueiden muodostamisen lähtökohtia (mukaan Kamensky, 2012)

### 3.4 Muutoksen suunnan asettaminen

Miten ohjaamme strategisen muutoksen? Hajautuuko kehitys rakenteisiimme? Kadotammeko kehittämisen tulosten yhteyden strategiaan? Edellä huomasimme, että toimintatavalla ja toimintatavan ymmärtämisellä on vaikutuksia rakenteisiimme, mittaamiseen ja esimerkiksi tuloksen ohjaamiseen erilaisia palkitsemismalleja käyttäen.

Kuva 6 havainnollistaa organisaation erilaisten sisäisten toimintatapojen ja toiminta-ajatusten yhteyden mittaamiseen ja palkitsemisjärjestelmiin, toi-

minnan rakenteellista jakautumista kehittämiseen ja liikevaihdon tuottavaan toimintaan sekä strategisen muutoksen suhdetta edellä mainittuihin. Taustalla on ajatus siitä, että erilaiset mittaamenetelmät ja palkitsemismallit ohjaavat toimintaa. Kun tavoitellaan muutosta toimintatavoissa, tulee kiinnittää erityinen huomio siihen, millä tavoin muutosta haluttuun suuntaan ohjataan.

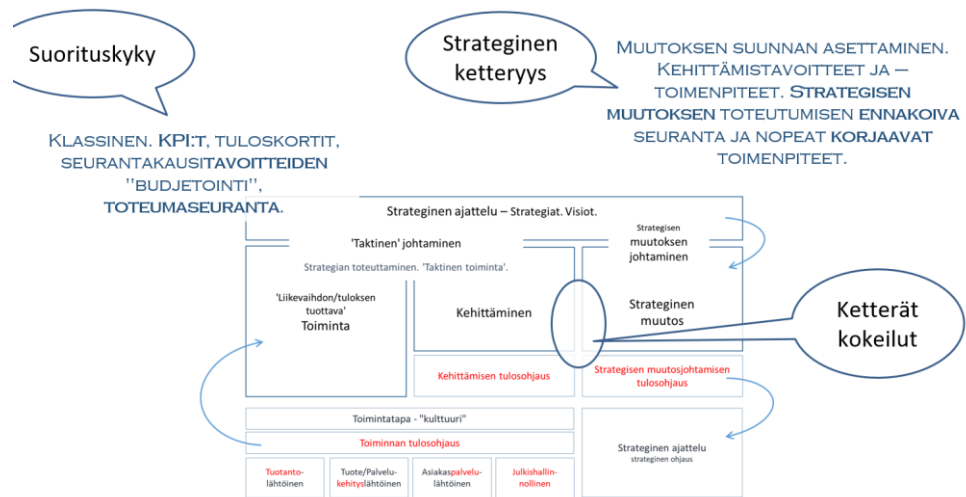


Kuva 6. Tulosohjaus, mittaaminen ja toimintamallit (mukaiillen Lindroos & Lohivesi, 2010; Kaplan & Norton, 2004 ja 2006)

Mitä muutamme, ja miten sitä muutamme? Vakiintuneessa toiminnassa on usein vakiintuneita tapoja asettaa tavoitteita ja mitata tulosta. Mutta tukevatko mittaaminen ja tavoiteasettelu toiminnan kehittämistä?

Kysymykset ovat hyvin strategisia. Tulisiko toiminnan kehittämisessä ja mittaamisessa ja palkitsemisessä kyetä erottelemaan liikevaihdon tällä hetkellä tuottava toiminta ja sen tehokkuuden ylläpitäminen kehittämisestä ja kehittämistoiminnan edellyttämistä kyvykkyyksistä? Entä mahdollinen strateginen muutos; kuinka ohjaamme muutosta?

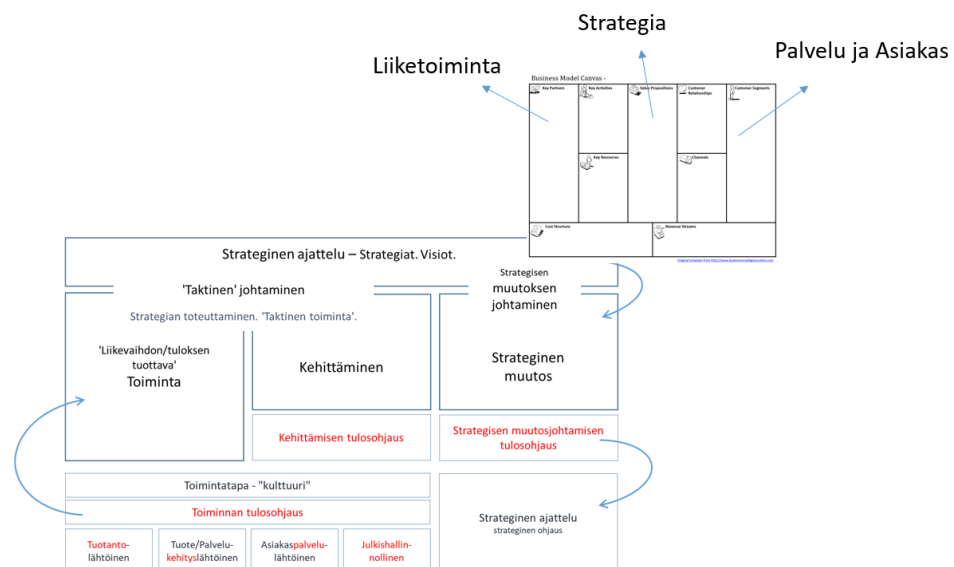
Kuva 7 havainnollistaa tässä edellä kuvatussa ohjausmallien viitekehyksessä nk. strategisen ketteryuden ja strategista ketteryttä tukevien kokeilujen sijoittumista kehittämisen ja strategisen muutoksen ohjauksen yhteyteen. Organisaatioilla on mahdollisesti tämän lisäksi erilaiset tavoitteet ja mittarit varsinaisessa operatiivisessa toiminnassaan. Strategisella ketterydellä tavoitellaan muutoksen suunnan täsmentämistä suhteellisen nopeilla muutosta testaavilla toimenpiteillä, kun operatiivisessa toiminnassa tavoitellaan hyvää suorituskykyä, tehokkuutta ja tuloksellisuutta.



Kuva 7. Kehittäminen, ohjaustavat ja toimintamallit (mukaillen Lindroos & Lohivesi, 2010; Kaplan & Norton, 2004 ja 2006)

Haluammeko olla muutoksissamme ketteriä? Tarkoittaako ketteryys meillä strategista ketteryyttä ja mahdollisesti kokeilukulttuuria? Haluammeko tarjota asiakkaillemme samalla vakiintunutta laadukasta toimintatapa?

Kuva 8 havainnollistaa erilaisten kehittämismallien erilaisia painotuksia ja erilaista sijoittumista strategiseen arkkitehtuuriin. Osa malleista on lähempänä visiointia ja ideointia, toiset mallit ja menetelmät tarkastelevat toimintaa ja muutosta ohjaavalla tasolla.



Kuva 8. Visiot, ohjaustavat ja toimintamallit (mukaillen Lindroos & Lohivesi, 2010; Kaplan & Norton, 2004 ja 2006; Osterwalder & Pigneur, 2010)

### 3.5 Muutoksen toteuttaminen

Kotter (2014) käsittelee muutosta suhteessa liiketoiminnan rakenteisiin ja ihmisen ja organisaation käyttäytymiseen muutostilanteessa. Rakenteet, hierarkkiset selkeät johtamismallit ja tehokkaat prosessit ovat mahdollistaneet tuloksekkaan toiminnan ja menestyksen, ja ne toimivat samassa tarkoituksessa edelleen hyvin.

Monet ovat kuitenkin muutoksissaan pettyneet tuloksiin, muutoksen kankeuteen ja lopulta epäonnistumiseen, ja olisivat kokemuksensa pohjalta valmiita jopa kokonaan hylkäämään vakiintuneet klassiset toimintamallit. Kyse ei kuitenkaan ole niinkään hierarkkisten mallien toimimattomuudesta ja jäykkyydestä, vaan ihmisen tavasta omaksua uusi informaatio, tarve muutoksesta ja omaksua muutos siten kuin strateginen johto ja strateginen suunnitelma sen esittää. (Kotter, 2014, s. 1–27)

Kuva 9 havainnollistaa strategisen muutoksen vaiheittaisen suunnittelun, toteuttamisen ja muutosviestinnän etenemistä ymmärryksestä sitoutumiseen ja lopulta uuden toimintatavan vakiintumiseen.



Kuva 9. The 8-Step Process for Leading Change (mukaillen Kotter, 2014)

Kotter (2014) esittää muutoksen tueksi kahdeksan askeleen mallin:

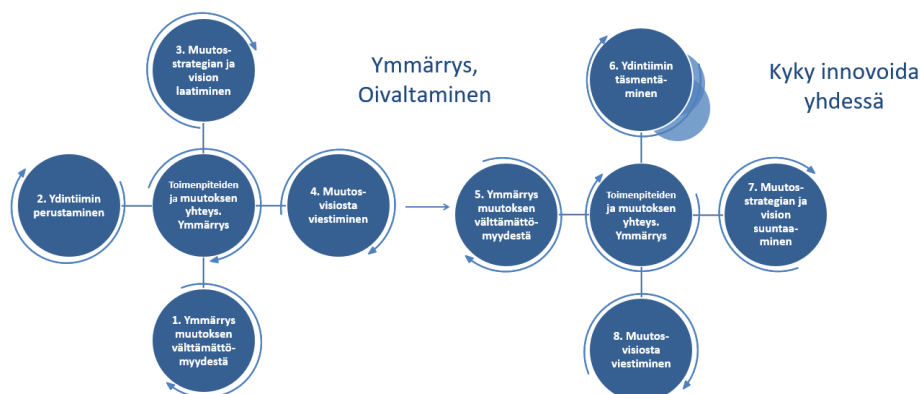
1. Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen ja korostaminen. Korostaminen voidaan tehdä jopa hieman kriisiyttämällä, motivointi hätkähdyttämällä tuoden esiin esimerkiksi "lopun alkua" ilman kyseistä muutosta.
2. Muutosta ohjaavan ryhmän, kollektiivin, perustaminen. Riittävän uskottavan ja asiantuntevan ydintiimin muodostaminen luomaan luottamusta organisaatiossa.
3. Selkeän muutosvision ja -strategian laatiminen, tulevaisuudenkuva, joka on riittävän haluttava ja toteuttamiskelpoinen. Mihin halutaan päästä ja millä keinoin?
4. Muutosviestintä. Vision ja tapahtumien kulun juurruttaminen osallisten mieliin toistuvalla kommunikoinnilla ja kaksisuuntaisen palautteen kulun varmistamisella.
5. Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan. Henkilöstöä kannustetaan vision mukaiseen toimintaan ja saadaan yhteiseen päämäärään sitoutuminen.
6. Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen. Uskoa luodaan nopeasti saavutettavilla tuloksilla näyttönä uhrausten tuottavuudesta ja palautteena eteenpäin motivoiden.
7. Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa lisäämällä ja kouluttamalla muutokseen lisää henkilöitä ja vakiinnuttamalla ammattitaidon kehittyminen.
8. Uusien käytännössä entisiä paremmaksi todettujen toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin jatkuvan johtamisen edellyttämällä tavalla.

Kamensky (2015, s.130–131) korostaa hyvän strategisen johtamisen sisältävän myös keinot muutoksen toteuttamiseen. Rakennemuutoksilla voi olla myös itseisarvoa lisäten tehtäväkiertoa ja muutosdynamiikkaa. Kamensky (2015, s.132) näkeekin Kotterin (2014) kahdeksan askeleen mallin vahvuuden mm. siinä, miten Kotter yhdistää muutokseen vahvan teorian ja käytännönläheisen systematiikan.

Kotter (2014) korostaa muutoksen ymmärtämistä, viestinnän merkitystä ja muutokseen sitoutuneiden henkilöiden merkitystä. Muutoksen ymmärtäminen läpi organisaation, jossa ihmisillä on erilaisia toimintatapoja, voi edetä vaiheittain. Voimme olettaa, että ensin syntynyt ymmärrys muuttuu ja syventyy askeleittain, kun organisaatiossa muutoksesta keskustellaan ja muutosta rakennetaan. Kotterin kahdeksan askeleen mallia voidaan ajatella sovellettavan iteratiivisesti vaiheittain lisäten muutokseen osallistuvia ihmisiä ja toimintoja.

Kuva 10 havainnollistaa mukaillen Kotterin (2014) ajatuksia ymmärtämisen, oivaltamisen ja uudessa toimintamallissa yhdessä toimimisen kyvyk-

kyiden rakentuvan iteratiivisesti. Kun ymmärrys muutoksesta kasvaa, haetaan uusi lähtökohta uuden kasvaneen ymmärryksen tarkentamana ottaen samalla uusia ydintiimejä mukaan muutosprosessiin.



Kuva 10. Muutoksen läpiviennin askeleet (mukaillen Kotter, 2014)

### 3.6 Strategiakartta kehittämisen tukena

Strategiakartta auttaa organisaatiota hahmottamaan, kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Viitekehysten avulla tiimit osaavat keskustella arvottaen ja priorisoiden kehittämistoimenpiteitä niiden vaikutusten pohjalta. Strategiakartan taustalla on teoria tasapainotetusta mittaristosta (Balanced Score Card: Kaplan & Norton, 1996), johon strategiakartta tuo uusia ulottuvuuksina kehittämistoimenpiteet ja aikaulottuvuuden. (Kaplan & Norton, 2004, s. 9–10)

Strategiakartan viitekehys pohjautuu useisiin periaatteisiin. Strategia tasapainottaa ristiriitaisia vaikuttimia ja perustuu yksilöllistäviin ja erottelevaa kilpailukykyä tuottaviin asiakasarvolupauksiin. Arvon tuottaminen tapahtuu sisäisten prosessien kautta. Strategia sisältää samanaikaisesti useita toisiaan täydentäviä teemoja. Strategian suuntaaminen ja linjaus määrittää aineettomien hyödykkeiden (*asset*) arvon. (Kaplan & Norton, 2004, s. 9–15)

Perinteinen tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton, 1996) korostaa näkökulmien talous, asiakkuus, sisäiset prosessit ja kyvykkyydet ts. oppiminen ja kasvu liittymistä toisiinsa syy-seuraus suhteilla. Näkökulmat liittyvät toisiinsa yksisuuntaisella periaatteella esimerkiksi talousnäkökulman ollessa riippuvainen asiakas-/asiakkuusnäkökulman menestyksestä. (Kaplan & Norton, 2004, s. 29–36)

Kuva 11 havainnollistaa strategisen muutokset jäsentämistä strategiaan kehittämisalueisiin.

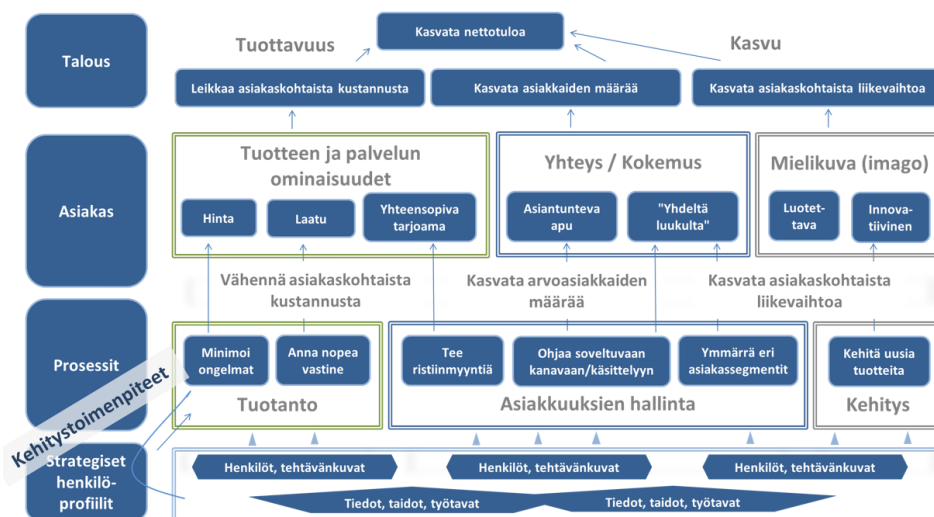


Kuva 11. Esimerkki: Strateginen teemoittaminen (mukaillen Kaplan, 2015)

Strategiakartta ottaa huomioon erilaiset toimintatavat (Kuva 1) kehitystoimenpiteitä ja tavoitteita teemoitettaessa. Tätä jäsentelyä (Kuva 11) voidaan yhdistää myös aiemmin käsiteltyihin toimintatapojen eri näkökulmiin kuten tuotantolähtöinen, asiakaspalvelulähtöinen ja tuotekehityslähtöinen. (Lindroos & Lohivesi, 2010)

Strategiakartta esittää sisäisen prosessinäkökulman operatiivisen toiminnan hallinnan prosesseina, asiakkuuksien hallinnan prosesseina, innovaatioprosesseina ja tukiprosesseina kuten esimerkiksi henkilöstö, työterveys, ympäristö ja turvallisuus (Kaplan & Norton, 2004).

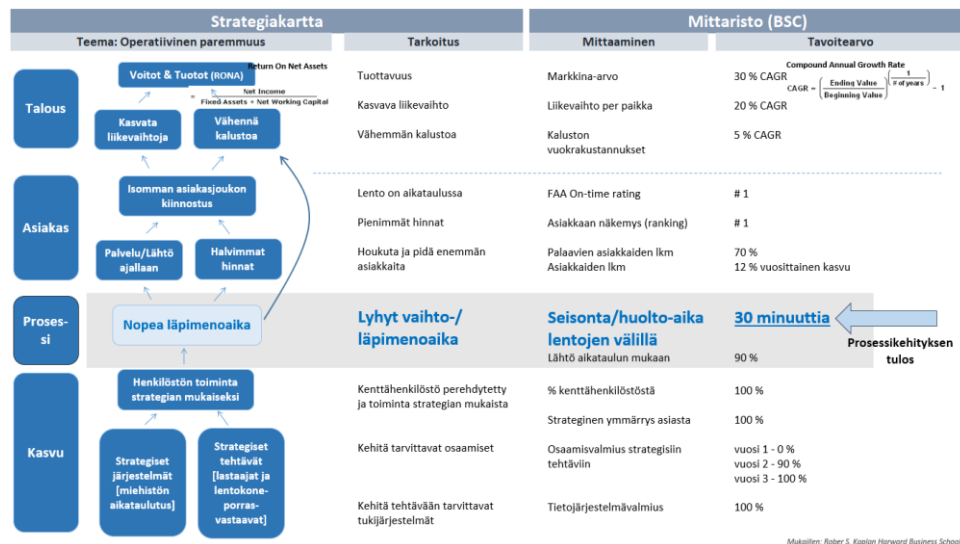
Kuva 12 havainnollistaa tunnistettujen kehityskohteiden ja tavoitteiden välisiä yhteyksiä sekä kehitettävien kyvykkyyksien välistä suhdetta tavoiteltuun muutokseen.



Kuva 12. Esimerkki: strategisten tehtävien ja henkilöiden yhteys prosessien suorituskykyyn (mukailen Kaplan, 2015)

Strategiakartta kytkee kyvykkyudet, tehtävät ja rakenteet prosessien ts. toiminnan kehittämiseen (Kuva 12) ja ottaa kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa huomioon kyvykkyysien kehittämisessä niin henkilöstön toiminnan ja osaamisen kuin tietojärjestelmien kehittämisen (Kuva 13). Strategiakartta esittää visuaalisesti organisaation tavoitteiden ja toimenpiteiden yhteyden tasapainotetun mittariston neljään ulottuvuuteen. (Kaplan & Norton, 2004, s. 47–55)

Kuva 13 havainnollistaa kehittämistoimintaa laajemmin. Tässä ovat jo tarkasti esitettyinä kehittämisen kohteena olevat kyvykkyudet, tavoiteltu vaikutus prosessiin, muutoksen hyödyt esitettynä tässä esimerkissä asiakkaan ja talouden näkökulmissa. Myös kunkin osa-alueen mittaaminen on määritelty.



Kuva 13. Esimerkki: Strategisen teeman kehittäminen ja mittaaminen, soveltaen ja vapaasti suomennettuna (mukaillen Kaplan, 2015)

Kukin valittu strateginen tavoite ja strateginen teema voidaan suunnitella strategisina kehittämissuunnitelmina ottaen huomioon kaikki asiaan kuuluvat kehitettävät kyvykkyydet (Kuva 14). Kuva 14 havainnollistaa strategisen kehityshankkeen jäsentämisen, hankkeen mittaamisen ja jakautumisen kehittämistehtäviin, joilla tarvittava kyvykkyyden parantuminen saavutetaan.

Strategiakartta - Strateginen kehityshanke	Mittaristo (BSC)		Toimintasuunnitelma	
	Mittari	Tavoitearvo	Kehityshanke/-tehtävä/-projekti	Laskelma
Lisää yhdistelmämyyntiä	Yhdistelmämyynti Lisämyynti	Uusi = +10 % +25 %		
Kasvata asiakkaan luottamusta ja sitoutumista	Osuus segmentistä	25 %	Asiakassegmentoinnin tuottaminen	xxxx,xx
	Osuus asiakkaassa Asiakastyytyvyisyys	50 % 90 %	Asiakastyytyvyisyys (tutkimus/jatkokuva)	xxxx,xx
Tee enemmän ristiinmyyntiä	Ristiinmyyntisuhde	2,5	Taloussuunnittelun kehittäminen	xxxx,xx
	Aika asiakkaan kanssa	1 t/Q	Integroidun tuotetarjoaman kehittäminen	xxxx,xx
Strateginen työtehtävä (Taloussuunnittelija) Strateginen järjestelmä (Portfolio) Rakenna organisaation valmius	Henkilöstön valmius	100 %	Henkilöstö - viestintä, koulutus	xxxx,xx
	Strategisten sovellusten valmius	100 %	Taloussuunnittelijan sertifiointikoulutus	xxxx,xx
	Tavoitteet linkitetty seurantaotteisiin (BSC)	100 %	Asiakas-/tuote-/laskutus tietojen integraatio	xxxx,xx
			Portfolion suunnittelutyökalu	xxxx,xx
		Mittaristojen päivitys	xxxx,xx	
		Tulospalkkioiden osuus	xxxx,xx	
		<b>Yhteensä</b>		xxxx,xxxx,xx

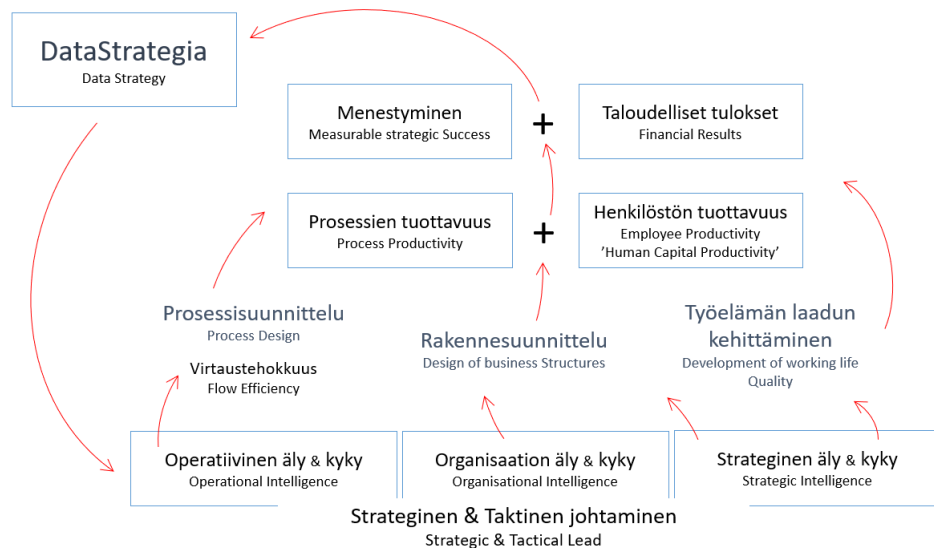
Kuva 14. Esimerkki: Strategisen kehityshanke, soveltaen ja vapaasti suomennettuna (mukaillen Kaplan, 2015)

### 3.7 Kysymysten asettamisen ja toiminnan jäsentämisen tueksi

Toiminnan jäsentäminen siten, että jäsenyyksestä on todellista hyötyä kyvykkyyksien kehittämiseen, ei ole aina niinkään selkeää, jos pohjatyötä ei ole vielä tehty ja esimerkit puuttuvat. Seuraavana esitän muutamia malleja, ylätasoa jäsenyyksiä, jotka olen koostanut oman työni tueksi yhdistellen ajatuksia monista johtamista ja toiminnan kehittämistä käsittelevistä

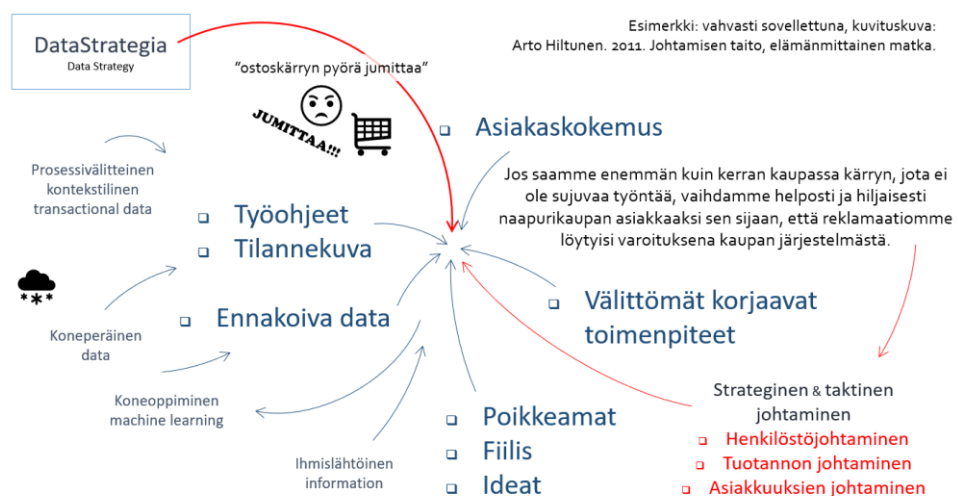
lähdeoteoksista samalla peilaten esitettyjä ajatuksia omaan kokemukseen tietojohdantamisen kehittämistä.

Kuva 15 havainnollistaa toiminnan kehittämisen osa-alueet: prosessien suunnittelu, toiminnan rakenteiden suunnittelu ja työelämän laadun kehittämisen suunnittelu ja toteutus. Tuottavuusalueina voidaan nähdä esimerkiksi prosessien ja henkilöstön tuottavuus ja tavoitteina taloudellisten tulosten lisäksi menestyminen muissa strategisissa tavoitteissa.



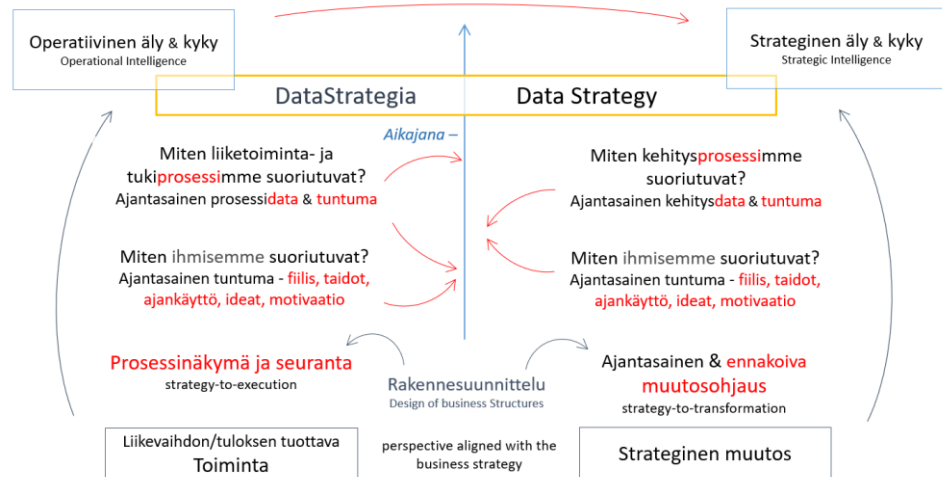
Kuva 15. Toiminnan jäsentäminen (mukaillen Kaplan, 2015; Kesti, 2010; Torkkola, 2015)

Kuva 16 havainnollistaa esimerkin avulla tiedon ja ajantasaisen tilannekuvan keskeisen merkityksen. Kuvan havainnollistamassa tavoitetilassa ajantasaisen johtamisen ja toiminnan tukena on niin koneperäistä kuin ihmislähtöistä tietoa.



Kuva 16. Toiminnan vaikuttavuus (mukaillen Hiltunen, 2011)

Kuva 17 havainnollistaa ajantasaisen tiedon merkityksen tarkasteltuna sekä toiminnan, kehittämisen että ihmisten suoriutumisen näkökulmista. Kuvassa esitetty keskeinen havainto on kyky tarkastella suoriutumista sekä liikevaihdon tuottavan toiminnan osalta että strategisen muutoksen osalta.



Kuva 17. Kyvykkyyksien kehittyminen (mukaiillen Kaplan, 2015; Kesti, 2010; Torkkola, 2015)

## 4 KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tilaajan liiketoiminta, tuotteet ja sisäiset toimintamallit ovat muotoutuneet pitkän ajan kuluessa. Asiakaspalvelu palvelee noin 200 asiakasta. Ohjelmistotuotannossa kehitetään uutta tuotetta ja ylläpidetään olemassa olevia ohjelmistoversioita.

Tilaajan tuotanto- ja palvelumallin keskeisiä kysymyksiä ovat mm.

- Miten voidaan välttyä tekemästä jokaiselle asiakkaalle oma yksilöllinen versionsa ja miten ohjelmistotuote voidaan vakioida mahdollisimman pienin variaatioin?
- Miten toiminta ja resurssit tulisi jakaa ja kohdistaa olemassa olevan asiakaskunnan palvelemiseen, sopimusvelvoitteiden täyttämiseen ja uuteen kehitystoimintaan?

Olenainen asia kysymysten taustalla on myös se, miten tavoitteet ylipäättään läpi tilaajan organisaation ymmärretään, jotta asiantuntijaresurssien päivittäinen toiminta tukee ja edistää asetettuja tavoitteita parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteeksi tässä kehittämistyössä asetettiin alustavan jäsentävän toimintamallin hahmotteleminen, tavoiteohjauksen viitekehys, joka auttaa tilaajan toiminnan jäsentämisessä ja tavoitteiden asettamisessa.

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuloksena on tavoiteohjauksen viitekehys, käsikirja, joka on tilaajan käytettävissä toiminnan ja johtamisen kehitystyössä. Tällä kehittämisen jäsentämisellä ja nykyisten ajatusten ja toimintatapojen mallintamisella tavoitellaan hyötyä toiminnan suunnitteiluun ja operatiivisen toiminnan tehokkuuteen.

### 4.1 Taustaa sovellettavasta tutkimusmenetelmästä

Toimintatutkimus on tässä opinnäytetyössä pääasiallisesti sovellettava menetelmä. Toimintatutkimus on pääsääntöisesti laadullinen, lähestymistavaltaan kvalitatiivinen. Toimijoiden väliset tavoitteelliset keskustelut on yleisesti käytetty toimintatutkimuksen menetelmä (Ojasalo ym., 2018, s. 58–62).

Tilaajan kanssa yhteistyössä tehtävä tiedon keruu tapahtuu haastatteluin ja kyselyin. Tässä yhteydessä haastattelu ja kysely eroavat menetelmällisesti toisistaan siten, että haastattelutilanteessa haastatteleva tutkija tekee muistiinpanot tiedonantajan vastauksista, kun taas kyselyt ovat lomaketyyppisiä tiedonantajan merkityksessä omat vastauksensa lomakkeelle itsenäisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 72–73).

Ennen kyselyä vastaajille kerrotaan työn tavoitteista ja taustasta. Kyse pyritään toteuttamaan siten, että kultakin vastaajalta saataisiin yksilöllinen

oma mielipide kysyttyihin asioihin. Kysely taustoittaa sitä seuraavaa joustavaa keskustelevaa ja syventävää haastattelua. Haastattelu tehdään teemahaastatteluna, joka puolistrukturoituna etenee valittujen teemojen ja tarkentavien kysymysten mukaisessa järjestyksessä (Tuomi & Sarajarvi, 2013, s. 74–75).

Haastatteluissa merkitys on vastauksen sisällöllä, ei niinkään käytetyillä sanoilla. Näin ollen haastattelujen muistiinpanoissa keskitytään tiivistämään vastauksista tutkimuksen kannalta olennainen sisältö, eikä vastauksia esimerkiksi sisältöanalyysia varten litteroida. (Ojasalo ym., 2018, s. 106–108)

Tässä tilaajan kanssa tehtävässä kehittämistehtävässä sovelletaan myös konstruktivisen tutkimuksen menetelmiä hakemalla käytännön läheiseen ongelmaan teoriaperusteisia ratkaisuja. Työssä pyrkimyksenä on tuottaa liiketoimintaan uutta teoretietoa, jonka pohjalta voidaan tuottaa uudenlaisia toimintamalleja ja rakenteita. Konstruktivisessa lähestymistavassa vuorovaikutus ja kommunikaatio korostuvat. Konsultaatiosta konstruktivinen tutkimus eroaa teoriakytköksen kautta. Konstruktivisessa tutkimuksessa tutkija on myös muutosagentti. Toimintatutkimuksen tapaan tutkija voi olla myös oppimisen edistäjä ja oppimisprosessin tukihenkilö. (Ojasalo ym., 2018, s. 65–68)

#### 4.2 Keskeisiä teoriaperusteisia lähtökohtia

Yrityksen on uudistuttava jatkuvasti toimintaympäristön muutosten takia. Tärkeintä on muodostaa yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta. Toiminnan kehittymisen ja oppimisen myötä syntyy mahdollisuuksia myös erottautua strategialla kilpailijoista. Kehittämisen alkuvaiheessa ei erotautuvan strategian rakentaminen ole vielä niin olennainen lähtökohta. (Alahuhta, 2015, s. 30–34).

Monet olisivat kokemuksensa pohjalta valmiita jopa kokonaan hylkäämään vakiintuneet klassiset toimintamallit. Kyse ei kuitenkaan ole niinkään esimerkiksi hierarkkisten mallien toimimattomuudesta ja jäykkyydestä vaan ihmisen tavasta omaksua uusi informaatio ja tarve muutoksesta. (Kotter, 2014, s. 1–27)

Kotter (2014) korostaa muutoksen ymmärtämistä, viestinnän merkitystä ja muutokseen sitoutuneiden henkilöiden merkitystä. Muutoksen ymmärtäminen läpi organisaation, jossa ihmisillä on erilaisia toimintatapoja, voi edetä vaiheittain. Voimme olettaa, että ensin syntynyt ymmärrys muuttuu ja syvenyy askeleittain, kun organisaatiossa muutoksesta keskustellaan ja muutosta rakennetaan.

Käytännön työssä sovelletaan konstruktivisen tutkimusmenetelmän prosessia. Konstruktivinen prosessi etenee teoriassa seuraavasti (Ojasalo ym., 2018, s. 67):

- I. mielekkään ongelman etsiminen
- II. syvällisen teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta
- III. ratkaisujen laatiminen
- IV. ratkaisun toimivuuden testaus
- V. konstruktion oikeellisuuden osoittaminen
- VI. ratkaisussa käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen
- VII. ratkaisun uutuusarvon osoittaminen
- VIII. ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu.

Tässä työssä prosessia sovelletaan seuraavalla tavalla:

- I. kehittämiskohteen ja tavoitteen määrittely
- II. teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta
- III. alustavat haastattelut
- IV. kehittämistyö teorian pohjalta
- V. kyselytutkimus
- VI. vastausmateriaalin analysointi ja jäsentely
- VII. viitekehysten kuvaaminen
- VIII. vastausmateriaalin yhdistäminen teoriapohjaiseen malliin
- IX. teoriakytkentöjen osoittaminen
- X. soveltamisalueen tarkastelu.

#### 4.3 Viitekehysten suunnittelu

Viitekehys on suunniteltu tässä opinnäytetyössä edellä luvussa 3 esitettyä teoriaa soveltaen. Teoriapohjaisen viitekehysten käytäntöön soveltaminen aloitetaan toimintatapoja ja liiketoiminnan lähtökohtia kartoittavalla kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen jäsenitys ja kysymykset on suunniteltu käyttäen perustana toimintatapojen erilaisuuksia käsittelevää teoriaa ja liiketoiminta-alueiden muodostamista käsittelevää teoriaa (Lindroos & Lohivesi, 2010, s.74; Kamensky, 2012, s.98–104).

Kyselytutkimus selvittää vastaajien omia näkemyksiä, kokemuksia ja ideoita hyvinkin kattavasti toiminnan kehittämisen kokonaisuudessa. Tutkimus ja viitekehys eivät määrittele sitä, missä toiminnan ja strategian kehittämisen vaiheessa viitekehystä ja kyselytutkimuksen mukaista kartoitusta käytetään. Menetelmän suunnittelun lähtökohtana onkin, että sitä voidaan käyttää kehittämisen alkuvaiheessa lähtötilanteen selvittämiseen ja myöhemmin esimerkiksi kehittämisen ja muutosviestinnän vaikuttavuuden analysointiin.

#### 4.4 Kyselytutkimuksen toteutus

Kyselytutkimus toteutettiin tilaajan organisaatiossa kesällä 2019. Tutkimus kyettiin toteuttamaan kattaen koko vakinaisen henkilöstön, mikä antoi hyvän pohjan tälle kehittämistyölle.

Kyselytutkimuksen saate on tämän opinnäytetyön liitteessä 1 (Kuva 24). Kyselylomake on liitteessä 2 (Kuva 25).

Strukturoitu teemahaastattelu oli alustavien suunnitelmien mukaan tarkoitus toteuttaa kyselytutkimuksen analysoinnin jälkeen. Tutkimuksen analysointi osoitti kuitenkin vapaamuotoisten avointen kysymysten vastauksineen riittävän, eikä erilliselle teemahaastattelulle ollut tässä vaiheessa tarvetta.

#### 4.5 Kyselytutkimuksen analysointi

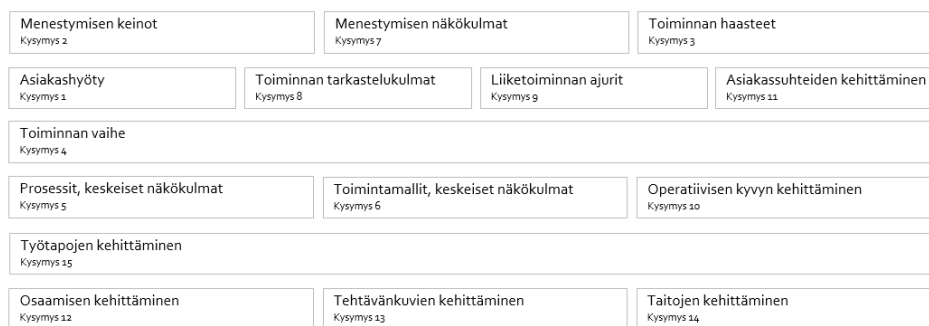
Kyselytutkimus toteutettiin SurveyMonkey palvelussa. Kyselytutkimuksen vastausmateriaali otettiin analysointia varten Microsoftin Excel lomakkeille. Tutkimuksen analysoidut vastaukset ovat tämän opinnäytetyön liitteessä 3 kuvakopioina.

Kyselyn strukturoidut vastausvaihtoehdot on havainnollistettu graafisesti vastausten lukumäärä per vastausvaihtoehto. Tutkija on graafista esittämistä varten sisältöanalyysiä soveltaen muodostanut lomakkeen vastausvaihtoehtoa kuvaavalle tekstille lyhyemmän ilmaisen.

Avoimet vastaukset on myös analyysissä käsitelty tutkijan toimesta nostoen kustakin avoimesta vastauksesta yksi tai useampi lyhyt sovellettu ilmaisu asetetun kysymyksen kontekstiin. Liitteessä 3 esitetyt avoimet vastaukset ovat sisältöanalyysin tuloksena sovellettuja ilmaisuja. Mahdolliset useammat nostot vastaajalta on esitetty taulukon yhdellä rivillä havainnollistaen mahdollista ajatusyhteyttä kyseisten nostojen välillä.

#### 4.6 Kyselyn tulosten yhteys teoriapohjaiseen viitekehukseen

Kuva 18 havainnollistaa kunkin kysymyksen muodostaman vastausjoukon soveltavaa yhteyttä mm. strategiseen teemoittamiseen (Kuva 11) ja tunnistettujen kehittämiskohteiden ja tavoitteiden välistä yhteyttä (Kuva 12).

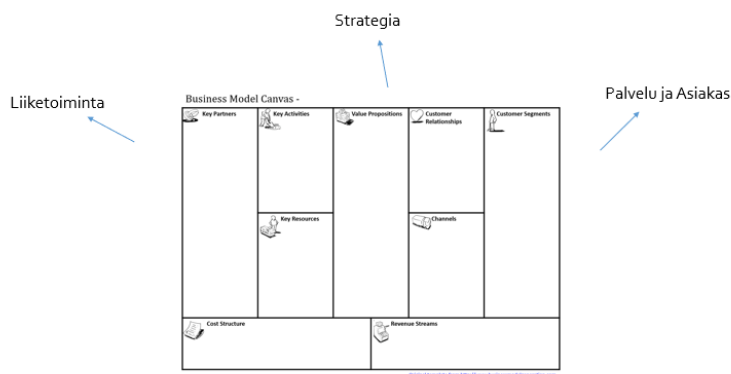


Kuva 18. Kyselyn muodostamien vastausjoukkojen soveltava yhteys Kaplanin (2015) strategiseen teemoittamiseen ja strategiakarttaan



Kuva 19. Kyselyn soveltava yhteys Kaplanin (2015) strategisen teeman kehittämiseen ja kehityshankkeeseen

Voimme yhdistää soveltaen kysymysten vastausjoukkoa myös muihin menetelmiin kuten esimerkiksi Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010). Kuva 20 ja Kuva 21 havainnollistavat yhdessä kyselyn vastausjoukkojen sijoittamista soveltavana materiaalina Business Model Canvas -menetelmää mukailevaan menetelmäpohjaan ja järjestykseen.



Toiminta	Asiakaslupaus	Asiakkuudet
Resurssit		
Ansaintamallit		

Kuva 20. Kyselyn soveltava yhteys Business Model Canvas -menetelmää mukailevaan pohjaan

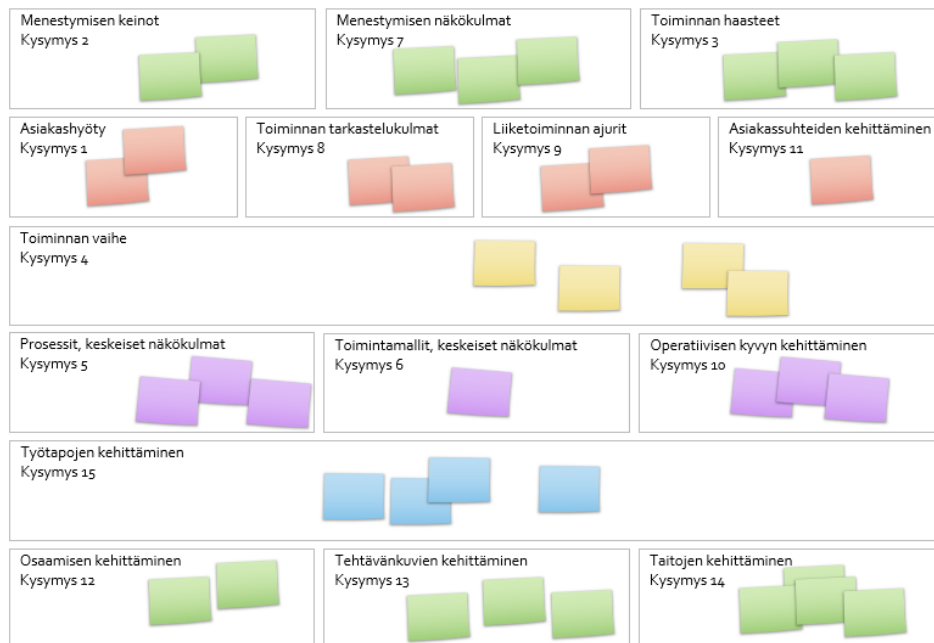
Toiminnan vaihe Kysymys 4	Asiakashyöty Kysymys 1	Asiakassuhteiden kehittäminen Kysymys 11
Toimintamallit, keskeiset näkökulmat Kysymys 6	Menestymisen keinot Kysymys 2	
Operatiivisen kyvyn kehittäminen Kysymys 10	Toiminnan haasteet Kysymys 3	
Osaamisen kehittäminen Kysymys 11	Menestymisen näkökulmat Kysymys 7	
Tehtävänkuvien kehittäminen Kysymys 13		
Taitojen kehittäminen Kysymys 14		
Työtapojen kehittäminen Kysymys 15		
Prosessit, keskeiset näkökulmat Kysymys 5		
Toiminnan tarkastelukulmat Kysymys 8		
Liiketoiminnan ajurit Kysymys 9		

Kuva 21. Kyselyn muodostamien vastausjoukkojen soveltava yhteys Business Model Canvas -menetelmää mukailevaan pohjaan

#### 4.7 Kyselyn tulosten soveltaminen viitekehykseen

Määritellyn viitekehyksen ja kyselytutkimuksen tulost materiaalin käyttäminen toiminnan kehittämisen tukena voi tapahtua monella eri työmenetelmällä ja soveltuvia tekniikoita apuna käyttäen. Viitekehyksen soveltamisessa käytäntöön olennaista on saada työn lähtökohdaksi toiminnasta katettava lähtötilannetta peilaava materiaali soveltaen tässä opinnäytetyössä suunniteltua kyselytutkimusta. Työn suoritus voi tapahtua tästä eteenpäin esimerkiksi ryhmätöinä, yksilösuoritteina ja käyttäen määrittäjöille tuttuja työtapoja ja menetelmiä.

Kyselytutkimuksen vastauksista tehdyt sovelletut ilmaisut (Liite 3), nostot, voidaan asetella esimerkiksi strategisen teemoittamisen jäsennykseen (Kuva 18). Kuva 22 havainnollistaa kyselytutkimuksesta saatujen nostojen jäsentelyä strategiakarttaa (Kaplan, 2015) mukailevaan malliin.



Kuva 22. Jäsentelyä strategiakarttaa (Kaplan, 2015) mukailevaan malliin

Haluttaessa voidaan käyttää myös esimerkiksi sovellettua Business Model Canvas -jäsenystä (Kuva 21).

Strategiset hankkeet voidaan hahmotella ryhmittelemällä ja priorisoimalla halutut nostot teemoihin (Kuva 11 ja Kuva 12) ja muodostamalla näistä strategiset kehittämishankkeet (Kuva 13). Kuva 23 havainnollistaa teemojen ja hankkeiden valintaa kyselytutkimuksen vastausjoukkoihin ja vastausten nostoihin perustuen.



Kuva 23. Strategisten teemojen ja kehittämishankkeiden jäsentely

#### 4.8 Kehittämistyön tulokset

Tämän työn keskeinen tulos on tilaajan liiketoimintaympäristöön hahmoteltu tavoiteohjauksen viitekehys. Viitekehys on dokumentoitu tavoitteiden asettamisen ja johtamisen käsikirjaksi. Käsikirja antaa tilaajalle jäsenyksen johtamismallin, johtamisen menetelmien ja kyvykkyyksien jatkokehittämiseksi.

Työn tuloksena on myös teoriaa soveltava jäsenyksen kyselytutkimuksen muodossa vastausmateriaaleineen.

Tämä opinnäytetyö julkaistaan liitemateriaaleineen, joita ovat kyselylomake ja kyselyn analysoidut vastausjoukot.

Tavoitteiden asettamisen ja johtamisen käsikirja luovutetaan vain tilaajan käyttöön, eikä sitä liitetä tämän opinnäytetyön julkaisuun. Käsikirja on muodostettu soveltaen tämän opinnäytetyön teoriapohjaa luvussa 3 ja esimerkkejä kyselyn vastausjoukkojen soveltamisesta luvuissa 4.6 ja 4.7.

Vain tilaajan käyttöön luovutetaan myös kyselytutkimuksen vastaukset ja niistä tämän opinnäytetyön liitteessä 3 julkaistut analyysit Ms Excel muodossa. Tilaajalle luovutetusta materiaalista on poistettu vastaajien tunnistetiedot, mutta esimerkiksi avoimet vapaat vastaukset ovat tilaajalle luovutetussa materiaalissa mukana ilman tunnistetietoja. Alkuperäinen vastausmateriaali jää luottamukselliseksi vain tutkimuksen suorittajalle.

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittämistä jäsentävän toimintamallin hahmotteleminen ja tavoiteohjauksen viitekehysten tuottaminen. Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuloksena on saatu tuloksena tavoiteltu viitekehys, käsikirja, joka on käytettävissä toiminnan ja johtamisen kehitystyössä. Tavoitteena oli myös saavuttaa hyötyä toiminnan suunnitteluun ja operatiivisen toiminnan tehokkuuteen.

### 5.1 Johtopäätökset

Tämän kehittämistyön aikana toteutettiin opinnäytetyön teoriaan perustuva kyselytutkimus, joka jäsenyksineen ja vastausmateriaaleineen antaa lähtökohdan tavoitellun hyödyn saamiseksi. Tämän työn kuluessa ei vielä edetty seuraaviin toiminnan suunnittelun vaiheisiin, joten toiminnan tehokkuuden muutosta ei tässä vaiheessa voida arvioida.

Opinnäytetyön tavoitteiden kannalta keskeiset tutkimuskysymykset keskittyivät toiminnan ja johtamisen jäsentämiseen, ja toiminnan laatua lisäävien kehittämiskohteiden tunnistamiseen. 1) Kuinka hyvin viitekehys ja sen jäsenys soveltuvat tilaajalle ja tukevat tilaajan toimintaa? 2) Kytetäänkö viitekehysten avulla löytämään keskeisiä toiminnan laatua parantavia kehityskohteita?

Tarkasteltaessa asetettuja tutkimuskysymyksiä voidaan tässä vaiheessa todeta viitekehysten soveltuvan tilaajan tapaan jäsentää ja arvioida omaa toimintaansa. Toteutettu kyselytutkimus on myös alustavasti kartoittanut toiminnan laatuun vaikuttavia kehityskohteita. Tutkimuksen tulospöytäkirja on viitekehysten menetelmin jäseneltävissä ja kehityskohteet tunnistettavissa kehitysteemoiksi ja kehitysprojekteiksi.

Tutkimuksen arviointikriteerijä on tarkasteltu luvussa 2.2. Näitä kriteerijä vasten tarkasteltuna tutkimus on luotettava ja opinnäytetyö on kattava. Tutkimuksen tarkoitus, teoria ja toteutus seuraavat toisiaan loogisella tavalla.

Tuloksena kehitetty teoria- ja kokemusperusteinen viitekehys liittyy olennaisin osin tilaajalla esillä olleisiin kysymyksiin ja toiminnan kehittämisen haasteisiin. Kyselytutkimus perustuu esitettyyn teoriaan toimintatavoista, kulttuureista, toimintamalleista ja liiketoiminta-alueiden muodostamisen taustalla vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset perustuvat teoriassa esitettyihin osa-alueiden ominaispiirteisiin. Kyselytutkimuksen vastausjoukot kattavat viitekehysten kaikki osa-alueet kuten luvuissa 4.6 yhteys teoriapohjaiseen viitekehykseen ja 4.7 soveltaminen viitekehykseen osoitetaan.

Tutkimus on myös toistettavissa. Tutkimuksen toistettavuus on olennainen tekijä kehitetyn viitekehyksen sovellettavuutta. Viitekehyksen ja kyselytutkimuksen käyttö ei rajoitu strategiaprosessin ja kehittämisen alkuvaiheeseen vaan tukee jatkuvaa strategiatyötä.

Tämä opinnäytetyö ja toimintatutkimus rajoittui viitekehyksen suunniteluun ja kyselytutkimuksen kertaluonteiseen toteutukseen. Kokemusta työn tulosten vaikuttavuudesta tilaajan toiminnan kehittämistyöhön ei vielä ole.

## 5.2 Ajatuksia seuraavista toimenpiteistä

Tässä opinnäytetyössä käytetty viitekehykseen liittyvä kyselytutkimus on suunnattu tilaajan organisaation henkilöstölle. Kyselytutkimus voidaan valituin osin muokaten kohdentaa myös asiakasrajapintaan ja muille sidosryhmille asettaen kysymykset ja vaihtoehdot siten, että ne peilaavat vastaajan tietoja ja tuntemuksia organisaation toimintaa ulkopuolelta tarkastellen. Tällainen tutkimuksellinen lisämateriaali viitekehykseen sovellettuna tukee strategian suunnittelua, toteuttamista ja uusien strategisten valintojen tekemistä.

Strategian suunnittelun ja toteuttamisen prosessia voidaan tarkastella kokonaisuutena, jossa tämän opinnäytetyön tulokset toimivat työkaluina ja menetelminä strategiaprosessin etenemistä tukien.

Strategia voidaan nähdä prosessina. Strategia ottaa huomioon muutoksen, uuden luomisen ja ympäristön epävarmuuden. Strategian ytimessä on prosessi strategiaa muodostaen, uudistaen ja strategiaa toteuttaen. Yritysten välinen kilpailu tapahtuu nyt strategisella tasolla. Strategiaprosessin laatu määrittelee voittajan. Strategian valitsemisen ja tehokkaan toteuttamisen lisäksi kyky tehdä jatkuvia strategisia valintoja ja niiden toteuttaminen tehokkaina toimenpiteiden sarjoina on ratkaiseva menestystekijä. Strategisen position valinta markkinassa ja valitun position vahvistaminen ei riitä, koska viitekehys position valinnan taustalla on jatkuvassa muutoksessa muiden toimijoiden valintojen vaikuttamana. (Ritakallio & Vuori, 2018, s. 11–17)

Tilaajan käytännön strategiatyön tukena ja mahdollisia seuraavia soveltavia tutkimuskohteita sisältäen voidaan strategiatyötä kokonaisuutena tarkastella esimerkiksi seuraavia jäsennyksiä soveltaen (Ritakallio & Vuori, 2018).

### 1) Jatkuva skenaarioiden luominen

Ensimmäisessä strategiatyön vaiheessa tunnistetaan kriittiset oletukset, jotka ovat valitun strategian ja tehtyjen suunnitelmien taustalla. Tunniste-

taan myös tuottoon vaikuttavat tekijät. Tunnistetaan pitkän aikavälin tavoitteita ja pyritään vaikuttamaan omalla toiminnalla ympäristöön. Pyritään uusilla oivalluksilla ja toteutuksilla toimialan vaikuttajaksi.

## 2) Analytiikan hyödyntäminen

Linkitetään olemassa oleva data skenaarioiden oletuksiin muistaen samalla, että data ja analytiikka eivät välttämättä johda oikeisiin päätöksiin. Tunnistetaan mittareiden ja tehtyjen valintojen väliset yhteydet. Mukautetaan strategia datan ja analytiikan tukemana ja samalla pyritään tehostamaan operatiivista toimintaa.

## 3) Strategiset kokeilut

Testataan pilotoiden asioiden vaikuttavuus strategisten valintojen tukena. Varataan myös kokeiluille resurssit huomioiden, että kokeilun tulos ei välttämättä ole itsessään tuottava.

## 4) Muokkaaminen

Muokataan strategiaa jatkuvaluonteisesti uudistamalla organisaation rakenteita ja prosesseja. Varmistetaan toiminnan jatkuvuus muutoksessa ja luonnollinen siirtyminen uusiin toimintatapoihin. Hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan olemassa olevaa osaamista myös uuden rakentamisessa. Vaalitaan vahvuuksia ja ollaan varovaisia: ei rikota vahvuuksia vahingossa.

## 5) Jatkuva arviointikriteerien reflektointi

Määritetään strategisille valinnoille arviointikriteerit. Arvioidaan kriteerien soveltuvuutta ja vaikuttavuutta.

## 6) Olennaisten sidosryhmien kuuntelu ja mukaanotto

Parannetaan strategian onnistumisen mahdollisuutta osallistaen ja motivoiden sidosryhmät. Rakennetaan omaa ekosysteemiä motivoiden kumppaneita.

## 7) Strategian jalkauttaminen

Määritellään roolit ja tavoitteet. Annetaan tilaa henkilöille toimia vastuidensa mukaisesti. Vahvistetaan viestintää esimerkiksi kuvaustekniikoita hyväksi käyttäen. Johdetaan suuntaa. Johdetaan motivaatiota.

Tämän opinnäytetyön viitekehys kartoitusmenetelmiseen on sovellettavissa työkaluna edellä jäsenetyn jatkuvan strategiaproessin toteutuksessa. Yksi polku voi myös olla nyt toteutetun tavoitteiden asettamiseen ja johtamiseen kohdennetun menetelmän jatkokehittäminen koko strategiaproessille.

## LÄHTEET

- Alahuhta, M. (2015). *Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten Voima*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Hiltunen, A. (2011). *Johtamisen taito*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2014). *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kamensky, M. (2012). *Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti*. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. 3. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kaplan, R. (2015). *Koulutusmateriaali: The Strategy Execution System*. Corporate Performance Management Summit, Stockholm, 3 June 2015. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006). *Alignment*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kesti, M. (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kotter, J. (2014). *Accelerate: building strategic agility for a faster-moving world*. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. (2008). *Markkinointitutkimus*. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2018). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Ritakallio, T. & Vuori, T. (2018). *Elävä strategia. Kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Torkkola, S. (2015). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 11. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

## KYSELYTUTKIMUS 1 – SAATE


 ti 25.6.2019 18.08  
 petri@hakanen.eu via SurveyMonkey <member@surveymonkeyuser.com>  
 [REDACTED] Toiminnan kehittämisen alkukartoitus -  
 Vastaanottaja  petri@hakanen.eu

## [REDACTED] - Toiminnan kehittämisen alkukartoitus -

Hei! Olen sopinut [REDACTED] kanssa opinnäytetyöhöni liittyvästä kehittämistyöstä kanssanne. Tämän toiminnallisen kehittämistyöni tavoitteena on tukea teitä oman toimintanne kehittämisessä.

Tämä alustava kartoitus on lähetty jokaiselle teistä erikseen. Alempana oleva linkki on henkilökohtainen, joten ethän lähetä tätä viestiä edelleen toiselle.

Toivon sinun vastaavan kartoituksen kysymyksiin 12 elokuuta mennessä. Kun olen saanut jokaiselta vastaukset, analysoin materiaalia hetken tutkimustyöni viitekehystä vasten, jonka jälkeen keskustelen vielä jokaisen kanssa.

Tämän alustavan kartoituksen läpikäymiseen sinulta menee arviolta 10–15 minuuttia. Saatat olla nopeampikin 😊 Mieti kuitenkin hetki huolella vastatessasi. Tässä kartoituksessa olen kiinnostunut jokaisen omista tämän ajanhetken ajatuksista. Kartoituksen teemoista on varmasti mielenkiintoista keskustella myös kaverin kanssa ajatuksia yhdistellen ja jalostaen. Nyt ensin olen kuitenkin kiinnostunut niistä ajatuksista, joita sinulla itselläsi on ennen kuin tuumaillet niistä kollegoiden kanssa.

### Opinnäytetyöstäni

Opinnäytetyöni on toiminnallinen tutkimustyö, jossa tavoitteena on alustavan toiminnallisen viitekehysten määrittelemisen liiketoiminnan tavoitteiden asettamiselle, ymmärtämiselle ja tavoitteiden johtamiselle. Kehittämismallissa sovelletaan teoriaa organisaation toimintamalleista ja toimintakulttuureista, toiminta-ajatuksista, strategisesta arkkitehtuurista, muutoksen suunnan asettamisesta ja strategisen muutoksen toteuttamisesta.

Kiitos isosti jo etukäteen vastauksistasi!

Vastaukset käsittelen luottamuksellisena materiaalina. Organisaationne ulkopuolisille vastauksia ei julkaista. Opinnäytetyöni tulee olemaan tavalliseen tapaan julkinen, missä vastauksista on tuotettu johtopäätöksiä viitekehysten tueksi.

Terveisin,

Petri Hakanen  
 040 551 9611  
[petri@hakanen.eu](mailto:petri@hakanen.eu)  
[petri.hakanen@student.hamk.fi](mailto:petri.hakanen@student.hamk.fi)

[Linkkisi kartoitukseen](#)

Älä lähetä tätä sähköpostiviestiä edelleen, sillä sen kyselytutkimuslinkki on yksilöllinen sinua varten.  
[Yksityisyyslauseke](#) | [Poistu postituslistalta](#)

Kyselytutkimusten takana on  SurveyMonkey

Kuva 24. Kyselytutkimus 1 – Saate

## KYSELYTUTKIMUS 1 – KYSELYLOMAKE



**[Redacted] - Toimintatapojen alkukartoitus - kyselytutkimus 1**

**Toimintatapojen tarkastelu**

1. Miten asiakashyöty mielestäsi ajatellaan toiminnassanne? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Asiakashyöty näkyy hintahyötynä asiakkaalle   | <input type="checkbox"/> Asiakashyöty syntyy asiakkaalle yksilöllisen palvelun kautta            |
| <input type="checkbox"/> Asiakashyöty näkyy kokonaisedullisuutena asiakkaalle  | <input type="checkbox"/> Asiakashyöty syntyy asiakkaalle räätälöidyn tuotteen kautta             |
| <input type="checkbox"/> Asiakashyöty näkyy vaivattomuutena asiakkaalle  | <input type="checkbox"/> Asiakashyöty syntyy asiakkaalle pitkän asiakas-toimittajasuhteen kautta |
| <input type="checkbox"/> Asiakashyöty syntyy asiakkaalle erinomaisten ja edistyskellisten tuoteominaisuuksien kautta | <input type="checkbox"/> Asiakashyöty näkyy asiakkaalle kokonaispalveluna                        |
| <input type="checkbox"/> Asiakashyöty näkyy asiakkaalle erinomaisen palvelumme kautta                                |  |

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko asiakashyödystä itse muulla tavalla?

2. Mitkä ovat keskeisiä keinojanne menestystä? Miten menestyminen mielestäsi ajatellaan? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menestyminen rakentuu prosessien tehokkuuden kautta         | <input type="checkbox"/> Menestymisen avaintekijä on asiakkaalle yksilöllinen palvelu |
| <input type="checkbox"/> Menestyminen tulee vahvan teknologiaosaamisen avulla        | <input type="checkbox"/> Menestyminen rakentuu tasaisen laadukkaalle palvelulle       |
| <input type="checkbox"/> Menestymisen avaintekijä on nopea tuotekehitys              | <input type="checkbox"/> Menestymisellemme keskeistä on osaamisen kehittäminen        |
| <input type="checkbox"/> Menestyminen syntyy asiakkaan tarpeen ymmärtämisen kautta   | <input type="checkbox"/> Menestymisellemme keskeistä ovat hyvät kumppaniverkostot     |
| <input type="checkbox"/> Menestymisen avaintekijä on asiakkaalle räätälöity ratkaisu |   |

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko menestystekijöistä itse muulla tavalla?

3. Mikä on toiminnassanne haastavaa? Miten toimintanne haasteista mielestäsi ajatellaan? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Haasteena on toimintamme tehokkuus                   | <input type="checkbox"/> Haasteena on yhden asiakkaan saaman hyödyn toistaminen toisella asiakkaalla |
| <input type="checkbox"/> Haasteena ovat uudet teknologiat                     | <input type="checkbox"/> Haasteena on toteutuksen tehokkuus  |
| <input type="checkbox"/> Haasteena on uuden osaamisen tarve                   | <input type="checkbox"/> Haasteena on toteutuksen osuminen asiakkaan tarpeeseen                      |
| <input type="checkbox"/> Haasteena on asiakkaan saaman hyödyn määrittelemisen | <input type="checkbox"/> Haasteena on palvelumme laadun vaihtelu                                     |

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko toiminnan haasteista itse muulla tavalla?

4. Mikä vaihe toiminnassanne on mielestäsi nyt käynnissä? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rakennamme kasvuvaihetta                           | <input type="checkbox"/> Kamppailemme räätälöinnin onnistumisten parissa                                     |
| <input type="checkbox"/> Vakiinnutamme toimintaa nykyiselle hyvälle tasolle | <input type="checkbox"/> Olemme erilaistumassa markkinassamme innovatiivisin palveluin ja tuoteominaisuuksin |
| <input type="checkbox"/> Kamppailemme toimituskyvyn kanssa                  | <input type="checkbox"/> Kamppailemme laatuongelmien parissa   |
| <input type="checkbox"/> Kamppailemme kustannustehokkuuden parissa          | <input type="checkbox"/> Asiakastytytyväisyydessä on ajoittain suurta vaihtelua                              |
| <input type="checkbox"/> Rakennamme tuotejohtajuutta markkinassa            |  |

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko toiminnan kehitysvaiheesta itse muulla tavalla?

5. Miten arvioisit prosessejanne, toimintamallejanne? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tuotteen toimitus on erityisen keskeinen       | <input type="checkbox"/> Tuotekehitys on erityisen keskeinen         |
| <input type="checkbox"/> Palvelutoimitus on erityisen keskeinen         | <input type="checkbox"/> Asiakkuuden hallinta on erityisen keskeinen |
| <input type="checkbox"/> Teknologioiden hallinta on erityisen keskeinen | <input type="checkbox"/> Projektin läpivienti on erityisen keskeinen |

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko toimintaprosesseista itse muulla tavalla?

6. Miten koet toimintanne rakenteet? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Toiminnan seuranta ja johtaminen on keskitettyä                | <input type="checkbox"/> Toimintatapamme on yksilön itsenäistä toimintatapaa korostavaa, sisäiseen yrittäjyyteen ohjaavaa |
| <input type="checkbox"/> Toimintamallit pyritään mahdollisuuksien mukaan yhtenäistämään | <input type="checkbox"/> Meillä on asiakasrajapinnassa toimiessamme paljon valtuuksia kehittää                            |
| <input type="checkbox"/> Toimintaa organisoidaan projektikeskeisesti                    | <input type="checkbox"/> Meillä on asiakasrajapinnassa toimiessamme paljon valtuuksia luvata                              |
| <input type="checkbox"/> Toiminnan ohjaukselle on yksilövapauksia                       |   |

Kommenttisi, havaintosi. Miten itse miellät toimintanne rakenteet ja organisoitumisen, kun nyt mielessäsi ovat tuoreena edelliset kysymyksetkin?

\* 7. Mikä seuraavista näkökulmista on sinun mielestäsi kaikkein keskeisin menestyäksemme?

- Optimaalinen suoritus asiakkaalle
- Uusi innovatiivinen tapa toimia
- Asiakkaan tarpeen mukaan joustava
- Asetetussa tehtävässä tehokas

Kommenttisi, havaintosi.

[REDACTED] - Toimintatapojen alkukartoitus - kyselytutkimus 1

**Strategisen toiminta-ajatuksen tarkastelu**

8. Mikä tai mitkä ovat toimintanne keskeiset tarkastelukulmat? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Vahvasti tarvelähtöinen. Pyrimme tunnistamaan ja kartoittamaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tarkasti.                        | <input type="checkbox"/> Vahvasti osaamislähtöinen. Jäsennämme toimintaamme osaamisalueitamme mukaillen.  |
| <input type="checkbox"/> Vahvasti asiakaslähtöinen. Pyrimme mahdollisimman hyvään asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen, läheisyyteen asiakkaan kanssa. | <input type="checkbox"/> Vahvasti resurssilähtöinen. Rakennamme uusia liiketoiminta-alueita ja tarjoamaa huomatessamme meille kehittyneen riittävästi osaamista.  |
| <input type="checkbox"/> Vahvasti markkinalähtöinen. Pyrimme jäsentämään toimintaamme jakelukanavittain ja ehkä myös maantieteellisesti.                     | <input type="checkbox"/> Vahvasti verkostolähtöinen. Verkostoidumme ja rakennamme sopimus pohjaisiakin liittoutumia, ja liittoutumat vaikuttavat myös liiketoimintamme rakenteisiin.  |
| <input type="checkbox"/> Vahvasti tuotelähtöinen. Jäsennämme toimintaamme palveluittain ja tuotteittain.   | <input type="checkbox"/> Vahvasti kilpailulähtöinen. Tutkimme kilpailijoiden strategioita, vahvuuksia ja heikkouksia, ja pyrimme rakentamaan oman kilpailuasetelmamme strategisesti toisin kuin kilpailijamme. Haluamme erottautua. |
| <input type="checkbox"/> Vahvasti teknologialähtöinen. Jäsennämme toimintaamme tuotantoteknologioittain ja tuotantoalustoittain.                             |   |

Kommenttisi, havaintosi. Miten itse miellät toiminta-ajatuksen?

\* 9. Mikä seuraavista näkökulmista on sinun mielestäsi kaikkein keskeisin menestyäksemme?

- Tarvelähtöisyys. Pyrimme tunnistamaan ja kartoittamaan asiakkaiden tarpeita mahdollisimman tarkasti.
- Asiakaslähtöisyys. Pyrimme mahdollisimman hyvään asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen, läheisyyteen asiakkaan kanssa.
- Markkinalähtöisyys. Pyrimme jäsentämään toimintaamme jakelukanavittain ja ehkä myös maantieteellisesti.
- Tuotelähtöisyys. Jäsennämme toimintaamme palveluittain ja tuotteittain.
- Teknologialähtöisyys. Jäsennämme toimintaamme tuotantoteknologioittain ja tuotantoalustoittain.
- Osaamislähtöisyys. Jäsennämme toimintaamme osaamisalueitamme mukaillen.
- Resurssilähtöisyys. Rakennamme uusia liiketoiminta-alueita ja tarjoamaa huomatessamme meille kehittyneen riittävästi osaamista.
- Verkostolähtöisyys. Verkostoidumme ja rakennamme sopimus pohjaisiakin liittoutumia, ja liittoutumat vaikuttavat myös liiketoimintamme rakenteisiin.
- Kilpailulähtöisyys. Tutkimme kilpailijoiden strategioita, vahvuuksia ja heikkouksia, ja pyrimme rakentamaan oman kilpailuasetelmamme strategisesti toisin kuin kilpailijamme. Haluamme erottautua.

Kommenttisi, havaintosi.

**[REDACTED] - Toimintatapojen alkukartoitus - kyselytutkimus 1****Kyvykkyyksien kehittämisen tarkastelu****Tämä on viimeinen osio tästä alustavasta kartoituksesta.****Mitä asioita ja kyvykkyyksiä sinun mielestäsi tulisi erityisesti kehittää, jotta menestyisimme?****Valitse seuraavista ja kirjoita oma näkemyksesi.****10. Operatiivinen kyky. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?**

- Toiminnan laatua
- Toiminnan joustavuutta
- Toiminnan kustannustehokkuutta

Muuta? Kommenttisi, havaintosi.

**11. Asiakassuhteet. Asiakkuuksien hallinta. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?**

- Asiakasymmärrystä
- Asiakasratkaisujen osuvuutta
- Brändimme vetovoimaa
- Palvelukykyämme

Muuta? Kommenttisi, havaintosi.

**12. Innovaatiot. Kehittäminen. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Teknologiaosaamista     | <input type="checkbox"/> Elinkaarihallintaa                                     |
| <input type="checkbox"/> Tuotekehitysosaamista   | <input type="checkbox"/> Uusien mahdollisuuksien & innovaatioiden tunnistamista |
| <input type="checkbox"/> Palvelukehitysosaamista |   |

Muuta? Kommenttisi, havaintosi.

13. Tulisiko mielestäsi tehtävänkuvia kehittää? Millaisia ajatuksia sinulla on tästä?

14. Tulisiko mielestäsi taitoja kehittää? Millaisia ajatuksia sinulla on tästä?

15. Tulisiko mielestäsi työtapoja kehittää? Millaisia ajatuksia sinulla on tästä?

Tässä kaikki tältä erää! Kiitos sinulle. Voit vielä palata lomakkeelle tuunaamaan vastauksiasi, kunnes kartoitus suljetaan. Klikkaathan vielä lopuksi TALLENNA painiketta.

Kuva 25. Kyselytutkimus 1 – Kyselytutkimus

## KYSELYTUTKIMUS 1 – ANALYYSIN TULOKSIA

Miten asiakasyöty mielestäsi ajatellaan toiminnassanne? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

1	Miten asiakasyöty mielestäsi ajatellaan toiminnassanne? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Kokonaispalvelu	8
		Vaivattomuus	7
		Erinomaiset edistykselliset tuoteominaisuudet	4
		Yksilöllinen palvelu	4
		Asiakkaalle räätälöity	4
		Pitkä asiakassuhde	4
		Erinomainen palvelu	2
		Hintahyöty	0
		Kokonaisedullisuus	0

Kuva 26. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 1



Kuva 27. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 1: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko asiakasyödystä itse muulla tavalla?

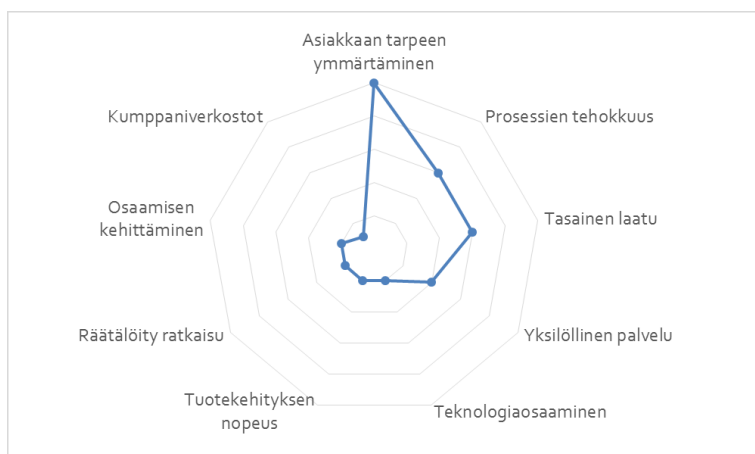
Asiakkaan työn tehostaminen	Asiakkaan työn helpottaminen		
Uusien asiakkaalle hyödyllisten ominaisuuksien tuottaminen			
Toimialaosaamisemme ylläpitäminen	Toimialalle uusien palveluiden tuottaminen		
Asiakkaalle oman kiinnostuksemme osoittaminen	Asiakkaalle yksilöllisen palvelun osoittaminen		
Hyvin testattu ja toimiva asiakastoimitus	Toimitusvalmis palvelukonsepti	Palvelukonseptin myötä kilpailukykyinen hinta	Palvelukonseptin myötä kilpailukykyiset ominaisuudet

Kuva 28. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 1: avoimet vastaukset

Mitkä ovat keskeisiä keinojanne menestyä? Miten menestyminen mielestäsi ajatellaan? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

2	Mitkä ovat keskeisiä keinojanne menestyä? Miten menestyminen mielestäsi ajatellaan? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen	10
		Prosessien tehokkuus	6
		Tasainen laatu	6
		Yksilöllinen palvelu	4
		Teknologiaosaaminen	2
		Tuotekehityksen nopeus	2
		Räätälöity ratkaisu	2
		Osaamisen kehittäminen	2
		Kumppaniverkostot	1

Kuva 29. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 2



Kuva 30. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 2: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko menestystekijöistä itse muulla tavalla?

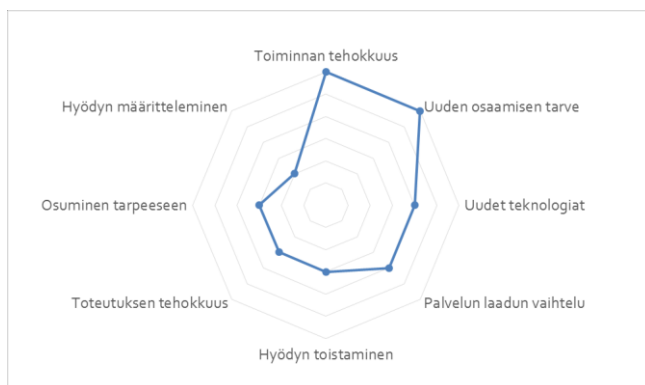
Lisälaskutettavat asiakaskohtaiset erikoisuudet				
Tehokkaat prosessit	Laadukas tulos	Myös oma-aloitteinen osaamisen kehittäminen	Asiakkaan kuunteleminen	Asiakkaan ymmärtäminen
Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen	Asiakkaan tarpeiden huomioiminen			
Laaja toimialaosaaminen	Kyky tunnistaa toimialan tarpeita	Asiakkaan kuunteleminen	Asiakkaan toiveiden toteuttaminen	
Jatkuva itsensä kehittäminen	Asiakkaan kanssa yhdessä kehittäminen			
Tasaisen laadun tuottaminen	Prosessien tehokkuus	Prosessien myötä tuotettu laatu	Nopea kustannustehokas tuotekehitys	

Kuva 31. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 2: avoimet vastaukset

Mikä on toiminnassanne haastavaa? Miten toimintanne haasteista mielestäsi ajatellaan? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

3	Mikä on toiminnassanne haastavaa? Miten toimintanne haasteista mielestäsi ajatellaan? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Toiminnan tehokkuus	6
		Uuden osaamisen tarve	6
		Uudet teknologiat	4
		Palvelun laadun vaihtelu	4
		Hyödyn toistaminen	3
		Toteutuksen tehokkuus	3
		Osuminen tarpeeseen	3
		Hyödyn määrittelyminen	2

Kuva 33. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 3



Kuva 34. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 3: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko toiminnan haasteista itse muulla tavalla?

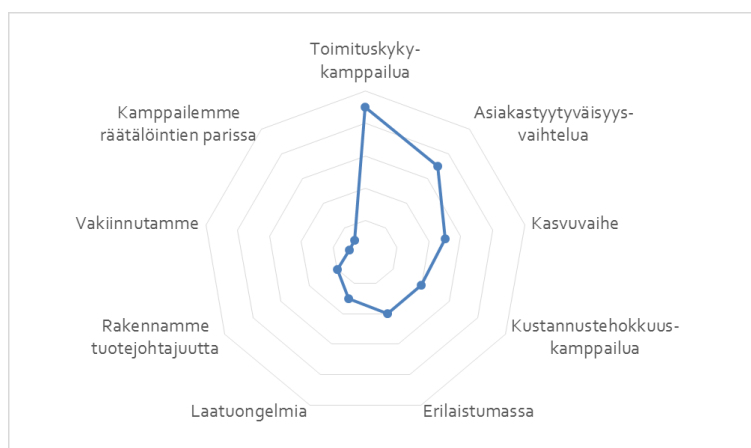
Asiakkaan kanssa asiakkaan saaman hyödyn määrittelyminen		
Asiakkaan mielestä tehoton toiminta	Asiakkaan mielestä huono laatu	
Asiakkaiden erilaiset tarpeet	Asiakkaiden tarpeiden priorisointi	Asiakkaiden tarpeista yhteisenä toteutettavien valinta
Vanhempien ohjelmistojen aikaa vievät korjaukset ja ylläpito	Ajan puute uusien ohjelmistojen tekemiseen	
Teknologian uudistumiseen varautuminen	Rekryointitarpeiden määrittelyminen	Henkilöstön vaihtuvuuden uhka
Hätäily ja seurauksena epätasaisen laadun tuottaminen	Hätäily ja seurauksena asiakkaan tarpeen toteuttamisessa epäonnistuminen	Pitkäjänteisten tehostusten vähäisyys
Resurssien vähäisyys	Uuden opiskeluun kuluva aika pois muusta	

Kuva 35. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 3: avoimet vastaukset

Mikä vaihe toiminnassanne on mielestäsi nyt käynnissä? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

4	Mikä vaihe toiminnassanne on mielestäsi nyt käynnissä? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Toimituskyky- kamppailua	9
		Asiakastytyväisyys- vaihtelua	7
		Kasvuvaihe	5
		Kustannustehokkuus- kamppailua	4
		Erilaistumassa	4
		Laatuongelmia	3
		Rakennamme tuotejohtajuutta	2
		Vakiinnutamme	1
		Kamppailemme räätälöintien parissa	1

Kuva 36. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 4



Kuva 37. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 4: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko toiminnan kehitysvaiheesta itse muulla tavalla?

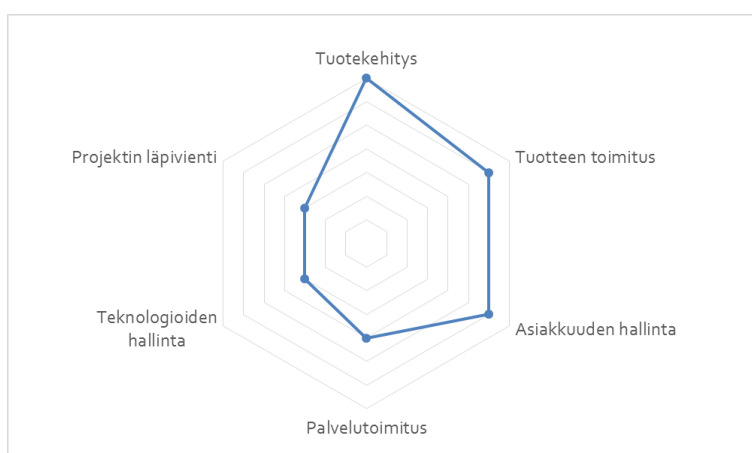
Kasvun rakentaminen	Tekniikoihimme kouluttautuminen		
Uuden tuotteen tekeminen	Vanhan tuotteen ylläpitotyön helpottamiseen tähtäävät toimenpiteet		
Kasvuvaiheen rakentaminen	Tuotteen rakentaminen tukemaan uutta kasvua	Tuotteen rakentaminen tukemaan kasvua myös ulkomaista	Uuden tuotteen muokkaaminen laajemmalle markkina-alueelle
Teknologiamurros	Uuden kilpailuasetelman rakentaminen		
Muutosvaihe			

Kuva 38. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 4: avoimet vastaukset

Miten arvioisit prosessejanne, toimintamallejanne? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

5	Miten arvioisit prosessejanne, toimintamallejanne? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Tuotekehitys	7
		Tuotteen toimitus	6
		Asiakkuuden hallinta	6
		Palvelutoimitus	4
		Teknologioiden hallinta	3
		Projektin läpivienti	3

Kuva 40. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 5



Kuva 41. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 5: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Ajatteletko toimintaprosesseista itse muulla tavalla?

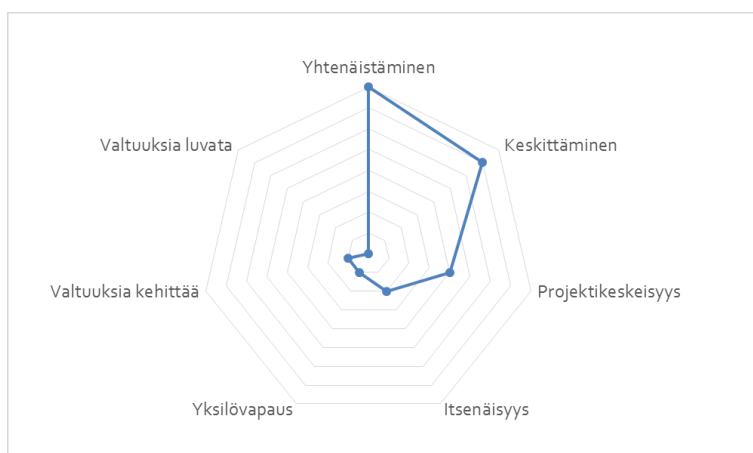
Yhteiset prosessit keskeisiä	Asiakastarpeen määrittäminen keskeinen	
Kehitysprosessi hyvä	Asiakkaan kehitysehdotukset, parannettavaa	Asiakkaan korjaukset, parannettavaa
Tuotteiden kehittäminen pakollista	Palvelun toimivuus keskeistä	Asiakkaan hyöty keskeistä
Oleellisimpien ominaisuuksien valmistuminen asiakaskäyttöön priorisoitua	Uuden tuotekehityksen resursointi tärkeää	

Kuva 42. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 5: avoimet vastaukset

Miten koet toimintanne rakenteet? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

6	Miten koet toimintanne rakenteet? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Yhtenäistäminen	8
		Keskittäminen	7
		Projektikeskeisyys	4
		Itsenäisyys	2
		Yksilövapaus	1
		Valtuuksia kehittää	1
		Valtuuksia luvata	0

Kuva 43. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 6



Kuva 44. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 6: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Miten itse miellät toimintanne rakenteet ja organisoitumisen, kun nyt mielessäsi ovat tuoreena edelliset kysymyksetkin?

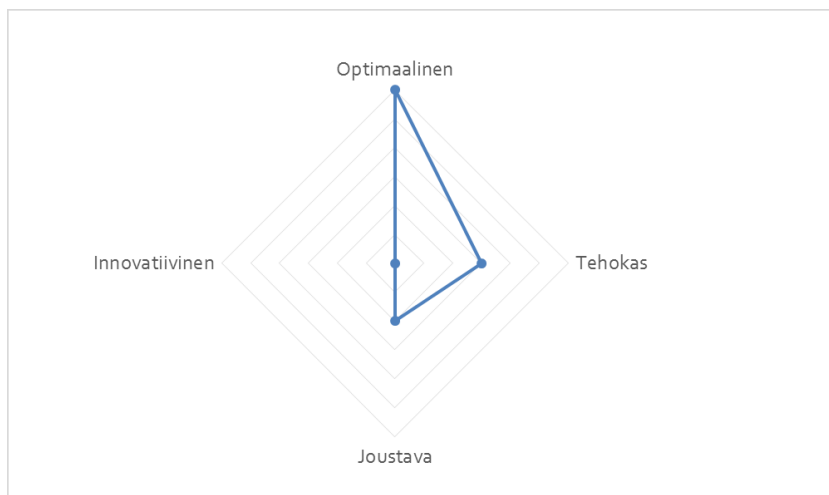
Luomme uusia toimintamalleja	Organisoituminen tärkeää	Tarkkoja rooleja ei määriteltävissä pienessä työyhteisössä	Vastuut leviävät	
Vastuu omasta tekemisestä ja sisäinen yrittäjyys tärkeää	Sovitut reunaehdot keskeisiä asiakaslupauksissa			
Uutta on asiakaslupausten hyväksyttäminen johdolla	Tiedon kulku tehdyistä asiakaslupauksista johdolle hyvä asia	Asiakaslupausten antamisen viiveettömyys tärkeää	Pienten kehittämisen ja korjausten odottaminen hyväksymiskäsittelyssä huono asia	Asiakkaan kärsivällisyyden pettäminen odottaessaan asiakaslupausta huono asia
Seuranta (työkaluja) johtamiseen rakennetaan	Toimintamalleja halutaan yhtenäistää	Yhteistä ymmärrystä tavoitteista ja toimintatavoista työstetään		
Prosessien kehittäminen rakentaa pohjaa kasvulle	Keskittäminen on kasvun kannalta tärkeää	Yhtenäistäminen on kasvun kannalta tärkeää		
Asiakasrajapintaa hallitaan keskitetysti	Seuranta ja johtaminen hajautettua			

Kuva 45. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 6: avoimet vastaukset

Mikä seuraavista näkökulmista on sinun mielestäsi kaikkein keskeisin menestyäksemme?

7	Mikä seuraavista näkökulmista on sinun mielestäsi kaikkein keskeisin menestyäksemme?	Optimaalinen	6
		Tehokas	3
		Joustava	2
		Innovatiivinen	0

Kuva 46. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 7



Kuva 47. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 7: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi.

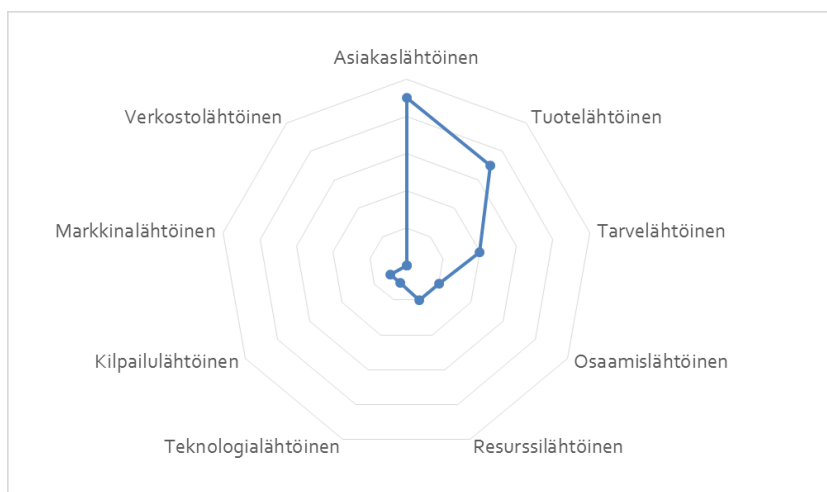
Ohjelmiston ominaisuudet ovat monipuolisia heti käyttöönotettaessa			
Asiakas on tärkein			
Asiakkaan tarpeet kehitystyön perustana			
Toimiva ja joustava tuote	Asiakaskohtaiset räätälöinnit asiakkaan halutessa	Uusien trendien tunnistaminen	
Toimintavarmuus	Asiakkaat, jotka valmiita maksamaan toimintavarmuudesta		
Yksilön vahvuuksien tunnistaminen	Roolien määrittely vahvuuksiin pohjautuen	Yksilön ammattitaitoon luottaminen	Ohjaus ja seuranta tärkeitä suunnan varmistamiseksi

Kuva 48. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 7: avoimet vastaukset

Mikä tai mitkä ovat toimintanne keskeiset tarkastelukulmat? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.

8	Mikä tai mitkä ovat toimintanne keskeiset tarkastelukulmat? Pyri valitsemaan mielestäsi muutama keskeinen näkökulma, jotka teillä ovat selkeästi esillä.	Asiakaslähtöinen	9
		Tuotelähtöinen	7
		Tarvelähtöinen	4
		Osaamislähtöinen	2
		Resurssilähtöinen	2
		Teknologialähtöinen	1
		Kilpailulähtöinen	1
		Markkinalähtöinen	0
		Verkostolähtöinen	0

Kuva 49. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 8



Kuva 50. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 8: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi. Miten itse miellät toiminta-ajatuksen?

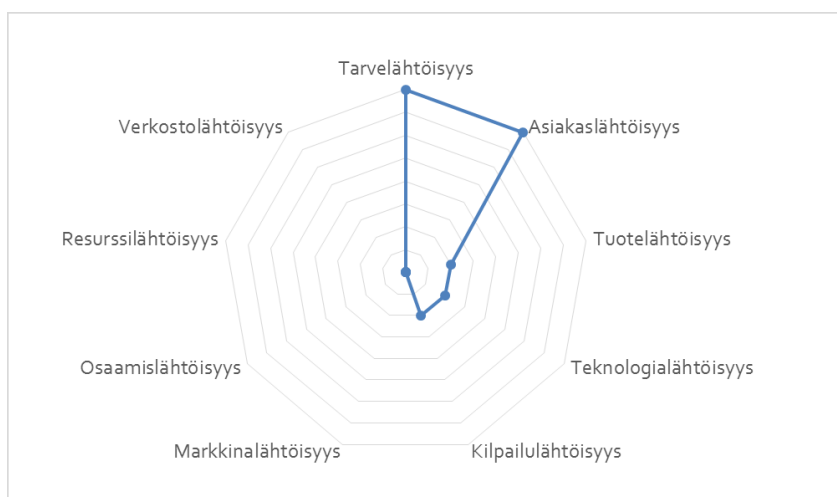
Erottuminen positiivisesti asiakasta kuulevana ja arvostavana	Laadun kehittäminen tavoitteena asiakastytyväisyys	Oman osaamisen kehittäminen	Omien ohjelmistojen itse rakentaminen		
Asiakaslähtöisyys					
Asiakkaan pyyntöihin tinkimättömästi vastaaminen	Asiakas lähelle omaa kehityksiämiämme	Asiakas lähellä kehitystämme tuo lisää myyntiä	Innovatiivisuus uusien ominaisuuksien löytämisessä	Työn kustannustehokkuus	
Tuote- ja teknologiaperusteiset rakenteet	Osaamislähtöisyys taka-alalla	Osaaminen ei aina realisoitu ja kohtaa asetettua tekemistä			
Asiakastarpeen mukaan palvelumme asiakkaalle	Tavoitteena kestävä asiakassuhteet	Oleminen luotettavana kumppanina	Sovittujen toimitusaikataulujen pitävyys	Asiakastarpeeseen mahdollisimman osuvia tuotteita ja palveluja	Vältetään ylimääräisiä asiakkaalle toisarvoisia ratkaisuja

Kuva 51. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 8: avoimet vastaukset

Mikä seuraavista näkökulmista on sinun mielestäsi kaikkein keskeisin menestyäksemme?

9	Mikä seuraavista näkökulmista on sinun mielestäsi kaikkein keskeisin menestyäksemme?	Tarvelähtöisyys	4
		Asiakaslähtöisyys	4
		Tuotelähtöisyys	1
		Teknologialähtöisyys	1
		Kilpailulähtöisyys	1
		Markkinalähtöisyys	0
		Osaamislähtöisyys	0
		Resurssilähtöisyys	0
		Verkostolähtöisyys	0

Kuva 53. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 9



Kuva 54. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 9: kuvaaja

Kommenttisi, havaintosi.

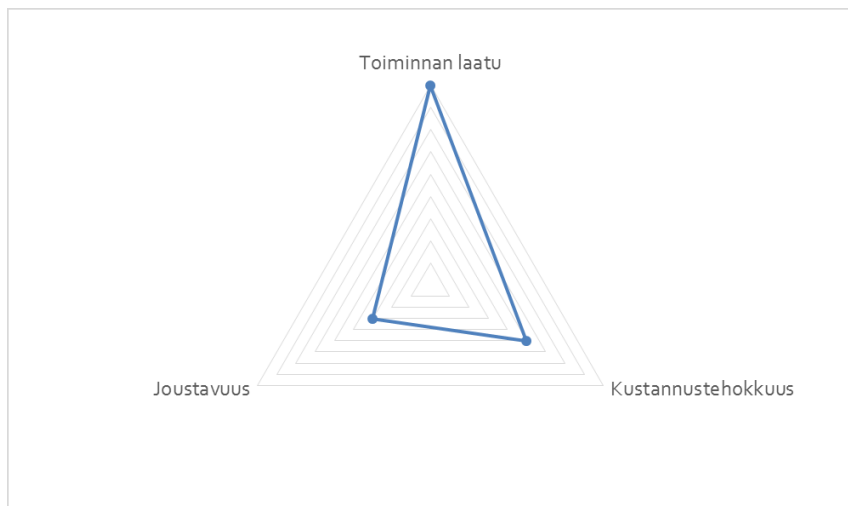
Asiakkaan tarpeen tunnistaminen	Asiakkaan tarpeeseen olemassa olevan ratkaisun tarjoaminen	Meillä on jo ratkaisuja hyvin moniin asiakkaan tarpeisiin
Etenemme nyt valitulla polulla ja tavoitteella		
Asiakkaan tarpeen ymmärtäminen ja tarpeeseen vastaaminen		
Asiakkaan tarpeista kaikkein olennaisimpiin keskittyminen		

Kuva 55. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 9: avoimet vastaukset

Operatiivinen kyky. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?

10	Operatiivinen kyky. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?	Toiminnan laatu	9
		Kustannustehokkuus	5
		Joustavuus	3

Kuva 56. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 10



Kuva 57. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 10: kuvaaja

Muuta? Kommenttisi, havaintosi.

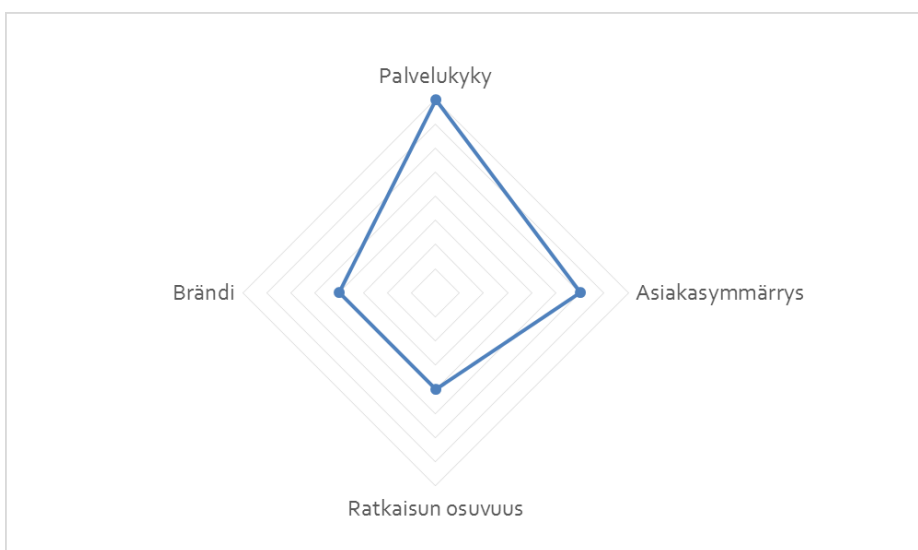
Lisää työvoimaa	Aika ei riitä kaikkeen tarvittavaan			
Toiminnan laatua	Toiminnan kustannustehokkuutta	Henkilökohtaiseen joustavuuteen motivoivia tekijöitä työskentely-ympäristössämme		
Asiakassuhteisiin panostaminen	Sisäisen viestinnän tehostaminen liittyen asiakaslupausten toteutukseen	Lisää henkilöresursseja		
Tuotteen laatua ja toimintavarmuutta	Kustannustehokkuutta			
Testausta ennen asiakastoimitusta				
Toiminnan laatua	Kykyjen mukaista roolitusta	Tarvemäärittelyä	Toteutuksen laatua ennen asiakastoimitusta	Joustavuuden mahdollisuuksia tehokkuuden ja kannattavuuden myötä
Toiminnan joustavuutta	Kehittämisen ketteryyttä	Kehitykseen kehittäjäkohtaisia päätösvaltuuksia	Kykyä jakaa asiat toisaalta johdolta varmistettaviin ja toisaalta itsenäiseen päätösvaltaan kuuluviin	

Kuva 58. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 10: avoimet vastaukset

Asiakassuhteet. Asiakkuuksien hallinta. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?

11	Asiakassuhteet. Asiakkuuksien hallinta. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?	Palvelukyky	8
		Asiakasymmärrys	6
		Ratkaisun osuvuus	4
		Brändi	4

Kuva 60. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 11



Kuva 61. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 11: kuvaaja

Muuta? Kommenttisi, havaintosi.

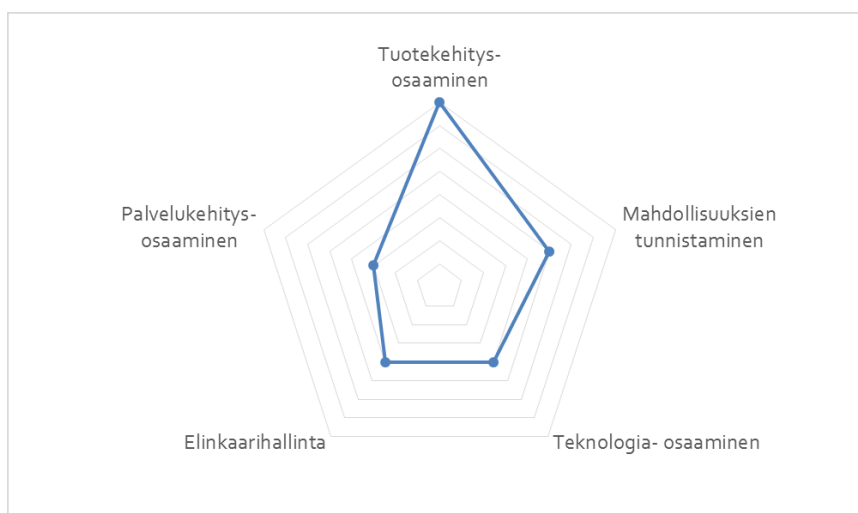
Onnistumisten esille tuomista		
Kehittäjien ymmärrystä asiakatarpeista ja asiakkaiden toimintatavoista	Kehittäjien ymmärrystä toimialasta ja toimialueestamme	Asiakkaiden aktivointia kertomaan omista tarpeistaan ja toimintatavoistaan
Yrityksemme tunnettuutta markkina-alueellamme		
Toimintaympäristöjamme	Palvelujemme luotettavuutta	
Yhtiömme ja tuotteidemme brändiä, tunnettuutta		

Kuva 62. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 11: avoimet vastaukset

### Innovaatiot. Kehittäminen. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?

12	Innovaatiot. Kehittäminen. Mitä seuraavista tulee mielestäsi erityisesti kehittää?	Tuotekehitys- osaaminen	8
		Mahdollisuuksien tunnistaminen	5
		Teknologia- osaaminen	4
		Elinkaarihallinta	4
		Palvelukehitys- osaaminen	3

Kuva 63. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 12



Kuva 64. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 12: kuvaaja

Muuta? Kommenttisi, havaintosi.

Teknologiaosaamista	
Innovaatio-osaamista	Hyvien ratkaisujen löytämistä
Kokonaispalvelua	
Jokaisen ymmärrystä ja tietoa tuotekehityksestä ja tuotteidemme elinkaaresta	
Tuotteille selkeämpää elinkaarihallintaa	

Kuva 65. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 12: avoimet vastaukset

Tulisiko mielestäsi tehtävänkuvia kehittää? Millaisia ajatuksia sinulla on tästä?

Tehtävänkuvia tulisi yksinkertaistaa	Tehtävänkuvia tulisi suunnitella enemmän osaamisten perusteella
Roolit ja vastuut tulisi kuvata tarkasti	
Kyvykkyyksien ja tehtävien parempaa yhteen sovittamista	Toiminnan ja toimenkuvien jatkuvaa kehittämistä
Vaihtelua tehtävissä siten, että henkilötasolla osaaminen kehittyy ja pysyy ajan tasalla	Poistaa samoihin tehtäviin jumiutumista
Tehtävissä entistä lähemmäs asiakasta	
Asioiden käsittelyssä väliportaiden vähentäminen	Henkilöiden vahvuuksien parempi huomioon ottaminen tehtävissä
Selkeämmät roolitukset	Mahdollisuus keskittyä tehtäviin, jotka roolin mukaan kuuluvat

Kuva 66. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 13: avoimet vastaukset

Tulisiko mielestäsi taitoja kehittää? Millaisia ajatuksia sinulla on tästä?

Taidot kehittyvät uuden tuoteversion myötä	
Oman osaamisen kehittäminen tärkeää myös työn ohessa	
Teknologiaosaamisen jatkuva kehittäminen	Projektinhallinnan ja ryhmätyön ympäristöjämme tulee osata käyttää hyödyllisemmin
Myös vapaa-ajalla oppimiseen tulisi kannustaa	
Jatkuva oppiminen keskeistä	
Osaamisen jakaminen toisille	Taitojen kehittäminen enemmän myös koulutusten avulla

Kuva 67. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 14: avoimet vastaukset

Tulisiko mielestäsi työtapoja kehittää? Millaisia ajatuksia sinulla on tästä?

Uusia työtapoja kehitetään nyt kovasti		
Uuden tuotteen myötä myös työtavat kehittyvät		
Omien havaintojen ja kehitysideoiden esille tuomiseen kannustaminen		
Itsenäinen kehitystyö tuntuu tehokkaalta, vastausten odottaminen (johdolta) hidastaa		
Työtapoja pitää muokata kaikille sopiviksi		
Pitää kyseenalaistaa oma tekemisensä ja tapansa		
Työtapoja tulisi vielä saada tehokkaampia ja laatua tukevia	Olemassa olevan osaamisen parempi hyödyntäminen, jakaminen	Prosessien läpikäynti yksilötasolla prosessien kehittämiseksi

Kuva 68. Kyselytutkimus 1 – Analyysin sovellettuja tuloksia – Kysymys 15: avoimet vastaukset