

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2022

Ben Rozell

Kestävän kilpailuedun luominen teknologiayhtiölle



Opinnäytetyö (AMK)

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

2022 | 40 sivua

Ben Rozell

Kestävän kilpailuedun luominen teknologiayhtiölle

Opinnäytetyön toimeksiantona oli kehittää ohjelmistokehityksen ulkoistukseen keskittyvän yrityksen kilpailuetua. Tarkasteltava yritys toteuttaa asiakkailleen ohjelmistokehitysprojekteja ulkoisten ja sekä omaan henkilöstöön kuuluvien konsulttien avulla. Opinnäytetyö toteutettiin skenaariotyöskentelynä, joka koostuu analyysistä, kehittämisosuudesta sekä skenaarioista. Skenaariotyöskentelyn tavoitteena oli ymmärtää markkinoilla vaikuttavien asioiden kautta liiketoiminnan kehittämisen tarvetta ja tämän pohjalta pohtia minkälainen tulevaisuus teknologiayhtiötä odottaa.

Opinnäytetyössä tehdään kolme eri analyysiä: Porterin viisi kilpailuvoimaa, katsaus teknologiayhtiön toimialaan, liiketoiminnan nykytilanteeseen ja tulevaisuuden näkymiin sekä tarkasteltavan yhtiön resurssianalyysi. Analyysien tuloksien avulla valitaan teknologiayhtiön kehittämisen osa-alueet. Osa-alueissa käsitellään tietojohdantaa, innovaatiotoimintaa sekä brändin johtamista.

Kehittämisosuutta seuraa kolme skenaariota: ensimmäinen on tavoiteskenaario, joka on todennäköisin ja samalla myös skenaario, jota yrityksen tulisi tavoitella. Toisena on uhkaskenaario, joka on epämiellyttävä lopputulema tarkasteltavalle yritykselle. Uhkaskenaarion realisoitumista pyritään siis välttämään.

Yllätysskenaarion tarkoitus on olla odottamaton, epärealistisen positiivinen skenaario. Valitun skenaarion avulla yritys voi paremmin ymmärtää tulevaisuuden toimintaympäristöä ja tämän tiedon avulla rakentaa kestävä kilpailuetua.

Asiasanat:

Skenaario-analyysi, liiketoiminnan kehitys, kilpailuetu

Bachelor's Thesis

Turku University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

2022 | 40 pages

Ben Rozell

Building Sustainable Competitive Advantage for a Technology Company

This thesis' objective is to develop a software development company's competitive advantage. The company provides its clients project-based work using outsourced consultants and own personnel. The thesis is conducted with a scenario model and it consists of analyses, a development part and scenarios. The scenario-based method was used to understand the need for business development, building competitive advantage through the influencing factors in the marketplace and creating future scenarios based on this.

The thesis discusses three different analyses: Porter's five forces, a review of the technology company's industry, present status of business and the resource analysis. The business development is based on the analyses, and the development is focused on information management, innovation and brand management.

The development part is followed by three scenarios, i.e. the target scenario, threat scenario and unpredictable scenario. The target scenario is what the technology company is suggested to follow, the threat scenario is the unwanted scenario that should be avoided, and the unpredictable scenario is a positive and unrealistic scenario. The chosen scenario will help the company to understand the future business environment and use this information to build sustainable competitive advantage.

Keywords:

Scenario analysis, business development, competitive advantage

Sisältö

1 Johdanto	1
2 Tarkasteltavan yrityksen toimintaympäristön analysointi	3
2.1 Toimintaympäristön analysoinnin teoriaa	3
2.2 Porterin viisi kilpailuvoimaa	5
3 Tarkasteltavan yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä	8
3.1 Ohjelmistokehityksen ulkoistus kasvaa tasaisesti	8
3.2 Trendit ohjelmistoalalla	9
3.3 Tekoälyn hyödyntäminen ohjelmistoissa	9
3.4 Työvoima ja osaaminen	10
3.5 Innovaatiotoiminta edistää kestäväen kilpailuedun luomista	11
3.6 Brändiarvon merkitys kilpailussa	12
3.7 Markkina-analyysin yhteenveto	13
4 Tarkasteltavan yrityksen resurssianalyysi	15
5 Kehitettävät liiketoiminnan osa-alueet analyysien perusteella	17
5.1 Tietojohtaminen ja organisaatorakenne	17
5.2 Innovaatiotoiminnan kehittäminen	20
5.3 Brändin johtaminen ja kehitys	22
5.4 Kehitettävien osa-alueiden yhteenveto	25
6 Tulevaisuuden skenaariot kehittämistyön näkökulmasta	26
6.1 Ihanneskenaario	26
6.2 Uhkaskenaario	27
6.3 Yllätysskenaario	28
6.4 Tulevaisuuden skenaarioiden yhteenveto	29
7 Tavoiteskenaarion mukainen visio tarkasteltavalle yritykselle	30
7.1 Visio	30
7.2 Vision yhteenveto	31

8 Strategian laadinta	32
9 Yhteenveto ja pohdinta	36
Lähteet	38
Kuvalähteet	40

KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

Liiketoimintaprosessi	yrityksen toiminto, joka auttaa saavuttamaan tietyn tavoitteen
B2B-yritys	toisille yrityksille suunnattuja tuotteita markkinoiva yritys
B2C-yritys	kuluttajille suunnattuja tuotteita markkinoiva yritys
IoT	lyhenne Internet of Things (esineiden internet on yleisnimitys esineistä, joissa on internet yhteys)
Embedded Software	tiettyyn tarkoitukseen tehdyn laitteen ohjaukseen tarkoitettu ohjelmisto
On-Premise	yrityksen toimitiloissa läsnä olevat kehittäjät
Off-Premise	muualta kuin yrityksen toimitiloista työtä tekevät
Tarkasteltava yritys	tarkoittaa Booni Oy:tä

1 Johdanto

Markkinaympäristön tullessa yhä kilpaillummaksi, tarkasteltavana olevalle yritykselle on olennaista kehittää sen toimintaa, prosesseja sekä tunnistaa osa-alueita, joiden avulla se voi rakentaa kestävästä kilpailuetua. Jokaisella yrityksellä on omat kehittämisen tarpeensa, jotka monesti määräytyvät liiketoiminnan luonteen mukaan.

Teollisuusyrityksissä tuotantoprosessia pitää tehostaa yksikkökustannuksen parantamiseksi. Henkilövetoisessa tietotyössä tulee vastaavasti huomioida toimintaa ohjaavat prosessit ja niiden tehokkuus, jotta yrityksestä voi tulla kilpailukykyisempi.

Kokonaisuutena ohjelmistoala on erityisen kilpailtu; innovaatioita sekä niitä kehittäviä yrityksiä syntyy lisää jatkuvasti. Tämä kilpailu velvoittaa yrityksiä ajattelemaan toimintaansa kilpaurheilun tavoin, eli liiketoimintaa tulee kehittää jatkuvasti. Tämä myös heijastuu ohjelmistojen kehityksen ulkoistukseen; huippuosaamista haetaan jatkuvasti ja ohjelmistokehitysyrietysten on pysyttävä relevantteina kehittyvässä markkinassa.

Tämä opinnäytetyö on syntynyt teknologiayritysten jatkuvasta tarpeesta kehittyä ja tehostaa valittujen osa-alueiden toimintaa. Työn lähtökohtana oli luoda tarkasteltavalle yritykselle kestävästä kilpailuetua analysoimalla tarkasteltavan yrityksen toimintaympäristöä sekä kilpailutilannetta. Näiden tulosten pohjalta suunnitellaan kehittämistoimintaa ja luodaan tulevaisuuden näkymiä skenaarioiden avulla. Näitä edellä mainittuja asioita pienissä teknologiayrityksissä harvemmin johdonmukaisesti ja aktiivisesti tehdään.

Yritys voi kasvaa ja tehdä tulosta, mutta aktiivisesti analysoimalla ja tunnistamalla kilpailun kannalta houkuttelevia polkuja yrityksellä voisi olla vielä suuremmat kasvumahdollisuudet. Se voi kamppailla eloonjäämisestä tai tehostamalla valittuja liiketoiminnan osa-alueita saada toimintansa tehokkaammaksi ja saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Jokainen yritys on siis erilainen ja eri kohdassa sen elinkaarta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ohjelmistoyritys Booni Oy (jäljempänä ”tarkasteltava yritys”), jonka tavoitteena on olla modernin ohjelmistokehityksen pioneeri. Tarkasteltava yritys toimii ohjelmistokonsulttien avulla erilaisissa

asiakasprojekteissa, joiden tarkoitus on digitalisoida asiakkaiden palveluita tai jatkokehittää olemassa olevia digitaalisia palveluita.

Tarkasteltava yritys haluaa tehostaa liiketoimintaansa valituilla osa-alueilla, jotta liiketoimintaan allokoitujen resurssien tehokkuus paranee ja niitä voidaan kanavoida innovaatiotoimintaan. Tämän toiminnan tarkoituksena on saavuttaa moderni, skaalautuva liiketoimintamalli. Opinnäytetyön menetelmänä käytetään skenaariomenetelmää ja tietopohjana on käytetty kirjallisuutta, joista saadun teoriapohjan ja ymmärryksen avulla kilpailuetua kehitetään.

Opinnäytetyön tekijä on toiminut myynnin ja markkinoinnin rooleissa pääosin teknologia-alalla. Hänellä on kokemusta liiketoimintaympäristöistä, joissa liikutaan nopeasti ja jatkuva liiketoiminnan kehitys on elinehto. Vaikka opinnäytetyön toimeksiantajana on B2B-liiketoimintaan keskittyvä ohjelmistoyritys, yhtä lailla moni tässä työssä käsiteltävä liiketoiminnan osa-alue koskee B2C-liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä.

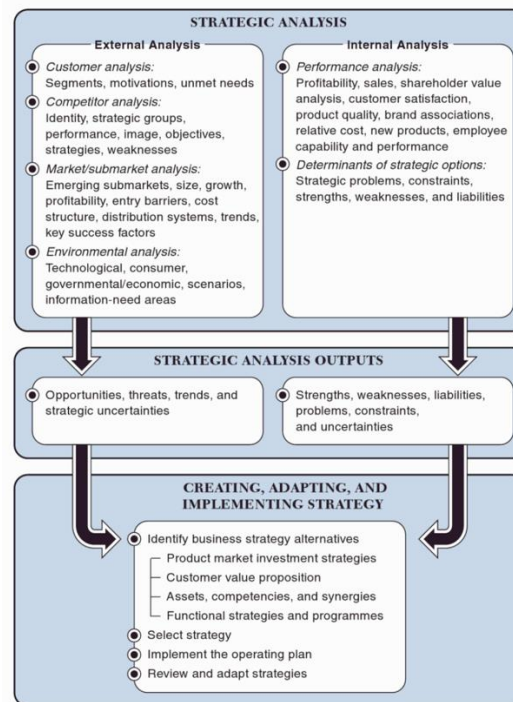
2 Tarkasteltavan yrityksen toimintaympäristön analysointi

Tässä luvussa käsitellään tarkasteltavan yrityksen toimintaympäristöä teorian ja Porterin viiden kilpailuvoiman viitekehyksen avulla. Toimintaympäristön analysoinnin avulla on tarkoitus ymmärtää vallitsevaa kilpailutilannetta ja tuloksien avulla valita tarkasteltavan yrityksen liiketoiminnan kehitettäviä osaluueita.

2.1 Toimintaympäristön analysoinnin teoriaa

Toimintaympäristön analysointi useasta eri näkökulmasta antaa työkaluja strategisten valintojen tekemiseen (Aaker & McLoughlin 2010, 25). Uusien palveluiden kehitystä varten on tärkeää kerätä asiakasymmärrystä sekä tietoa toimintaympäristöstä. Toimintaympäristöä voi ymmärtää paremmin tekemällä johdonmukaisesti strategista analyysiä asiakkaista, kilpailijoista, markkinasta (Drucker 2009, 17).

Strategiseen analyysiin sisältyy sisäisen- ja ulkoisen toimintaympäristön analyysi, jonka jälkeen arvioidaan tulokset ja muotoillaan strategia analyysin tuloksien mukaisesti, kuten seuraavalla sivulla olevassa kuvassa 1 esitetään.



Kuva 1. Lähde: Aaker & McLoughlin, 2010

Ulkoisen analyysin avulla voidaan seurata myös muutoksia markkinassa. Muutokset voivat olla luonteeltaan trendejä, asiakastarpeen muutoksia tai lainsäädännöllisiä. Muutoksia markkinan rakenteessa voivat aiheuttaa kilpailijoiden yrityskaupat sekä sulautumiset. Ohjelmistoalan suurimmat toimijat ostavat jatkuvasti yrityksiä, joten suuriakin muutoksia markkinadynamiikassa voi tapahtua verrattain nopeasti (Whiting, 2021).

Asiakasanalyysissä on sen sijaan keskityttävä kahteen tärkeään asiakasryhmään, jotka ovat ostavat- ja ei-ostavat asiakkaat. Tulevaisuuden kasvun tekijöinä ovat myös asiakkaat, jotka eivät osta tarkasteltavalta yritykseltä tällä hetkellä, mutta ostavat ohjelmistokehityspalveluita tarkasteltavan yrityksen kilpailijoilta.

Ymmärtämällä näitä molempia asiakasryhmiä, yrityksen tuotekehitys voi keskittyä asiakkaiden haasteiden ratkaisemiseen, jolloin tuotteet kykenevät tyydyttämään muuttuvat asiakastarpeet ja turvaamaan yrityksen kasvun myös tulevaisuudessa (Aaker & McLoughlin 2010, 35).

Asiakkaiden muuttuvat prioriteetit tulee ottaa yrityksen liiketoiminnan kannalta vakavasti, sillä muuttuneissa prioriteeteissa voi olla tarpeita, jotka eivät ole nykyisessä liiketoimintamallissa esitettyinä (Aaker & McLoughlin 2007, 49).

Markkinan myynnin kasvun arviointia tehdessä on olennaista arvioida kyseisen markkinan kasvun ajurit (Aaker & McLoughlin 2007, 82). Markkinan kasvun ja muutosten analysoimiseen tulisi käyttää aikaa, sillä sen avulla voi huomata mahdollisuuksia kehittää uusia tuotteita tai parantaa vanhoja.

2.2 Porterin viisi kilpailuvoimaa

Porterin viisi kilpailuvoimaa on Michael Porterin Harvard Business Review julkaisussa vuonna 1979 lanseeraama viitekehys, jonka avulla analysoidaan yrityksen kilpailuympäristöä. Viitekehysten avulla voidaan tunnistaa vahvuuksia ja heikkouksia yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavien tekijöiden kautta.

Porterin viitekehysessä käsitellään markkinoiden nykyistä kilpailua ja uusien tulokkaiden uhkaa sekä toimittajien neuvotteluvoiman vaikutusta. Nämä ja muut viitekehysten osa-alueet ovat merkittävässä asemassa monen yrityksen kilpailukykyyn säilyttämisessä. Julkaisunsa jälkeen viitekehys sai aikaan strategiatyön vallankumouksen ja siitä tuli maailman tunnetuimpia strategiatyön viitekehymiä (Harvard Business School, 2022).

Viiden kilpailuvoiman viitekehys auttaa yrityksiä analysoimaan markkinan houkuttelevuutta, kilpailutilannetta, trendejä ja mahdollisuutta positioitua menestyksekkäästi. Kilpailuympäristön analysointiin käytettiin Porterin viiden kilpailuvoiman viitekehystä, jonka tulokset on esitetty seuraavaksi.

Alan sisäinen kilpailu

Alan sisäinen kilpailu on kovaa, mutta myös kasvumahdollisuudet ovat suuret. Toimijat jakautuvat pääosin suurempiin, liikevaihdoltaan yli 20M€ jo etabloituneisiin toimijoihin ja pienempiin alle 10M€ liikevaihdon

konsulttitoimijoihin. Perinteisillä toimintamalleilla kasvaminen tapahtuu usein sulautumisten ja yrityskauppojen tuloksena.

Markkinaa syntyy tällä tavoin uusia toimijoita, jotka koostuvat vanhoista yrityksistä ja niiden erilaisista toimintamalleista. Tämä luo mahdollisuuksia muille toimijoille markkinassa, sillä operatiiviset muutokset vaativat yrityksiltä merkittävästi voimavaroja (McKinsey & Company, 2019). Innovaatioiden rooli markkinan muutoksissa on verrattain pieni. Markkinaa muuttavia toimintamalleja voidaan nähdä tulevaisuudessa, mikäli tekoäly kehittyy.

Uusien tulokkaiden uhka

Uusien tulokkaiden uhka on toistaiseksi kohtalainen, eikä aiheuta tarkasteltavalle yritykselle merkittävää kilpailutilannetta. Työmarkkinan olosuhteet ovat merkittävässä roolissa markkinadynamiikan muutoksissa, sillä kasvava ja jatkuva työvoimapula luo lisää tarvetta ohjelmistokehityksen ulkoistukselle. Mikäli tarkasteltava yritys kehittäisi innovaatiotoiminnan avulla täysin uudenlaisen toimintamallin alalle, olisi varauduttava myös useiden suorien kilpailijoiden ilmestymiseen markkinoille.

Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavista tuotteista ei ole tarkasteltavalle yritykselle merkittävää uhkaa toistaiseksi tai välittömässä lähitulevaisuudessa. Kilpailu voi koventua, mutta ainoastaan teknologian merkittävän kehityksen tuloksena täysin korvaavan tuotteen ilmestyminen markkinoille olisi mahdollista. Tämä tarkoittaisi tekoälyllä tehtävän ohjelmistokehityksen läpimurtoa ja se aiheuttaisi vallankumouksen toimialalla.

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Tarkasteltavan yrityksen toimintamallin perustana on työmuoto, joka vähentää mahdollisuutta neuvotteluun hinnasta tai työstä kokonaisprojektina. Toimialalla, kuten tässä opinnäytetyössäkin, puhutaan *projekteista*. Perinteisesti projektit hinnoitellaan kokonaisuuksina, johon sisältyy sovitun työn valmistuminen määräajassa.

Tämä aiheuttaa usein neuvotteluja hinnasta, aikatauluista tai työn valmistumisesta. Tarkasteltava yritys keskittyy tuntityöhön perustuvan jatkuvan laskutusmallin hyödyntämiseen, jolloin hintaneuvottelulle on vain vähän mahdollisuutta. Asiakkaiden neuvotteluvoima ei ole uhka tarkasteltavalle yritykselle.

Toimittajien neuvotteluvoima

Uudenlaisia toimintamalleja suunnitellessa on otettava huomioon toimittajien neuvotteluvoima. Uhka ei ole merkittävä tällä hetkellä, mutta toimintamallien kehittyessä ja skaalaetujen tavoittelussa toimittajien neuvotteluvoimasta voi syntyä merkittäviä riskejä. Riskiä voi pyrkiä välttämään sopimuksilla, jotka määrittelevät osittain molempien osapuolten mahdollisuuksia neuvotella hinnoista.

Yhteenveto

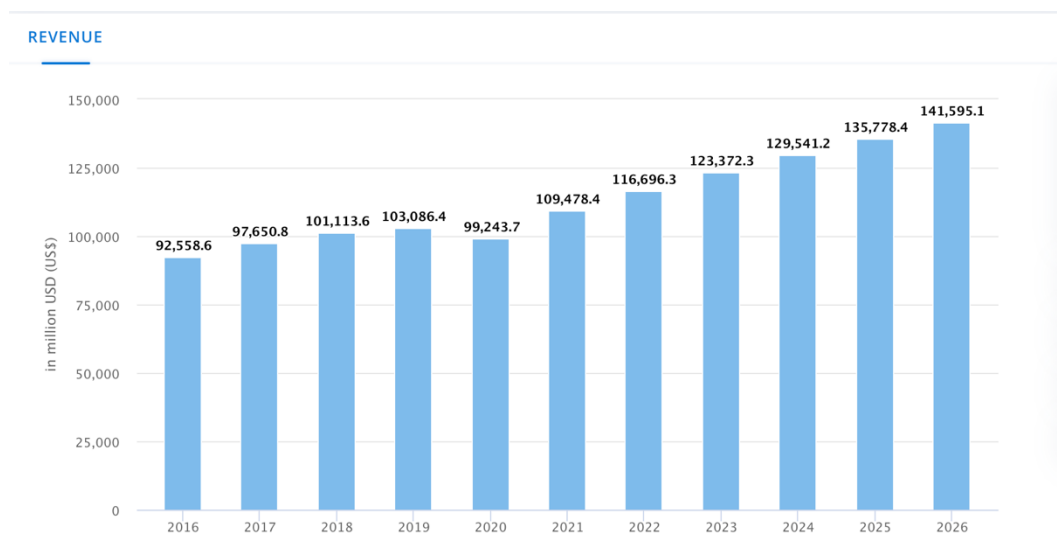
Tarkasteltavalla yrityksellä ei ole välitöntä merkittävää uhkaa kilpailuympäristössä. Mahdollisten uusien tulokkaiden tuleminen markkinoille voi aiheuttaa pitkällä aikavälillä kilpailutilanteen kiristymistä ja tarvetta hyvin nopealle laajentumiselle. Toimittajien sopimukset on syytä huomioida skaalaetujen säilyttämisen vuoksi ja mahdollisten ongelmien ennakoinniseksi.

3 Tarkasteltavan yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä

Markkina-analyysi on tehty keräämällä dataa eri verkkolähteistä ja kirjallisuudesta. Analyysissä on käsitelty markkinan dynamiikkaa sekä tarkasteltavan yrityksen kilpailuedun kehittämisen kannalta merkittäviä tekijöitä, kuten innovaatiotoiminnan ja brändiarvon merkitystä kilpailussa markkinassa.

3.1 Ohjelmistokehityksen ulkoistus kasvaa tasaisesti

Ohjelmistokehityksen ulkoistus on kasvava toimiala ja globaali markkina kasvaa keskimäärin 5 % vuodessa. (Statista, 2021). Merkittävänä tekijänä kasvulle ovat digitalisaation kiihtyminen, joka lisää tarvetta automaatiolle sekä web- ja mobiilisovelluksille.



Kuva 2. Lähde: Statista 2021

Toinen merkittävä tekijä on rahoituksen saamisen helpottuminen, joka lisää innovaatioiden sekä uusien yritysten määrää merkittävästi. Innovaation ja prosessien tehottomuutta ratkaisemaan kehitetään digitaalisia palveluita, joiden on tarkoitus helpottaa kuluttajien ja yritysten toimintaa (Kuva 2).

3.2 Trendit ohjelmistoalalla

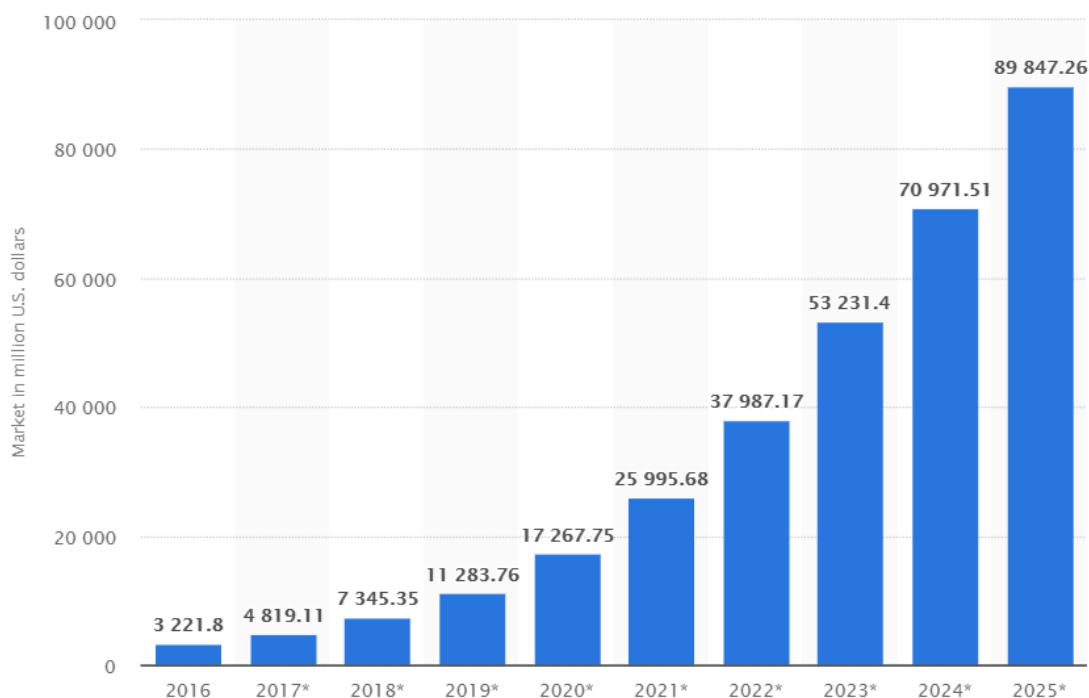
Markkinatrendien vaikutus tarkasteltavan yrityksen toimintaan ovat *IoT*-teknologian sekä *Embedded-software* kehitys, joka usein jakaa työmahdollisuudet *on-premise* ja *off-premise* kehittämisen mukaisesti. Älykkäällä teknologialla, kuten tekoälyyn perustuvalla koodauksella, on mahdollisuus muuttaa pidemmällä aikavälillä markkinaa, mutta nykyisen mallin korvaaminen ei ole kuitenkaan todennäköistä, sillä koodaaminen vaatii intuitiivista ajattelua (Talagala, 2021).

Lähivuosina trendien vaikutukset ohjelmistokehitykseen tulevat olemaan vähäisiä, sillä web- ja mobiilikehitystä on tehtävä edelleen perinteisen asiantuntijatyön avulla. Palvelumalleissa ja toimintatavoissa tulee kuitenkin tapahtumaan keskipitkällä aikavälillä murros, johon tulisi pystyä vastaamaan liiketoiminnan kehittämisen ja innovaatiotoiminnan avulla.

Trendejä tulee ja menee, joten niiden ymmärtäminen on myös olennaista tarkasteltavan yrityksen strategisia linjauksia tehdessä. Teknologiset megatrendit tulee erotella lyhyemmistä trendeistä, ennen kuin tarkasteltava yritys harkitsee investointeja uusiin palveluihin tai tuotteisiin. Erotellakseen nämä kaksi toisistaan, yrityksen johto voi pohtia ilmiön laajuutta, sen ajureita ja onko ilmiö valtavirran tavoitettavissa (Aaker & McLoughlin 2007, 88).

3.3 Tekoälyn hyödyntäminen ohjelmistoissa

Tekoälyn hyödyntäminen ohjelmistoissa ja erilaisten prosessien tukena on lisääntynyt voimakkaasti viime vuosina ja jopa 80 prosentilla teknologiayrityksistä on tekoälyä hyödyntävää teknologiaa kehitteillä (Oppermann, 2021). Innovaatiotoiminnassa tekoälyn hyödyntäminen on hyvinkin ajankohtaista ja suositeltavaa. Kyse on teknologian murroksesta ja uusien älykkäiden innovaatioiden kyvystä tyydyttää asiakastarve paremmin ja tehokkaammin, joka näkyy markkinan kovana kasvuna (Kuva 3).



Kuva 3. Lähde: Oppermann 2021

Hintakilpailu on vähäistä

Ohjelmistotalalla hintakilpailua esiintyy vähäisessä määrin ja kysynnän räjähdysmäisen kasvun myötä suureen hintakilpailuun ei edes ole tarvetta. Innovaatioiden ja positioinnin avulla voi olla mahdollista saavuttaa tila, jossa hintoja voidaan jopa nostaa. Vähän kilpaillun markkinasegmentin tai laatustrategian avulla hintakilpailua ei todennäköisesti tarvitse nähdä uhkana.

3.4 Työvoima ja osaaminen

Kasvu ja kilpailu osaavasta työvoimasta on saanut aikaan osaajapulan, jonka vuoksi tuottavuus kärsii jo monissa yrityksissä.

Huippuosaajat hakeutuvat suurimpiin ja kiinnostavimpiin yrityksiin töihin kovan palkan ja etujen vuoksi, jolloin pienten yritysten on kilpailtava parhaista kyvyistä suurempien yritysten kanssa. Osaajapula teknologia-alalla kasvaa jatkuvasti ja tätä varten olisi ensisijaisesti suojauduttava organisaation sisäisten kyvykkyyksien parantamisella.

Yrityksen henkilöstön osaamista tulisi kehittää monella eri osa-alueella jatkuvasti kehittyviä markkinoita varten (Juuti 2015, 173). Osaavan henkilöstön rekrytointiin on myös panostettava ja huomioitava mahdolliset haasteet oikeiden henkilöiden löytymisessä.

Tietojohtaminen yrityksissä

Asiantuntijaorganisaatioissa tietojohtamisen merkitys on valtava. Osaamisen ja hiljaisen tiedon johtaminen auttaa yrityksiä rakentamaan kestävästä kilpailuetua sekä selviytymään vaikeissa markkinatilanteissa. Tietojohtamisesta puhutaan paljon, mutta silti markkinoilla kilpailevista yrityksistä monella ei ole prosesseja rakennettu tätä varten (Roe, 2019).

3.5 Innovaatio toiminta edistää kestävästä kilpailuedun luomista

Markkinassa näkyy jo tällä hetkellä uusien palvelumallien trendi, joka pidemmällä aikavälillä voi tarkoittaa suuriakin muutoksia nykyiseen totuttuun konsultointimalliin. Liiketoiminnan kilpailuedun kannalta on tärkeää innovoida ja kehittää asiakasta paremmin palvelevia tuotteita, jotka hyödyntävät uusia teknologioita ja olisivat kustannusrakenteelta kevyempiä kuin tavanomainen konsulttityö (Mäntyneva 2012, 18).

Nykyinen malli, jossa asiantuntijapalveluita ostetaan konsulttiyhtiöltä, on vahvasti juurtunut asiakkaiden toimintamalleihin. Mallin muuttaminen vaatii aikaa sekä riittävän vahvoja ärsykeitä uusilta innovaatioilta ja niiden toimittajilta. Innovaatio tulee olla ratkaisuna asiakastarpeen tyydyttävä, mutta

todellinen muutos tapahtuu vasta toimintamallien muutoksen tuloksena (Mäntyneva 2012, 14).

Innovaatiot ovat teknologia-alalla vahvasti yhteydessä teknologian kehitykseen. Tarkasteltavan yrityksen tulee hahmottaa todellinen innovaatiotrendi mahdollisesta markkinakuplasta; ohjelmistoala on vahvasti kasvava ja rahoitusta saa helposti, joten markkinoille tulijoita on monenlaisia. Maailmanlaajuisesti startup-yritysten nostama rahoitus tuplaantui vuodesta 2020 (Mathews, 2022).

Monet nuoret yritykset ja innovaatiot saavat voimakkaasti kasvavassa markkinassa rahoitusta ja pääsevät kilpailemaan, jolloin pitkän aikavälin markkina-analyysiä tehdessä on nähtävä todellinen markkinatrendi.

3.6 Brändiarvon merkitys kilpailussa

Teknologiayritysten välinen kilpailu on kovaa, joten tarkasteltavan yrityksen näkökulmasta brändityötä olisi toteutettava johdonmukaisesti. Useat digitaaliset liiketoimintamallit ovat helposti kopioitavissa, mutta yrityksen brändipääomaa on vaikea kopioida, sillä se koostuu suuressa määrin asiakkaiden mielikuvista ja brändin maineesta (Hakala & Malmelin 2011, 27).

Markkinoilla on ylitarjontaa monista palveluista, joten asiakkaiden on entistä vaikeampaa ymmärtää yhden palvelun lisäarvoa verrattuna toiseen, jos strategisia ratkaisuja ei tehdä brändin avulla. Mikäli asiakas haluaa parasta laatua, hän ostaa sen todennäköisemmin asiantuntevalta ja laadukkaalta toimittajalta (Aaker & McLoughlin 2007, 195). Asiakkaat valitsevat helpommin tuttuja brändejä, jotka myyvät mielikuvaa huippuosaamisesta ja suomalaisesta työstä, vaikka mielikuva pitää tosiasiallisesti harvemmin paikkansa nykyajan ohjelmistotiimien monikansallisuuden vuoksi.

3.7 Markkina-analyysin yhteenveto

Markkina-analyysin tulosten perusteella tarkasteltavan yrityksen ei tarvitse huolestua markkinatrendeistä tai merkittävistä muutoksista markkinassa.

Kestävän kilpailuedun kannalta tarkasteltavassa yrityksessä olisi tärkeintä keskittyä osaamisen, tiedon ja suorituksen johtamiseen, eli tietojohdamiseen kokonaisuutena. Tietojohdamisen tulokset eivät ole ensimmäisen tilikauden aikana korjattavaa satoa, mutta auttaa rakentamaan pidemmän aikavälin kilpailuetua, eli kestäväää sellaista. Asiantuntijatyössä tieto on yksi tärkeimmistä tuotannontekijöistä ja tämän arvoa ei ole syytä ohittaa kevyin perustein missään yrityksessä.

Tietoa ja osaamista tulee saada organisaation käyttöön, jonka avulla organisaatio todella ymmärtää mitä se osaa. Innovaatiotoiminnassa tätä osaamista voidaan hyödyntää luomalla uusia tuotteita ja palveluita, joiden on mahdollista tuottaa asiakkaille arvoa. Yksinomaan innovaatiotoiminnalla voidaan muuttaa yrityksen tulevaisuuden näkymiä ja kilpailuetua merkittävästi, sillä voidaan jopa luoda epäreilua kilpailuetua.

Markkina on täynnä samankaltaisia toimijoita, joiden palveluita ostajan on hyvin hankala erottaa toisistaan, jonka tuloksena ainoa erottava tekijä monilla yrityksillä on yrityksen brändi ja sen markkinointi. Kovasti kilpaillussa markkinassa on siis hankala menestyä pitkällä aikavälillä ilman jatkuvaa innovaatiota. Markkinoilla kuitenkin erottaudutaan lopulta viestimällä omasta erilaisuudestaan, joten brändin kehitykseen on panostettava merkittävästi.

Vaikuttaa siltä, että brändin kehityksen on seurattava innovaatiotoimintaa, sillä erilaistaminen ilman todellista palvelujen eroa ei mahdollista kestävään kilpailuedun luomista. Markkinoilla on pula osaavasta työvoimasta, joten hyvin johdettu ja houkutteleva brändi vetää sitoutuneita ja alansa parhaita osaajia puoleensa. Onnistunut brändi toimii yrityksen eduksi ei siis ainoastaan asiakkaiden suuntaan, vaan myös rekrytoinnin osana.

Hyvin johdetut sisäiset prosessit kommunikaation ja tiedon osalta lisäävät työn sujuvuutta, joka puolestaan lisää merkittävästi viihtyvyyttä. Hyvin hoidetussa yrityksessä on usein myös hyvin suunnitellut palkitsemisjärjestelmät sekä johdon rooli yrityksessä on ymmärrettävä. Työntekijöitä voidaan motivoida palkitsemalla hyvästä työstä ja johdolla on merkittävä rooli yhteishengen luomisessa sekä yrityksen ohjaamisessa kohti tavoiteltua visiota.

4 Tarkasteltavan yrityksen resurssianalyysi

Resurssianalyysissä analysoidaan tarkasteltavan yrityksen henkisiä, taloudellisia sekä henkilöstöresursseja. Resurssianalyysi tehdään osana skenaariotyöskentelyä ja sen tarkoituksena on analysoida tarkasteltavan yrityksen toiminnallista kykyä saavuttaa tavoiteskenaariossa esitetty tulevaisuuden päämäärä. Resurssianalyysi on tehty tarkasteltavan yrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

Taloudelliset resurssit

Tarkasteltavan yrityksen taloudellinen tilanne on positiivisesti kehittyvä. Asiakasmäärän odotetaan kasvavan nykyisen toiminnan tuloksena ja mahdollistavan tasaisia investointeja liiketoiminnan kehittämiseen. Tulevaisuuden liiketoiminnan kehityksen ja investointien on oltava perusteltuja ja taloudellisesti mahdollisia. Investointien ja kehityksen tulee tapahtua oman pääoman ehtoisesti.

Henkilöstöresurssit

Nykyisiä henkilöstöresursseja on mahdollista allokoida tarkasteltavassa yrityksessä mahdollisiin uusiin kehityshankkeisiin ja liiketoiminnan kehitykseen. Suuret lisäykset henkilöstöön eivät ole tarkasteltavan yrityksen lähitulevaisuuden tavoitteissa. Sen sijaan prosessien ja digitaalisen kehityksen tehostaminen palvelisivat tarkasteltavan yrityksen tavoitteita paremmin. Teknologia-alalla on merkittävä osaajapula, joten kokeneempien tiimin vetäjien sekä projektiosaajien rekrytointi voi osoittautua vaikeaksi. Rekrytointeihin on siis varattava riittävästi aikaa, sillä oikeiden henkilöiden löytäminen voi kestää hyvinkin pitkään.

Halut ja tavoitteet

Tarkasteltavan yrityksen tavoitteet ovat kansainvälistymisessä ja tehokkuuden kehittämisessä. Varsinainen toimintasuunnitelma on toistaiseksi avoin, mutta päämäärien piirteet määräävät valitun suunnitelman luonteen. Nykyisen konsulttimallin muuttaminen on suuri askel, mutta innovaatiotoiminnan tuloksena tämä voi olla hyvinkin mahdollista. Toisaalta yrityksen tehokkuuden parantaminen osaamisen ja tiedon johtamisen prosesseilla olisi nykyisen hyvin hallitun toimintamallin tueksi rakennettua tehokkuutta.

Toki nykyisen osaamisen avulla ja toimintamalleilla tehdään toistuvasti parempia tuloksia, joten brändin rakentamisella voidaan saada pienimmällä riskillä mahdollisesti suurimmat tulokset. Tosin, yksikään viimeisistä eivät tue täysivaltaisesti tarkasteltavan yrityksen haluja ja tavoitteita, jotka painottavat täysin uudenlaisen toimintamallin luomista. Uuden toimintamallin avulla olisi mahdollista tehostaa tuntuvasti nykyistä toimintamallia ja toteuttaa kansainvälistymissuunnitelmaa.

Resurssianalyysin yhteenveto

Tarkasteltavalle yritykselle on tärkeää tavoitella suurempia markkinoita ja kehittää toimintaa innovaatiotoiminnan avulla. Henkilöstöresursseja tarkasteltavalla yrityksellä on toistaiseksi riittävästi. Olemassa olevien henkilöstöresurssien avulla kehitystoimintaan voidaan panostaa aikaa ja osaamista. Taloudellisia resursseja tarkasteltavalla yrityksellä on riittävästi, joskin rajallisesti. Tämä mahdollistaa hyvin uusien innovaatioiden ideoinnin, testaamisen ja markkinoille viennin oman pääoman ehtoisesti. Innovaation saavuttaessa merkittävää kiinnostusta, voidaan harkita ulkopuolisen rahan avulla toiminnan skaalaamista.

5 Kehitettävät liiketoiminnan osa-alueet analyysien perusteella

Tässä luvussa käsitellään kehitettäviä osa-alueita, jotka saatiin analyysien tuloksina. Kehittäviä osa-alueita valittiin tarkasteltavalle yritykselle analyysien tuloksena kolme. Toimintaympäristön analyysin viitekehyksenä käytettiin Porterin viisi kilpailuvoimaa viitekehystä. Markkina-analyysi tehtiin hakemalla eri verkko- sekä kirjallisuuslähteistä tarkasteltavan yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä aineistoa. Resurssianalyysi on tehty tarkasteltavan yrityksen edustajien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta.

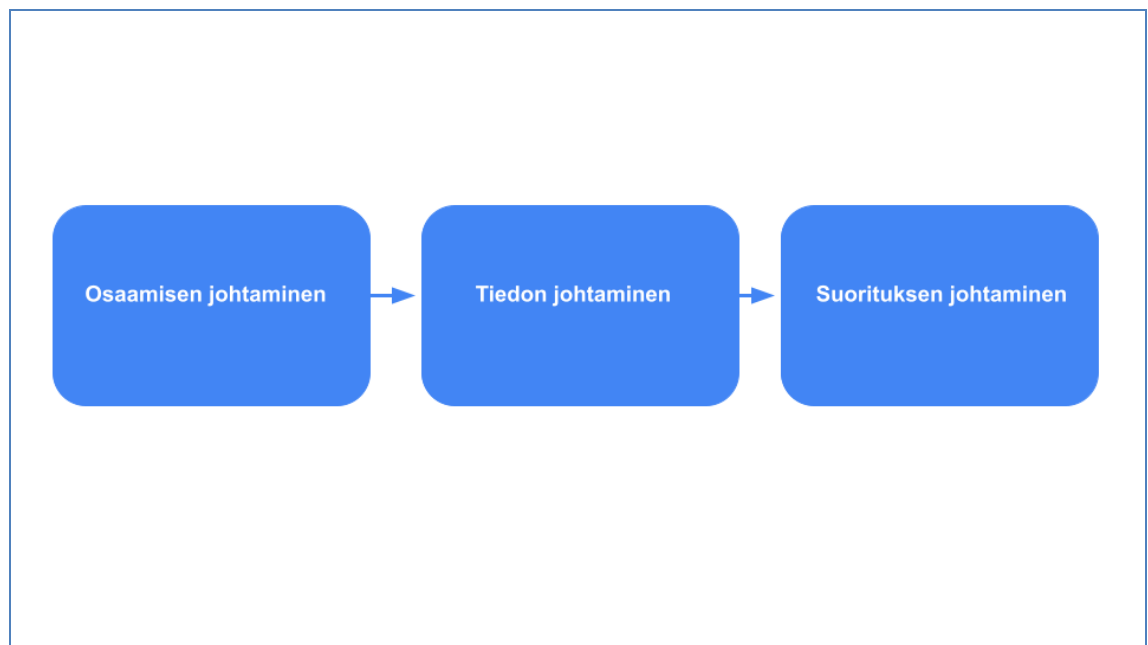
5.1 Tietojohtaminen ja organisaatorakenne

Tässä luvussa tietojohtamista käsitellään etenkin osaamisen johtamisen, tiedon johtamisen sekä suorituksen johtamisen näkökulmista. Ketterä organisaatorakenne on merkittävässä roolissa edesauttamassa oppimista, kehittämistä ja organisaation kykyä tulla paremmaksi.

Kilpailuedun saavuttamiseksi on rakennettava prosesseja, joiden avulla henkilöstöä kehitetään johdonmukaisesti ja saavutettua osaamista osataan kanavoida liiketoimintaan (Sydänmaanlakka 2012, 77). Tarkasteltavalle yritykselle tärkeimpiä voimavaroja ovat sen henkilöstö ja henkilöstön osaaminen.

Organisaation kyky tarjota asiakkaille kärkeä osaamista ja todellista arvoa tulee jatkuvasta ja johdonmukaisesta kehitymisestä (Sydänmaanlakka 2012, 82). Tulevaisuuden markkina vaatii myös edistyneempää osaamista ja kykyä innovoida, jolloin viimeisin alan asiantuntemus on yritykselle arvokasta pääomaa. Teknologiaosaamista on lisättävä ja asiakkuuksien johtamisen käytäntöjä on parannettava. Näiden seikkojen avulla tarkasteltava yritys voi vastata paremmin kehittyvään asiakastarpeeseen.

Osaamisen, tiedon, sekä suorituksen johtamista varten on tarkasteltavassa yrityksessä luotava organisaation sisäiset viitekehykset, joiden avulla näitä kolmea osatekijää voidaan ohjata ja dokumentoida. Osaamisen johtamisen avulla ymmärretään yksilön tarpeita, tiedon johtamisella ymmärretään mitä organisaatio tietää ja osaa ja suorituksen johtaminen auttaa seurannassa, kehittämisessä ja valmennuksessa (Sydänmaanlakka 2012, 25). Alla olevassa kuvassa 4 näkyy, miten prosessi etenee osaamisen johtamisesta, eli yksilön tarpeista, kohti suorituksen johtamista, eli tiedon johtamisen seuranta.



Kuva 4. Sydänmaanlakka, 2012

Hankittu osaaminen muutetaan arvoksi vasta kun osaaminen saadaan tiedoksi liiketoiminnan käyttöön, eli käytännössä dokumentoitu ja johdettu tietopääoman hallinta on mittaamattoman arvokas voimavara (Sydänmaanlakka 2012, 175).

Yrityksen on toimittava tehokkaasti, jotta se voi palvella asiakkaitaan ja kilpailla markkinoilla. Organisaatorakenne on merkittävä tekijä toiminnan tehokkuudessa ja etenkin innovaatiotoimintaa harjoittavilla teknologiayrityksillä

yriytysten rakenteiden tulee mahdollistaa nopeiden päätösten tekemistä sekä tehokasta informaation kulkemista.

Tarkasteltavan yrityksen on siis rakennettava organisaationsa rakenne niin, että se palvelee yrityksen tavoitteita sen sijaan, että yritys palvelisi organisaatorakennetta. Yrityksen toiminta ei voi perustua ainoastaan itseohjautuvuuteen ja oman työn johtamiseen, joka voi aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä ja työn kuormittavuutta, selkeän organisaatorakenteen ja prosessien puuttumisen seurauksena (Juuti 2016, 57). Tehokkaat prosessit mahdollistavat osaamisen ja innovaatiotoiminnan kanavoimisen skaalautuvaan liiketoimintaan.

Eri osaamisalueiden asiantuntijoita voi olla haastava tavoittaa täysin itseohjautuvassa organisaatiomallissa, joka heikentää entisestään tiedonsaantia ja organisaatio - asiakas tietoketjun tehokkuutta. Informaation kulkemisen ja prosessitehokkuuden varmistamiseksi on syytä kehittää selkeä organisaatiomalli, joka koostuu tiimeistä sekä tuotannon ja myynnin omajohtoisista organisaatioista.

Tiimit poistavat turhia keskeytyksiä päivittäisestä työnteosta ja tiimien osalliset työntekijät ovat sitoutuneet henkisesti tiimien luomiin velvoitteisiin ja valtuuksiin (Juuti 2015, 171). Kevyet ja toimintaa palvelevat johtamisen- ja päätöksentekomallit ottavat keskitetyltä johdolta turhan työn pois ja tämä nopeuttaa päätösten tekoa koko organisaation sisällä.

Tiimien ja alaorganisaatioiden oma johtaminen parantaa töiden delegoimismahdollisuutta, sekä vähentää näin yksilön kuormitusta. Oikean asiantuntemuksen ja resurssien kanavointi tiimiin helpottuu henkilöstön osaamisen kehittämisen ja kartoittamisen myötä. Liika itseohjautuvuus ja johtamisen puuttuminen vaikuttavat myös asiakaskokemukseen, joten organisaation prosessit ovat merkittävässä roolissa yrityksen onnistumisessa (Sydänmaanlakka 2012, 234).

Tiimeille luodaan tarkasteltavassa yrityksessä omat sähköiset kanavat, joiden avulla sovitaan tiimin kokoontuminen ja/tai lähetetään ja vastaanotetaan tietoa

sovitun määrämuotoisen mallin mukaisesti. Tuloksena saadaan nopeat työmääräarviot sekä suurempia kokonaisuuksia varten ohjatut tiimit keventämään yksilön työtaakkaa.

Organisaatorakenteen tulee myös tukea henkilöstön osaamisen kehittämistä ja osaamisen kanavoitua liiketoimintaan, joten tiimien avulla yritys voi saada tiettyyn asiakkuuteen tai tarjouspyyntöön juuri oikeat resurssit ja asiantuntemuksen (Sydänmaanlakka 2012, 235).

Keskitetyn johtamisen sijaan tarkasteltavan yrityksen johtaminen hajautetaan erilliseksi myynti- ja tuotanto-organisaatioksi, jonka avulla voidaan käsitellä asioita ja puuttua organisaatiokohtaisiin ongelmiin nopeammin kuin keskitetyn johtamisen mallin avulla. Suuremmat linjaukset käsitellään keskitetysti ja koko tarkasteltavan yrityksen tasolla, jolloin laajemmat strategiset linjaukset ovat yhteisiä päätöksiä ja ratkaisuja ei tehdä pimennossa muilta.

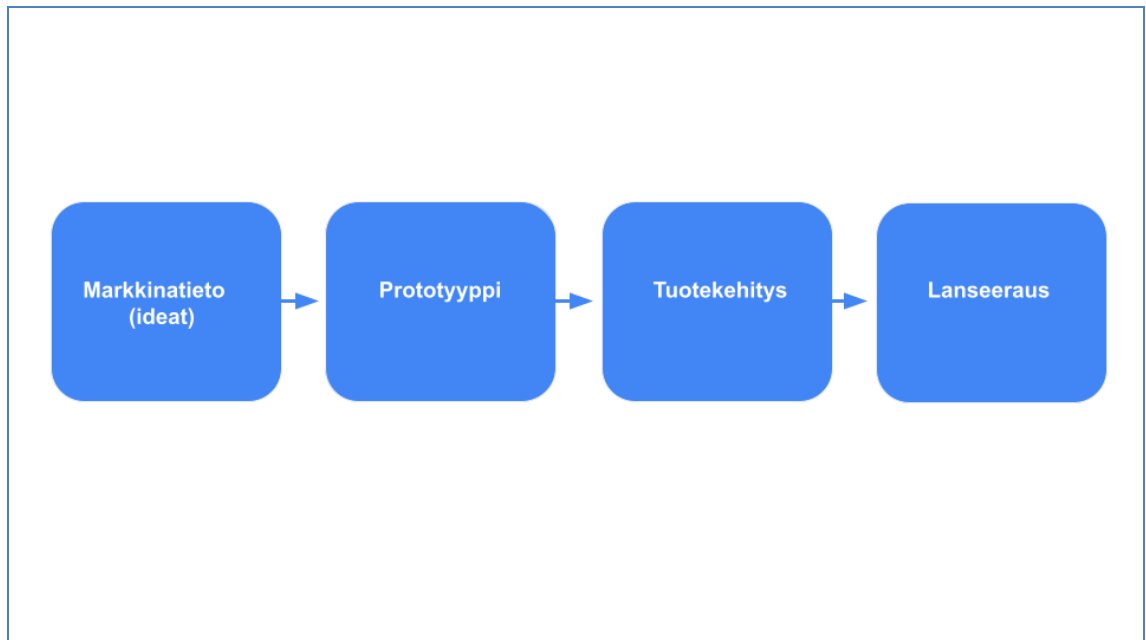
5.2 Innovaatiotoiminnan kehittäminen

Tarkasteltavan yrityksen tulevaisuuden tavoite on yhdistää teknologiaa ja konsulttityötä luodakseen kustannustehokkaamman ohjelmistokehityksen palvelumallin. Uuden palvelumallin avulla on tarkoitus päästä kilpailemaan globaalissa markkinassa. Tarkasteltavan yrityksen projektien tavoitteena on digitalisoida asiakkaiden palveluita tai jatkokehittää asiakkaiden olemassa olevia digitaalisia järjestelmiä.

Tarkasteltavan yrityksen tavoitteena on luoda innovaatiotoiminnasta johdonmukaista ja prosessinomaista toimintaa. Innovaatiotoiminnassa hyödynnetään resursseja organisaation kaikista toiminnoista, jonka avulla saadaan osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä innovaatiotoiminnan pariin (Mäntyneva 2012, 74). Innovaatiotoimintaa täytyy tarkastella investointina, jolloin siihen suhtautuminen on lähtökohtaisesti parempi, sekä sen tavoitteet voidaan asettaa oikeaan kontekstiin.

Alla olevassa kuvassa 5 innovaatiotoiminnan prosessi alkaa ideoista, jotka perustuvat markkinatietoon. Markkinatiedolla tässä yhteydessä tarkoitetaan ymmärrystä alipalvelusta segmentistä tai epäsuhdasta markkinassa, joka voidaan korjata uuden tuotteen avulla. Mikäli idea todetaan tarkastelun jälkeen hyväksi, siitä voidaan rakentaa prototyyppi.

Prototyyppi on mahdollisimman yksinkertainen versio uudesta tuotteesta, kuten testiversio. Prototyypillä voidaan testata tuotetta oikeiden tulevien asiakkaiden kanssa. Jos tulokset ovat positiivia, tuote voidaan siirtää tuotekehitykseen ja siitä lanseeraukseen, eli julkaisuun.



Kuva 5. Rozell, 2022

Tarkasteltavan yrityksen on syytä pitää mielessä oman toimintansa ydin ja omat tavoitteet innovaatiotoiminnassa. Tämä tarkoittaa perusliiketoiminnan kehittämistä innovaatioiden avulla sekä uusien innovaatioiden kehittämistä, jotka tukevat perusliiketoimintaa (McKinsey & Company, 2021).

Asiantuntijayrityksen keskiössä on osaava henkilöstö, joten tietopohjaisen osaamisen ja teknologian avulla asiakastarpeen tyydyttäminen on ominaista tarkasteltavan yrityksen toiminnalle.

Teknologiayritysten määrän kasvaessa tarkasteltavan yrityksen tulisi pystyä palvelemaan kyseistä segmenttiä erityisen tehokkaasti ja erilaisilla palveluilla, sillä kysyntä on suurta ja markkinapotentiaali on merkittävä. Innovaatiotoiminnan avulla tulisi etenkin pyrkiä kehittämään kustannustehokkaita ja teknologiayrityksille sopivia moderneja palvelumalleja.

Johdonmukainen ja pitkäjänteinen innovaatiotoiminta tulee maksamaan itsensä takaisin suurella todennäköisyydellä. Mahdollisen onnistumisen tunnistamista varten innovaatiotoimintaa on mitattava ja mittaamiseen tulee käyttää sopivia menetelmiä (McKinsey & Company, 2018). Hyödyntämällä jo olemassa olevaa osaamista sekä teknologiaa tarkasteltava yritys voi rakentaa asiakkaille palveluita kustannustehokkaasti, jotka ratkaisevat asiakkaan tarpeet.

5.3 Brändin johtaminen ja kehitys

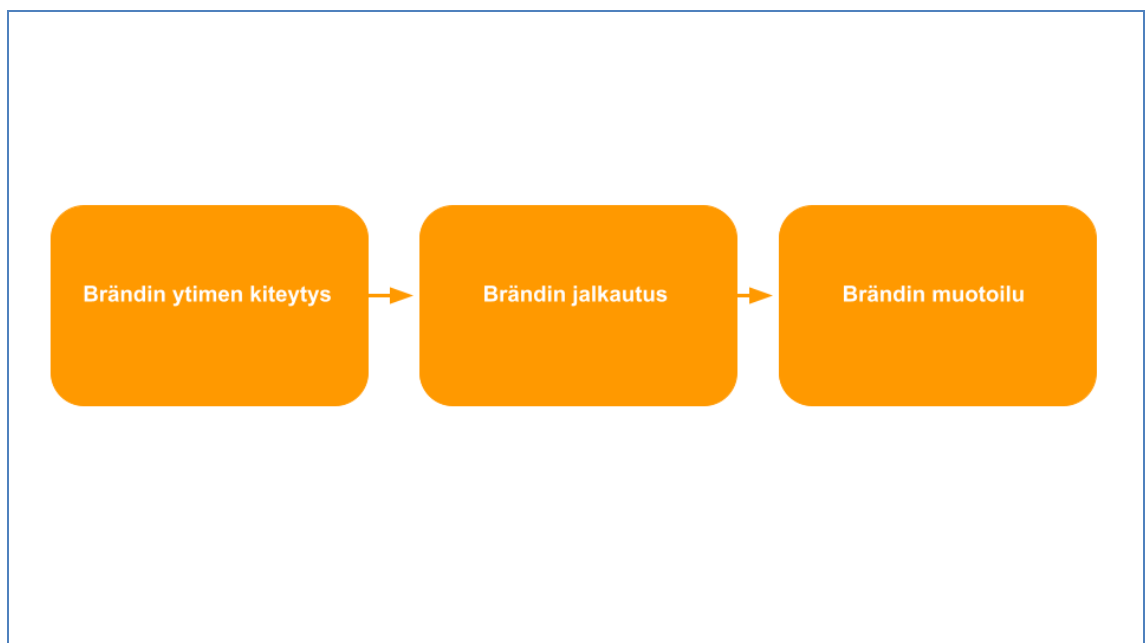
Strategiset valinnat, kuten brändi ovat entistä tärkeämpiä kilpailemisessa markkinoilla ja markkinoiden muutoksien hyödyntämisessä. Tarkasteltava yritys on positioitunut korkean osaamisen ohjelmistoyritykseksi ja toimii ohjelmistokonsulttien avulla erilaisissa asiakasprojekteissa.

Tavoitteena tarkasteltavan yrityksen toiminnassa on ollut brändin ja vision kirkastaminen, jonka lopputulos olisi uusia toimintamalleja mukaileva. Pitkän aikavälin arvon tuottamisen varmistamiseksi brändinrakennukseen on panostettava asianmukaisilla resursseilla. Brändin ytimestä saadaan tarkasteltavalle yritykselle arvot ja visio, joiden tukemana se toteuttaa liiketoimintojaan ja viestintää. Bränditunnettuuden rakentaminen on keskeisessä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa, sillä sen avulla erilaistutaan kilpailijoista ja luodaan arvokasta pääomaa.

Johdonmukaisen ja hallitun kokonaisuuden ylläpitämiseksi brändityö on aloitettava perusteista ja johdettava läpi organisaation (Hakala & Malmelin 2011, 183). Brändin johtaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, joka vaatii pitkän aikavälin sitoutumista. Suomessa brändin johtaminen ei ole saanut täysin vakiintunutta jalansijaa yrityksissä ja se koetaan monesti

mainostoimistojen korulauseiksi. Lisäksi johtaminen voi olla irrallista, ilman strategiaa ja suunnitelmaa.

Brändin kehittämisessä on syytä seurata prosessia, kuten alla olevassa kuvassa 6 esitetään. Työ aloitetaan brändin ytimen kiteytyksestä, joka luo pohjan kaikille seuraaville vaiheille. Vasta ensimmäisen vaiheen jälkeen brändi voidaan jalkauttaa, eli julkaista erilaisten markkinoinnin toimenpiteiden avulla. Viimeinen vaihe, eli brändin muotoilu on jatkuvaa työtä, joka auttaa pitämään brändin ajankohtaisena ja vetovoimaisena aikojen saatossa.



Kuva 6. Rozell, 2022

Brändin johtaminen vaatii tarkasteltavalta yritykseltä panostuksia ja sitoutumista brändin rakentamiseen, mutta hyvin hoidetun työn lopputuloksena voi olla arvokasta brändipääomaa, joka luo arvokasta ja konkreettista kilpailuetua markkinoilla. Brändin johtamisessa on kyse brändistrategian johtamisesta, jonka on perustuttava liiketoimintastrategiaan, yrityskulttuuriin ja liiketoiminnan strategisiin näkemyksiin (Aaker & Joachimsthaler 2000, 24). Näin ollen, brändijohtamisen on oltava täysin integroitu tarkasteltavan yrityksen liiketoimintaan ja sitä ohjaaviin toimintoihin.

Yritys, joka ei johda brändiään on kuin yhdellä purjeella purjehtiva vene, osittain kykenevä toimimaan, mutta menestyneesti päämäärään pääseminen voi olla haasteellista. Brändin rakennuksella ei vain luoda varallisuutta, vaan johdonmukaisella rakentamisella aikaan saatu brändivarallisuus on välttämätöntä yrityksen menestykselle (Aaker & Joachimsthaler 2000, 32).

Brändi-identiteetti on yksi neljästä brändin johtamisen osatekijästä. Brändi-identiteetin on tarkoitus toimia keskeisenä ammentavana voimana brändinrakennustyössä ja sen ytimeistä johdetaan tavoiteltua mielikuvaa. Harkiten ja perusteellisesti rakennettu identiteetti antaa tarkasteltavalle yritykselle voimakkaan työkalun liiketoimintaan ja se on tarkasteltavaa yritystä strategisesti ohjaava tekijä mielikuvien rakentamisessa. Lähtökohtaisesti brändi-identiteetin olisi heijastettava yrityksen strategiaa ja arvoja, sekä sen tulisi erilaistaa yritys sen kilpailijoista (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72).

Tulevaisuuden kasvun ja liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi brändinrakennustyöstä on tehtävä suunnitelma ja annettava sille sen ansaitsema arvo. Brändityö tulee aloittaa visiosta, missiosta ja arvoista, sillä tarkasteltavan yrityksen tavoitteena on olla ”Modernin ohjelmistokehityksen pioneeri”. Yrityksen visio parhaimmillaan inspiroi ja rohkaisee henkilöstöä työssään ja auttaa uusia työntekijöitä omaksumaan yrityksen arvomaailman yhden lauseen avulla (Ruokolainen 2020, 56).

Seuraavan kasvuloikan onnistumisen tueksi tarkasteltavassa yrityksessä on myös tehtävä johdonmukaista brändityötä, joka tukee muita liiketoimintoja ja auttaa kasvussa. Tarkasteltavan yrityksen positiointi ohjelmistoalalla ja asiakkaiden mielissä vaatii perusteellista työtä, jonka aloittaminen olisi syytä aloittaa välittömästi. Arvolupauksen kirkastaminen ja sen lunastaminen jokapäiväisellä työllä, sekä säännöllinen brändinrakennustyö, auttavat saamaan toiminnan erilaistettua kilpailijoista. Tällä on mahdollista luoda pitkällä aikavälillä arvokasta brändipääomaa.

Vision on myös tarkoitus saada kaikki tarkasteltavassa yrityksessä tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Tällä tavalla luodaan myös yhteishenkeä, sekä saadaan kaikki omalla työllään lunastamaan yrityksen arvolupaus. Työnantajabrändin rakentamisen prosessi tulee olla erillinen osa brändistrategiaa, brändin rakentamisen lisäksi arvostetun työpaikan on tehtävä konkreettisia asioita viihtyvyyden ja hyvinvoinnin edistämiseksi. Tämän avulla lisätään mahdollisuuksia onnistua huippuosajien rekrytoinneissa, sillä työnantajabrändillä on merkittävä rooli työmarkkinoilla.

5.4 Kehitettävien osa-alueiden yhteenveto

Liiketoiminnan osa-alueiden kehittämisellä tavoitellaan kestäväää kilpailuetua markkinoilla. Tarkasteltavan yrityksen tavoitteena on tehostaa useampia osa-alueita liiketoiminnastaan ja tämän toiminnan avulla saavuttaa pysyvä asema kansainvälisillä ohjelmistokehityksen markkinoilla.

Kehitettävät osa-alueet ovat valittu markkina-analyysin avulla, kyseiset osa-alueet mahdollistavat tiedolla johtamisen organisaatiossa, uusien palveluiden kehittämisen innovaatiotoiminnalla, kestävän tunnettuuden ja erilaistamisen brändin johtamisen avulla. Kehittämisosuuden perusteella tarkasteltavalle yritykselle muodostetaan tulevaisuuden skenaarioita, jotka kuvaavat kehittämisosuuden mahdollisia lopputulemia. Skenaarioista vain yksi on tavoiteskenaario, eli suositeltava skenaario.

6 Tulevaisuuden skenaariot kehittämistyön näkökulmasta

Tässä luvussa esitellään kolme tulevaisuuden skenaariota tarkasteltavan yrityksen tulevaisuudesta. Skenaariot on luotu tarkasteltavan yrityksen toimintaympäristön analyysiin pohjautuvien kehitystoimien perusteella. Ensimmäisessä skenaariossa käsitellään ihanneskenaariota, joka on myös todennäköisin tulevaisuuden skenaarioista. Toisessa skenaariossa esitellään tarkasteltavan yrityksen uhkaskenaario, jonka mukaan markkinoilla tapahtuisi odottamattomia muutoksia ja valittu suunnitelma epäonnistuisi. Kolmannessa skenaariossa käsitellään epätodennäköinen yllätyskenaario, jossa markkinavoimat reagoivat odottamattomalla tavalla ja asiat menevät paremmin kuin tarkasteltavassa yrityksessä oli suunniteltu.

6.1 Ihanneskenaario

Ihanneskenaariossa yritysten välinen, eli B2B-verkkokauppa on tullut osaksi rohkeimpien edelläkävijöiden arkea. Ostaminen on helppoa ja asiantuntijapalveluitakin on mahdollista ostaa kätevästi verkkokaupasta. Digitaalinen kehitys mahdollistaa ohjelmistokehityksen resursoinnin monilta osin digitaalisesti. Tarkasteltavalla yrityksellä on taloudellisia resursseja panostaa innovaatiotoimintaan, jonka avulla voidaan kehittää digitaalisia palvelumalleja ohjelmistokehityksen ympärille.

Panostuksia on tehty etenkin työnohjauksen sekä resursoinnin alueelle, jossa on vieläkin ollut paljon manuaalista työtä. Tämän seurauksena suuri osa päivittäisestä taustatyöstä on automatisoitu, joka näkyy tarkasteltavan yrityksen tehokkuudessa ja kustannusrakenteessa positiivisesti. Uusien innovaatioiden tuoman tehokkuuden myötä tarkasteltavan yrityksen toiminta on huomattu Suomen lisäksi myös ulkomailla ja asiakkaita onnistutaan palvelemaan entistä paremmin.

Digitaalinen toimintamalli mahdollistaa joustavan palvelun sekä tarkan laadunvalvonnan. Tämä mahdollistaa tasalaatuisen työn ja huipputason asiakaskokemuksen, joista rakentuu kestävä kilpailuetua. Myyntiä tehdään edelleen hyvin perinteisin menetelmin ja asiakkaat ostavat tarkasteltavan yrityksen palveluita suurilta osin tuttujen kanavien, kuten sähköpostin sekä puhelimen välityksellä.

Palveluiden ostaminen on rajoitetusti mahdollistettu verkosta, sillä verkkokaupan kanavaa käytetään harvemmin tilausten tekemiseen. Markkinassa tapahtuu kehitystä ja kilpailijat kopioivat tarkasteltavan yrityksen liiketoimintamallia, joka luo kilpailua markkinoille. Markkina-asemaa uhkaavaa toimintaa ei synny, sillä markkina on verrattain suuri ja tarkasteltavan yrityksen brändimielikuva on vahva sekä asiakkaat ovat sitoutuneita ostajia.

Tarkasteltavan yrityksen vahva brändi on saavutettu johdonmukaisen brändityöskentelyn tuloksena ja sen avulla kestävä kilpailuedun saavuttaminen ja markkina-aseman lujittaminen edistyy. Brändin kehitys on jatkuvaa työtä ja sen hedelmät poimitaan taas myöhemmin tulevaisuudessa uudestaan, kun työ säilyy johdonmukaisena.

6.2 Uhkaskenaario

Uhkaskenaariossa tekoälyn kehityksessä tapahtuu merkittäviä kehitysharppauksia, joiden tuloksena ohjelmistokehityksen tukitoimintona toimivat tekoälyt kehittyvät odotettua paremmiksi ja nopeammin. Niiden kyky tehdä ohjelmistokehitystä itsenäisemmin kasvaa ja markkinoille syntyy täysin uudenlaisia palveluita.

Palvelut syrjäyttävät monilta osin ihmisen tekemän ohjelmistokehityksen ja pystyvät tarjoamaan asiakkailleen merkittävää lisäarvoa nopeuden ja kustannusten osalta. Markkinat jakautuvat vuosien aikana kahtia ja ilman erityistä toimialaosaamista vaativien tehtävien tekemiseen muodostuu tekoälyn avulla toimivia palveluita ja erityistä toimialaosaamista vaativien ohjelmistokehityksen tehtäviä varten muodostuu spesifien konsulttitoimistojen

markkina. Brändin johtamista on tehty johdonmukaisesti, mutta markkinan muuttuessa merkittävästi eri suuntaan, on tarkasteltavassa yrityksessä pohdittava uusia ratkaisuja myös brändin kannalta. Tarkasteltavan yrityksen olisi muutettava teknologisen kehityksen suuntaa tai positioiduttava uudestaan, mikäli se haluaisi pysyä markkinoilla relevanttina toimijana. Kilpailuetua on mahdoton rakentaa, sillä kilpailukyky on vaakalaudalla.

Uhkaskenaariolla olisi merkittävä vaikutus myös globaaleihin työmarkkinoihin, sillä yhä useampi ohjelmistokehittäjä jäisi työttömäksi, tai vähintään työsuhde muuttuisi osa-aikaiseksi. Toimialakohtainen erikoistuminen mahdollistaisi siirtymisen vaativampiin tehtäviin skenaarion mukaiseen konsulttityöhön.

6.3 Yllätysskenaario

Yllätysskenaariossa yritysten välinen verkkokauppa on lisääntynyt merkittävästi ja palveluita ostetaan jo tottuneesti verkosta. Ohjelmistokehityksen palvelumallit ovat muuttuneet merkittävästi ja konsulttitoimistojen liiketoimintamalleihin kuuluu yhä useammin asiakkaalle tarjottu tiimin osaaminen henkilöihin sidottujen kehittäjäresurssien sijaan.

Kysyntää siis muutetaan yritysten toimesta, jotka eivät tarjoa työhistoriaan perustuvaa osaamista, vaan mitattavaa koodin laatua. Näin ollen kehittäjä voi olla kuka tahansa kenen kyvyt vastaavat asetettuja laatustandardeja. Tarkasteltavan yrityksen kannalta tämä mahdollistaa innovaatiotoiminnan avulla kehitettyjen digitaalisten palvelumallien täysimittaisen hyödyntämisen liiketoiminnassa.

Tarkasteltavalla yrityksellä on markkinoilla riittävä etumatka, joka mahdollistaa kestävästi kilpailuedun, markkinajohtajuuden ja räjähdysmäisen kasvun kansainvälisillä markkinoilla. Verkkokaupan panostukset ovat erityisen onnistuneita, sillä markkinan muutoksien johdosta perinteistä myyntiä voidaan vähentää merkittävästi ja panostaa enemmän markkinointiin.

Digitaalisen markkinoinnin avulla voidaan vahvistaa entisestään digitaalisia ostamisen kanavia, joita varten tarkasteltavan yrityksen prosesseja ja on kehitetty toimimaan tehokkaammin. Tiedon johtamisen mallien rakentaminen on luonut erityisen hyvän ympäristön henkilöstön jatkuvalla kehittämiselle sekä henkilöstön koko elinkaareen tiedon hallintaan.

Brändin johtaminen on onnistunut hyvin ja kehitysaskleet ovat vieneet mielikuvaa tarkasteltavasta yrityksestä haluttuun, kestävän kilpailuedun suuntaan. Vahvan brändin tukemana tarkasteltavan yrityksen toiminta on selvästi kilpailijoita paremmin johdettua. Tehokkaan palvelumallin sekä teknologiansa ansiosta tarkasteltavalla yrityksellä on markkinajohtajan asema.

6.4 Tulevaisuuden skenaarioiden yhteenveto

Skenaariot ovat toisistaan merkittävästi eroavia, joten tavoiteskenaarion mukaista visiota suositellaan tarkasteltavalle yritykselle. Uhkaskenaarion vaikutuksesta markkinoilla tapahtuisi vallankumous ja tämä olisi merkittävä tapahtuma teknologian kehityksessä. Tämä merkitsisi myös osaltaan korvaavan tuotteen ilmestymistä markkinoille, kuten Porterin viisi kilpailuvoimaa analyysissä pohdittiin. Yllätysskenaario on hyvin epätodennäköinen skenaario, joten tarkasteltavaa yritystä ei voida suositella tavoittelemaan kyseessä olevaa skenaariota.

Skenaariotyön tuloksena tarkasteltavaa yritystä suositellaan tavoittelemaan tavoiteskenaarion mukaista visiota. Seuraava luvussa on tavoiteskenaarion mukainen visio, jonka mukaista liiketoimintaa tarkasteltava yritys tulisi harjoittaa.

7 Tavoiteskenaarion mukainen visio tarkasteltavalle yritykselle

Tässä luvussa käsitellään tarkasteltavan yrityksen visiota, joka muodostetaan edellisessä luvussa käsiteltyjen skenaarioiden tuloksena. Visio on yritykselle toimintaa ohjaava ja inspiroiva näkemys sen tulevaisuuden tilasta, siitä mikä se haluaa olla jossain tulevaisuuden ajassa. Visio antaa suuntaviivat strategian ja toimintasuunnitelman rakentamiselle. Brändin ytimessä on missio, visio, strategia ja arvot. Skenaariomenetelmän mukaisesti opinnäytetyössä käsitellään vain visio ja strategia.

7.1 Visio

Tarkasteltavan yrityksen visio on olla modernin ohjelmistokehityksen pioneeri ja asiakkailleen kustannustehokas ja joustava palvelu, jonka laatuun voi luottaa. Näin ollen tarkasteltavan yrityksen tulisi olla tunnettu ja vahva brändi, joka olisi edelläkävijä toimialallaan ja toimisi markkinoilla kestävän kilpailuedun voimin. Panostuksia tulisi tehdä erityisesti innovaatiotoimintaan, jonka tuloksena olisi mahdollista luoda täysin uudenlainen ihmisen ja digitaalisten palvelumallien yhdistelmä.

Uudenlaisen palvelumallin tueksi on myös parannettava prosesseja, jotka todistetusti lisäävät tehokkuutta, joustavuutta ja ylläpitävät työhyvinvointia. Liikevaihdon tavoite vuoteen 2025 mennessä on xM euroa, tarkempaa lukua ei kerrota liikesalaisuussyistä. Tarkasteltavan yrityksen toiminnot ja rakenteet on luotava kestämään suuren henkilöstömäärän kasvun sekä kasvavan liiketoiminnan tuomat haasteet.

Tämä on mahdollista ainoastaan organisaatiorakenteen muodostamista erityisen tehokkaaksi. Lisäksi laajentumisen elinehtona olevan kansainvälisen myyntityön organisointia on kehitettävä mahdollisimman tehokkaalla tavalla.

Tarkasteltavan yrityksen tavoitteena pitkällä aikavälillä on ketterän organisaation rakentaminen. Tulevaisuudessa yrityksen johtamisen, sekä strategisen työn suorittaa tarkasteltavan yrityksen omat työntekijät ja muu suorittava työ voidaan ulkoistaa. Ulkoistettavan työn tunnusmerkkejä ovat kohtalaisen helposti tapahtuva toistettavuus, ilman päivittäistä analysoinnin ja kehityksen tarvetta. Uusiasiakashankinnan ulkoistus siihen erikoistuneelle organisaatiolle säästää resursseja rekrytoinnista ja maakohtaisten myyntiorganisten perustamiskustannuksissa. Markkinapenetraatio on mahdollista aloittaa pienillä investoinneilla, suhteessa omien myyntiorganisaatioiden rakentamiseen.

7.2 Vision yhteenveto

Tavoiteskenaarion mukaisen vision tarkoituksena on luoda ketterä organisaatio, joka on kehittänyt modernin toimintamallin ohjelmistokehitykseen. Konseptin tarkoituksena on luoda erityisen suurta hyötyä tarkasteltavan yrityksen asiakkaille digitaalisen palvelumallin sekä tehokkaan asiantuntijatyön yhdistelmällä. Vahvan brändin tukemana globaalisti merkittävän markkina-aseman tavoittelu on mahdollista, sillä valitun konseptin avulla voidaan luoda aitoa, kestäväää kilpailuetua markkinoilla.

8 Strategian laadinta

Tarkasteltavan yrityksen vision toteuttamiseksi on laadittava strategia, eli toimintasuunnitelma. Tässä luvussa käsitellään strategian osa-alueita ja toimeenpanoa organisaatiossa.

Vision implementointi

Kehittämisstrategian implementointiin tulee osallistaa koko tarkasteltavan yrityksen henkilöstö. Tämä mahdollistaa yhteisen keskustelun ja kysymysten esittämisen organisaation eri osastoilta. Strategia tulee kuvata ja sen edistyminen havainnollistaa kaikille, jotta ymmärretään miten se vaikuttaa eri toimintoihin (Dobie, 2020). Vision tehokkaasta implementoinnista tulisi olla vastuu tarkasteltavan yrityksen eri osastoilla.

Yrityksen kaupallisella ja tuotannollisella puolella tulisi olla yhteinen vastuu vision implementoinnista. Valituilla henkilöillä olisi vastuu eri toimenpiteiden käyttöönotosta, tarvittavasta sidosryhmäkommunikaatiosta ja seurannasta. Toimintaa on myös seurattava avainlukujen avulla, sillä kilpailuedun luominen tulisi näkyä tarkasteltavan yrityksen avainluvuihin.

Tietojohtamisen menetelmien käytäntöön vieminen

Tässä opinnäytetyössä tietojohtamista käsitellään osaamisen johtamisen, organisaatorakenteen sekä tarkasteltavan yrityksen sisäisen informaation liikkumisen näkökulmasta.

Toiminnasta syntyvien tulosten saaminen vaatii kärsivällisyyttä ja kurinalaista työtä. Käyttöönoton ensimmäisiä askeleita ovat organisaatorakennemallin uudistaminen sekä osaamisen johtamisen viitekehys. Osaamisen johtamisen viitekehuksesta saadaan tulokset tietojohtamisen viitekehukseen ja edelleen suorituksen johtamiseen. Tiimit ryhmitetään kehitysosuudessa kuvaillun

mukaisesti ja tiimien kesken aloitetaan tehokkaiden kommunikaatiokanavien käyttöönotto.

Innovaatiotoiminnan käynnistäminen

Innovaatiotoiminta perustuu ideoihin, mutta jos ideoita ei osata jalostaa tuotteiksi, ideoista ei ole hyötyä. Innovaatiotoiminta vaatii prosessin, jonka avulla voidaan erottaa kehityskelpoisia ideoita tavallisesta tajunnanvirrasta. Kehitysideoita voidaan kerätä vapaasti sekä järjestetään erillinen innovaatiotyöpaja, jonka tarkoituksen on yhdistää tuotanto- ja myynninjohton osaaminen. Kehitysideat arvioidaan työpajassa, sekä tehdään keskitettyä työskentelyä palvelumallin kehityksen parissa.

Jatkojalostus tehdään innovaatioprosessin polussa kuvatun tarkastelu- ja kehitysprosessin mukaisesti. Kun asiakaskiinnostusta on saavutettu riittävästi, voidaan siirtyä tuotantoprosessiin ja uuden palvelumallin integroimiseen nykyiseen liiketoimintaan.

Brändin johtamisen ensiaskeleet

Tarkasteltavan yrityksen on valittava vastuhenkilö, joka koordinoi brändityötä. Ensin on aloitettava etsintätyö sopivan kumppanin löytämiseksi, jonka osaamisen avulla saadaan brändin perustukset rakennettua. Tässä opinnäytetyössä luodusta visiosta on hyvä aloittaa. Sen avulla voidaan luoda brändin ydin, visuaalinen brändi sekä brändin ääni. Brändin jalkauttamisessa ja jatkokehittämisessä vaadittavat resurssit ovat tärkeä vastuuttaa tarkasteltavassa yrityksessä, sekä tehdä henkilöstömuutoksia tarvittaessa. Jatkossa tapahtuva jalkautus ja kehitystyö on hyvä pitää ulkoistettuna suurilta osin raskaiden henkilöstökustannusten välttämiseksi.

Toiminnan dokumentointi

Dokumentointi ja dokumenttien saavutettavuus on hyvin olennaista osallistamisen ja avoimuuden säilyttämiseksi. Dokumentaation tulee sisältää kehittämisstrategian erillinen projektikaavio, joka visualisoi muutoksen eri vaiheet, sekä nimetyt vastuuhenkilöt ja heidän yhteystietonsa. Projektin edistymisestä on kommunikoitava organisaation sisällä (Dobie, 2020).

Organisaatiossa tapahtuvan muutoksen johtaminen

Onnistunut muutoksen johtaminen vaatii ylimmältä johdolta sitoutumista ja halua onnistua tavoitteessaan, epäonnistuminen on todennäköistä, jos muutostyötä pidetään ulkoisten konsulttien varassa. Koko organisaatio johtoa myöten tulee olla sitoutunut onnistumaan. Sitoutunut johto asettaa tavoitteet ja suunnan muutokselle, jonka jälkeen voidaan edetä toimintasuunnitelman mukaisesti.

Riippuen yrityksen koosta, johto ja keskijohto ottavat vastuun muutoksen toimeenpanosta ja toimivat vastuuhenkilöinä. Erillinen edistymisen seuranta ja mittaaminen tulee järjestää tarkasteltavassa yrityksessä vastuuhenkilöiden kesken. Viikoittaista seurantaa on tehtävä, jotta kiireisessä työympäristössä tapahtuu jatkuvaa edistymistä. Muutoksen ajattelemisen projektina auttaa hahmottamaan asian oikein, eli jatkuvaa kommunikaatiota, mittausta ja johtamista vaativana prosessina. Vastuuhenkilöt kommunikoivat organisaation sisällä avoimesti ja edistävät näin läpinäkyvyyttä sekä uusien toimintamallien omaksumista organisaatiossa.

Uusien toimintamallien integroiminen osaksi päivittäistä tekemistä vaatii priorisointia. Suuria muutoksia on parempi tehdä osa-alue kerrallaan, näin resursseja säästyy ja muutosta on helpompi hallita. Osaamisen kehittäminen ja organisaatorakenne vaativat oman prosessinsa, brändinrakennus ja innovaatiotoiminta kumpikin omansa, kaikkien toimintojen eroavaisuuksien vuoksi.

Muutoksessa olennaista on onnistuminen ja näkyvien muutosten havaitseminen, joten on hyvä asettaa välitavoitteita. Välitavoitteet pitävät organisaation innostuneena ja helpottavat motivoituneena pysymistä. Välitavoitteita voi olla useampia ja nämä ovat konkreettisia edistysaskeleita kohti päämäärää.

9 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kestäväää kilpailuetua skenaariomenetelmän avulla. Analyysien avulla valittujen liiketoiminnan eri osa-alueiden kehittämisen tulosten perusteella luotiin kolme erilaista tulevaisuuden skenaariota sekä visio ja strategia Booni Oy:lle. Kehittämisosuus kohdistui tietojohtamiseen, innovaatiotoimintaan sekä brändin johtamiseen.

Opinnäytetyössä käsitellään tarkasteltavan yrityksen toimialan nykytilaa, tulevaisuutta, sekä taustoitetaan tarkasteltavan yrityksen nykyisiä toimintamalleja. Opinnäytetyön tuloksena Booni Oy saa skenaarioiden avulla muodostetun tavoiteskenaarion ja sen perusteella muodostetun vision. Uuden vision ja siihen kuuluvien liiketoiminnan eri osa-alueiden kehitystyön tuloksena, tarkasteltava yritys tavoittelee merkittävää markkina-asemaa globaaleilla markkinoilla.

Booni Oy on ohjelmistoalan konsulttiyhtiö, jonka tavoitteena on olla modernin ohjelmistokehityksen pioneeri. Vision ja tavoitteen toteuttamiseksi nykyistä toimintaa tulee tehostaa opinnäytetyössä käsiteltävien liiketoiminnan osa-alueiden osalta. Ohjelmistoalalla on kehityttävä rohkeasti ja löydettävä uusia palvelumalleja, joiden avulla erilaistua, palvella asiakkaita paremmin ja kasvattaa markkinaosuutta.

Booni Oy:n tavoitteena on muotoilla ohjelmistokehityksen palvelumalli uudestaan ja näin tavoitella suurta kasvua globaaleilla markkinoilla. Tehostamalla sen nykyistä konsulttitoimintaa sen on mahdollista allokoida innovaatiotoimintaan enemmän resursseja, jolloin resursseja käytetään tehokkaammin. Tämä puolestaan mahdollistaa uusien innovatiivisten palvelumallien kehittämisen.

Opinnäytetyö antoi mahdollisuuden pohtia liiketoiminnan kehittämistä muuttuvan organisaation näkökulmasta ja luoda suuntaviivat tulevaisuuden liiketoiminnalle. Skenaariot ja visio otettiin tarkasteltavassa yrityksessä hyvin vastaan ja strategian implementointi aloitettiin organisaatiossa viipymättä. Liiketoiminnan tuloksellisuudesta skenaariotyöskentelyn osalta tuloksia saadaan vasta tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tekeminen skenaariomenetelmällä oli ajoittain haastavaa menetelmän abstraktin luonteen vuoksi. Tarkasteltavan yrityksen liiketoimintaa ja toimialaa oli ymmärrettävä pintaa syvemältä, jotta realistisia skenaarioita voidaan muodostaa. Toimialan ja sen vaikutuksien pohtiminen vahvasti uudistuvaan organisaatioon, vaatii syy-seuraussuhteiden hahmottamista, ja perusteellisen taustatyön tekemistä. Tarkasteltavan yrityksen tulevaisuuden mallintaminen oli erityisen mielenkiintoista.

Opinnäytetyön luomisprosessissa kehittyi taito hyödyntää ja yhdistää tietoa eri lähteistä, sekä seurata työssä vaadittua prosessia. Skenaariomenetelmän prosessi oli entuudestaan täysin tuntematon, joten uuden menetelmän sisäistäminen vaati myös oman aikansa. Positiivisena käänköpuolena uusien asioiden ymmärtäminen ja hahmottaminen lisäsivät työskentelyn motivaatiota. Kokonaisuutena opinnäytetyön prosessi oli mielenkiintoinen ja ajatustyön tuloksena rakentui suuntaviivoja myös jatko-opinnoille opinnäytetyön aihepiirin sisällä.

Lähteet

- Aaker David A.: Measuring Brand Equity across Products and Markets, California Management Review, 1996
https://www.academia.edu/7284936/Aaker_1996_Measuring_Brand_Equity_Across_Products_and_Markets 14.1.2022
- Aaker, David A. & McLoughlin Damien: Strategic Market Management, Wiley 2007
- Aaker, David A. & McLoughlin, Damien: Strategic Market Management: Global Perspectives, Wiley 2010
- Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich: Brändien johtaminen, Sanoma Pro 2000
- Aase, Guttorm & Roth, Erik & Swaminathan, Sri: Taking the measure of innovation, McKinsey & Company, 2018 <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/taking-the-measure-of-innovation> 26.1.2022
- Bar Am, Jordan & Furstenthal, Laura & Jorge, Felicitas & Roth, Erik: Innovation in a crisis: Why is it more critical than ever, McKinsey & Company, 2020 <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever> 20.1.2022
- CBInsights, 2021: The top 12 reasons why startups fail <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/> 16.12.2021
- Dobie, Colin: Handbook of Project Management, Allen & Unwin, 2007
- Drucker, Peter: The Strategic Drucker, 2006
- Hakala, Jukka & Malmelin, Nando: Radikaali Brändi, Talentum 2007
- Harvard Business School, 12.3.2022.
<https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
- Hewes, Caitlin & Kaetzler, Rebecca & Kordestani, Kameron & Rigaud, Olivier <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational->

performance/our-insights/realizing-the-value-of-your-merger-with-the-right-operating-model 20.1.2022

Hänti, Sirpa: Asiakkaista Ansaintaan, Alma Talent 2021

Juuti, Pauli: Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen, PS-Kustannus 2015

Juuti, Pauli: Johtamisen kehittäminen, PS-Kustannus, 2016

Krishnan, C. K. & Prahalad M. S.: Innovaation uusi aikakausi, McGraw-Hill 2008

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu: Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu, Sanoma Pro 2005

Mathews, Jessica 2022: Early stage startups doubled their funding in 2021
<https://fortune.com/2022/01/06/early-stage-startups-funding-doubled-2021/>
3.2.2022

Mäntyneva, Mikko, Kasvua Innovaatioista, Kauppakamari 2012

Oppermann, Artem: Artificial Intelligence Market Size
<https://medium.com/dataseries/artificial-intelligence-market-size-a99e194c184a>
4.2.2022

Roe, David 2019: Information management remains a problem for many enterprises
<https://www.cmswire.com/information-management/information-management-remains-a-problem-for-many-enterprises/> 14.3.2022

Ruokolainen, Pekka: Brändikäsikirja, Kauppakamari, 2020

Sipilä, Jorma: Palvelujen hinnoittelu, Sanoma Pro 2003

Statista, 2021. <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/application-outsourcing/worldwide#revenue> 13.1.2022

Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs Organisaatio, Talentum 2012

Talagala, Nisha 2021

<https://www.forbes.com/sites/nishatalagala/2021/08/21/will-ai-make-coding-obsolete/?sh=2156bea61049> 16.12.2021

Whiting, Rick 2021: The biggest tech and M&A deals of 2021
<https://www.crn.com/slide-shows/channel-programs/the-10-biggest-tech-m-a-deals-of-2021> 7.3.2022

Kuvalähteet

Kuva 1. Lähde: <https://www.statista.com/outlook/tmo/it-services/it-outsourcing/application-outsourcing/worldwide#revenue>

Kuva 2. Lähde: <https://medium.com/dataseries/artificial-intelligence-market-size-a99e194c184a>

Kuva 3. Lähde: Aaker & McLoughlin, Strategic Market Management: Global Perspectives, 2010

Kuva 4. Lähde: Sydänmaanlakka, Pentti: Älykäs Organisaatio, Talentum 2012

Kuva 5. Lähde: Innovaatioprosessin polku. Rozell, Ben 2022

Kuva 6. Lähde: Brändin johtamisprosessin polku. Rozell, Ben 202