

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Arto Nieminen

**STRATEGINEN KETTERYYS – KEHITYSPORTFOLION PRIORISOINTI
(CASE: YIT OYJ)**

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Pia Heilmann
2. tarkastaja: Professori Karl-Erik Michelsen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Arto Nieminen

Tutkielman nimi: Strateginen Ketteryys – Kehitysportfolion Priorisointi

Tiedekunta: Kauppatieteellinen tiedekunta

Pääaine: Johtaminen ja organisaatiot

Vuosi: 2014

Pro gradu – tutkielma: Lappeenrannan teknillinen yliopisto

88 sivua, 10 kuviota, ja 1 liite

Tarkastajat: professori Pia Heilmann

Ja professori Karl-Erik Michelsen

Hakusanat: Strategia, Portfolio, Priorisointi

Tutkimuksessa keskeisenä näkökulmana on, että YIT Oyj ei toimi stabiilissa tai edes ennustettavassa liiketoimintaympäristössä. Päinvastoin, teknologian ja ympäröivän maailman nopea kehitys ja jatkuvat muutokset toimintaympäristössä tekevät ympäristön ennustamisesta ja samalla liiketoiminnan suunnittelusta hyvin vaikeaa tai jopa mahdotonta.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen strategista ketteryyttä ja miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan portfolion kehitysprojektit kytketään yrityksen strategiaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella miten tunnistaa nykyiset YIT Oyj:n liiketoiminnan kehitysprojektit, jotka vievät yrityksen strategiaa eteenpäin.

Avainasemassa strategian toteutumisen kanssa on kehitysportfolion suunnitelmallinen seuranta ja arvioiminen. Erityisen tärkeää on kyetä tunnistamaan oikea mittaristo ja kriittiset tekijät strategiaa tukevien projektien tunnistamiseksi. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimukseni perustana tehtiin kvalitatiivinen haastattelututkimus.

Tutkimushaastattelu toteutettiin käyttäen avuksi puolistrukturoitua haastattelumenetelmää.

ABSTRACT

Author: Arto Nieminen

Title: Agile Strategy – Prioritization of Development Portfolio

Faculty: Lappeenranta University of Technology

Major: Management and Organizations

Year: 2014

Master's thesis: LUT, School of business

88 pages, 10 figures and 1 appendix

Examiners: professor Pia Heilmann and professor Karl-Erik Michelsen

Keywords: Strategy, Portfolio, Prioritization

One key aspect of this study is that YIT Corporation does not operate in a stable or even predictable business environment. On the contrary, a rapid development of technology and continuously changing operating environment at the same time makes business planning and forecasting very difficult or even impossible.

This study examines the company strategic agility and how the current and future business development portfolio is connected to the company strategy in a constantly changing business environment. This study will try to answer how to identify the current YIT Corporation business development projects that will take company's strategic targets forward.

The key success factor of implementing YIT Corporation strategy is systematic monitoring and evaluation of development portfolio. It is particularly important to be able to identify the right valuation and prioritization keys of development portfolio to support the company strategic targets

The study was conducted as a qualitative research and was based on a qualitative interview study. The research interview was conducted using semi-structured interview method.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	7
1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAT	7
1.2 TUTKIMUSONGELMA	9
1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE	10
1.4 KESKEISET KÄSITTEET	11
1.4.1 STRATEGIA.....	11
1.4.2 STRATEGISET KEHITYSHANKKEET JA PROJEKTIT	11
1.4.3 PORTFOLION HALLINTA	12
1.4.4 STRATEGISTEN VALINTOJEN PRIORISOINTI.....	12
1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT	12
1.6 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA RAKENNE	13
2. STRATEGIA	14
2.1 YRITYKSEN STRATEGIAN TOTEUTUS	19
2.1.1 MUUTTUVA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ JA STRATEGIA	21
2.1.2 STRATEGINEN KETTERYYS	23
3. PORTFOLION HALLINTA	29
3.1 PORTFOLION HALLINTA OSANA STRATEGISTA SUUNNITTELUA	34
3.2 MIKSI PORTFOLION HALLINTAA TARVITAAN?	36
3.3 PORTFOLION HALLINTAMALLI	38
3.4 PRIORISOINTI	42
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	50
4.1 TAPAUSTUTKIMUS MENETELMÄ	51
4.2 TUTKIMUSAINEISTO	52
4.2.1 TUTKIMUSHAASTattelut	53
4.2.2 TUTKIMUSAINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI	54
4.2.3 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA USKOTTAVUUS	56
5. AINEISTON ANALYYSI	61
5.1 CASE YRITYS	61
5.1.1 YIT OYJ TARJOAMAT PALVELUT	61
5.1.2 YIT OYJ STRATEGIA	62
5.1.3 YIT:N STRATEGIAPROSESSI	64
5.1.4 YIT:N MEGATRENDIEN TUNNISTAMINEN	66
5.1.5 YIT:N STRATEGINEN KEHITTÄMINEN JATKUVASTI MUUTTUVASSA LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ	67
5.1.6 YIT:N KEHITYSPORTFOLION HALLINTA	70
5.1.7 YIT:N KEHITYSPORTFOLION KYTKEMINEN YRITYKSEN STRATEGIAAN	72

5.1.8 PRIORISOINTIKRITEERIT STRATEGIAN KANNALTA TÄRKEIDEN KEHITYSHANKKEIDEN JA PROJEKTIEEN TUNNISTAMISELLE	73
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 JATKOTUTKIMUSTARPEET	79
LÄHDELUETTELO	80
LIITTEET:.....	87
LIITE 1. HAASTATTELUKYSYMYKSET	87

1. JOHDANTO

1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAT

Nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö asettaa yrityksen johdon strategisen osaamisen koetukselle. Yrityksen johtaminen epävarmassa liiketoimintaympäristössä edellyttää johdolta usein nopeaa reagointia toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa yritysten toimintajänteet ovat lyhentyneet merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Toimintaympäristön ennustettavuus on erittäin vaikeaa ja tulevaisuuden suunnittelu on haasteellista.

Tämän kaltainen tilanne vaatii strategista ketteryyttä, eli yrityksen sisään rakennettua kykyä tarttua tilaisuuksiin ja hyödyntää eteen aukenevat mahdollisuudet, mutta samalla tunnistaa riskit ja uhat. Strateginen ketteryys on avainasemassa menestyksestä strategiaa luodessa. Hyväkään strategia tai täydellinen toimintaympäristön analysointi ja strateginen suunnittelu ei muuta vaikean liiketoimintaympäristön luonnetta. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on nykypäivänä hyväksyttävä jatkuva epävarmuus erottamattomaksi osaksi itse liiketoimintaa, sekä ennen kaikkea varmistaa kyky jatkuvaan uusiutumiseen. Pystyäkseen tähän on yrityksen kyettävä valitsemaan oikeat toimenpiteet tukemaan sen asettamaa strategiaa. Yrityksen kehitysportfolio on oltava vahvasti sidottuna sen strategisiin tavoitteisiin.

Muutoksen johtaminen on prosessi, joka pakottaa organisaatiot jatkuvasti uusiutumaan ja muuttamaan rakenteitaan palvelukseen sekä sisäisiä että ulkoisia asiakkaitaan. Nopeasti tapahtuvien muutosten hallinta on entistä tärkeämpää, sillä muutosnopeus on suurempi kuin kertaakaan aikaisemmin historiassa (Moran & Brightman 2001, 111).

Strategian luomiseen liittyvät keskustelut ovat viime vuosina siirtyneet strategiseen ketteryyteen. Strateginen ketteryys tarkoittaa Dozin ja

Kososen (2008) mukaan kykyä ajatella ja toimia tuoreella tavalla. Olennaista on kyky muuttaa nopeasti vakiintuneita toimintamalleja, pystyä keksimään uutta liiketoimintaa ja hahmottamaan uudenlaisia liiketoimintamalleja sekä ylläpitää strategista liikkuvuutta. Strategisessa ketteryydessä tarvitaan strategista herkkyyttä, kollektiivista sitoutumista ja resurssien liikkuvuutta. Strateginen herkkyyys vaatii strategista ennakkointia, strategista oivaltamista sekä kykyä ymmärtää havaitsemansa. Kollektiivista sitoutumista tarvitaan parantamaan johdon sitoutumista ja se myös parantaa ylimmän johdon strategisten päätösten laatua. Resurssien liikkuvuudella tarkoitetaan nopeaa reagointikykyä vaativaa voimavarojen nopeaa kohdistamista (Doz & Kosonen 2008, 30, 31, 46, 49, 52, 54, 58-60).

Erytisen tärkeää on tunnistaa miten toimialallaan hyvin vakiintuneet yritykset kykenevät muuttamaan toimintamallejaan ja miten nopeasti se on mahdollista tapahtua. Strateginen ketteryys on kykyä tuottaa oikeat tuotteet ja palvelut oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikeaan hintaan ja oikeille asiakkaille (Long 2000, 35-42).

Yksittäisten kehitysprojektien hallinnan kehittämisestä ollaan siirtymässä eteenpäin yhä suurempien ja monimutkaisempien kehitys kokonaisuuksien hallintaan. Tämä toimii yhdistävänä linkkinä yrityksen strategisten tavoitteiden ja yksittäisten muutos- ja kehitysprojektien välillä. Toisaalta hyvin monimutkaisten ja laajojen strategisten muutos- ja kehitystehtävien organisointi yksittäisten projektien avulla ei välttämättä ole edes mahdollista. Tällaisten muutosten suunnittelu ja läpivienti vaatii useiden organisaatioyksiköiden tai organisaatioiden samanaikaista osallistumista työn toteuttamisen ja niiden yhteistoiminnan koordinoitua. Kehitysohjelmat tarjoavat oivallisen rungon laajojen ja monimutkaisten muutosten suunnitteluun ja organisointiin (Dietrich 2007, 26).

Tutkimuksen taustalla on noin kuusi vuotta kestänyt työurani projektijohtamisen maailmassa. Olen toiminut projektipäällikkönä ja

hankepäällikkönä UPM-kymmenellä ja YIT:llä. Vastuullani on ollut useita konsernitason kehityshankkeita, joilla on pyritty harmonisoimaan yrityksen toimintatapoja ja kehittämään sen toimintaa. Vuosien aikana mielenkiintoni on kohdistunut strategian toteuttamisen kannalta tärkeimpien kehitysprojektien ja hankkeiden tunnistamiseen. Tässä työssä pyrin kartoittamaan miten strategia ja kehittäminen voidaan yhdistää toisiaan tukeviksi. Sain toimeksiannon työnantajaltani toteuttaa tämän tutkimuksen 2013-2014 välisenä aikana.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tarkastella yrityksen kyvykkyyttä strategiseen ketteryyteen ja miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan portfolion kehitysprojektit kytketään yrityksen strategiaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoiminta ympäristössä. Tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella miten tunnistaa nykyiset YIT:n liiketoiminnan kehitysprojektit, jotka vievät yrityksen strategiaa eteenpäin ja mitkä ovat YIT:n strategian toteuttamisen kriittiset tekijät.

1.2 TUTKIMUSONGELMA

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus lähteä pohtimaan, miten YIT:n asettamaa strategiaa voidaan toteuttaa jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja miten tunnistaa oikeat kehitysportfolion kehitysprojektit, jotka toteuttavat ja tukevat yrityksen strategiaa. Avainasemassa strategian toteutumisen kanssa on kehitysportfolion suunnitelmallinen seuranta ja arvioiminen. Erityisen tärkeää on kyetä tunnistamaan oikeat kriittiset tekijät strategiaa tukevien projektien tunnistamiseksi.

Strategiaa tukevien kehityshankkeiden ja projektien kannalta on keskeistä ymmärtää oikeat prioriteetit ja kriteerit joiden pohjalta valintoja tehdään. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää:

1. Miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan kehitysportfolion projektit ja hankkeet kytetään yrityksen strategiaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä?
2. Millaisia keskeisiä kriteereitä käytetään kun tehdään päätöksiä ja arvioita tulevien ja meneillään olevien hankkeiden ja projektien merkittävyydestä strategian toteuttamisessa?
3. Muodostaa ja määrittää priorisointikriteerit strategian toteutuksen kannalta tärkeiden hankkeiden ja projektien tunnistamiselle.

1.3 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Tutkimuksen ensimmäisessä johdanto osiossa käydään lävitse tutkimuksen taustat, tarkoitus ja tavoitteet.

Tutkimuksen toisessa ja kolmannessa osassa asetetaan tutkittavan ilmiön aikaisemman tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, sekä käydään läpi tutkimukseen liittyvä teoreettinen tausta.

Neljännessä osiossa käsitellään tutkimuksen metodologia ja tutkimusmenetelmät.

Luvuissa viisi ja kuusi tehdään aineiston analyysi ja lopuksi vedetään yhteen tutkimuksen tulokset ja näistä johdetut päätelmät. Näissä luvuissa pohditaan yrityksen priorisoinnin painopisteitä ja annetaan yrityksen johdolle ehdotuksia haasteiden ratkomiseen ja pohditaan tutkimuksen pohjalta nousevia mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

1.4 KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksessa käsitellään yrityksen strategiaa, kehitysportfolioon hallintaa ja sen priorisointia. Tämän takia kirjallisuuden pääpaino perustuu strategiaa, portfoliohallintaa käsitteleviin teoksiin.

Tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka selventävät tutkimusta ovat strategia, portfolioon hallinta sekä priorisointi.

1.4.1 Strategia

Strategialla tarkoitetaan niitä valintoja, joilla yritys pyrkii kohti visiotaan. Strategiaan perustuvan muutoksen suunta ilmaistaan yrityksen kilpailuetujen, strategian päämääräalueiden ja numeraalisten tavoitetasojen avulla.

Strateginen johtaminen on prosessi, jossa johdetaan tehtyjä strategisia päätöksiä (Johnson & Scholes, 1993, 14-17).

1.4.2 Strategiset kehityshankkeet ja projektit

Strategisilla kehityshankkeilla ja projekteilla tarkoitetaan strategiakauden kaikkein merkittävimpiä hankkeita, jotka toteuttavat strategisten valintojen päämääriä.

Strategiset kehityshankkeet ja projektit ovat osa johtamisjärjestelmää. Ne ovat keskeinen työkalu, jolla strategian toteuttamisessa tarvittavia laajojakin muutoshankkeita valmistellaan ja viedään käytäntöön.

1.4.3 Portfolion hallinta

Yrityksen johdon tehtävänä on nimetä ne kehitysprojektit, jotka liittyvät yhteiseen tahtotilaan ja sen kriittisiin menestystekijöihin. Tämän kokonaisuuden hallintaa voidaan kutsua portfolion hallinnaksi.

Portfolion hallinta käsitetään malliksi hallita monimutkaisia liikkeenjohdon ongelmia keskittymällä pieneen joukkoon tärkeitä tekijöitä. Portfolion hallinnalla siirrytään projektien valinnassa ja toteuttamisessa sattumanvaraisesta prosessista organisoituun ja kurinalaiseen projektien valintaan (Cleland & Ireland 2006, 209).

1.4.4 Strategisten valintojen priorisointi

Strategisilla valinnoilla tarkoitetaan strategiakauden aikana painopistesuuntaa osoittavia tekemisenalueita, joilla pyritään luomaan pysyvää tai pitkäaikaista kilpailuetua. Valintaprosessin yhteydessä priorisoinnilla on keskeinen merkitys. Niiden avulla määritellään miten projektit syntyvät ja millä kriteereillä projektien arviointia ja priorisointia tehdään.

1.5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tämä siitä syystä, että tutkimuksen luonteeseen ei sovi kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksessa on käytetty metodologia, jolla saadaan selville tutkittavien näkökulmat ja päästetään tutkittavien ”ääni” esille (Hirsjärvi, 2004, 155).

Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana tulee olemaan kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimushaastattelu toteutetaan käyttäen avuksi puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastateltavia ovat YIT Oyj:n ja YIT Information Services Oy:n avainhenkilöt. Haastattelun tavoitteena on tunnistaa kehitystoiminnoissa olevien työntekijöiden käsitykset siitä miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan kehitysportfolioon projektit ja hankkeet kytketään yrityksen strategiaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä? Millaisia keskeisiä kriteereitä ja prioriteetteja käytetään priorisointiin kun tehdään päätöksiä ja arvioita tulevien ja meneillään olevien hankkeiden ja projektien merkittävyydestä YIT:n strategian toteuttamisessa? Muodostaa ja määrittää YIT tason priorisointi kriteerit strategian toteutuksen kannalta tärkeiden hankkeiden ja projektien tunnistamiselle.

1.6 TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA RAKENNE

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajataan ne kehityshankkeet ja projektit, joissa ei ole IT-näkökulmaa tai toteutetaan ilman YIT Information Services Oy:n osallistumista. Haastattelut tullaan toteuttamaan vain tietyissä YIT organisaation osissa ja tutkimustulokset ei näin ollen ota kantaa YIT konserni tasoiseen portfoliohallintaan.

Tutkimuksessa ei paneuduta syvällisesti strategian ja portfoliohallinnan kokonaisuuteen vaan painopisteenä on priorisointikriteerien tunnistaminen, jotta YIT Oy:ssä tunnistetaan ne kehityshankkeet ja projektit, jotka tukevat yrityksen strategiaa.

2. STRATEGIA

Strategiasta on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Usein strategian yhteydessä puhutaan esimerkiksi taktiikasta, toimintamallista, keinovalikoimasta tai jopa yrityksen maailmankuvasta (Näsi & Aunola 2005, 12–14).

Tieteellisessä tutkimuksessa ei ole yksiselitteistä selitystä strategialle, mutta usea tutkija on pyrkinyt selittämään strategian merkityksen eri näkökulmista ja lähtökohdista.

Itse sana strategia on alun perin johdettu muinaiskreikan sanasta *strategos*, joka tarkoittaa armeijan päällikköä tai sotilasjohtamisen taitoa. Nykyään strategiaa käytetään hyvin usein sodankäyntiin liittyvänä terminä, jolloin sillä viitataan armeijan yksiköiden siirtämiseen taistelualueella. Liike-elämässä sana strategia voi saada samankaltaisen määritelmän: se on yrityksen suunnitelmallista toiminnan johtamista haluttuun suuntaan kilpailuympäristössä (Karlöf 2004, 19; Tuomi & Sumkin 2010, 26).

Strategian muodostamiseen liittyy vahvasti organisaation olemassaolon tarkoituksen sanallinen kuvaaminen, vision ja mission määrittely. Strategisen johtamisen päätavoitteena on määrittellä organisaation tulevaisuuden tavoitteet ja ne keinot ja muutokset, joita tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Klassinen, rationaaliseen suunnitteluun perustuva, strategia-ajattelu jakaa strategisen johtamisen prosessin karkeasti kahteen vaiheeseen: suunnitteluun ja toteutukseen (Seeck 2008, 322).

Strategisen johtamisen näkökulma organisaatioon on ylhäältä alaspäin suuntautuva. Strategiasta päättää ylin johto, jonka jälkeen operatiivisen tason tehtävä on toimia sen mukaan (Watson 2006, 358).

Porter (1999) on tutkimuksissaan painottanut, että yrityksen strategian pitää olla selkeä. Mikäli yrityksellä ei ole selvää visiota siitä, kuinka se on toimintaympäristössään selkeästi erilainen ja ainutlaatuinen, kykenevä tarjoamaan jotakin erilaista kuin kilpailijansa erilaisille asiakasryhmille, kilpailijat syövät sen elävältä. Mikäli kaikki kilpailevat samojen muuttujien varassa, standardi nousee, mutta yksikään yritys ei pääse muiden edelle.

Juuri muiden edelle pääseminen ja siellä pysyminen on strategian ydin. Porterin tutkimuksen mukaan yrityksen strategian ydintä kutsutaan kilpailuedun luomiseksi suhteessa kilpailijoihin. Ajatellessaan strategiaansa yrityksen ei pitäisi keskittyä olemaan parempi siinä mitä se tekee, vaan olemaan erilainen siinä mitä se itse tekee (Porter 1999, 13-14).

Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin (Porter 1985, 9).

Porter käyttää termiä kilpailuetu, kuvatessaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Kilpailuedun Porter jakaa kahteen eri tyyppiin. Näitä ovat kustannusjohtajuus ja differointi. Kustannusjohtajan kilpailuetu perustuu alhaisempiin hintoihin, kun taas differoitsijan etu muodostuu ainutlaatuisesta tuotteesta tai palvelusta. Kilpailuetuun johtavia kilpailustrategioita on kolmea erilaista tyyppiä, kustannusjohtajuus, keskittyminen ja differointi (Porter 1985, 15).

Kilpailutilanne on keskeinen yritysten onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttava tekijä. Kilpailu ohjaa yrityksen toimintaa merkittävästi ja strategia merkitsee yritykselle suotuisan toimintakentän löytämistä oikeiden valintojen kautta. Strategialla yritys yrittää löytää oikean kilpailuaseman, jolla se pyrkii maksimoimaan markkinoilta saatavan hyödyn ja voiton toiminnalleen (Porter 1985, 13–14).

Yksi yrityksen kilpailustrategian osista on oman yrityksen aseman miettiminen suhteessa markkinoiden muihin toimijoihin. Porter (2004) on todennut, että asemointi oman toimialan sisällä määrittää sen, onko yrityksen kannattavuus toimialan keskiarvon ylä- vai alapuolella. Yritys, joka kykenee asemoimaan itsensä onnistuneesti, saattaa saavuttaa korkeitakin tuottoja huolimatta toimialan mahdollisesta hankalasta rakenteesta ja siitä johtuvasta vaatimattomasta kannattavuuden keskiarvosta. Keskiarvoa paremman suoriutumisen perustana on kestävä kilpailuetu (Porter 2004, 11).

Ensimmäinen vaihe strategiaprosessi alkaa aina liiketoimintaympäristön analysoinnilla. Tämän analyysin pohjalta määritellään käsitys, eli visio siitä, millaisia päämääriä yrityksen toiminnalle asetetaan. Strategisten kehitysprojektien suunnitteluvaiheessa täsmennetään, millaisilla keinoilla nämä päämäärät voidaan saavuttaa. Valitut keinot laitetaan käytäntöön strategian toteutusvaiheessa ja lopuksi arvioidaan ja seurataan, miten strategian toteuttaminen onnistuu (Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30).

Strategia voidaan käsittää monella eri tavalla ja useasta eri näkökulmasta. Kuitenkin kaikkea strategiakeskustelua yhdistää yleisesti Mintzbergin et al. (2009) mukaan neljä piirrettä, joilla jokaisella on omat etunsa ja haittapuolensa.

Ensinnäkin strategian päärooli on ohjata organisaatiota oikeaan suuntaan sen toimintaympäristössä. Vaarana on kuitenkin sokeutua matkalle sattuviin karikoihin, mikäli pitäydytään liiaksi ennalta määrättyssä kurssissa.

Toiseksi strategia auttaa yrityksen toimintojen kohdistamisessa. Se estää kaaosta näyttämällä ihmisille toiminnan suunnan. Kääntöpuolena organisaatio voi silti joutua ryhmäajattelun ansaan, jos tavoite on määritelty liian tiukasti, sillä tällöin avautuvat mahdollisuuden jäävät huomaamatta.

Kolmantena strategian tehtävän on auttaa ihmisiä ymmärtämään yritystään ja erottamaan sen muista toimijoista. Kuitenkin organisaation liian tarkka määrittely voi johtaa stereotyyppittelyyn, jolloin yrityksen järjestelmän monimuotoisuus jää piiloon.

Neljänneksi strategiaa tarvitaan vähentämään monitulkintaisuutta ja tuomaan järjestystä. Tässä mielessä strategia on kuin teoria: kognitiivinen rakenne, joka yksinkertaistaa ja selittää maailmaa ja siten johtaa toimintaan. Haittana tässä on silti se, että luovuus kukoistaa epäjärjestyksessä. On ymmärrettävä, että jokainen strategia, kuten teoria, on vain yksinkertaistus, joka saattaa vääristää todellisuutta. Tämä on hinta, joka strategiasta on maksettava (Mintzberg 2009 et al. 16–19).

Strategiaa ja sen johtamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja se voidaan myös ymmärtää monella eri tavalla. Kamesky on tutkimuksissaan määritellyt strategian lyhyesti yrityksen tietoiseksi keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinnaksi muuttuvassa maailmassa. Hänen mukaansa strategiansa avulla yritys hallitsee ja kontrolloi ympäristöä. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamesky 2008, 19).

Hyvä strategia huomioi liiketoimintaympäristön lisäksi myös toimialan erityispiirteet sekä organisaation kyvykkyydet. Kilpailukykyisen strategian muodostaminen alkaa markkinan ja kilpailukentän huolellisella analysoinnilla (Chan Kim & Mauborgne 2005, 33-37).

Freedmanin ja Tregoen tekemän tutkimuksen mukaan strategialla tarkoitetaan yrityksen tekemien valintojen luomaa toimintakenttää, jotka määrittävät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa. Strategisilla valinnoilla voidaan määrittää liiketoiminnan ja organisaation toimintakentän. Strategian suunnittelussa ja määrittelyssä onnistuminen

vaatii, että valintojen syyt ja seuraukset sekä edellytykset strategian toteuttamiselle tulevat strategiassa esille. Strategian tarkoituksena on kuvata, mihin organisaatio pyrkii ja minkä vuoksi (Freedman & Tregoe 2003, 17-18, 20).

Strategiaprosessin ensimmäiset ja tärkeimmät asiat ovat yrityksen strategisen suunnan määrittäminen, strategisten tavoitteiden tarkentaminen ja luoda yrityksen näkemykset tulevaisuudesta eli vision määrittely. Visiolla kuvataan se tila, joka yrityksen on tarkoitus saavuttaa. Visiossa tarkentuu tavoitetila lopputuloksesta. Vision tarkoituksena on saada ihmiset ymmärtämään yrityksen tavoitteet ja kohdistaa heidän energiansa oikeisiin asioihin sekä koordinoida ja yhdensuuntaistaa tämän päivän valintoja. Organisaatioiden ja ihmisten johtamisessa korostuu vision selkeyttämisen tarve ja toteuttajien sitoutumisen varmistaminen esimerkiksi yrityksen arvoja hyödyntäen, kun taas toiminnan johtamisessa on tärkeää selkeiden visiotavoitteiden määrittäminen ja vision luominen toiminnalle. Yrityksen visiolla on merkitystä vasta, kun sen avulla synnytetään ihmisten mielessä yhteisen ja samalla tavalla ymmärretyin tahdon tulevaisuudesta. Kun visiosta on saatu yhteinen ymmärrys, niin voidaan siirtyä strategisiin valintoihin. Yhteinen strateginen ymmärrys rakentuu visiossa syntyneelle näkemyksellä ja tahdolle (Viitala 2004, 72; Kauppinen 2006, 41,50,194).

Kamensky on tunnistanut strategian kannalta kriittiset ominaisuudet seuraavalla tavalla:

1. Strategian suunnittelussa päähuomio on tulevaisuudessa, eli miten johto voi varmistaa, että yritys menestyy ja tekee tulosta myös tulevaisuudessa.
2. Strategia on yritykselle kaikkein tärkeimpien ja olennaisimpien asioiden tavoittelua.

3. Strategia edellyttää kykyä ja ymmärrystä muodostaa näkemyksiä hyvinkin suuresta massasta asioita ja tapahtumia.
4. Strategia edellyttää kykyä ajatella käsitteellisesti, abstraktisti, mutta lopullisten strategioiden tulee olla hyvin konkreettisia ja käytännönläheisiä.
5. Strategia vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi? ja mitä? Kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen miten?
6. Strategian sisältö on aina tarkastelutaso- ja näkökulmakysymys. Konsernin, tulosyksikön, liiketoiminta-alueen, valmistuspäällikön, työnjohtajan ja laitoshenkilön strategian sisältö on erilainen.
7. Strategian tehtävänä on erottautuminen kilpailijoista.
8. Strategian tekeminen edellyttää kykyä ja rohkeutta tehdä tietoista valintaa hyvienkin vaihtoehtojen välillä ja sanoa ei myös monille hyville asioille.
9. Strategia on ikuinen kehitysprosessi. Jatkuvienkin muutosten keskellä on pystyttävä luomaan pysyvyyttä.
10. Tosiasioitten tunnistaminen ja tunnustaminen on viisauden alku myös strategiatyöskentelyssä.
(Kamensky 2000, 20 - 23).

2.1 YRITYKSEN STRATEGIAN TOTEUTUS

Viimeisen tutkimuksen ja yleisen oletuksen mukaan strategian suunnittelu ja toteuttaminen vaatii aikaa ja aiheuttaa ongelmia yrityksissä. Siksi yrityksen johdolla on ratkaiseva rooli ongelmien ratkaisemisessa ja strategian onnistuneen toteutuksen valmistelussa (Analoui & Karami 2003,

182).

Anloui ja Karami ovat määritelleet viisi strategian toteuttamisen peruselementtiä:

1. Organisaatorakenne.
2. Johtajuus.
3. Henkilöresurssit.
4. Kulttuurin johtaminen.
5. Strategiaa tukeva taloussuunnittelu.

Johnsonin et al. (2006, 19) tutkimuksen mukaan yrityksen strategian vieminen käytäntöön käsittää kolme perustehtävää. Organisaatorakenne pitää rakentaa siten, että se tukee menestyksellistä suoriutumista. Toiseksi on tärkeää menestymisen mahdollistaminen eri resurssien oikealla kohdistamisella strategian tukemiseen ja viimeiseksi strategisen muutoksen johtaminen ja sen hallittu toteuttaminen organisaatiossa.

Tutkijat Burgeois III ja Brown ovat esittäneet tutkimuksissaan viisi lähestymistapaa strategian toteutuksen hankaluuteen. Nämä viisi prosessipohjaista mallia ovat seuraavat. Ensimmäisenä on komentajamalli, eli tässä mallissa yrityksen ylin johtaja suunnittelee resurssien käytön tavoitteiden toteuttamiseksi. Toisena on muutosmalli, jossa malli painottaa uuden strategian toteuttamiseksi kolmea osa-aluetta organisaatorakennetta, kannustuspalkkioita ja ohjausjärjestelmiä menetelminä strategian toteuttamiseksi. Kolmantena on yhteistyömalli, joka perustuu strategian luomiseen ylimmän johdon ryhmätyönä ja

keskinäisen sopimisen ja päätännän pohjalta. Neljäs malli on kulttuurimalli, joka pyrkii toteuttamaan strategian luomalla yhtenäisen yrityskulttuurin koko organisaatioon. Viimeinen tutkimuksen tunnistama malli on kasvumalli, jonka perustana on yrityksen esimiesten luontainen kiinnostus kehittää uusia mahdollisuuksia havaitessaan niitä päivittäisessä esimiestyössään - strategia siis kasvaa yrityksen sisältä ihmisten kautta. (Burgeois III & Browin 1984, 241 – 264).

2.1.1 Muuttuva liiketoimintaympäristö ja strategia

Tulevaisuudessa yritysten ja organisaatioiden on mietittävä entistä tarkemmin, miten he sitouttavat työntekijät yrityksen tai organisaatioiden tavoitteisiin ja arvoihin entistä paremmin. Ratkaisu tähän löytyy tutkimusten mukaan yrityksen johtamistavoista sekä sen organisaatiokulttuurista. Organisaation kilpailukyky markkinoilla rakentuu kustannustehokkuuden sijaan entistä enemmän innovatiivisuuden ja luovuuden varaan.

Yritykset elävät joka päivä muutoksessa ja käyvät läpi muutoksia koko ajan. Muutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yleisesti organisaation jatkuvaa muutosta ja ketterää sopeutumista vallitsevasta tilasta kohti tavoitetilaa, joka sekin on luonteeltaan muuttuva ja dynaaminen. Yrityksen tavoitetila on suunta, jota kohti edetään erilaisin toimenpitein. Strategia voidaan nähdä myös muutoksena ja muutoksen transformaationa. Strategiaprosessissa on kyse muutoksesta ja sen käyttöönotosta (Liedtka & Rosenblum 1996, 141).

Strategisen johtamisen pääelementtejä ovat kyky ennakoida, suunnitella ja kontrolloida. Yrityksen strategian tarkoitus on varmistaa sen kilpailuedut markkinoilla, joiden avulla optimoidaan organisaation suorituskyky maksimiinsa. Strategian muotoilee organisaation johtaja tai ylimpään johtajistoon kuuluvat. Strategia on suunnitelma, joka muotoillaan

analyyttisten menetelmien avulla ja se sisältää tärkeimmät tavoitteet, niiden edellytykset ja niiden tulokset pitkällä aikavälillä (Harisalo 2009, 237).

Voidaan siis sanoa, että strateginen johtaminen muodostuu sellaisista päätöksistä ja toimista, jotka auttavat organisaatiota mukautumaan ympäristöönsä tuloksellisesti. Yrityksen toimintaympäristö, sekä organisaatio muuttuvat jatkuvasti, on strategisen johtamisen prosessi päättymätön jatkumo ylimmän johdon toimenkuvassa (Kroll et al. 1998, 4, 13).

Yritysten liiketoimintaympäristöt ovat nykypäivänä dynaamisia ja eläviä ja tästä syystä yrityksillä on kasvanut tarve seurata ja reagoida markkinoiden herkkiin signaaleihin ja jatkuvasti arvioida niiden vaikutuksia yhtiön menestymiseen (Alhola & Lauslahti 2003, 23).

Jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä yrityksen johdon tulisi kehittää toimintaympäristössään kilpailuetua tuottava yrityksen johtamis- ja ansaintalogiikka, joka nojaisi sen omiin kilpailuetuihin, menestystekijöihin ja kyvykkyyteen. Strategisen johtamisen tasolla liiketoimintaosaaminen on kykyä kehittää innovatiivisia strategiamalleja yrityksen liiketoiminnan johtamiseksi. Tutkimuksissaan Näsi ja Neilimo ovat korostaneet, että liiketoimintaan liittyvää osaamista pitää hallita strategisen johtamisen tason lisäksi myös taktisen ja operatiivisen johtamisen tasoilla (Näsi & Neilimo, 2008, 245–246).

Menestyäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksen ja johtajan tulee kehittää organisaation jäsenien osaamista, jolla voidaan synnyttää uudenlaista luovuutta ja innovatiivisuutta toiminnassa. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksillä ja niiden johtajilla on jatkuva oppimisen ja poisoppimisen haaste. Tutkimuksessaan Sydänmaanlakka (2006) on listannut neljä osaamista, jotka näyttävät olevan johtajan avainosaamisia muuttuvassa toimintaympäristössä Ensimmäinen

avainpiirteistä on todellisuuden tarkka havainnointi ja sen näkeminen uusin silmin. Toisena on vaistoaminen, jolla tarkoitetaan tulevien mahdollisuuksien heikkojen signaalien havaitsemista intuition avulla, kolmantena on läsnä oleminen, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan oman sisäisen luovuuden ja tahdonvoiman löytämistä ja käyttämistä, neljäntenä on visiointi, joka korostaa uusien merkitysten luomista) ja täytöntöönpanoa, jolla tarkoitetaan välitöntä toimimista uusien mahdollisuuksien löytämiseksi (Sydänmaanlakka 2006, 145).

2.1.2 Strateginen ketteryys

Strategisella ketteryydellä tarkoitetaan yrityksen sisäänrakennettua kykyä tarttua eteen tuleviin haasteisiin ja tilaisuuksiin, hyödyntää aukeavat mahdollisuudet sekä yleensäkin selviytyä arvaamattomista yllätyksistä. Oleellinen seikka yrityksen ketteryydessä on kyky tunnistaa uhat ja mahdollisuudet sekä reagoida näihin tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Strategista ketteryyttä voidaan yhä useamman kuvata yrityksen ja toimialan kohdalla siten, että se on jopa tärkeämpää kuin yrityksen strategia itse. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että paraskaan strategia tai perusteellinen toimintaympäristön analysointi ja strateginen suunnittelu ei muuta vaikean toimintaympäristön luonnetta miksikään. Tällöin yrityksen ja sen johdon tuleekin luopua yrityksistä kontrolloida tai edes täysin ymmärtää yrityksensä toimintaympäristöä, hyväksyä jatkuva epävarmuus erottamattomaksi osaksi itse liiketoimintaa, sekä ennen kaikkea varmistaa kyky jatkuvaan itsensä päivittämiseen ja uusiutumiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pyrkimyksenä tulisi olla strategisen ketteryyden maksimoiminen perinteisen strategisen suunnittelun ja kilpailijoista erottautumisen sijaan.

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, muuttuva toimintaympäristö ja jatkuvasti koveneva kilpailu vaativat uudenlaista johtamisosaamista. Johtamistrendit vaihtuvat, mutta strategia pysyy muuttaen vain muotoaan. Seuraavassa kuvassa on esitetty miten strategiset kehityshankkeet voivat olla ohjaajina kun puhutaan yrityksen ketteryydestä. Kun strategisten hankkeiden ja projektien valinnoissa on otettu huomioon yrityksen strategia ja organisaation tavoitteet on yritys kykeneväisempi vastamaan toimintaympäristön muutoksiin.



Kuva 1. Strategisten kehityshankkeiden suhde strategiseen ja operatiiviseen ketteryyteen

Tutkimuskirjallisuuteen strateginen ketteryys nousi 2000-luvun aikana ja sen rooli yrityksissä on kasvanut merkittävästi lähestyvässä nykypäivää. Pärjätäkseen nykypäivän nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, jossa eri osa-alueiden monimutkaisuus vaihtelee, on yrityksen oltava dynaaminen ja valmis nopeisiin liikkeisiin toiminnassaan. Kilpailukyvyyn

lähde on kyky reagoida nopeasti muutoksiin hyödyntämällä mahdollisuudet ja torjumalla uhat.

Strategista ketteryyttä tarvitaan Kososen ja Dozin tutkimusten mukaan kaikissa yrityksissä, eikä vain niissä, jotka elävät keskellä nopeaa ja monimutkaista muutosta. Myös perinteisillä kypsillä toimialoilla strategisesti nopealiikkeiset yritykset voivat ketteryyden ansiosta jättää kilpailijansa taakseen, luoda uusia markkinoita ja uudistaa kilpailutapansa (Kososen & Dozin 2008, 22).

Doz & Kosonen (2008) jakavat strategisen ketteryyden kolmeen pääalueeseen, jotka tukevat toinen toisiaan. Ollakseen ketterä organisaation on oltava:

1. Strategisesti herkkä.
2. Johdon on sitouduttava kollektiivisesti päätöksentekoon.
3. Yrityksen resurssien on liikuttava joustavasti.

Ketteryyden ensimmäinen pääalue, strateginen herkkyyks on yrityksen kyky tunnistaa jo aikaisessa vaiheessa syntyvässä olevien trendien ja erilaisten voimien kasautuvat vaikutukset, osata arvioida niiden merkittävyys, sekä nähdään vaivaa niiden tulkitsemiseksi ja johtopäätösten tekemiseksi. Perinteinen lähestymistapa, joka tunnistaa avaintrendit ja tulevat häiriöt hyvissä ajoin ennen kuin muutkin ne näkevät, on edelleen arvokasta myös nopean strategian pelissä, päättelivät Doz & Kosonen.

Kun toimintaympäristö on monimutkainen, muuttuu nopeasti ja rakentuu monista järjestelmistä, strategista ennakoitukykyä on em. tutkijoiden mukaan täydennettävä kyvyllä oivaltaa strategisesti. Se tarkoittaa taitoa

havaita, analysoida, tulkita oikein ja hyödyntää kompleksit strategiset tilanteet sitä mukaa kuin niitä syntyy (Doz & Kosonen 2008, 18).

Kun yrityksen tilanne on erittäin epävarma eikä toimintaympäristön monimutkaisuuteen kyetä tuomaan järjestystä tai kontrollia, perinteiset tavat rakentaa strategiaa ja tehdä päätöksiä eivät enää sovellu käytettäväksi. Tässä tapauksessa strateginen oivaltaminen ei tällöin ole mahdollista. Sen sijaan, että yritettäisiin ymmärtää tilannetta ja oivaltaa, miten toimia, voi olla yrityksen kannalta parempi, että tehdään eri suuntiin eteneviä, melkein pä satunnaisesti määriteltyjä ”tiedusteluretkiä”, tilanteen kartoituksia, kokeiluja. Ollakseen strategisesti herkkä, organisaatiossa on myös oleellista aktiivinen sisäinen keskustelu keskeisistä strategisista sitoumuksista. Myös yrityksessä vallitseva ajattelukyky ja älykkyys nousevat tärkeiksi ominaisuuksiksi (Doz & Kosonen 2008, 18).

Strategisesta ketteryyden yhteydessä puhutaan usein strategisen positioinnin merkityksestä. Positioinnin perusajatuksena on valita toteutettavaksi nimenomaan ne toiminnot eli, jotka erilaistavat yrityksen kilpailijoista. Strategia merkitsee siten myös parhaiden valintojen tekemistä ja toisaalta luopumisia kilpailutilanteessa. Valintoihin ja luopumisiin tulee yrityksen olla valmis silloin kun huomataan, että organisaation aktiviteetit ovat yhteen sopimattomia. Tuloksellinen strateginen positio, eli asemoituminen on mahdollinen vain, mikäli ollaan valmiita näihin valintoihin ja luopumisiin (Porter 1996, 12).

Yrityksen ei tarvitsisi muodostaa sen strategiaa, mikäli olisi olemassa vain yksi ainoa oikea, ideaalinen positio ja maailma sen ympärillä olisivat muuttumaton (Porter 1996, 12).

Yksi strategisen ketteryyden kulmakivistä on liiketoimintaympäristössä toimivien kilpailijoiden analysointi. Tämän tarkoituksena on profiloida kilpailijoiden mahdollisia toimenpiteitä tulevaisuudessa ja arvioida heidän reaktioita toimintaympäristön muutoksiin. Tämä analyysi pitää tehdä

kaikista yrityksen merkittävistä nykyisistä ja tulevista kilpailijoista. Lisäksi analysointi on tehtävä toimittajista ja asiakkaista jotka voivat integroitua alalla (Porter 2006, 72-75).

Yrityksen kilpailijoiden tulevien päämäärien tarkastelu on ensimmäinen askel heidän analysoimisessaan. Tämä tieto auttaa yritystä selvittämään kilpailijoiden muutoshalukkuutta ja niiden reaktioprofiilia. Analyysin avulla yritys voi löytää aseman, joka ei uhkaa kilpailijoita ja täten kyetä välttämään liiketoimintaympäristön sisällä tapahtuvia konflikteja ja reagoimaan muutoksiin nopeammin (Porter 1996, 75-83).

Kilpailija-analyysin toinen osa-alue on tarkastella heidän omaa oletustaan omasta asemastaan liiketoimintaympäristössä. Oletus saattaa olla kilpailijan osalta hyvin selkeä tai erittäin epäselvä. Yritys voi tätä hyödyntäen käyttää kilpailijoidensa sokeita pilkkuja, eli alueita joita nämä eivät tiedosta parantaakseen asemaansa toimialalla. Tuntiessaan kilpailijoiden heikkoudet voi yritys parantaa omaa strategista ketteryytään ja reagoida tilaisuuksiin nopeasti (Porter 1996, 84-85).

Kolmas kilpailija-analyysin alue on kilpailijoiden nykyisen strategian tunnistaminen. Kilpailijoiden toimintoja seuraamalla ja analysoimalla voidaan tehdä johtopäätöksiä heidän käyttämästään strategiasta. Kaikilla kilpailijoilla voidaan olettaa olevan strategia. Jos yritys kykenee tunnistamaan kilpailijoidensa strategian, voi se helpommin ohjata omaa toimintaansa ja reagoida nopeasti mahdollisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Porter 1996, 90-94).

Viimeinen analyysi on kilpailijoiden valmiuksien tarkastelu. Kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet määrittelevät sen kyvyn vastata strategisiin toimenpiteisiin. Vahvuuksien ja heikkouksien analysointi pitää kohdistaa kilpailijan eri osa-alueille, jotta se olisi riittävän kattava (Porter 1996, 90-94).

Kamenskyn (2010) tutkimuksen mukaan ydinkysymys kuuluu, pystymmekö tuottamaan yritykselle riittävää lisäarvoa? Ovatko meillä sellaiset resurssit ja sellainen osaaminen, että pystymme aikaansaamaan lisäarvon kilpailukykyisin kustannuksin? Tunnistammeko todellisen kilpailutilanteen ja sen dynamiikan? Pystymmekö yhdistämään asiakkaiden tarpeet ja omat resurssit ja osaamisen sekä kilpailutilanteen sellaiseksi vuorovaikutukseksi, että saavutamme, ylläpidämme tai vahvistamme kilpailuetua? Onko meillä sellainen pitkäjänteinen strategiatyöskentely, että pystymme jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten myötä?

3. PORTFOLION HALLINTA

Kehitysprojektit, jotka ovat erilaisia tai eri vaiheissa vaativat toisistaan eroavia hallintatoimia, jotta projektit olisivat itsenäisesti onnistuneita sekä projektien tulokset olisivat liitettävissä tehokkaasti muiden projektien tuloksiin tai muiden projektien käyttöön. Yksittäisten projektien seuraaminen ei yksin riitä, vaan yrityksen johdon näkökulmasta on hallittava projektien kokonaisuutta. Viime vuosina yrityksen johdon näkökulmassa korostuukin juuri projektien kokonaisuuden hallinta.

Projektiportfoliolla tarkoitetaan kokoelmaa yrityksen kehitysprojekteista. Portfolioajattelun avulla mahdollistetaan useiden ja monimuotoisten projektien kokonaisuuden hallinta. Organisaatiossa voi olla useita erillisiä portfolioita. Organisaation portfolioiden kokonaisuuteen sisältyvät kaikki organisaation projektit. Yhteen projektiportfolioon voi kuulua erivaiheisia projekteja. Projekti voi olla suunnitteilla, toteutettavana tai päättynyt.

Portfolion hallinnalla tarkoitetaan toimia, joilla koordinoidaan ja hallinnoidaan yrityksen projekteja. Hallinta kattaa havaitun tarpeen muuttamisen suunnitelmaksi projektista, yksittäisen projektin käynnistämisen ja toteuttamisen ohjaamisen, käynnissä olevien projektien toimintojen yhteen sovittamisen ja projektien päättämisen.

Kehitysportfolion hallintaan kuuluu olennaisena osana miettiä yrityksen kehitysresurssien ja investointien kohdentaminen tehokkaasti oikeaan aikaan asiakkaiden ja markkinoiden näkökulmasta. Tähän kuuluu nykyiset tuotteet, uudet tuotteet ja yrityksen kyky käyttää oikein kehitysinvestointeja (Cooper 1999, 185 - 186).

Portfolion hallinta on pidemmän ajan suunnittelua, jossa toimitaan kuten pörssin osakkeiden portfolion hallinnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen kehittämisportfolioon pyritään valitsemaan ”voittavia” ideoita.

Tämä tukee yrityksen strategista suuntaa tulevaisuudessa. Päätökset tuovat yritykselle voittoa pidemmällä aikavälillä (Cooper 1999, 185-186).

Yrityksen Päätöksentekoprosessi voi vaikuttaa erittäin mekaaniselta toimenpiteeltä, mutta sitä se ei ole. Portfolion hallinnalla tähdätään tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja tapahtumiin. Tulevaisuuteen tähtäävä tieto päätöksenteon pohjaksi on paras arvaustulevaisuudesta. Toimintaympäristö on tyypillisesti hyvin dynaaminen ja muuttuu jatkuvasti. Portfolion on oltava koko ajan päivitettyinä vastaamaan nykyistä ja tulevaa markkinatilannetta (Cooper 1999, 186-187).

Jos yrityksen kehitysportfolio on monimutkainen ja siinä on samaan aikaan toteutuksessa aikaisempien päätösten kehitysprojekteja ja tuoreita kehitysprojekteja, jotka etenevät aikataulun mukaan, niin tämä johtaa tilanteeseen, että lähes kaikki projektit ovat eri aina vaiheessa. Yrityksen johdon tekemät päätökset perustuvat projektilta saatuihin tietoihin. Usein tiedon määrä ja laatu eivät ole samalla tasolla. Yleisenä haasteena portfolion hallinnassa on organisaation resurssien riittämättömyys: Jatkuvasti muuttuvan tilanteen takia organisaation resursseja siirrellään projekteilta toisille. Tämä ei ole käytännössä joustavaa ja saumatonta tehtävien ja ajankäytön suhteen (Cooper 1999, 186-187).

Yrityksen kehitysportfolion hallintaprosessia voidaan menestyksellisesti johtaa ja kehittää siten, että se tukee organisaation päätöksentekoa ja auttaa päättäjiä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ja strategia toteutuksessa. Portfolion hallinnalle voidaan asettaa kolmenlaisia tavoitteita:

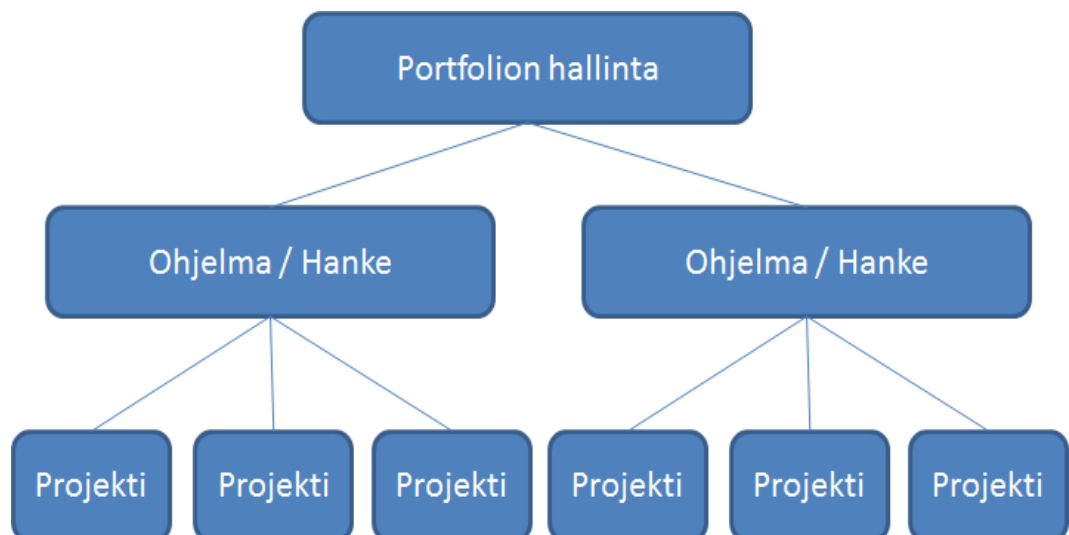
1. Kehitysportfolion arvon maksimointi.
2. Oikea balanssi.
3. Strateginen suunta.

Kehitysportfolioon arvon maksimoinnissa allokoitetaan käytössä olevat resurssit mahdollisimman hyvin tuottamaan arvoa portfoliolle ja yritykselle. Päätöstilanteessa arvioidaan investointien takaisinmaksuaikaa, pitkän ajan tuottavuutta ja onnistumisen todennäköisyyttä.

Kehitystilanteen balanssia arvioidaan lyhyt ja pitkäkestoisten projektien tasapainon mukaan. Muita arviointikriteereitä ovat pienen ja suuren riskin sisältävien projektien suhde.

Yrityksen strategisen suunnan ja portfolioon projektien on oltava samassa linjassa toistensa kanssa. Käytännössä portfolioon hallinta jalkauttaa yrityksen strategiaa käytännön tasolle (Cooper 1999, 189-191, 197, 209).

Portfolio on ohjelma- tai hankekokoelma, jonka projekteilla on yhteiset tavoitteet (kuva 2). Nämä ohjelmat tai hankkeet yhdessä muodostavat koko liiketoiminnan tavoitteen (Arto et al. 2001, 24).



Kuva 2. Portfolion rakenne (mukaillen Arto et al. 2001, 25)

Kehitysportfolion hallinta tarkoittaa yhteen kasattujen itsenäisten projektien keskitettyä hallinnointia, joka pyrkii saavuttamaan yrityksen tavoitteet priorisoimalla, hyväksymällä ja hallinnoimalla projekteja ja varmistamalla että niille jaetaan resursseja yrityksen strategian mukaisesti (PMI 2008, 496).

Kehitysportfolion kontrollointi ja hallinta liittyvät kysymykset ovat tulleet yrityksissä entistäkin ajankohtaisemmiksi ja tärkeiksi, kun yritykset organisoivat toimintaansa huomattavassa määrin projektimuotoisesti eli siirtyvät toimimaan moniprojektiympäristössä. Moniprojektiympäristön tunnusmerkkejä ovat, että suuri osa tuotannosta järjestetään projektimuotoisesti ja projektit kilpailevat ainakin osittain samoista, rajallisista resursseista (Kaulio 2008, 338–339).

Portfolion hallinnan suunnittelu ja käyttöönotto on yritykselle strateginen kysymys ja siksi kriittinen. Portfolion hallinnalla siirrytään projektien valinnassa ja toteuttamisessa sattumanvaraisesta prosessista organisoituun ja kurinalaiseen projektien valintaan (Cleland & Ireland 2006, 209).

On erityisen tärkeää, että yritys ei keskitytä pelkästään itsenäisten projektien hallintaan ja niiden tarkkojen tavoitteiden saavuttamiseen, vaan projektit pitää sitoa erityisen vahvasti organisaation yhteisiin strategisiin tavoitteisiin. Kehitysportfolion hallinta on tärkeää myös siitä syystä, että monissa yrityksissä projektiesityksiä on enemmän, kuin resursseja niiden toteuttamiseen. Portfolion hallinnalla päätetään mitkä projektit käynnistetään tai lopetetaan eikä niitä tarkastella erikseen vaan kokonaisuutena (Artto et al. 2001, 25).

Projektiportfolion johtaminen (Project Portfolio Management, PPM) esiteltiin ensimmäisen kerran käsitteenä 1960-luvulla ja se pohjautuu Harry Markowizin moderniin portfolioteoriaan (Modern Portfolio Theory, MPT). Sen keskeisimpiä havaintoja olivat investointiportfoliossa:

hallitsevan riippuvuussuhteen syntymisen estäminen, epävarmuuden vähentäminen, strategian linjaaminen ja tuottojen maksimoiminen. Tuottoja ei voida maksimoida, jos kolme ensimmäistä seikkaa eivät toteudu keskenään. Koska kyse on investointiportfoliosta ja riskit ja päätöksenteko keskittyvät investointisuunnitteluun, on teoriaa hieman muokattava projektikäyttöön sopivaksi.

Armour (2005) on esittänyt projektiportfolion yhtenä keinona hallita ohjelmistoprojekteihin liittyviä riskejä koko organisaation laajuudella. Armour näkee projektit investointina, joihin sidotaan resursseja ja joilta odotetaan panostusta vastaava tai suurempaa tuottoa. Projekteihin, ja erityisesti ohjelmistoprojekteihin, liittyy kuitenkin aina epävarmuuksia, joita ei pystytä ennustamaan projekteja käynnistettäessä. Armourin mukaan projektiportfolion hallinnalla voidaan turvata organisaation tulevaisuutta valitsemalla portfolioon muitakin kuin korkean riskin ja korkea tuotto-odotuksen projekteja (Armour 2005, 17-20).

Yrityksen kannalta on erityisen tärkeitä, että sen suorituskkyky on yhdenmukainen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Projektiportfoliojohtamista tulee hallita niin että, niin että käytettävillä työkaluilla ja prosesseilla voidaan ohjata useita kehitysprojekteja samanaikaisesti ja yrityksen strategian mukaisesti. Lisäksi projektiportfolion hallinnan kannalta asiakastytyväisyyden ja suorituskyvyn mittareiden on oltava ajan tasalla (Sanchez & Robert, 2010, 64-73).

(De Reyck et al. 2005) ovat tutkimuksessaan esittäneet että projektiportfolion hallinnan tehtävät ovat:

1. Keskittää projektien yleisemmän tason hallinta.
2. Mahdollistaa projektien talouden ja riskien arviointi.

3. Mallintaa projektien välisiä riippuvuuksia.
4. Projektien resurssien hallinnan yhdistäminen.
5. Mahdollistaa projektien keskinäinen priorisointi ja valinta.
6. Varmistaa portfoliotason hallinta ja vastuunalaisuus.
7. Mahdollistaa portfolion optimointi (tunnistaa strategisesti tärkeät projektit).
8. Tarjota tukea standardoitujen prosessien ja ohjelmistotyökalujen muodossa.

3.1 PORTFOLION HALLINTA OSANA STRATEGISTA SUUNNITTELUA

Portfolion hallinnalla tarkoitetaan priorisointia ja kehityshankkeiden ja projektien aikatauluttamista, ohjataan niiden suunnittelua sekä koordinoidaan niiden välisiä rajapintoja. Portfolion hallinta tukee sekä liiketoiminnan, strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Portfolion hallinta ohjaa kehityshankkeiden ja projektien toteuttamista. Niiden toteuttaminen hyödyntää portfolion hallinnassa jaettuja sekä toiminnan ja talouden suunnittelussa kohdennettuja organisaation resursseja. Sen tärkeimpänä tavoitteena on projektien ja hankkeiden toteuttaminen siten, että saavutetaan projektien ja hankkeiden tavoitteet, portfolion hallinnan tavoitteet, sekä liiketoiminnan strategiset tavoitteet, asetetussa aikataulussa ja annetuilla resursseilla.

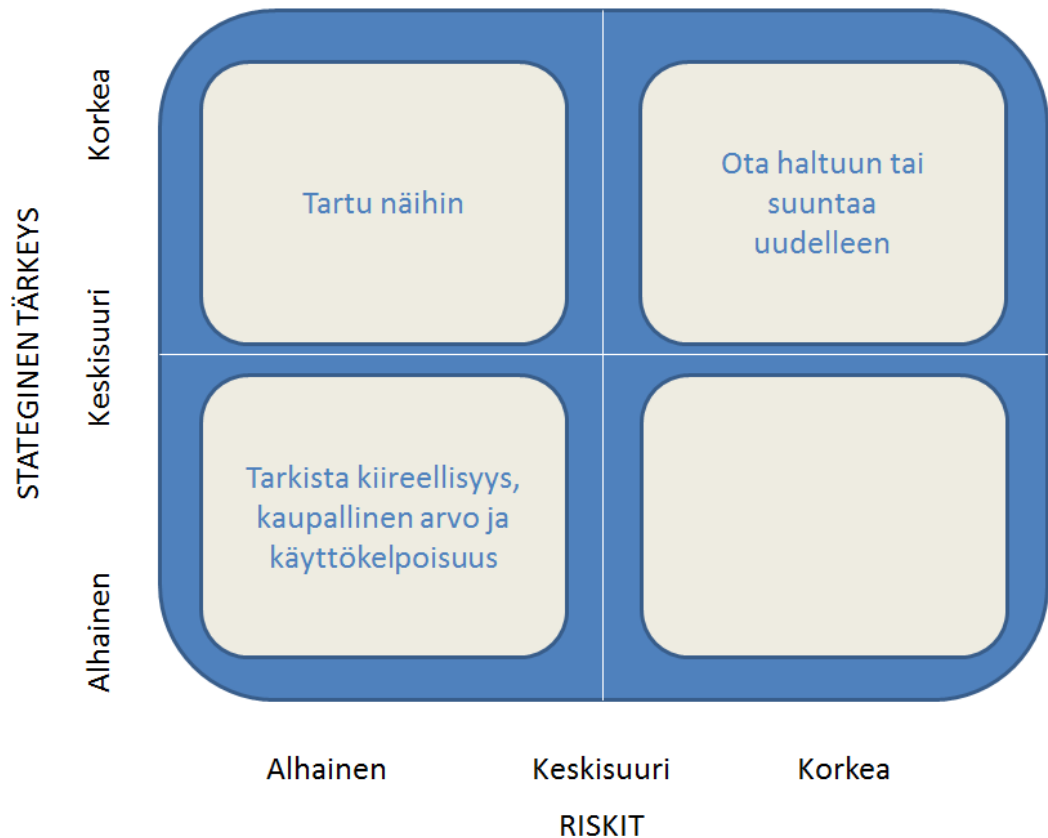
Portfolion hallinta on osa yrityksen toimintaa (kuva 3). Vuosittainen budjetointi ja strategian päivittäminen johtavat portfolion arviointiin ja sen

tavoitteiden tarkistamiseen sekä investointisuunnitelman päivittämiseen. Käynnissä on lisäksi jatkuva, iteratiivinen portfolion projektien priorisointi, jotta voidaan vastata nopeasti muuttuviin haasteisiin (Herbert & Arbige 2008, 40-41).



Kuva 3. Portfolion hallinta yrityksessä (mukaillen Herbert et al. 2008, 40)

Yu (2006) on esitellyt useita strategisia malleja, joita voidaan hyödyntää portfolion hallinnassa. Näistä riskien ja strategisen tärkeyden nelikenttä (kuva 4) kuvaa erinomaisesti, projektin tärkeyttä strategisesta näkökulmasta ja toisaalta siihen sisältyvien riskien suuruutta (Yu 2006, 154).

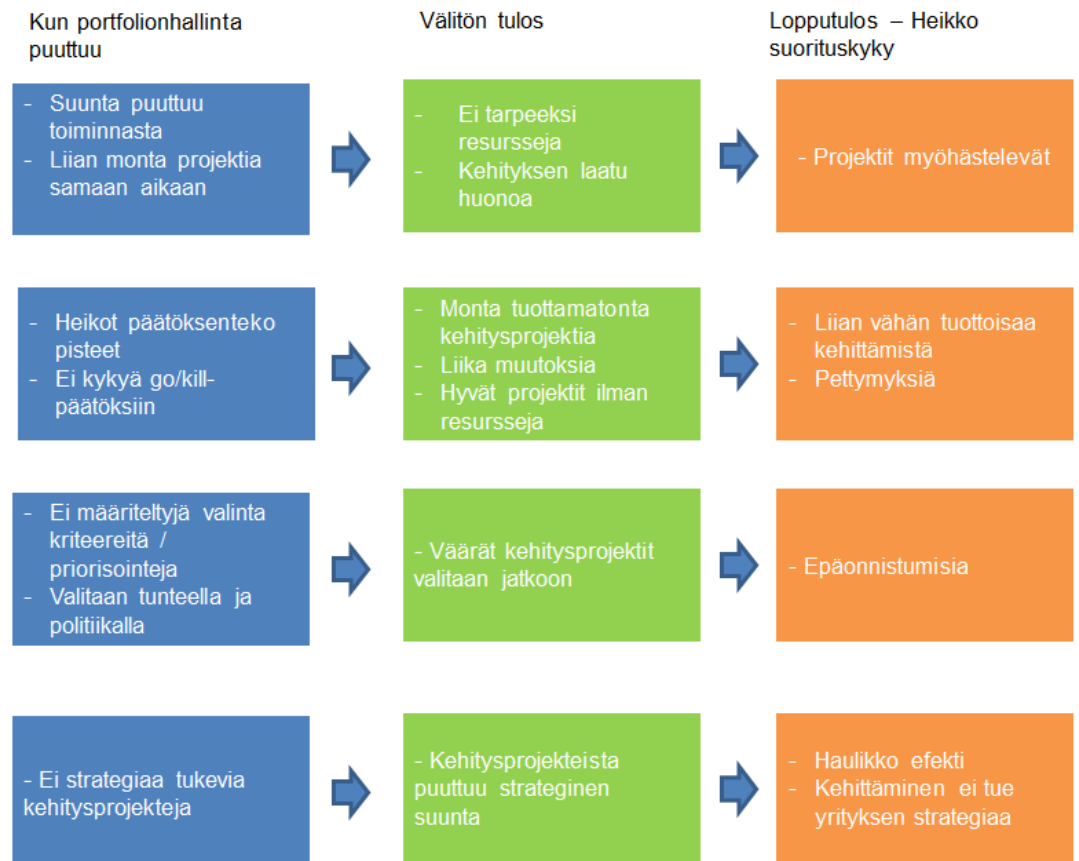


Kuva 4. Strateginen tärkeys ja riskit (mukaillen Yu 2006, 154)

3.2 MIKSI PORTFOLION HALLINTAA TARVITAAN?

Tutkimusten mukaan monet kehittämisen tehokkuuden ongelmat johtuvat yrityksen tehostomasta portfolion hallinnasta. Heikko portfolion hallinta ja sen kommunikointi aiheuttaa vastustusta kehitysprojekteja toteutettaessa ja lopetettaessa. Projektin sisäiset Go / Kill-kriteerit ovat tehostomia ja niissä ei ole yhdenmukaisia menetelmiä heikkojen ja tuottamattomien projektien arviointiin. Projektit elävät tämän jälkeen omaa elämäänsä ja resursoinnista tulee hankalaa yhteisen päämäärän puuttuessa. Päämäärän puuttuessa ja useiden aktiivisten projektien ollessa yhä aikaa liikkeellä, yrityksen resurssit ovat liian monessa projektissa mukana. Tästä johtuen kiire lisääntyy ja aikataulut venyvät ja mikä pahinta, kehittäminen

ei tue yrityksen asettamaa strategiaa. Palloja on liian monta yhtä aikaa ilmassa (Cooper et al. 2001, 4).



Kuva 5. Toiminta ilman portfolion hallintaa. (Mukaillen Cooper 2001, 5)

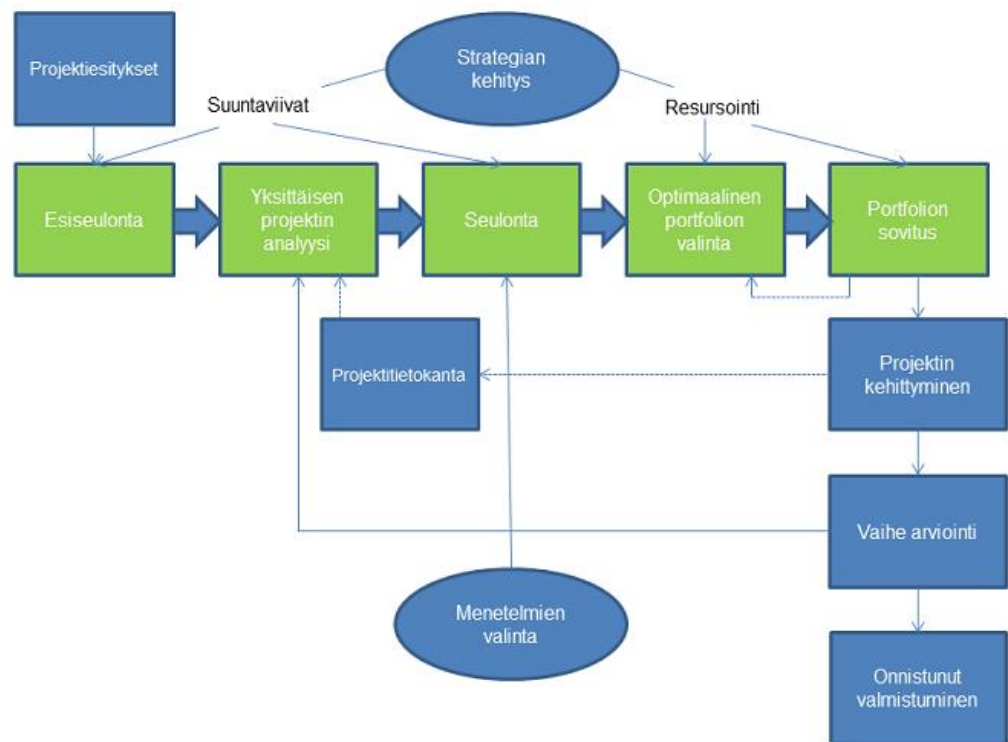
Kehitysprojektille näkyvien ongelmien lisäksi yrityksen kehittämisessä on yhtä aikaa useita samankaltaisia projekteja. Tämä johtuu siitä, ettei tiukkoja ja kovia päätöksiä tehdä oikeiden ja elinkykyisten projektien valitsemiseksi. Väärät projektit jatkavat tuotannossa ja moni kehitysprojekti voi olla epäonnistunut yrityksen kannalta. Yrityksen johdon tekemät päätökset perustuvat liian usein näkemyksiin ja tunteisiin ja ovat poliittisia. Yrityksen strategian toteutuksen kannalta projekteista puuttuu oikea suunta. Uusien kehitysprojektien tulisi olla yrityksen strateginen kärki,

mutta portfolion ohjauksen puuttuessa moni kehittämisprojekti käynnissä toteuttamatta yrityksen strategian suuntaa. Portfolion puuttuessa yritys maksaa kovaa hintaa toiminnastaan, vähän keihäänkärkikehittämistä, pitkät kehitysajat ja korkea epäonnistumisaste (Cooper et al. 2001, 5-6).

3.3 PORTFOLION HALLINTAMALLI

Kehitysportfolion hallinnoinnilla ja päätöksenteolle on tunnusomaista epävarma ja muuttuva tieto, muuttuvat mahdollisuudet, moninaiset tavoitteet ja strategiset näkökulmat, projektien väliset riippuvuudet sekä useat päätöksentekijät ja päätöksentekotilanteet. Liiketoiminnan päätöksentekoprosessit sisältävät muun muassa ajoittaisia portfoliokatselmuksia, joissa tarkastellaan projektikokonaisuutta ja verrataan projekteja toisiinsa. Siihen kuuluu myös yksittäisten projektien jatko/lopetuspäätöksiä, uuden tuotestrategian kehittämistä liiketoiminnalle ja strategisten resurssien varauspäätöksiä (Cooper et al. 2001, 4).

Archer et al. (2005) on tutkimuksissaan tunnistanut, että portfolion hallintamallissa on viisi eri vaihetta. Nämä vaiheet ovat esiseulonta, yksittäisten projektien analyysi, seulonta, optimaalisuus, portfolion valinta ja portfolion sovitus.



Kuva 6. Portfolion hallintamalli (mukaillen Archer et al. 1999, 211)

Yllä esitetyssä mallissa portfolion hallinnointia ohjaa strategian kehitys, joka luo strategiset suuntaviivat ja portfolion painopisteen, sekä ohjaa projektien seulontaa. Tämä vaikuttaa myös resurssien kohdentamiseen. Menetelmien valinta tukee portfolion hallinnan prosessia (Archer et al. 1999, 212-213).

Yrityksen strategiset painopisteet erityisesti kehitysportfolion hallinnan kannalta voidaan kerätä esimerkiksi strategiamatriisiin, jonka avulla voidaan peilata projektien tavoitteita organisaation tavoitteisiin ja päinvastoin (Dooley et al. 2005, 473-474).

3.3.1 Kehitysprojektien esiseulontavaihe

Esiseulontavaiheessa yritys varmistaa, että kehitysprojektiesitykset ovat soveltuvia kehitysportfolioon ja että ne ovat yrityksen strategisten linjausten mukaisia. Tämä on tärkeää silloin kun yrityksellä on arvioitavia projekteja suuri määrä. Esitettyjä kehitysprojekteja voidaan arvioida esimerkiksi niiden toteuttamiseksi tarvittavien tekijöiden osalta sekä varmistetaan siitä, että niistä lisätietoja antavien sidosryhmien tiedot ovat selvillä. Tässä vaiheessa on myös tunnistettava niin sanotut pakolliset projektit, ennen kuin ne sisällytetään osaksi portfolion valintaprosessia. Pakollisia projekteja ovat esimerkiksi projektit, joita ilman organisaatio ei voi toimia asianmukaisesti, kuten verotuksen tai lainsäädännön velvoittamat muutokset (Archer et al. 1999, 212-213).

3.3.2 Yksittäisten kehitysprojektien analyysi

Yksittäisen kehitysprojektin analyysi -vaiheessa arvioidaan jokaisen kehitysprojektin osalta erikseen niiden toteutettavuutta, joka valintamallin mukaan sisältää projektin riskien ja nykyarvon arvioinnin sekä resurssitarpeen arvioinnin. Yksittäisen projektin analyysivaiheessa käytetään hyväksi myös kokemusta edellisistä samankaltaisista projekteista sekä arviota projektin riskeistä ja nykyarvosta sekä markkinatutkimuksia. Käynnissä olevia projekteja voidaan arvioida uudelleen tässä vaiheessa. Tämän analyysivaiheen lopputuloksena saadaan yhteisellä parametrijoukolla ja priorisoinnilla tehdyt kehitysprojektiprojektikohtaiset arviot (Archer et al. 1999, 212).

3.3.3 Seulonta

Seulontavaiheessa tehdään edellisen vaiheen arviointien perusteella seulontaa ja priorisointia, poistamalla kehitysprojekteja tai toisistaan riippuvaisia projektijoukkoja, jotka eivät täytä kehitysportfoliolle ennalta asetettuja kriteerejä. Kriteerinä voi olla muun muassa arvioitu tuotto. Tätä ei kuitenkaan tehdä pakollisille projekteille tai niille, jotka tukevat meneillään olevia projekteja. Tarkoituksena on vähentää seuraavassa vaiheessa yhtäaikaisesti tarkasteltavien kehitysprojektien määrää. On huolehdittava, että liian mielivaltaisesti asetettujen kynnsarvojen perusteella ei poisteta projekteja, jotka muuten vaikuttavat lupaavilta (Archer et al. 1999, 212).

3.3.4 Optimaalisen portfolion valinta

Optimaalisen kehitysportfolion valintavaiheessa, kehitysprojektien välisillä suhteilla on suuri merkitys. Erityisen tärkeää on huomioida kehitysprojektien väliset riippuvuussuhteet, resursoinnit ja kehitysprojektien ajoitukset ja aikataulut, yhdessä aiemmin tehtyjen arviointien kanssa. Archer et al. suosittelevat tutkimuksessaan kaksivaiheista analyysiprosessia kehitysportfolion valintavaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa pitää arvioida kehitysprojektikohtaisesti suhteellinen kokonaishyöty kehitysprojekteja vertailevalla lähestymistavalla. Toisessa vaiheessa kehitysportfolioehdotukseen sisällytetään kaikki kehitysprojektien yhteisvaikutukset, resurssirajaukset, ja muut rajoitukset koko kehitysportfolion osalta, kunkin kehitysprojektin suhteellisen arvon perusteella. Kehitysportfolion hyötyä arvioitaessa on huomioitava, että tietyillä projektikombinaatiolla voidaan saavuttaa suurempi kokonaishyöty, kuin mitä yksittäisten projektien summana voitaisiin saavuttaa (Archer et al. 1999, 212).

3.3.5 Portfolion sovitus

Kehitysportfolion valinta on yritykselle strateginen päätös, joka tehdään kaiken sen saatavilla olevan oleellisen tiedon perusteella eikä päätöksentekijöitä tule kuormittaa tarpeettomalla tiedolla. Siksi viimeinen vaihe on portfolion sovitus, jossa pyritään tarjoamaan kokonaisnäkyvä kehitysportfolion kriittisiin ominaisuuksiin kuten riskeihin, nykyarvoon ja valmistumisajankohtaan. Nämä tiedot voidaan esittää esimerkiksi matriisimuodossa, yhdessä resursseihin tai valittuihin projekteihin ehdotettavien muutosten kanssa. Tässä vaiheessa pitää voida tehdä muutoksia ja tarvittaessa muutosten vaikutukset on arvioitava tarkemmin ja palattava uudelleen päätöksentekotilanteeseen. Lisäksi on tärkeää tehdä herkkyyksianalyysiä muutosten vaikutuksista resursseihin ja portfolion optimaalisuuteen. Tässä vaiheessa pitää tehdä sovitus muun muassa projektien riskien, koon ja keston suhteen. Liian suuri osuus riskialttiita kehitysprojekteja samanaikaisesti voi vaarantaa koko yrityksen tulevaisuuden. Toisaalta pienten riskien projektien hyödyt eivät ole välttämättä riittävän suuria. Yritykselle on tärkeää löytää tasapaino projektien koon suhteen. Tämä on erityisen tärkeää, koska suurten resurssien kiinnittäminen muutamaan isoon kehitysprojektiin voi olla katastrofaalista, jos useampi kuin yksi projekti epäonnistuu. Myös liian moni pitkäkestoinen projekti, huolimatta niiden tuotto-odotuksista, voi aiheuttaa taloudellisia tai kassavirtaongelmia. Lopputuloksena on kehitysportfolio, joka täyttää organisaation strategiset tavoitteet optimaalisesti tai lähes optimaalisesti (Archer et al. 1999, 211-213).

3.4 PRIORISOINTI

Tavoiteltuun yrityksen tulevaisuuden strategiseen ja tahtotilaan päästään vain saavuttamalla yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Ne voivat olla

esimerkiksi taloudellisia tai toiminnallisia. Kuten aiemmin on todettu, nykyisin yritysten toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja siksi päämäärät ja tavoitteet kannattaa fokusoida yrityksen strategiaan tavoitteisiin.

Yrityksen strategian tavoitteena on määrittää sen yrityksen toiminnan suunta ja ohjata sen resurssit toimimaan haluttuun suuntaan. Jotta tämä onnistuisi, on liiketoiminnan kehitysprojektien ja hankkeiden priorisointi esimerkiksi vuosisuunnittelun ja budjetoinnin yhteydessä. Erityisen kriittistä on tunnistaa ne projektit ja hankkeet, jotka ohjaavat yritystä sen halumaan strategiseen suuntaan.

Yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta tarvitaan vahvaa kehittämisorganisaatiota. Koska kaikkeen kehittämiseen ja tarpeelliseen toimintaan ei minkään organisaation resurssit riitä samanaikaisesti, onkin keskityttävä oleelliseen toimintaan. Kehityshankkeiden ja projektien priorisointi on hyvä apuväline, kun johto arvioi ja päättää, mitä kehityshankkeita ja projekteja tarvitaan strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Niiden avulla johto osaa tunnistaa, valita ja priorisoida strategisten tavoitteiden toteutumista tukevat projektit ja hankkeet.

Organisaation vision ja strategian määrittelevät markkina- ja teknologiatrendit sekä ympäristön ja lainsäädännön muutokset. Kehitysportfolioissa on analysoitava ne organisaation ideat tai kehittämiskohteet, jotka ovat luovat tarpeen kehitysprojektin tai hankkeen asettamiselle, sekä arvioida ne hyödyt, joita projektin lopputuloksen avulla saavutetaan (Ruuska 2007, 274-275).

Kehitysprojektien ja hankkeiden valintaprosessissa ne seulotaan kehitysehdotusten perusteella. Lähtötietoina seulonnassa voidaan käyttää vuosibudjetointia, resursointia, kannattavuutta ja riskejä. Hylätyt ehdotukset eivät sovi strategiaan, niissä on liikaa riskejä tai ne ovat liian kalliita (Pelin 2011, 45).

Sanchez ja Robert esittävät tutkimuksessaan, että portfolioissa olevat projektit ovat syntyneet yrityksen liiketoiminnan, vision ja strategian seurauksena. Toisinpäin voidaankin sanoa että ”portfolion avulla voidaan toteuttaa strateginen suunnitelma ja saavuttaa strategiset tavoitteet”. Vertailtaessa useampaa projektia samanaikaisesti, on niistä löydyttävä yhteisiä tuottavuustekijöitä, jotta portfolion olemassaolosta olisi todellista hyötyä.

Sanchez ja Robert ovat määritelleet oman priorisointimallinsa strategisen projektinhallinnan toteutukseen. Heidän tutkimuksen mukaan portfolion hallinnassa on mitattava ne todelliset hyödykkeet, kuten yrityksen tietotaito ja riskitekijät, joita portfolio tuottaa ja toiseksi portfoliolla saavutettavat liiketoiminnalliset hyödyt. Priorisoinnin määrittelemisen tapahtuu Sanchesin ja Robertin mukaan kriittisten menestystekijöiden seulonnalla (Critical Success Factors, CSFs), jotka perustuvat yrityksen strategiaan. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan tässä tapauksessa ”niitä harvoja ja strategiasta johdettuja tekijöitä, joiden tyydyttävä suoritustaso takaa menestyksekkään suoritustason organisaation kilpailukyvyssä”. Näiden lisäksi portfolion hallintaan voidaan käyttää perinteisimpiä portfolion priorisointeja, jotka perustuvat projektien taloudelliseen onnistumiseen ja aikataulussa pysymiseen (Sanchez & Robert, 2010, 64-73).

Kehitysaihioiden priorisoinnissa projektit asetetaan järjestykseen niiden riskialttiuden perusteella, jolloin esimerkiksi kriisitilanteessa on helpompi arvioida taloudellisesti epävarmempien kohteiden karsimista (Bonham, 2008, 60).

Priorisoinnin ja kriteerien käyttöönoton tavoitteena on yleisimmin muuttaa yrityksen strategiat toiminnaksi ja kyetä parempaan toiminnan ohjaukseen, tunnistaa kriittiset menestystekijät ja tehostaa yrityksen toimintaa, **rakentaa** yhtenäiset tavoitteet koko yrityksen organisaatiolle ja kohdistaa sen voimavarat ja fokus oikeisiin asioihin ja jalkauttaa ja viestittää strategia

organisaatiolle ja saadaan aikaan oikeanlainen muutos (Malmi et al. 2006, 242).

Kehitysportfolion priorisoinnissa käytettävät kriteerit voivat olla tulos- tai vaikutuskriteereitä, jotka kuvaavat mitä saadaan aikaan eli lopputuloksen, esim. tuottavuus, kannattavuus tai kilpailuetu. Nämä kertovat toteutuneista tapahtuneista sisältäen siten myös aikaviiveen. Konkreettisempia ja reaaliaikaisempia priorisointeja ovat suoritusperusteiset priorisoinnit, jotka kuvaavat sitä miten yrityksen toiminta tehostuu. Tällaisia priorisointeja ovat esimerkiksi sisäiset prosessit, asiakkaille arvoa tuottavat toiminnot, kustannukset, tehokkuus, tulos tai henkilöstön hyvinvointi. Hyvä priorisointi sisältää sekä tulos- että suorituskriteereitä, jotka keskittyvät asioihin, joissa tullaan menestymään (Määttä et al. 2000, 107).

Priorisoinnissa käytettyjä kriteereiden tulee olla valideja eli niiden tulee kertoa organisaation henkilöstölle jotain mitattavasta asiasta tai ilmiöstä, jota sen oletetaan kertovan. Reliabiliteetti edellyttää, että kriteerien tulee olla ymmärrettävä, luotettava ja avoin. Priorisoinnin valintaan liittyy olennaisesti se, että sen keskeinen kriteeri on sen merkittävyys eli vaikutus ja hyöty toiminnan kannalta. Sen tulee olla myös uskottava ja edullinen (Määttä et al. 2000, 118).

Kehitysportfolion pisteytysmalleista on tehty monia tutkimuksia ja niissä on julkaistu lukuisia valintakriteerejä eri näkökulmien huomioimiseksi. Bitman ja Sharif (2008) ovat tutkineet käytettyjä valintakriteerejä ja julkaisseet laajaan tutkimukseen pohjautuvan menetelmän tutkimus- ja kehitysprojektien valinnasta portfolioon. He ovat laatineet pisteytysmallin, jossa on viisi näkökulmaa ja lukuisa joukko valintakriteerejä näiden näkökulmien alla. Pisteytysmallin näkökulmat ovat Bitman et al. tutkimusten mukaan järkevyys, houkuttelevuus, vastuullisuus, kilpailukyky, ja innovatiivisuus (Bitman et al. 2008, 272).

3.4.1 Taloudelliset prioriteetit

Malmin et al. tutkimuksen mukaan taloudellisia näkökulmia kutsutaan myös yrityksen omistajanäkökulmaksi, koska portfolion priorisoinnin kohteena ovat asiat, jotka mielletään kiinnostavan erityisesti organisaation omistajatahoa (Malmi et al. 2002, 24-25).

Priorisoinnin taloudellinen näkökulma on erityisen merkittävä yrityksen johdon työväline. Taloudelliseen näkökulmaan kuuluvilla priorisoinneilla kuvataan organisaation strategian taloudellista onnistumista. Sen lisäksi priorisoinnin avulla voidaan toteuttaa yrityksen strategiaa ja muita sen tavoitteita. Näkökulma tarkastelee strategian seurauksia, ei niinkään itse strategiaa. Tässä näkökulmassa voidaan myös käsitellä mm. sitä, mitä taloudellisia riskejä organisaatio voi ottaa, sekä myös kustannus- ja investointistrategioita (Olve et al. 1998, 59).

Taloudellisia kriteereitä on osassa tutkimuksista kritisoitu niiden menneisyys keskittyneisyydestä, jolloin ne eivät varsinaisesti nosta esiin yrityksen lisäarvoa tuottavia toimintoja. Kehitysportfolion näkökulmasta taloudelliset kriteerit ovat yrityksen kannalta kuitenkin välttämättömiä, koska niiden avulla varmistetaan se, että organisaation toimintojen parantuminen johtavaa myös taloudellisen tuloksen paranemiseen ja strategian toteutumiseen (Kaplan & Norton 1996, 77–78).

3.4.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaan liittyvien kehitysportfolion priorisointien valinnassa yrityksen täytyy tuntea ja olla selvillä niistä asiakasryhmistä, joille kyseisiä toimintoja tullaan tuottamaan. Tämä mahdollistaa asiakkaiden odotuksien kartoittamisen esimerkiksi toivotun laadun ja hinnan suhteen. Asiakasnäkökulma voidaan myös jakaa kahteen ryhmään. Toiseen

ryhmään kuuluvat niin sanotut perusasiat, jotka heijastelevat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa organisaation näkökulmasta katsottuna. Näitä kriteereitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja markkinaosuus.

Toisen ryhmän muodostavat asiakaslupaukset. Tästä ryhmästä Kaplan & Norton käyttävät tutkimuksessaan nimitystä organisaatiokohtaiset kriteerit. Organisaatiokohtaiset kriteerit vastaavat kysymykseen, mitä organisaation tulisi tarjota asiakkailleen, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä, uskollisia ja sitoutuneita, jotta yritys pystyisi houkuttelemaan uusia asiakkaita ja saavuttamaan haluttu strategian mukainen markkinaosuus. Näitä tekijöitä ovat esim. tuotteen tai palvelun ominaisuudet, hinta ja laatu. Myös suhde asiakkaisiin mitattuna täsmällisyydellä voi toimia tällaisena tekijänä. Imagoon ja maineeseen liittyvät tekijät koskevat sitä, mitä asiakkaat ajattelevat organisaation tuotteista, palvelusta ja yleensä koko organisaatiosta (Kaplan & Norton 1996 A, 63–85; Malmi et al. 2002, 25–26).

Asiakasnäkökulma on ehkäpä keskeisin kriteeri menestysstrategian näkökulmista, mikäli organisaation lähtökohta on palvella asiakkaitaan heidän tarpeitaan vastaavasti muun muassa erilaisilla palvelu- tai tuoteratkaisuilla (Määttä et al. 2000, 74–76).

3.4.3 Prosessinäkökulma

Tehokkaiden liiketoimintaprosessien tarkoitus on päästä asiakasnäkökulman tavoitteisiin eli takaamaan yrityksen tuottaman arvoketjun toimivuus ja näin tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa sekä kehittämään omaa sisäistä toimintaa mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Näin ollen asiakas- ja prosessinäkökulmien välillä on tiivis yhteys. Prosessi on luonteva näkökulma toiminnan tarkasteluun,

mikäli organisaatio on sisäistänyt prosessiajattelun (Määttä et al. 2000, 79–81).

Sisäisten prosessien suorituskyky vaikuttaa organisaation kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja toimia myös kustannustehokkaasi.

Sisäisten prosessien näkökulma mittaa prosesseja, joissa pitää onnistua erinomaisesti, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa esitetyt tavoitteet saavutetaan. Sisäisistä prosesseista tulee määrittää innovaatioprosessi (tutkimus- ja kehitystoiminta), operatiivinen prosessi (nykyiset toiminnot) ja myynnin jälkeinen palveluprosessi eli esimerkiksi tuotteelle tai palvelulle määritelty laatu- ja kattavuustakuu (Kaplan & Norton 1996, 63).

3.4.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma ja niiden mittarit

Oppimis- ja kasvunäkökulman tarkoituksena on pyrkiä varmistamaan, että yrityksen organisaatio pystyy uudistumaan strategiakauden aikana. Tämä korostuu erityisesti tilanteessa, jossa yrityksen toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti lyhyessä ajassa. Organisaation ja sen eri osien oppiminen ja kasvu syntyvät kolmesta asiasta, eli ihmisistä, järjestelmistä ja organisaation toimintatavoista.

Tässä näkökulmassa tulee ottaa huomioon mitä asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi vaaditaan muun muassa ihmisten, järjestelmien ja edellä mainittujen toimintatapojen ja kehittämisen kannalta. Toisaalta tässä näkökulmassa on myös kriittistä pohtia asiakkaille arvoa tuottavien prosessien tehokkuuden ja tuottavuuden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yrityksen johdon pitää päättää, mitkä ydinosaamisalueet se ottaa kehittämisen kohteiksi ja toiminnan ytimeksi sekä miten osaamista

kehitetään sellaisilla osaamisalueilla, jotka eivät ole yrityksen ydinosaaamisalueita (Toivanen 2001, 58).

3.4.5 Riskit

Kehitysprojektien valinnassa ja priorisoinnissa on otettava huomioon myös riskinäkökulma. Käytännössä riskit voidaan arvioida samaan tapaan kuin hyödytkin. Yleensä riskit kohdistuvat samoihin ongelma-alueisiin kuin varsinaiset kehittämisiongelmatkin.

Portfolion hallinnassa tulisi tarttua projekteihin, joilla on korkea strateginen merkitys ja alhaiset riskit. Projektit, joilla on alhainen strateginen merkitys ja alhaiset riskit tulisia arvioida uudelleen, niiden kiireellisyyden, kaupallisen arvon ja käyttökelpoisuuden osalta. Projektit, jotka ovat strategisesti tärkeitä, mutta joihin sisältyy korkea riski, tulee ottaa haltuun tai suunnata uudelleen riskien pienentämiseksi. Projekteja, joissa strateginen merkitys on pieni ja joissa on korkeita riskejä, ei saisi olla lainkaan (Yu 2006, 154).

Riskien arvioinnissa on otettava huomioon niiden todennäköisyys ja mahdolliset vaikutukset, minkä pohjalta päätetään, kuinka niitä on hallittava. Jokaisen yrityksen joka päiväseen toimintaan kohdistuu ulkoisista tai sisäisistä lähteistä peräisin olevia riskejä, jotka pitää arvioida. Riskien arviointi on yrityksen tavoitteiden saavutettavuutta uhkaavien tekijöiden analysointia ja määrittämistä. Riskit voidaan arvioida bruttoriskeinä ja jäännösriskeinä. Riskien arviointi on riskienhallintaprosessin toinen vaihe, jossa riskit priorisoidaan ja valmistaudutaan toimenpiteisiin niiden saattamiseksi halutulle tasolle. Riskien arvioinnissa tulee tunnistaa muuttuneet olosuhteet ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin niiden suhteen.

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena case-tutkimuksena ja tutkimukseni perustana tehtiin kvalitatiivinen haastattelututkimus. Tutkimushaastattelu toteutettiin käyttäen avuksi puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Case-tutkimuksen avulla voidaan saada kokonaisvaltainen ja merkityksellinen kuva tutkittavasta todellisen maailman ilmiöstä. Case-tutkimuksella voidaan myös syventää ymmärrystä monimutkaisesta ilmiöstä. Case-tutkimuksessa on mahdollista kerätä aineistoa molemmilla, kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tässä case-tutkimuksessa aineiston keräämiseen käytettiin vain kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus pyrkii mittaamisen ja operaationalisoinnin sijaan selittämään todellisuuden ominaispiirteitä mahdollisimman pitkälle niiden alkuperäisessä muodossa (Räsänen et al. 2005, 92).

Laadullinen tutkimus sopii tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään, kuvaamaan, selittämään ja tulkitsemaan ilmiöitä ja niihin liittyviä käytäntöjä ja merkityksiä (Hirsjärvi et al. 2007, 135).

Myös aiemmassa strategiatutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä, joka tukee tekemäni tutkimusvalinnan relevanttiutta.

Tutkimuksen tavoite oli hermeneuttinen (ymmärtävä ja tulkitseva), eli tunnistaa miten case-yrityksen strategiset tavoitteet nivotaan yrityksen kehittämiseen ja mitä prioriteetteja tulisi käyttää, jotta valitut kehitys ideat olisivat linjassa yrityksen strategian kanssa.

4.1 TAPAUSTUTKIMUS MENETELMÄ

Tapaustutkimukset ovat olleet merkittävä osa nykyajan tutkimusta ja ne ovat yksi yleisimmistä taloustieteiden laadullisista tutkimusmenetelmistä. Niiden avulla pystytään yleensä testaamaan vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä käytännön esimerkein, koska taloustieteissä ei ole aina mahdollisuutta puhdasoppiseen teoriointiin. Kuvaavaa tapaustutkimukselle on se, että empiirisen aineiston keruuta määrää olennaisesti tutkimuskysymyksen asettelu ja teoria. Tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat tällöin voimakkaasti ja muut asiat jäävät taustoitukseksi (Koskinen et al. 2005, 154-155).

Merkittävä hyöty on myös se, että tapaustutkimusta tehdessään tutkija joutuu syventymään kohdeilmiöön hyvin kokonaisvaltaisesti ja varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä (Koskinen et al. 2005, 154-156).

Otley ja Berry (1994) ovat omissa tutkimuksessaan todenneet, että jo 1990-luvun alussa tapaustutkimukset ovat yleistyneet merkittävästi taloustieteiden alalla. Heidän mukaansa alan tutkijoilla on enenevässä määrin tarve tehdä syvällistä tutkimusta jostakin tietystä kohdeilmiöstä (Otley & Berry 1994, 45-65).

Otley ja Berry (1994) ovat löytäneet tapaustutkimusten tekemiselle myös toisen positiivisen vaikutuksen: syvälliset ja pitkälle rajatut tapaustutkimukset saattavat käänteisesti edesauttaa myös laajempien teoriakokonaisuuksien tutkimusta ja tutkimussuuntia. Sama vaikutus voidaan nähdä myös käytännön talousalan puolella, koska tapaustutkimukset voivat ottaa voimakkaastikin kantaa yritysten käytäntöihin (Koskinen et al. 2005, 27).

4.2 TUTKIMUSAINEISTO

Tapaustutkimuksen aineisto on tyypillisesti jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia (Koskinen et al. 2005, 27).

Tämän tutkimuksen aineisto voidaan mieltää hyvin tyypilliseksi tapaustutkimukselle, koska kerättävän tutkimusaineiston lähteenä käytetään tutkimusalueen kirjallisuutta ja haastatteluja. Haastattelut antoivat tutkittavasta ilmiöstä seikkaperäistä tietoa jota tutkimuksessa analysoitiin käyttäen kirjallisia lähteitä.

Tutkimusaineisto koostuu strategia ja portfoliohallinnan kirjallisuudesta, case-yrityksen strategiaa ja ohjausjärjestelmiä koskevista julkaisuista. Niiden lisäksi tutkimusaineistoon sisällytetään case-yrityksen julkiset tiedotteet.

Julkisen aineiston analysointia voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Kun käytettävää materiaalia tulkitaan objektiivisena heijastuksena todellisuudesta, puhutaan ns. faktanäkökulmasta (Koskinen et al. 2005, 62).

Julkisen aineiston ollaan kiinnostuneita pelkästään tiedoista, joita käytettävät lähteet pystyvät tarjoamaan. Tämä ei tarkoita sitä että tutkija pitäisi kaikkea lukemaansa totena, vaan kerättyä materiaalia pyritään tarkastelemaan objektiivisesti, tutkijan omasta näkökulmasta (Koskinen et al. 2005, 62).

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävään aineistoon liittyy rajoituksia. Ensinnäkin, case-tutkimuksessa aineiston keruuseen ja analysointiin liittyy vahvasti tutkijan oma subjektiivisuus ja tulkinnallisuus, jolloin kysymykset tutkimuksen validiteetista kohdistuvat koko tutkimusprosessin luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 209 - 211).

Tutkimuksen validiteettia voidaan kuitenkin Yinin (2003) mukaan lisätä asettamalla mahdollisimman tarkat rajaukset sille, minkälaista aineistoa kerätään ja mihin kysymykseen niillä pyritään vastaamaan. Hänen mukaan aineiston keruun validiteettia lisää myös se, että tutkija pystyy selvästi osoittamaan kerätyn materiaalin liittymisen tutkittavaan kysymykseen. Tutkimustulosten validiteettia lisää myös tutkimusaineiston keräämisen toistettavuus (Yin, 2003, 39–53).

Toinen harkittava asia on tutkimustulosten yleistettävyys. Yllämainitut validiteetinlisäämiseen liittyvät seikat vaikuttavat suoraan myös tutkimustulosten yleistettävyteen. Se, miten tutkija onnistuu perustelemaan tutkimustulostensa liittymisen aikaisemmin muodostuneeseen teoriaan, vaikuttaa olennaisesti myös tulosten yleistettävyteen (Yin 2003, 39-53).

4.2.1 Tutkimushaastattelut

Tutkimuskysymyksiä ja kehittämiskohteita kartoitettiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Kysymykset on kuvattu liitteessä 1. Haastattelujen tavoitteena oli löytää vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja muodostaa niiden kautta käsitys siitä miten YIT Oyj:n kehittäminen pitäisi sitoa yrityksen strategiaan ja millaisilla priorisoinneilla ja kriteereillä kehityshankkeita ja projekteja valitaan. Vastaaajaryhmä rajattiin 11 haastateltavaan yrityksen eri toiminnoista. Haastateltavien joukossa oli YIT:n strategiatyöhön osallistuvia henkilöitä yrityksen tietohallinnosta, henkilöstöhallinnosta, sisäisestä tarkastuksesta, liiketoiminnan eri osa-alueilta ja aivan ylimmästä johdosta. Haastattelut äänitettiin ja litteroitiin.

4.2.2 Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Laadullisen tutkimusaineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä aineisto pyritään tiivistämään, kuitenkin unohtamatta sen sisältämää informaatiota. Tutkimuksien mukaan aineiston analyysi on kaikkein vaativinta laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2005, 137).

Kvalitatiivisen tutkimusaineiston analysoinnin voidaan todeta olevan jokseenkin omintakeista, sillä yhtään yleisesti vakiintuneita analyysimenetelmiä ei ole olemassa. Käytännössä kaikissa aihetta käsittelevissä teoksissa analyysi samaistetaan aineiston työstämiseen ja jäsentämiseen. Tässä mielessä eräänlainen metodinen avoimuus kuuluu laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin (Räsänen et al. 2005, 94).

Tutkijan valinnoista tutkimusprosessin alkuvaiheessa riippuu osittain se, miten aineistoa käsitellään ja tulkitaan. Tutkimus ongelmat saattavat tiukastikin ohjata menetelmien ja analyysien valintaa (Eskola 1975, 47).

Kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiin (Hirsjärvi et al. 2009, 221).

Aineisto analyysini on rajattu koskemaan asetettuja tutkimus kysymyksiä

1. Miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan kehitysportfolioon projektit ja hankkeet kytetään yrityksen strategiaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoiminta ympäristössä?
2. Millaisia keskeisiä kriteereitä käytetään kun tehdään päätöksiä ja arvioita tulevien ja meneillään olevien hankkeiden ja projektien merkittävyydestä strategian toteuttamisessa?

3. Muodostaa ja määrittää priorisointikriteerit strategian toteutuksen kannalta tärkeiden hankkeiden ja projektien tunnistamiselle.

Analyysi eteni seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Aineiston kerääminen haastattelulla ja litterointi
2. Kuvaaminen
3. Luokittelu
4. Yhdistäminen
5. Tulkinta ja selitys

Ensimmäinen analyysi oli tässä tapauksessa niin sanottu aineistoanalyysi, joka perustui haastatteluilla kerättyyn tietoon. Analyysi tehtiin litteroiduista haastatteluaineistoista. Litteroinnilla tarkoitetaan puhtaaksi kirjoitettua haastattelua, joka tässä tapauksessa on toteutettu koko aineistosta.

Toisessa vaiheessa tehtiin aineisto kuvaaminen. Aineiston kuvaaminen oli itse analyysin perusta. Tässä osiossa päätavoite oli kartoittaa litteroitujen haastattelujen pohjalta nousseita asioita, jotka vastaavat analysoitavaksi asetettuun tutkimuskysymykseen. Haastatteluaineistossa esitetyt kysymykset olivat sidoksissa tutkimuskysymyksiin.

Kolmas vaihe, eli luokittelu oli olennainen osa analyysiä. Se luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineisto voidaan tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147).

Tutkimushaastattelujen pohjalta syntynyt aineisto kerättiin erilliseen taulukkoon, jossa se järjestetään loogiseen muotoon luokittamalla.

Neljännessä vaiheessa tehtiin niin sanottu aineiston yhdistely. Aineiston pelkkä luokittelu ei riitä, vaan aineisto pitää luokitella, jotta kykenemme löytämään luokkien välisiä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Voimme verrata luokkia rakentamisessa tarvittaviin tiiliskiviin. Rakennusta ei synny, ellei tiiliä yhdistellä jonkun periaatteen mukaisesti (Hirsjärvi & Hurme 2008, 149).

Haastattelu vastausten pohjalta kyettiin tunnistamaan vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastausten yhdistelyn yhteydessä löytyi myös yksittäisiä vastauksia, joilla ei varsinaisesti ollut tekemistä esitettyjen tutkimuskysymysten kanssa, mutta niiden määrä oli vähäinen. Näissä tapauksissa haastateltava ei suoraan vastannut hänelle esitettyyn kysymykseen. Tämän jälkeen analyysin pohjalta etsitään tulkintaa ja selitystä. Onnistuneen tulkinnan avainkriteerit ovat siinä, että analyysia tarkasteleva henkilö päätyy samaan tulkintaan kun tutkija itse.

4.2.3 Tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus

Reliabiliteetti ja validiteetti ovat pääasiassa kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytettyjä termejä, mutta osittain niitä käytetään myös kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisten tutkijoiden keskuudessa on todettu, että käsite validius on epäselvä, koska esimerkiksi tapaustutkimuksen tekijä voi ajatella, että kaikki muun muassa ihmisiä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä ole olemassa kahta samanlaista tapausta. Näin ollen luotettavuuden ja pätevyyden termit eivät voi olla käytettävissä kvalitatiivisissa tutkimusmenetelmissä. Kvalitatiivisenkin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on kuitenkin jotenkin arvioitava. Laadullisten tutkimusten ydinasioita ovatkin paikkojen, henkilöiden ja tapahtumien kuvaukset ja luotettavuutta kohentaa tutkimuksen tekijän tarkka kuvaus

tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Esimerkiksi aineiston tuottamisen olosuhteet ja paikat tulisi kertoa totuudenmukaisesti ja erittäin selvästi. Myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa ja tutkijan oma itsearviointi tulee mainita. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysissä keskeisellä sijalla on luokittelujen tekeminen eli tutkimuksen lukijalle olisi kerrottava luokittelun alkujuuret ja sen perusteet. Tulosten analysoinnissa vaaditaan myös tarkkuutta. Esimerkiksi on mainittava millä perusteella tutkija esittää omia tulkintojaan ja mihin hän omat päätelmänsä perustaa (Hirsjärvi et al. 2009, 232–233).

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan mittarin tai mittausmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, joita tutkija kuvittelee tutkivansa, jolloin tuloksia ei voida pitää tosina ja pätevinä. Validiuden käsite liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta kvalitatiivisissa tutkimuksissa se on ongelmallinen, sillä kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä samalla tavalla toistettavissa, kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa (Hirsjärvi et al. 2007, 227).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuukin jatkuvasti pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja näin ottamaan yhtä aikaa kantaa sekä analyysiin kannattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan apuna ei ole muuta kuin omat, tai tutkijakollegoiden ennako-odotukset, arkielämän peukalosäännöt tai ohjaava teoreettinen oppineisuus. Tutkimuksen luotettavuudessa on ennen kaikkea kyse epäluuloisen tiedeyhteisön vakuuttamisesta erilaisin tutkimustekstissä näkyvien argumenttien avulla (Eskola & Suoranta 1998, 209 - 210).

Tutkimuksessa käytettyä puolistrukturoitua teemahaastattelua voidaan pitää validina tutkimusvalintana, sillä se tuo haastateltavien äänen kuuluviin. Haastatteluiden tarkoituksena on mitata tutkittavaa ilmiötä sellaisena, kuin haastateltavat sen subjektiivisesti kokevat, joten

haastatteluiden kyky mitata tutkittavaa ilmiötä voidaan pitää relevanttina. Validius on otettu huomioon tutkimuskysymysten muotoilussa. Haastateltavalle tarvittaessa myös tarkennetaan tutkimuskysymystä ja näin välitetään ”mittausvirheet” eli kysymysten väärinymmärrykset tai tuloksia vääristävät vastaukset. Puolistrukturoitu haastattelurunko jättää tilaa yllättävien teemojen ilmaantumiselle, jonka avulla pyritään välttämään haastattelijan tutkimuskysymyksiä koskevat arviointivirheet.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten muotoilua voidaan pitää selkeänä tutkijan näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena ovat YIT OYj ja eri organisaation osat, joilla on rooli yrityksen strategiaprosessissa ja kehittämisessä.

Tutkimushaastattelut suoritettiin organisaation eri osapuolille, ja siten osin eri näkökulmia edustaville haastateltaville. Tutkimuskysymysten muotoilussa haasteeksi muodostui kysymysten yleistettävyys siten, että vastaajat vastaisivat tutkijan haluamiin osa-alueisiin. Tämä kysymystenmuotoilun haasteellisuus on otettu huomioon muotoilemalla varsinaisten haastattelu kysymyksien tukikysymykset tarpeeksi fokusoiduiksi ja tarkentamalla tutkimuskysymystä haastateltavalle haastattelutilanteessa. Tämä ratkaisu on tärkeä ja perusteltu tutkimuksen kannalta, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman informatiivisia vastauksia. Tämä aiheuttaa kuitenkin haasteet tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen ennako-oletuksena oli, että eri osapuolia edustavien haastateltavien näkemykset vaihtelevat toisistaan riippuen siitä, mistä organisaation osasta haastateltava on. Esimerkiksi sisäisen tarkastuksen johtajan näkökulmana eroaa ratkaisevasti liiketoiminnan kehitysjohtajan näkökulmasta. Tämä näkökulmien erilaisuus aiheuttaa sen, että tutkimusotoksen rajallisuuden vuoksi (n=11), tutkimustuloksista on hankala vetää täysin luotettavia johtopäätöksiä. Luotettavuuden lisäämiseksi

tutkimusotoksen tulisi olla suurempi, mutta se puolestaan aiheuttaa haasteen analyysin syvällisyydelle.

Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis, sen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi et al. 2007, 226).

Hyvä tapa arvioida reliabeliutta on se, että kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Täydellistä inter-subjektiivisuutta ei kuitenkaan ole, sillä jokainen yksilö tekee tulkinnat tietystä kohteesta omien kokemustensa perusteella. Kolmas ja perinnäinen tapa ymmärtää reliabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. Ihmisen käyttäytyminen riippuu kuitenkin kontekstista, joten on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä voitaisiin saada täsmälleen sama tulos (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186).

Laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola & Suoranta 1998, 211).

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen tekemällä hyvä haastattelurunko. Haastatteluiden laatu voidaan varmistaa myös teknisten välineiden toimivuudella ja analyysin yhdenmukaisuudella jokaisen käsiteltävän aineiston kohdalla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185-186).

Relativistisessa näkemyksessä arvioinnin perustana on tutkimusraportti tekstinä. Teksti on osoitus tutkimuksen viimekätisestä luotettavuudesta. Se on kudoksenomainen monien aineksien yhteenliittymä (Eskola & Suoranta 1998, 220).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita (Hirsjärvi et al. 2007, 227).

Tämän pro gradu tutkielman luotettavuus, eli reliabelius on pyritty varmistamaan sekä teoreettista viitekehystä, että haastattelurunkoa kootessa. Niissä on pyritty ottamaan huomioon strategiaan ja kehitysportfolion priorisointiin liittyvä aiempi tutkimus ja niiden huomiot. Tutkimusta tehdessä on taustalla ollut ajatus, että kaikki sen väittämät on huolella perusteltuja.

Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tutkittavaa ilmiötä sen todellisessa ympäristössä. Tutkimushaastatteluista esiin nousevat samankaltaisuudet voidaan yleistää olevan strategia- ja kehitysportfolion tutkimuksessa aiemmin toistuneita, ja siten tosia. Aiemmasta tutkimuksesta poikkeavat havainnot nostetaan esiin vain, jos ne ovat haastatteluissa toistuvia ja siten jossain määrin yleistettävissä sekä vahvoin argumentein perusteltavissa.

5. AINEISTON ANALYYSI

5.1 CASE YRITYS

YIT Oyj on edelläkävijä rakennusalailla. YIT:n tavoitteena on luoda houkuttelevampaa ja kestävämpää kaupunkiympäristöä rakentamalla asuntoja, toimitiloja, infrastruktuuria sekä kokonaisia alueita. YIT:llä on yli 100 vuoden kokemus ja vahva markkina-asema ja se on Suomen suurin asuntojen rakentaja ja Venäjällä suurin ulkomainen asuntorakentaja. YIT on myös Suomen suurimpia toimitila- ja infrarakentajia.

YIT tavoittelee hallittua, kannattavaa kasvua rakentamisessa Suomessa, Venäjällä, Baltiassa, Tšekissä ja Slovakiassa. Vuonna 2012 yhtiön liikevaihto oli noin 2,0 miljardia euroa. YIT toimii seitsemässä maassa työllistäen yli 6 000 henkilöä.

YIT:n Tavoitteena on olla johtava eurooppalainen hankekehittäjä, rakentaja ja palveluntarjoaja, joka luo arvoa vastuullisesti yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen pyrkimys on entisestään parantaa laatuaan ja asiakaspalvelua, sekä tuomaan kuluttajille jatkuvasti uusia, innovatiivisia asumisen ratkaisuja. Yrityksen menestys perustuu ennen kaikkea ammattitaitoisen henkilöstöön ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

5.1.1 YIT OYJ tarjoamat palvelut

Asuntorakentaminen:

Asunnot, vapaa-ajan asunnot, aluekehittäminen

• Suomi, Venäjä, Viro, Latvia, Liettua, Tšekki, Slovakia

Toimitilarakentaminen:

Toimistot, kauppapaikat, logistiikka ja tuotantotilat, julkiset rakennukset

- Suomi, Venäjä, Viro, Latvia, Liettua, Slovakia

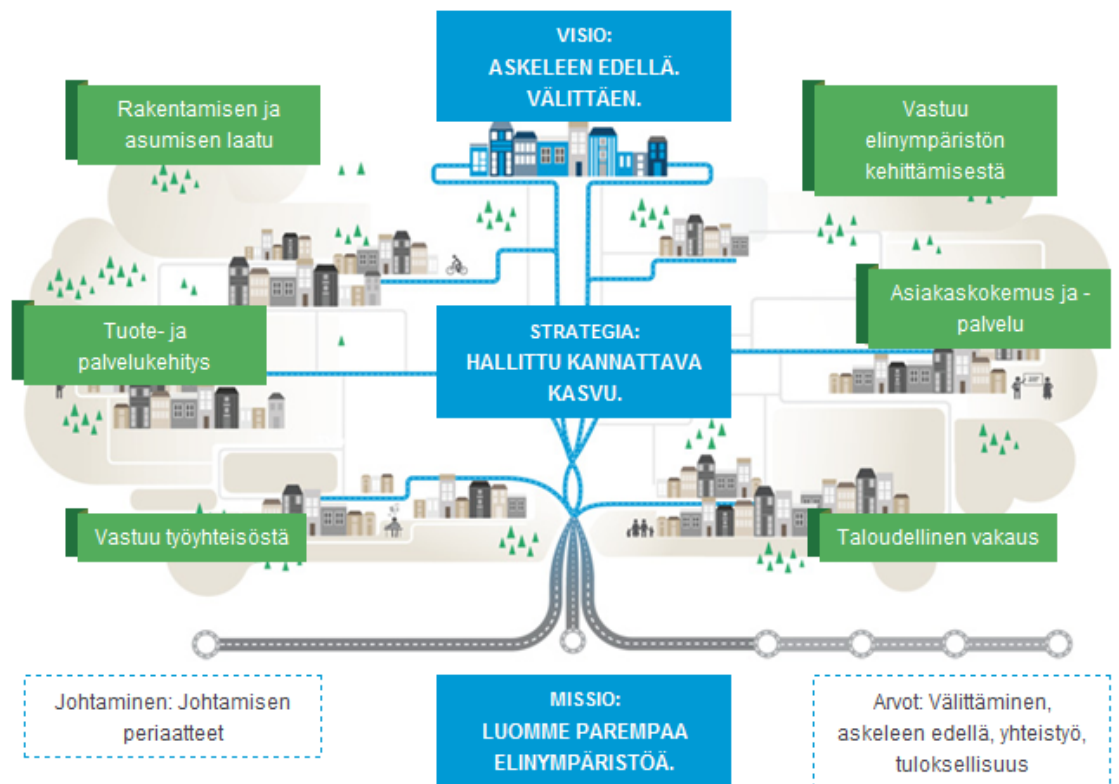
Infra-rakentaminen:

Liikenneväylät, maa- ja pohjarakentaminen, kalliorakentaminen, vesi- ja ympäristörakentaminen, tuulivoima, infrastruktuurin kunnossapito

- Suomi

5.1.2 YIT OYJ strategia

YIT on suurin ja kannattavin rakennusalan yritys Suomessa. YIT:n oman markkinatutkimuksen mukaan yrityksen liikevoitto oli 9 % suurempi verrattuna yrityksen tärkeimpiin kilpailijoihin. Mielenkiintoinen huomio on, että kilpailijoiden strategialinjaukset sisältävät samoja elementtejä kun YIT Oyj:ssä. Syy YIT Oyj:n liiketoiminnan kannattavuudelle on se, että yritys on keskittynyt omaperusteiseen tuotantoon kun taas kilpailijoiden painopiste on ollut urakkaliiketoiminnassa. Omaperusteisessa tuotannossa kateodotukset ovat huomattavasti suuremmat kuin urakkaliiketoiminnassa. Varjopuolena omaperusteisessa tuotannossa on se, että yritys kantaa kaikki riskit itse. Rakennusliiketoiminnan kannattavuutta on laskenut viime vuosina tiukentuneet laki ja ympäristösäädökset. Tämän vuoksi YIT on tarkentanut strategiaansa vahvistaakseen asemaansa alansa edelläkävijänä. Yrityksen strategisia painopisteitä on kuvattu seuraavassa kuvassa.



Kuva 7. YIT strategia puu (YIT Askeleen edellä välittäen 2013 julkaisu)

Omaperustaisen tuotannon kasvattaminen

YIT:n on saavuttanut keskimäärin 5–10 prosentin vuosittaisen kasvun. Omaperusteiset hankkeet mahdollistavat YIT:n laaja-alaisen ja syvällisen osaamisen hyödyntämisen ja urakointia korkeamman tuoton.

Omaperusteisia hankkeita YIT pyrkii kasvattamaan kaikissa liiketoiminnoissa ja kaikilla markkina-alueilla. Asuntorakentamisessa kasvua tavoitellaan asiakaslähtöisin ratkaisuin. Volyymien kasvua haetaan erityisesti kehittyviltä markkinoilta eli Venäjältä, Baltiasta ja keskisestä Itä-Euroopasta. Suomessa yrityksen tavoitteena on aseman vahvistaminen kehittämällä uusia ratkaisuja ja palveluja sekä erottautumalla laadussa ja asiakaskokemuksessa. Lisäksi yrityksen toimitila- ja infrapalveluissa tavoitteenamme on lisätä tarjonnan jalostusastetta muun muassa uusia asiakaskeskeisiä konsepteja kehittämällä ja monistamalla.

Taloudellisen liikkumavaran kasvattaminen

YIT:n tavoitteemme on vapauttaa yli 150 milj. euroa hitaasti kiertävää pääomaa kansainvälisissä toiminnoissa sekä yli 100 milj. euroa Suomen käynnissä olevaan tuotantoon sitoutunutta pääomaa. Tonttien hankinnassa yritys suosii nopeasti aloitettavissa olevia kohteita tai tontteja, joissa maksuehdot ovat tasapainossa alueen rakentamisen etenemisen kanssa. Lisäksi YIT pyrkii löytämään uusia rahoituslähteitä ja kumppaneita erityisesti suurten aluehankkeiden toteuttamiseen. YIT Kehittää myös uusia rahoitusmalleja liiketoimintamme ja asiakkaidemme ostomahdollisuuksien tukemiseen

Suhdannekestävyyden varmistaminen

YIT:n on varmistaa vuotuinen positiivinen nettokassavirta kaikissa olosuhteissa. Eri liiketoiminta-alueet tasaavat suhdanteita vain osittain, joten markkinasykliä hallinta edellyttää tarkkaa ennakointia, oikea-aikaisia toimenpiteitä ja riittävää riskinottoa. Tasapainon löytäminen uusien hankkeiden käynnistämiseksi, asuntovarannon hallinnalle ja resurssien täyskäytölle varmistaa toiminnan kannattavuuden. Lisäksi YIT tavoittelee myyntiriskittömän ja vahvan kassavirtaan perustuvan liiketoiminnan lisäämistä.

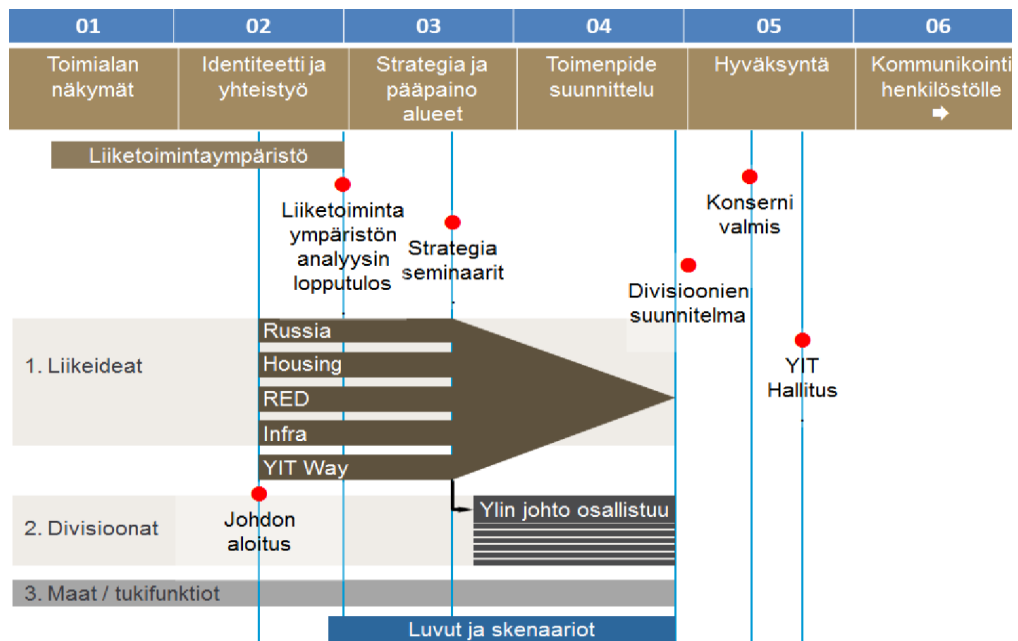
(YIT Askeleen edellä välittäen 2013 julkaisu)

5.1.3 YIT:n strategiaprosessi

YIT noudattaa strategiaprosessiin niin sanottua vuosikelloa. Markkina-analyysi toteutetaan tyypillisesti maaliskuun aikana. Yrityksen strategiset tavoitteet arvioidaan tyypillisesti kolmen vuoden strategijaksolle. Viime vuosina strategiaan on asetettu mukaan myös yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet 3-6 vuotta.

Strategiatyön alkuvaiheen suunnittelee yrityksen operatiivinen johto ja ulkopuoliset konsultit. Prosessina toimii niin sanottu alhaalta ylös ja ylhäältä alas menetelmä, eli strategia keskustelua eskaloidaan yrityksen eri tasoille. Tämän prosessin myötä muodostuu liiketoiminnan eri osa-alueiden lista tavoitteista. Liiketoiminnan eri osa-alueiden tavoitteet synkronoidaan kevään aikana ja alustava päätös strategisista suuntaviivoista tehdään yrityksen johtoryhmässä. Lopullinen päätös strategiasta tehdään elokuussa yrityksen hallituksessa. Hallitukselle vietävässä esityksessä on mukana myös riskianalyysit.

YIT:n strategia prosessi on esitelty seuraavassa kuvassa.



Kuva 8: YIT:n strategiaproessi

5.1.4 YIT:n megatrendien tunnistaminen

Yrity maailmassa megatrendin tunnistaminen vaatii toimintaympäristön havainnointia ja tutkintaa. Yrityksen tulee pohtia, mitä sen toimintaympäristössä on tapahtumassa, jotta muutokseen kyetään reagoimaan riittävän varhaisessa vaiheessa.

Tulevaisuuden ennustamisessa on vaikeaa se, ettei kukaan tiedä tulevaisuuden tarkoista tapahtumista. Kyse on mahdollisen tulevaisuuden löytäminen rajaamalla pois erilaiset tulevaisuuden ennustukset epäuskottavimmista vaihtoehdoista. (Mannermaa 2004, 74-75).

YIT:llä tapahtuva Trendien ja megatrendien analysointi kuuluu osaksi strategiaprocessia. Pääpainona on ennakoiva toimintaympäristön muutosten tarkastelu.

YIT:n Megatrendien tunnistaminen aloitetaan yrityksen liiketoiminta-alueiden strategiatyöryhmissä. Tunnistamisessa on variaatiota liiketoiminta-alueittain, mutta painopisteinä on YIT:n strategia, globalisaatio, teknologian kehittyminen, verkostoituminen, kestävä kehitys, poliittinen ympäristö, asiakkaiden tarpeet ja koulutus. Lähtökohtana on tunnistaa trendit ja analysoida niiden tuomia uhkia ja mahdollisuuksia yritykselle. Prosessissa on viitteitä tyypilliseen SWOT-analyysiin, jossa tarkastellaan uhkia ja mahdollisuuksia sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. YIT:n tapauksessa painopiste on ulkoisien trendien tulkitsemisessä. Analysoinnin taustalla oli ajatus, että megatrendeihin ei voida YIT:llä vaikuttaa, mutta uhkat voidaan kääntää mahdollisuuksiksi jos ne tunnistetaan riittävän varhaisessa vaiheessa.

Strategiatyöryhmistä tunnistetut megatrendit viedään tarkasteltavaksi strategiaprocessin seuraavalle tasolle, eli yrityksen johtoryhmälle. Tässä yhteydessä luokiteltiin YIT:n tunnistetut megatrendit ja löydöksiä peilataan

Gartnerin vastaaviin. Tämän pohjalta kerättiin yhteen YIT:n megatrendit (Kuva 9).

Lopullinen päätös megatrendeistä tehdään YIT:n strategiaprosessin mukaisesti YIT:n hallituksessa.

Trendi	Uhka	Mahdollisuus
Liiketoiminta- ja asiakasdatan analysointi	<ul style="list-style-type: none"> Oikeudelliset vastatoimet 	<ul style="list-style-type: none"> Paremmat liiketoiminta mahdollisuudet ja asiakaskäyttäytymisen analysointi.
Kestävä kehitys	<ul style="list-style-type: none"> Nykyisellä toimintamallilla rakennusmateriaalien saatavuus heikkenee. Tämä heijastuu hintoihin 	<ul style="list-style-type: none"> Panostus tuotteisiin, jotka ovat valmistettu kestävä kehitys periaatteella ja sertifioituja
Terveydenhoidon tuomat haasteet	<ul style="list-style-type: none"> Terveydenhoidon hinnat tulevat nousemaan. 	<ul style="list-style-type: none"> Terveydentilaa seuraavat tekniset apuvälineet, ihmisten ikääntymisen huomioiminen asunnoissa, yhteistyö terveydenhuollon kanssa
Globalisaatio ja uudet rahoitusmallit	<ul style="list-style-type: none"> Ihmiset muuttavat alueille joissa meillä ei ole tuotantoa. Ihmiset ovat tulevaisuudessa haluttomia sitomaan rahojaan taloihin ja autoihin 	<ul style="list-style-type: none"> Meillä on mahdollisuus ostaa palveluita ja saada uusia asiakkaita globaalisti. Muutoksia asiakaskäyttäytymisessä. Suomessa luovutaan omistusasunnoista, ja siirrytään asumaan vuokralle. Venäjällä siirrytään vuokra-asunnoista omistusasuntoihin
Sukupolven vaihdos	<ul style="list-style-type: none"> Uudet sukupolvet eivät ole kiinnostuneita työskentelemään rakennusalalla. Ihmiset eivät ole enää kiinnostuneita ostamaan omistusasuntoja 	<ul style="list-style-type: none"> Uudet asumisen palvelut ja kodin vaihtoon liittyvät palvelut
Turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> Cyber-rikollisuus (asunnot ovat yhteydessä internetiin) Yksityisyysdetsuojaan liittyvä lainsäädäntö tiukentuu 	<ul style="list-style-type: none"> Turvallisuus ja valvonta palvelut
Taloudellisen toimintaympäristön muutos	<ul style="list-style-type: none"> Yritys ei kykene reagoimaan muutoksiin riittävän nopeasti 	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuus hyödyntää tilannetta erimaissa
Ihmisten koulutustaso kasvaa	<ul style="list-style-type: none"> Tavallisiin töihin ei löydy riittävästi työvoimaa 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva uuden teknologian opettelu ja koulutuksen tukeminen
Väestön kasvu	<ul style="list-style-type: none"> Maahanmuutto ja sosiaaliset muutokset 	<ul style="list-style-type: none"> Uusille markkinoille astuminen. Uusi työvoima.
Maailma muuttuu yhtenäisemmäksi	<ul style="list-style-type: none"> Ilman trendien seuraamista liiketoimintaympäristö vaikeutuu ja yritys ei kykene varmistamaan tarvittavia kilpailuetujaan 	<ul style="list-style-type: none"> Uudet sukupolvet haluavat käyttöönsä uusimman teknologian.
Energiavaramot	<ul style="list-style-type: none"> Korkea energian hinnat, kulutus- ja päästöperusteinen verotus hidastaa talouden kasvua 	<ul style="list-style-type: none"> Vihreä teknologia tulee olemaan tulevaisuuden trendi. Tärkeä kehittää energiatehokkaita ratkaisuja ja palveluita

Kuva 9: YIT:n megatrendit

5.1.5 YIT:n strateginen kehittäminen jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä

Tutkimushaastattelujen myötä on selvää, että YIT:n on kehitettävä tapaansa linkittää yrityksessä tapahtuva kehitystyö ja strategia varmistaakseen kyvyn olla ketterä toiminnassaan.

”Kehittämisenäkökulmasta meillä pitäisi olla sellainen hallintomalli, jolla me pystytään kehittämään nopeasti ja strategian mukaisesti”

Doz & Kozonen (2008) totesivat tutkimuksessaan, että toimintaympäristön ollessa monimutkainen ja epävarma, eivät perinteiset tavat ohjata strategiaa ja tehdä päätöksiä soveltu käyettäväksi. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on kyettävä organisoitumaan siten, että se osaa tulkita ja hyödyntää kompleksit strategiset tilanteet sitä mukaan kuin niitä syntyy.

Sanchez & Robert (2010) totesivat, että liiketoiminnan kannalta on erityisen tärkeitä, että yrityksen toiminta on yhdenmukainen yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa.

Jatkuva muutos liiketoimintaympäristössä on yksi syy ketteryyden tarpeelle, mutta myös YIT:n strateginen painopiste on muuttunut viime vuonna yrityksen jakauduttua kahdeksi erilliseksi yritykseksi. Jakautumisen myötä YIT on toiminnaltaan fokuoituneempi kokonaisuus ja siksi sen kehittämistyö on helpompi keskittää sen ydinalueelle.

”Minun YIT historian aikana, minulla on nyt ehkä kirkkain kuva yrityksen strategisen kehityksen painopistealueista tähän mennessä”

Malmi et al. (2006) ovat tutkimuksessaan todenneet, että yrityksen, joka pyrkii saattamaan strategiansa toiminnaksi, on kyettävä parempaan toiminnan ohjaukseen, tunnistettava kriittiset menestystekijät ja tehostettava yrityksen toimintaa, rakentaa yhtenäiset tavoitteet koko yrityksen organisaatiolle ja kohdistaa sen voimavarat ja fokus oikeisiin asioihin ja jalkauttaa ja viestittää strategia organisaatiolle ja saadaan aikaan oikeanlainen muutos.

Yrityksen jakautumisesta ja fokusoitumisesta huolimatta tutkimushaastatteluissa korostui yhä YIT:n hajanaisen organisaattiorakenteen haasteellisuus kehittämisen näkökulmasta.

”Olen ollut monta vuotta mukana kehittämisessä ja seurannut sitä, että tämä on vähän kuin aaltoliikettä, ja siitä seuraa sellainen ongelma, että kehittäminen tuottaa kyllä sen yksittäisen liiketoimintayksikön näkökulmasta nopeita tuloksia, mutta yrityksessä ei saavuteta niitä isoja hyötyjä”

Lisäksi haastateltavat näkivät, että YIT:n eri yksiköt saavat toimia itsenäisesti ja yrityksessä ei ole vahvaa konsernitason johtamista.

”Meidän organisoitumistapahan ei ole paras mahdollinen. Kärjistäen voidaan sanoa, että YIT on 34 pienen rakennusliikkeen muodostama kokonaisuus”

Liedtka & Rosenblum (1996) totesivat tutkimuksissaan, strategisen johtamisen ydinelementtejä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ovat ennakointi, suunnittelu ja kontrollointi.

Rakennusalan suhdanneherkkyys on yksi riski muiden joukossa. Valitettavan usein heikentyvässä suhdanteessa tai kiristyvässä kilpailutilanteessa YIT:n nykyinen ketteryyden puute voi ilmetä mielikuvituksettomina sopeutustoimenpiteinä, joihin joudutaan muiden keinojen puuttuessa ja ajan loppuessa.

”Suhdanteiden muuttuessa vedetään liinoja kiinni kehittämisen osalta ja välillä taas panostetaan enemmän. Pitkäkestoiset ja liiketoiminnalle hyötyjä tuottavat strategiset kehitysprojektit kärsivät tästä ja kehittämisen jatkuvuus katkeaa”

Sopeutuminen osuu usein kehittämiseen itseensä, koska yrityksen fokus on usein sen operatiivisessa toiminnassa. Jos yrityksen toimintaympäristö muuttuisi radikaalisti, johtaisi se YIT:llä kehittämisen totaaliseen lamaantumiseen.

”Rakentaminen on syklinen ala. Silloin kun ollaan nousukiidossa, niin on resursseja ja rahaa tehdä kehittämistä. Sitten kun lähdetään toiseen suuntaan, niin valitettavaa nipistetään kehittämisestä ensimmäisenä. Ensin sieltä viedään rahat ja sitten lopuksi ihmiset. Jos mennään tarpeeksi syvälle, niin kehittäminen loppuu. Kehittäminen menee näitten suhdanteitten harjanteitten mukaan”

5.1.6 YIT:n kehitysportfolion hallinta

Cooper (1999) on tutkimuksessaan todennut, että kehitysportfolion hallintaan kuuluu olennaisena osana miettiä yrityksen kehitysresurssien ja investointien kohdentaminen tehokkaasti oikeaan aikaan asiakkaiden ja markkinoiden näkökulmasta. Tähän kuuluu nykyiset tuotteet, uudet tuotteet ja yrityksen kyky käyttää oikein kehitysinvestointeja

YIT:llä ei ole portfolion hallintaa käytössä yrityksen kehitystyössä. Tähän asti YIT Oyj on valinnut kehitysprojektit ilman systemaattista prosessia sisäisten toimijoiden ilmoittaman tarpeen, aikataulun ja resurssitilanteen mukaan ”fiilispohjalta”. Tutkimushaastattelun vastaukset tukevat tätä näkökulmaa.

”Me tehdään kehittämistä kuin haulikolla ampuen. Me kehitetään monella tasolla, monissa eri liiketoimintaryhmissä, yksiköissä, mutta ei välttämättä kauhean koordinoitusti”

“YIT:n liiketoiminnalle on aina ollut tyypillistä se, että kehittämistä tehdään erottamattomana osana liiketoimintaa ja raja milloin puhutaan liiketoiminnan kehittämisestä ja milloin on operatiivisesta toiminnasta, on veteen piirretty viiva”

Edellä mainitut kommentit kuvastavat yrityksen nykytilaa. Yrityksen rakennusprojektien seurannassa on tunnistettavissa piirteitä portfolion hallinnasta, mutta varsinaisesti sitä käytetään vain rakennusprojektien seuraamiseen ja rakennushankekokonaisuuksien hallinnointiin. YIT:n strategian toimeenpanossa portfolion hallinnalla on hyvin pieni rooli.

Cleland & Ireland (2006) ovat todenneet, että portfolion hallinta ja käyttöönotto ovat yritykselle strateginen kysymys ja siksi kriittinen. Portfolion hallinnalla siirrytään projektien valinnassa ja toteuttamisessa sattumanvaraisesta prosessista organisoituun ja kurinalaiseen projektien valintaan.

Tutkimushaastatteluihin korostui tarve konsernitason kehitysportfolion hallintaan. Hajanainen kehittäminen yrityksen eri operatiivisissa toiminnoissa ei tue YIT Oyj:n liiketoiminnan kehitysprojektiportfolion kokonaisvaltaista hallintaa ja strategisia tavoitteita. Kehitysportfolion suuntaaminen ja projektien käynnistämiseen liittyvät kysymykset ovat vahvasti riippuvaisia ja sidoksissa YIT Oyj:n organisaation strategiaan. Kehitysportfolion systemaattisella hallinnalla kyetään vastaamaan liiketoimintaympäristön muutosten tuomiin haasteisiin. Portfolion hallinnan on katettava organisaation kaikki projektit riippumatta organisaatorakenteesta ja eri toimijoiden intresseistä. Kehitysprojektien hallinnan on tuotettava palautetta, jolla vaikutetaan projektien suuntaamiseen ja yrityksen strategian kehitystyöhön.

”Portfolion hallinnan pitää olla keskitettyä ja painopisteen on oltava kokonaisuuksien johtamisessa. Jossakin täytyy pystyä pitämään kaikki langat käsissään”

”Meiltä puuttuu portfolion hallinta kehittämisestä. Se on seuraava iso steppi mikä pitäisi saada aikaiseksi”

Artto et al. (2006) totesivat tutkimuksessaan, että kehitysportfolion hallinta on tärkeää myös siitä syystä, että monissa yrityksissä projektiesityksiä on enemmän, kuin resursseja niiden toteuttamiseen. Portfolion hallinnalla päätetään mitkä projektit käynnistetään tai lopetetaan eikä niitä tarkastella erikseen vaan kokonaisuutena

”Ehkä meidän pitäisi keskittyä kerralla vain muutamaan kehitysasiaan ja saada ne valmiiksi ennen kun siirrytään seuraaviin. Meidän kehitysresurssien määrä on rajallinen ja siksi pienempään kokonaisuuteen keskityttäessä saadaan nopeammin hyötyjä”

5.1.7 YIT:n kehitysportfolion kytkeminen yrityksen strategiaan

Yrityksen strategian tavoitteena on määrittää sen yrityksen toiminnan suunta ja ohjata sen resurssit toimimaan haluttuun suuntaan. Jotta tämä onnistuisi, on liiketoiminnan kehitysprojekteja ja hankkeita priorisoitava. Erityisen kriittistä on tunnistaa ne projektit ja hankkeet, jotka ohjaavat yritystä sen halumaan strategiseen suuntaan. Edellä mainittu seikka korostui vahvasti tutkimushaastatteluissa.

”kriteereistä ja priorisoinneista puhuttaessa näkisin, että kriteerien pitää olla sieltä strategiasta johdettuja”

”Meillä on strategia ja meillä on nippu erilaisia kehitysideoita ja niitä sitten arvioidaan strategiaa vasten ja päätetään mitkä toteutetaan”

Tavoiteltuun yrityksen tulevaisuuden strategiseen ja tahtotilaan päästään vain saavuttamalla yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Ne voivat olla esimerkiksi taloudellisia tai toiminnallisia.

”YIT:n sisällä on kyettävä toimimaan yli organisaatorajojen, jotta yhteiset tavoitteet voidaan saavuttaa”

Pelin (2011) on todennut, että kehitysprojektien ja hankkeiden valintaprosessissa seulotaan toteutettavat ideat. Hylätyt ehdotukset eivät sovi yrityksen strategiaan, niissä on liikaa riskejä tai ne ovat liian kalliita.

Pelkkä valintamittarien asettaminen ja seuraaminen eivät takaa yritykselle menestystä. Osassa tutkimushaastattelun vastauksista korostui, että kaikki kehittäminen ei voi olla strategia sidonnaista vaikka se olisikin yrityksen kannalta lähtökohtana kaikelle kehitykselle.

”Yritys ei koskaan saisi rakastua yhteenkään projektiin niin kovasti, että sitä viedään läpi vaikka läpi harmaan kiven. Jos kehitysidealta putoaa vaikkapa strateginen perusta tai markkinatilanne näyttää siltä, että tuohon ei kannata mennä, niin se pitää lopettaa”

5.1.8 Priorisointikriteerit strategian kannalta tärkeiden kehityshankkeiden ja projektien tunnistamiselle

Tutkimuksen yhtenä tavoitteista oli muodostaa ja määrittää priorisointikriteerit strategian toteutuksen kannalta tärkeiden hankkeiden ja projektien tunnistamiselle. Tämä on erityisen tärkeää, koska yrityksen strategian tavoitteena on määrittää sen yrityksen toiminnan suunta ja ohjata sen resurssit toimimaan haluttuun suuntaan. Jotta tämä onnistuisi, on liiketoiminnan kehitysprojekteja ja hankkeita priorisoitava. Erityisen

kriittistä on tunnistaa ne projektit ja hankkeet, jotka ohjaavat yritystä sen halumaan strategiseen suuntaan.

Tutkimushaastatteluiden pohjalta tunnistettiin kolme pääaluetta priorisoinnin pohjaksi. Nämä olivat kehitystyön linkittäminen yrityksen strategiaan, muutoksen helppous ja riskit ja taloudelliset mittarit. Seuraavassa kuvassa on listattuna pääalueet ja haastatteluiden pohjalta tarkennut alaosiot.

Linkittyminen yrityksen strategiaan	Muutoksen helppous ja riskit	Taloudelliset mittarit
Kehittämisen on oltava johdettu yrityksen strategisista tavoitteista.	Riskiarvio on tehtävä ennen aloittamista.	Investoinnin suuruus.
Kehittämisen pitää tukea liiketoiminnan strategiaa ja tavoitteita.	Jalkauttamisen vaikeus on arvioitava.	Investoinnin tuoma kannattavuuden kasvu on arvioitava.
Yrityksen arvot on otettava huomioon kehittämisessä.	Vaikuttavuuden laajuus on otettava huomioon	Investoinnin takaisinmaksuaika on laskettava.
IT strategia on otettava huomioon kehittämisessä.	Liiketoiminnan jatkuvuus on varmistettava.	
	Resurssien riittävyyden arviointi on tärkeää.	

Kuva 10. Tutkimuksessa tunnistetut priorisointikriteerit

Kehitysportfolioon fokus ja hallinta tulee olla haastateltavien mielestä strategialähtöistä, ja siitä seuraa vaatimus strategian jatkuvaan seuraamiseen ja kehittämiseen. Jotta YIT:n kehittäminen olisi linkitetty yrityksen strategisiin linjauksiin, on priorisoinnissa arvioitava

kehitysehdotuksen suhdetta yrityksen strategiaan ja tukeeko se sitä riittävästi. Yrityksen arvojen merkittävyys korostui haastatteluissa yhtenä prioriteettina valintoja tehdessä. Kehitysportfolion suuntaamisesta ja hallinnasta on muodostettava yhtenäinen ketju, joka liittää yhteen vision, strategian ja arvot. Yrityksen liiketoiminta strategia ei voi olla yksin priorisointikriteerinä vaan valintoja tehdessä on otettava huomioon myös IT-strategia. Haastateltavat korostivat, että IT-tavoitteet tulisi johtaa yrityksen strategiasta keskeisten liiketoimintatavoitteiden kautta.

”IT pyrkii ohjaamaan toimintaansa YIT:n strategian suuntaan, mutta meitä ei johdeta liiketoimintavaroitteiden kautta, vaan me yritämme parhaamme mukaan tulkita tarpeita”

”Me pyritään kehittämään johtamista ja viemään meidän kehittämistä kohti YIT:läistä tapaa ja kohti yrityksen arvoja”

Toisena osa-alueena haastatteluista nousi kehitysidean tuoman muutoksen laajuuden arviointi yhtenä valinta prioriteettina. Erittäin tärkeä on tunnistaa riskit, mutta ennen kaikkea muutoksen jalkauttamisen vaikeus ja vaikuttavuuden laajuus. Haastateltavat korostivat, että läpi organisaation ulottuvalla kommunikaatiolla ja vahvalla johdon osallistumisella voidaan helpottaa kehitysprojektin tai hankkeen jalkauttamista YIT:ssä. Haastateltavien mukaan muutoksen vaikuttavuuden laajuus on arvioitava tarkasti, jotta kyetään takaamaan yrityksen toiminnan jatkuvuus. Muutoksen vaikuttavuuden osalta haastateltavat mainitsivat, että liian laaja muutos on haaste myös YIT:n organisaation näkökulmasta. Resursointi jokapäiväisen operatiivisen työn ja kehittämisen välillä on otettava huomioon kun tehdään priorisointia kehitysideoiden välillä.

"Pitää olla se näkemys ja kyky kommunikoida muutos ja saada ihmiset mukaan"

"Yksiköt ovat hirvittävän itsenäisiä ja silloin muutoksen jalkauttaminen on haastavaa"

"Tavoitteena pitää olla lopputulosten hallitumpi käyttöönotto, jalkauttaminen on mielestäni YIT:llä se heikoin lenkki"

Olve et al. (1998) Totesi tutkimuksessaan, että priorisoinnissa taloudellinen näkökulma on erityisen merkittävä yrityksen johdon työväline. Haastatellut henkilöt olivat lähes kaikki YIT:n ylintä johtoa ja siksi priorisoinnissa korostui vahvasti taloudelliset mittarit. Haastateltavat katsoivat, että valintoja tehdessä taloudellisilla mittareilla on iso rooli valintoja tehdessä. YIT:n yhtenä strategisena painopisteenä on taloudellisen liikkumavaran varmistaminen ja tiukka talouskuri, joka heijastui vastauksissa.

Erityisen tärkeänä haastellut katsoivat, että jokaisen kehityksen investoinnin suuruus taloudellisesti on arvioitava erityisen tarkkaan nykyisessä liiketoimintaympäristössä. Haastatteluissa mainittiin, että kaikelle kehittämiselle ei voida laskea takaisinmaksu aikaa tai kannattavuuden kasvua, mutta niiden on syytä olla priorisoinneissa mukana.

"Kehittämisen onnistumista ei aina voida arvioida kannattavuuden kasvulla tai kuinka nopeasti projekti maksaa itsensä takaisin".

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu toimeksiantajayritys YIT:n strategista ketteryyttä ja kehitysportfolion priorisointia jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan kehitysportfolion projektit ja hankkeet kytetään yrityksen strategiaan jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä?
2. Millaisia keskeisiä kriteereitä käytetään kun tehdään päätöksiä ja arvioita tulevien ja meneillään olevien hankkeiden ja projektien merkittävyydestä strategian toteuttamisessa?
3. Muodostaa ja määrittää priorisointikriteerit strategian toteutuksen kannalta tärkeiden hankkeiden ja projektien tunnistamiselle.

Tutkimustulokset osoittavat, että YIT:n strategista ennakointi kykyä ja ketteryyttä jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä voidaan parantaa lisäämällä henkilöstön strategista tietoisuutta ja kyvykkyyttä. Henkilöstön strategian tuntemus määrää hyvin pitkälle saavutettavissa olevan ketteryyden asteen. Strateginen tietoisuus edesauttaa strategisesti merkittävien löydösten tunnistamista liittyen esimerkiksi uusiin asiakastarpeisiin, tuotteen tai liiketoimintaprosessien parannuskohteisiin, tai jopa suurempiin markkinamuutoksiin indikoiden muutoksia liiketoimintamallissa. Kun henkilöstöllä on kirkas käsitys siitä, millaista strategiaa yritys noudattaa, missä liiketoiminnassa ollaan ja mitkä

seikat ovat tässä toiminnassa merkittäviä, kasvaa todennäköisyys sille, että toimintaympäristöstä saatavat signaalit osataan tulkita oikein, eli tunnistaa ne strategisesti merkittäviksi. Tämä tarkoittaa sitä, että YIT Oyj:n on tehtävä jatkuvaa seurantaa, tulkitsemista ja johtopäätöksiä toiminta ympäristöstään.

Tutkimus osoitti myös, että YIT:llä on tarve konsernitaseiseen kehitysportfolioon hallintaan. Hajanainen kehittäminen yrityksen eri operatiivisissa toiminnoissa ei tue YIT Oyj:n liiketoiminnan kehitysprojektifortfolion kokonaisvaltaista hallintaa ja strategisia tavoitteita. Yrityksen kehitysportfolioon systemaattisella hallinnalla kyetään vastaamaan liiketoimintaympäristön muutosten tuomiin haasteisiin. Portfolioon hallinnan on katettava organisaation kaikki projektit riippumatta organisaatorakenteesta ja eri toimijoiden intresseistä.

Tutkimuksen pohjalta tunnistettiin kolme pääaluetta YIT:n kehitysprojektien priorisoinnin pohjaksi. Nämä olivat kehitystyön linkittäminen yrityksen strategiaan, muutoksen helppous ja riskit ja taloudelliset mittarit. YIT:n kehitysprojektien valintaprosessin yhteydessä priorisoinnilla on oltava keskeinen merkitys ja siksi edellä mainituille osaluille on syytä antaa painoarvoa valintoja tehdessä. Kehitysportfolioon fokus ja hallinta tulee tutkimuksen mukaan olla strategialähtöistä ja siksi erityisen tärkeä priorisointi kriteeri on kehitystyön linkittäminen yrityksen strategiaan. YIT:n strategian tavoitteena on määrittää toiminnan suunta ja ohjata sen resurssit toimimaan haluttuun suuntaan. Tämän vuoksi on erityisen kriittistä tunnistaa ne kehitysprojektit ja hankkeet, jotka ohjaavat yritystä sen halumaan strategiseen suuntaan.

6.1 JATKOTUTKIMUSTARPEET

Tässä tutkimuksessa on keskitytty rakennusyritys YIT Oyj:n kehitysprojektiportfolion hallintaan. Tutkimuksen tulokset ovat sovellettavissa kohdeyrityksen kaltaisissa toimijoissa niiden suunnitellessa ja toteuttaessa strategista kehittämistä ja projektiportfolion hallintaa. Myös muun tyyppisissä organisaatioissa voidaan hyödyntää tutkimuksen havaintoja, mutta tällöin on kiinnitettävä erityisesti huomiota tulosten soveltamiseen organisaation omien prosessien ja toimintaympäristön tarpeisiin.

Jatkotutkimuksissa olisi tarpeellista kartoittaa, miten kehitysprojektiportfolion hallinta voidaan toteuttaa koko YIT:n laajuisesti. Tämä jatkotutkimus voisi koskea myös varsinaisia rakennusprojekteja ja niiden sisällä tapahtuvaa kehittämistä. Tutkimuksessa on nyt keskitytty strategian ja kehitysprojektien linkittämiseen toisiinsa ja siihen mitä priorisointikriteerejä pitäisi käyttää toteutettavien kehitysprojektien valinnassa. Tämä on vain yksi portfolion hallinnan ulottuvuus. Tämän seurauksena jatkotutkimuksissa voitaisiin selvittää muiden ulottuvuuksien roolia osana portfolion hallintaa. Erittäin keskeinen ulottuvuus on resurssien suunnittelu ja hallinta.

LÄHDELUETTELO

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Vantaa: WSOY, 23.

Armour P. G. 2005. Project Portfolios: Organizational Management of Risk. Communications of the ACM, 17-20.

Artto, K. A. & Martinsuo, M. & Aalto, T. & Editors 2001. Project Portfolio Management. Strategic Business Management through Projects. Helsinki, Finland: Project Management Association Finland, 24-25.

Bonham S., 2008. Actionable Strategies Through Integrated Performance, Process, Project, and Risk Management, Artech House, 60.

Burgoeis III, L. J. & Browin, D. R. 1984. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. Strategic Management Journal. 5(3), 241 - 264.

Cleland D. I. & Ireland L. R. 2006. Project management: strategic design and implementation. The McGraw-Hill Companies. USA, 209.

Cooper, Robert G. 1999. Product leadership: Creating and launching superior new products. New Yourk : Preseus Books, 185-187, 189-191. 197 & 209.

Dietrich, P. 2007. Coordination strategies in organizational development programs. Helsinki University of Technology, 26.

Doz, Y. & Kosonen M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Talentum. Helsinki, 18, 22, 30, 31, 46, 49, 52, 54, 58-60.

Eskola, A. 1975. Sosiologian tutkimusmenetelmät II. 2.painos. Porvoo: WSOY, 47.

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino, 209-211, 220.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino, 137.

Harisalo, Risto 2009. Organisaatioteoriat. Tampere University press. Tampere, 237.

Herbert K.C. & Arbige M.V. 2008. Aligning an R&D portfolio with corporate strategy. Research Technology Management. Vol 51. No 5,40-41.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino, 185-186.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 155.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.osin uud. laitos. ed.. Helsinki: Tammi, 135, 226- 227.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino, 147, 149.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi, 232-233.

Johnson, G & Scholes, K. 1993. Exploring Corporate Strategy, Prentice-Hall, New York, 14-17.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kauppakaari Oyj, 20-23.

Kamensky, M 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna, 19.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talentum, 11-17.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen: Sisältö ja välineet. Edita. Helsinki, 19.

Kaulio, M. 2008. "Project Leadership in Multi-Project Settings: Findings from a Critical Incident Study", International Journal of Project Management Vol. 26, 338–339.

Koskinen, I. Alasuutari, P., Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino, 27,62, 154-156.

Kroll, M., Parnell, J., Wright, P. 1998. Strategic Management, Concepts. Prentice Hall, New Jersey, 4,13.

Long, C 2000. You Don't Have a Strategic Plan? – Good!, Consulting to Management 11:1, 35-42.

Malmi, T., Peltola, J., Toivanen, J. 2002. Balanced Scorecard - Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Gummerus, 24-26.

Mannermaa, M. 2004. Heikosta signaalista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy. 74-75.

Moran, J & Brightman, B. 2001. Leading Organizational Change. Career Development International, 6, 2, 2001, 111.

Määttä S., Ojala T. 2000. Tasapainoisen onnistumisen haaste: johtaminen julkisella sektorilla ja balanced scorecard. Helsinki: Edita.,74-76, 79-81, 107, 118.

Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel , J. 2009. Strategy Safari - The complete guide through the wilds of strategic management. 2nd edition. Prentice Hall, 16-19.

Näsi & Aunola. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Metalliteollisuuden kustannus Oy. Helsinki, 12-14.

Näsi, J. & Neilimo, K. 2008. Mitä on liiketoimintaosaaminen. WSOYpro, Helsinki, 245-246.

Olve, N., Roy, J., Wetter, M., 1998. Balanced scorecard - yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Porvoo: WSOY, 59.

Otley, D. & Berry, A. J. 1994. Case study research in management accounting and control, Management Accounting Research, Vol. 5, 45-65.

Pelin R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. 7. Painos. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 45.

Project Management Institute PMI 2008. A Guide to the Project Management Body Of Knowledge, Project Management Institute Inc, ISBN 978-1-933890-51-7, 496.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. 3. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 9,13-15.

Porter, M. 1999. Creating advantage. Executive Excellence. November 1999. 13-14.

Porter, M. 2004. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. FREE PRESS, New York. 11.

Porter, M. 2006 Kansakuntien kilpailuetu. Talentum: Helsinki, 72-75.

Ruuska, Kai 2007. Pidä projekti hallinnassa. 6., tarkistettu painos. Talentum Media Oy, Helsinki, 274-275.

Räsänen, P., Anttila, A., & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 92, 94.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press, 322.

Sydänmaanlakka,P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum, 145.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro Oy. Helsinki, 26.

Watson, T. 2006. Organising and managing work. 2 painos. Pearson Limited. England, 358.

Yin, R. K. 2003. Case study research: design and methods, Thousand Oaks (California), Sage Publications, 39-53.

Artikkelit

Archer NP. & Ghasemzadeh F. 1999, An integrated framework for project portfolio selection. International Journal of Project Management Vol. 17, No. 4, 211-213.

Dooley L. & Lupton G. & O'Sullivan D. 2005. Multiple project management: a modern competitive necessity. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol. 16, No. 5, 473-474.

Kaplan, R., Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. September-October 1993, 63-85.

Liedtka, J.M. & Rosenblum, J.W. 1996. Shaping conversations: making strategy, managing change. *California management review*, 141.

Porter, M, E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 12, 75-85, 90-94.

Sanchez H. & Robert B., 2010, Measuring Portfolio Strategic Performance Using Key Performance Indicators, *Project Management Journal*, Vol. 41 Issue 5, 64-73.

Siggelkow, N. 2007. Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, 20-24.

Sull, Donald 2009. How to Thrive in Turbulent Markets. *Harvard Business Review* 87:2, 78- 88.

Sisäiset julkaisut

YIT Askeleen edellä välittäen 2013 julkaisu (www.yit.fi)

YIT Taloudellinen katsaus 2013 (www.yit.fi)

Sähköiset lähteet

Cooper, R.G., Edgett, S.J. Kleinschmidt, E.J. 2001. Portfolio management for new products. 2. Painos, Verkkokirja books24x7.com

De Reyck B., Grushka-Cockayne Y., Lockett M., Calderini S. R., Moura M. & Sloper A. 2005. The impact of project portfolio management on information technology projects. International journal of project management. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.003>

Kamensky, M. 2011. Kamensky Consulting Oy. [ww2.kamensky.fi](http://www.kamensky.fi)

Kuvat:

Kuva 1. Strategisten kehityshankkeiden suhde yrityksen ketteryyteen.

Kuva 2. Portfolion rakenne (mukaillen Artto et al. 2001, 25)

Kuva 3. Portfolion hallinta yrityksessä (mukaillen Herbert et al. 2008, s.40)

Kuva 4. Strateginen tärkeys ja riskit (mukaillen Yu 2006, s. 154)

Kuva 5. Toiminta ilman kehitysportfolion hallintaa

Kuva 6. Portfolion hallintamalli mukaillen (Archer et al. 1999, 211)

Kuva 7. YIT strategia puu

Kuva 8. YIT:n strategiaprosessi

Kuva 9: YIT:n megatrendit

Kuva 10. Tutkimuksessa tunnistetut priorisointikriteerit

LIITTEET:**Liite 1. Haastattelukysymykset**

1. Kerro nimesi ja tehtäväsi YIT organisaatiossa?
2. Millaista kehittämistä YIT:llä / organisaatiossasi tällä hetkelle tehdään?
 - a. Onko kehittäminen YIT:llä / organisaatiossasi tällä hetkellä toimivaa ja tuottaako se toivottuja tuloksia?
 - b. Miten kehittämistä voidaan parantaa YIT:ssä / organisaatiossasi?
3. Kerro omin sanoin YIT Oyj:n asettamat strategiset painopisteet omalta osa-alueeltasi (työ / organisaatio)?
 - a. Onko yrityksen / organisaation kehittäminen sidottu millään tavalla yrityksen asettamaan strategiaan?
4. Kuvaile omin sanoin mitä kehitysprojektiportfolion hallinta mielestäsi tarkoittaa?
5. Miten nykyiset ja tulevat liiketoiminnan kehitysprojektit ja hankkeet tulisi kytkeä yrityksen strategiaan?
 - a. Miten jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristössä pitää ottaa huomioon tässä?
6. Millaisia keskeisiä kriteereitä/mittareita tulisi käyttää kun tehdään päätöksiä ja arvioita tulevien ja meneillään olevien hankkeiden ja projektien valinnassa?

- a. *Millaisia YIT tason kriteereitä/mittareita tulisi käyttää strategian toteutuksen kannalta tärkeille hankkeiden ja projektien tunnistamiselle?*
 - b. *Missä yhteydessä valinnat tulisi tehdä (budjetointi, vuosisuunnittelu)?*
 - c. *Kuinka usein näitä kriteereitä/mittareita pitäisi uudelleen arvioida ja mahdollisesti muuttaa?*
7. *Miten kehitysprojektiportfoliota pitäisi mielestäsi hallinnoida?*
- a. *Pitäisikö hallinnoinnin olla keskitetty vai hajautettu malli?*
 - b. *Hallinnoidaanko niitä yli tulosityksikkö rajojen?*
 - c. *Millainen kehitysportfolion seurantamallin pitäisi olla?*
8. *Kerro kehittämiseen, strategiaan tai kehitysportfolion hallintaan liittyvät asiat, jotka haluat tässä yhteydessä tuoda esiin?*