



## Vain yhdessä ohjelmistoyrityksessä kahdeksasta tervehdyttäminen onnistuu

Ohjelmistoyritys voi nopean laajenemisen jälkeen joutua itseään ruokkivaan kuoleman spiraaliin. Niin kuin lentäjillekin on vaikeaa korjata syöksy, on se vaikeaa erityisesti ohjelmistoyrityksille. McKinseyn tutkimuksen mukaan vain yksi kahdeksasta onnistuu.

Onnistuneitten turnaroundien piirteitä ovat:

Elvyttää uudelleen elinvoimainen ydinliiketoiminta, joka voimakkaan kustannuksista piittaamattoman kasvun aikana jäi hungingolle. Investoitava uusiin tuotteisiin, joilla on saavutettavissa merkittävä markkinaosuus ja leikattava kaikkialta muualta. Organisaation sisäisen ja ulkoisen luottamuksen varmistamiseksi, tulee perustaa nopeaan toimintaan kykenevä, liiketoiminnan suunnan kääntävä ydintiimi.

1. Ensimmäisenä tehtävänä on vuodon tukkiminen, eli leikataan pois kaikki turhat kerrokset, jotka syntyivät optimistisen laajentumishuuman aikana, sekä tunnistetaan yrityksen ydintoiminta ja –tuotteet sekä –asiakkaat, joihin huomio keskitetään.
2. Uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen yritys tarvitsee johtavien asiakkaiden ja kumppaneiden näkemyksiä. Päätökset uusista tuotteista ja palveluista sekä päätösten toteuttaminen käytännössä edellyttävät fokuoimintaa. Epäonniset laimentavat panoksensa liian moneen.
3. Rahaa pitää jostain saada nopeasti. Käyttöpääoma on tavallinen keino kasvattaa kassaa sisäisesti. Viivytellään maksuissa ja peritään omat saatavat nopeasti.
4. Kannattavuuden kasvattamiseksi lyhyellä tähtämellä yritys voi lopettaa tuotteita, asiakasryhmiä, jakelukanavia, supistaa maantieteellistä aluetta, jotka eivät liity ytimeen eivätkä kasvupolkuun. Lisää tehokkuutta saa prosesseja parantamalla ja kustannusten leikkauksilla.

Yrityksen suunnan muuttamiseen nopeasti tarvitaan kurinalaisuutta ja nopeutta. Yrityksensä vaikeuksiin johtanut johtoporras saa usein mennä. Yrityksensä epäjärjestyksen tilaan johtaneet pystyvät harvoin toteuttamaan systemaattisuuden ja tuloksiin sitouttamisen tavoitteita.

Ohjelmistoyrityksissä tarvitaan ensin osaamista ja ohjausta ennen järjestelmällisyyttä. Esimerkiksi Stonesoftissa ja JOT Automationissa tietojärjestelmiä piti parantaa ennenkuin johto alkoi paremmin pysyä kärryillä miten firmalla menee.