



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Raportointi ja tiedolla johtaminen K-Marketissa

Mikko Hiltunen

Opinnäytetyö, Toukokuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2023
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Mikko Hiltunen

Nimeke
Raportointi ja tiedolla johtaminen K-Marketissa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä toimi Keski-Suomen alueella sijaitseva K-Market. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kohdeyrityksen raportointia ja tiedolla johtamista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää mahdollisia kehityskohteita raportoinnissa ja tiedolla johtamisessa ja kehittää niitä.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto kerättiin suurimmalta osin haastatteluiden avulla. Haastatteluiden lisäksi aineistoa kerättiin myös havainnoimalla. Havainnoinnista saatua tietoa verrattiin haastatteluista saatuihin vastauksiin, jotta aineiston luotettavuutta saataisiin parannettua. Kehittämistä tehtiin yhdessä kauppiaiden kanssa, jotta kehittämiskohteet ja kehitysideat tukisivat parhaiten yrityksen tarpeita.

Tutkimuksen johtopäätöksenä todettiin kohdeyrityksen raportoinnin ja tiedolla johtamisen nykytilan olevan hyvällä tasolla. Kehityskohteet keskittyivät yrityksen strategian ja tavoitteiden selkeyttämiseen, sekä niistä raportoimiseen henkilöstölle.

Kieli
suomi

Sivuja 41
Liitteet 1
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
raportointi, tiedolla johtaminen, strategia



THESIS
May 2023
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author
Mikko Hiltunen

Title
Reporting and Knowledge Management in K-Market

Abstract

The target company of the thesis was K-Market located in Central Finland. The goal of the study was to investigate the target company's reporting and knowledge management. In addition, the purpose was to find out possible areas of development in reporting and knowledge management and to develop them.

The thesis was carried out as qualitative research, the data was mostly collected through interviews. In addition to interviews, the data was collected through observation. The information obtained from the observation was compared with the answers obtained from the interviews in order to improve the reliability of the data. The development was done together with the merchants, so that the development items and the development ideas would best support the company's needs.

As a conclusion of the study, it was found that the current state of the target company's reporting and knowledge management is at a good level. The development targets focused on clarifying the company's strategy and goals, as well as reporting them to the personnel.

Language
Finnish

Pages 41
Appendices 1
Pages of Appendices 2

Keywords
reporting, knowledge management, strategy

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Opinnäytetyön tausta	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajausta.....	6
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	Raportointi	9
2.1	Johdanto	9
2.2	Raportointityypit	10
2.3	Strategia- ja neljännesvuosiraportointi	11
2.3.1	Strategia- ja neljännesvuosiraportoinnin osa-alueet	13
2.4	Kuukausiraportointi	14
2.4.1	Kuukausiraportoinnin osa-alueet	15
2.5	Raportointiohjelmat	17
3	Tiedolla johtaminen	18
3.1	Johdanto	18
3.2	Tiedolla johtamisen kehitys	20
3.3	Tiedolla johtamisen prosessi	21
3.4	Tiedolla johtamisen haasteet ja mahdollisuudet	23
4	Tutkimus ja sen toteutus	25
4.1	Menetelmälliset valinnat	25
4.2	Tutkimuksen toteutus	27
5	Kohdeyrityksen raportointi ja tiedolla johtaminen	28
5.1	Kohdeyritys ja sen taustatiedot	28
5.2	Raportointi	29
5.3	Tiedolla johtaminen	32
5.4	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	34
6	Raportoinnin ja tiedolla johtamisen kehittäminen	35
6.1	Raportointi	35
6.2	Tiedolla johtaminen	36
7	Johtopäätökset ja yhteenveto	37
7.1	Johtopäätökset	37
7.2	Pohdinta	38
7.3	Luotettavuus ja eettisyys	39
7.4	Jatkotutkimuskohteet	40
	Lähteet	41

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta

Tiedolla johtaminen on noussut tärkeäksi puheenaiheeksi viime vuosina, jonka takia yritykset ovatkin panostaneet siihen enenevässä määrin. Monesti haasteeksi koituu tiedon jalostaminen taulukoista toiminnaksi ja luvuista teoiksi (Mäkinen 2021). Raportointi voi olla parhaillaan organisaation tiedolla johtamista sujuvasti tukevaa toimintaa. Raportoinnin kautta organisaation on myös mahdollista ymmärtää omaa toimintaansa syvemmin, sekä tehdä havaintoja historiadataan perustuen. (Partanen 2022.) Mäkisen (2021) mukaan kuitenkin perinteiset talousraportit ja passiivinen raportointi eivät enää riitä, kun tiedolla johtamisesta halutaan saada oikeasti kilpailuetua.

Viime vuosien aikana yritykset ovat joutuneet kohtaamaan pandemian, Venäjän aloittaman hyökkäyssodan vaikutukset, ja niiden lisäksi vielä alkaneen energiakriisin. Näiden hankalien vuosien aikana raportoinnin ja tiedolla johtamisen rooli on ollut suurempi kuin koskaan yrityksiensä toiminnan jatkuvuudelle. Selviytyäkseen yrityksen on sopeuduttava nopeasti muuttuneeseen toimintaympäristöön, mieluiten ennakoiden. Moni yritys on voinut jäädä muutoksen jalkoihin, koska ei ole hyödyntänyt raportointia ollenkaan tai raportointi on ollut puutteellista. Merkittävänä apuna päätöksentekotilanteissa on korkealaatuinen raportointi, joka katsoo myös eteenpäin, eikä vain taaksepäin. (Luukkonen 2022.)

Jo ennen opinnäytetyön aloittamista oli selvää, että aihe tulee liittymään jollain tavalla K-ketjuun, sillä tavoitteenani on päästä kauppiaksi. Mietin melko pitkään, mistä näkökulmasta voisin lähestyä aihetta, kunnes ohjaajani avustuksella aiheeksi valikoitui raportointi ja tiedolla johtaminen K-Marketissa. Sen lisäksi että uskon hyötyväni aiheesta tulevalle urallani, on se myös mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Hupasen (2021) mukaan teknologian kehityksen ja digitalisaation myötä datan määrä kasvaa maailmassa nopealla tahdilla ja yrityksillä on käytettävissään yhä enemmän sekä sisäistä että ulkoista

tietoa. Tiedolla ei kuitenkaan ole väliä, jos se ei johda minkäänlaisiin tekoihin tai sitä ei voida hyödyntää päätöksenteossa. Datan kehittäminen informaation kautta tiedoksi, tiedon analysointi sekä tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa vaikuttavat nykyisin enenevässä määrin yritysten menestymiseen. (Hupanen 2021.)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön aiheena on kohdeyrityksenä toimivan K-Marketin raportointi, sekä siihen käytetyt ohjelmat ja muut lähteet sekä tiedolla johtaminen niiden pohjalta. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää ja tutkia, kuinka raportointi on järjestetty kohdeyrityksessä, mitä raportteja seurataan ja miten raporteista saatua tietoa käytetään liiketoiminnan johtamisessa, sekä antaa kehitysehdotuksia raportoinnin ja tiedolla johtamisen parantamiseksi tutkimustulosten pohjalta. Tavoitteena on myös tutkia, mitä ohjelmistoja tai muita lähteitä, kuten esimerkiksi kirjanpitäjältä saatuja raportteja käytetään raportoinnissa. Työn lopputuloksena on tarkoitus syntyä kattava tutkimus K-Marketin raportoinnista ja tiedolla johtamisesta.

Sisäinen raportointi on jaettu kuukausiraportointiin, sekä strategia- ja neljännesvuosi raportointiin. Tiedolla johtamisen osuus käsittelee sen kehitystä, prosesseja sekä haasteita ja mahdollisuuksia. Toiminnallinen osuus on rajattu koskemaan K-Marketin raportointia ja tiedolla johtamista. Raportointiin kuuluu paljon eri osa-alueita, joten raportoinnin osuus on rajattu koskemaan pääasiassa yrityksen sisäistä eli johdon raportointia. Aihe rajautuu sisäiseen raportointiin, koska se avustaa yrityksen johtoa päätöksenteossa, jolloin se on myös liitoksissa suoraan tiedolla johtamiseen.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Raportointia ja tiedolla johtamista K-Marketeissa ei ole aiemmin tutkittu ammattikorkeakoulujen opinnäytetöissä tai yliopistojen pro-gradu -tutkielmissa. Aihetta on kuitenkin tutkittu melko paljonkin muiden yritysten kohdalla vaikkakin

ei täysin samasta näkökulmasta. Valitsinkin tähän kolme aiempaa tutkimusta, jotka ovat lähimpänä omaa tutkimustani.

Petteri Nuolivirta (2021) tutki omassa opinnäytetyössään raportointia strategisen johtamisen tukena kohdeyrityksessä Flamingo Spa, jossa hän selvitti kuinka raportointi voisi toimia paremmin strategisen johtamisen tukena. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten kohdeorganisaation päällikötaso kokee tiedolla johtamisen sekä talouden roolin organisaatiossa ja mikä on heidän näkemyksensä organisaation strategiasta, tavoitteista, tunnusluvuista, sidosryhmistä sekä tärkeimmistä avainmittareista. Tutkimuksen toteuttamistapana hän käytti toimintatutkimusta ja tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, sähköistä kyselylomaketta ja kohdeorganisaation johtoryhmän palautetta. Tutkimustulosten pohjalta opinnäytetyössä esitettiin konkreettinen ratkaisuehdotus kohdeorganisaation raportoinnin parantamiseksi. Nuolivirran mukaan on olemassa monenlaisia raportteja, mutta tärkeintä on, että raportti laaditaan aina jotakin tiettyä tarkoitusta varten. Strategisessa johtamisessa olennaista on, että laaditut raportit keskittyvät yrityksen kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin ja mittareihin. (Nuolivirta 2021.)

Petteri Muuruvirran (2021) opinnäytetyössä selvitettiin tiedolla johtamisen nykytilaa ja tavoitteita Junttan Oy:ssä, joka valmistaa ja suunnittelee paalutuskoneita. Työssä myös analysoitiin toiminnanohjausjärjestelmässä olevaa paalutuskoneiden rakennedataa data-analyysiprojektissa, jonka tarkoituksena oli saada selville, voidaanko paalutuskoneiden rakennedatasta tunnistaa ”mastermalli”, jonka pohjalta paalutuskoneet voitaisi varustella asiakkaiden toiveiden mukaan. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisen kehittämistyön keinoin. Tutkimuksessa hyödynnettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin puolistrukturoituja haastatteluja, joiden avulla selvitettiin tiedolla johtamisen nykytilaa ja sen tavoitteita. Haastattelujen pohjalta selvisi, ettei perusdata ole kunnossa, sillä yritys käyttää useita eri järjestelmiä, jotka eivät keskustele keskenään. Vaikka data-analyysin tuloksena ei pystytty kehittämään haluttua mastermallia, saatuja tuloksia voidaan käyttää pohjana tuleville analyyseille. (Muuruvirta 2021.)

Johanna Laahasen (2018) opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella johdon raportointia ja antaa kerättyjen tietojen pohjalta kehitysehdotuksia case-yrityksen raportoinnin parantamiseksi. Tutkimus toteutettiin hyödyntäen kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka johdon raportointia toteutetaan yrityksessä ja kuinka yrityksen raportointia kehitettäisiin tai tehostettaisiin huomioimalla johdon näkemykset esimerkiksi raporttien ajoituksesta, luotettavuudesta ja toteutuksesta. Opinnäytetyössä tuli ilmi, johdon raportoinnin olevan jo entuudestaan hyvällä tasolla. Markkinointibudjettiin ja asiakaskannattavuustarkkailuun liittyen Laahanen kuitenkin löysi uusia ehdotuksia kehittämään kasvavan yrityksen liiketoimintaa. (Laahanen 2018.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimuksesta, kehitysosioista, johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Teoreettinen viitekehys käsittelee raportointia ja tiedolla johtamista, joista molemmista on omat lukunsa. Luvussa kaksi käsitellään raportointia pääosin sisäisen eli johdon raportoinnin kannalta ja sen osa-alueita, sekä raportointiohjelmiä. Kolmannessa luvussa käydään läpi tiedolla johtamista, sen kehitystä, prosesseja, sekä haasteita ja mahdollisuuksia.

Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteutusta ja menetelmällisiä valintoja. Viidennessä luvussa esitellään kohdeyritys ja sen taustat, jonka jälkeen tulee tutkimuksen tulokset ja keskeisimmät havainnot. Kehittämisideat kohdeyrityksen raportointiin ja tiedolla johtamiseen esitellään luvussa kuusi. Lopuksi seitsemännessä luvussa käydään läpi johtopäätöksiä, pohdintaa, sekä tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä.

2 Raportointi

2.1 Johdanto

Raportointi ei ole ainoastaan taloushallinnosta saatuja tulos- ja tase-laskemia. Raportoinnin tarkoituksena on antaa kokonaisvaltainen kuva organisaation eri toimien taloudellisesta sekä toiminnallisesta tilasta. Hyvän raportoinnin tulisi kertoa, miten on mennyt, miksi niin on mennyt, minne päin olemme menossa sekä kuinka eri sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat vaikuttaneet nykytilaan ja kuinka ne tulevat vaikuttamaan. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Taloudellisten tuloksien toteutumista seurataan raportoinnin avulla. Yrityksen tilinpäätös on raportti, jonka jokaisen yrityksen on tehtävä, sillä se on määrätty laissa. Sen tulee olla kirjanpitolainsäädännön ja muun lainsäädännön mukainen. Yrityksen kuukausiraportoinnista ja muusta raportoinnista ei sen sijaan ole erityisemmin määräyksiä, joten jokaisen yrityksen johto voi itse päättää mitä asioita raportoidaan ja seurataan esimerkiksi kuukausi tasolla. Tästä huolimatta raportoinnin tulisi antaa yrityksen maksuvalmiudesta, kannattavuudesta ja vakavaraisuudesta, sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta mahdollisimman selkeä kuva. Mitä parempaa ja räätälöidymppää raportointia yrityksen johdolla on käytettävissä, sitä nopeammin pystytään reagoimaan tilanteisiin, jotka eivät mene suunnitellun mukaan. (Syvänperä & Lindfors 2014, 9.)

Raportointiin sisältyy eri aikaulottuvuuksia, eikä sillä johtaminen ole ainoastaan tulevaisuuden johtamista ilman historiaa. Menneet tapahtumat ja toimet antavat pohjan tulevaisuuden mahdolliselle kehitykselle. Raportoinnin tarkoitus on siis antaa laaja kuva niin, että analysoidaan mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta jatkumona. Hyvin järjestetty raportointi auttaa siis ennakoimaan tulevaisuutta ja näin ollen reagoimaan tulevaan riittävän ajoissa. Tämän lisäksi raporttien pohjalta tehdyt johtopäätökset auttavat rakentamaan tulevaisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 173.)

Taloushallinto ja sen raportoinnin tärkeys yrityksissä on lisääntynyt huomattavasti ja lisääntyy edelleen. Raportointia voidaan pitää yhtenä taloushallinnon päätehtävistä. Nykyinen jo pitkään kestänyt epävarma sekä vaikeasti ennakoitava taloustilanne on vaikuttanut eri toimialojen organisaatioihin ja on ajanut ne pisteeseen, jossa raportoinnin ja etenkin liiketoiminnan ennustamisen vahvistaminen ovat olleet yksiä oleellisimpia kehityskohteita. (Niemi 2018, 171.)

Raportointi ja raportoinnin kohteet vaihtelevat paljon erilaisten yritysten välillä, sillä esimerkiksi pieni start-up-yritys tarvitsee varsin erilaista raportointia kuin kansainvälinen, liiketoiminnaltaan vakaa suuryritys. Raportoinnin perusta kuitenkin jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen raportointiin. Näistä ulkoinen on pitkälti laissa ja säädöksissä määrättyä kirjanpitoon perustuvaa numeraalista raportointia, johon kuuluu esimerkiksi tuloslaskelmat ja taseraportit sekä viranomaisilmoitukset, arvonlisäveroraportointi ja muu veroraportointi. Ulkoisella raportoinnilla yritys siis täyttää lakisääteisiä velvollisuuksiaan ja raportoi taloustietoja eteenpäin ulkoisille osapuolille kuten verottajalle. Sisäinen raportointi on puolestaan liiketoimintalähtöistä ja luonteeltaan lähes reaaliaikaista. Sen raportointikohteisiin kuuluu muun muassa kannattavuus eri näkökulmista, myyntiä, kustannuksia ja henkilöstöraportointia. Sisäinen raportointi perustuu moneen eri lähteeseen ja sen tavoitteena on parantaa yrityksen päätöksentekokykyä, sekä nostaa esiin mahdollisia poikkeamia. (Procountor 2022.)

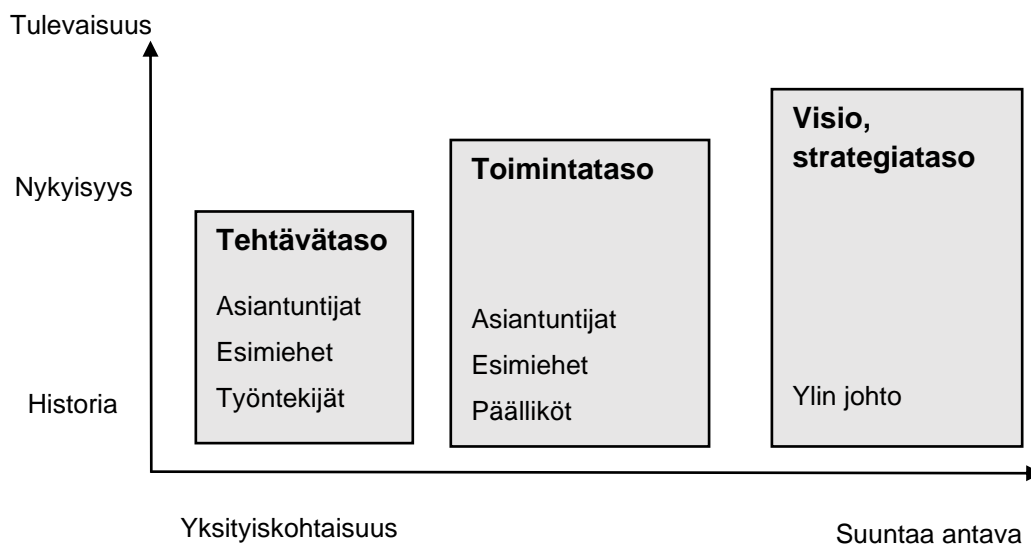
2.2 Raportointityypit

Raportointi voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Niistä ulkoinen tarkoittaa niin sanottua virallista talousraportointia, kuten tilinpäätöstä ja muuta viranomaisraportointia, joilla yritys huolehtii lakisääteisistä velvollisuuksistaan. Sen sijaan sisäinen raportointi on liiketoimintalähtöistä, ja se voi olla käyttötarpeen mukaan esimerkiksi talous- ja tulosraportointia, talousohjauksen raportointia tai liiketoimintatiedon hallintaa ja analysointia. (Procountor 2022.)

Yritysten sisäinen raportointi pystytään jakamaan strategiseen neljännesvuosiraportointiin ja operatiiviseen raportointiin. Strategiaraportoinnin mittaristo kertoo suuntaa yleensä tulevaisuuspainotteisesti, kun taas lyhyemmän aikavälin raportointi kertoo tarkemmin ja konkreettisemmin yrityksen nykytilasta ja auttaa johtamaan lyhyen aikavälin toimintaa. Tasapaino strategiaraportoinnin mittareiden ja operatiivista johtamista tukevan raportoinnin välillä on hyvin tärkeää. Silloin mittariston asiat tulevat kuukausiraportoinnissa esille täsmällisempinä operatiivista toimintaa kuvaavana informaationa. (Alhola & Lauslahti 2005, 174.)

2.3 Strategia- ja neljännesvuosiraportointi

Kuukausi- ja neljännesvuosiraportointi eivät ole tärkeitä ainoastaan yritysjohdolle, vaan niitä tarvitsevat myös yksittäiset työntekijät sekä organisaation ulkoiset sidosryhmät. Raportointi voidaan jakaa myös ulkoiseen ja sisäiseen raportointiin. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluu esimerkiksi yrityksen asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Yrityksen yhteistyökumppanit voivat toivoa raportointia yhteisten prosessien kustannustehokkuudesta kun taas asiakkaat kustannuksista, laadusta ja palvelutasosta. Yrityksen sisäisen raportointi palvelee puolestaan yrityksen eri tasoissa työskenteleviä toimihenkilöitä. Kuviossa 1 on esitetty kuinka raportoinnin yksityiskohtaisuus vaihtelee riippuen organisaatiotasosta. Esimerkiksi johdolle suunnattu raportointi on kokonaisvaltaista sekä painottuu tulevaisuuteen, kun taas asiantuntijoille suunnattu raportointi pitää sisällään tarkempaa tietoa, missä analysoidaan yrityksen nykytilaa, sekä lähitulevaisuuden näkymää. (Alhola & Lauslahti 2005, 175.)



Kuvio 1. Raportointitasot sisäisessä raportoinnissa (Alhola & Lauslahti 2005, 175)

Neljännesvuosiraportointi on huomattavasti kuukausiraportointia laajempaa. Sen lisäksi että siinä on huomioitu edellisen kolmen kuukauden toiminta, on siinä mukana yleensä myös strategian seuranta. Neljännesvuosiraportoinnissa myös tulevaisuuden näkymiä tarkastellaan huomattavasti pidemmällä aikavälillä kuin kuukausiraportoinnissa. Esimerkiksi pidempiä hankkeita on yleisesti ottaen helpompi seurata yksityiskohtaisesti pidemmällä aikavälillä kuin kuukausittain. Neljännesvuosi- ja strategiaraportoinnissa ei kiinnitetä huomiota yhden kuukauden muutoksiin, vaan analysointi kohdistuu pidempään aikaväliin. (Alhola & Lauslahti 2005, 176–177.)

Strategiaraportin tehtävänä on antaa tietoa suunnasta, johon yritys tai jokin sen yksikkö on menossa ja onko suunta tulevaisuuden kannalta oikea. Raportin sisältö muovautuu sen mukaan mitä suunnitelmia yrityksessä on tehty. Raportin eri osa-alueita voivat olla muun muassa balanced scorecardin eli BSC:n eri näkökulmille asetetut tavoitteet, menestystekijät, strategiat ja ennakoivat merkit menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Strategiaraportti on siis nimenomaan johdon työkalu, minkä avulla seurataan esimerkiksi eri toimien vaikutuksia liiketoimintaan pitkällä aikavälillä, jonka ansiosta voidaan varmistaa liiketoiminnan ennustettavuuden hallinta. (Alhola & Lauslahti 2005, 177.)

2.3.1 Strategia- ja neljännesvuosiraportoinnin osa-alueet

Strategiaraportin sisältö voi koostua esimerkiksi BSC:n osa-alueista kuten talous, prosessi, markkinat/asiakas ja henkilöstön näkökulmat, sekä niihin vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset signaalit. Strategiaraportoinnin kannalta on tärkeää suunnan tunnistaminen. Tähän apuna voi käyttää eri keinoja, kuten nuolet, joiden avulla annetaan näkemys mihin suuntaan eri mittaristot ovat menossa. Trendiviivat ovat myös yksi yleinen apuväline suunnan tunnistamiseen. Näiden lisäksi olisi oleellista vertailla, sekä analysoida strategiasuunnitelman tavoitteita, toteumaa ja ennusteita keskenään. (Alhola & Lauslahti 2005, 177.)

Signaalit eli suunnanmuutoksiin vaikuttavat tekijät ovat olennainen osa strategiaraportointia, ja liiketoiminnan johtamisen kannalta on hyvin tärkeää tunnistaa niin sisältä kuin ulkoakin tulevia signaaleja. Niitä voivat olla esimerkiksi strategiaan ja tavoitteisiin vaikuttavat tekijät, kuten tuotteiden markkinoiden volyymin kehitys. Seurattavat signaalit taas määräytyvät sen mukaan mitkä ovat yrityksen tavoitteet, sekä strategia ja mitkä tekijät vaikuttavat niihin. Signaalit voidaan määritellä enemmän johtamista tukeviksi kuin laskentaa tukeviksi, sillä niiden pohjalta tehdään toimenpiteitä ja johtopäätöksiä myös operatiivisella tasolla. (Alhola & Lauslahti 2005, 178.)

Vaikuttavat tekijät jaetaan yleensä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Sisäisiin tekijöihin voidaan luokitella esimerkiksi rakenteelliset muutokset, kuten yritysostot ja myynnit sekä organisaatorakenteen muokkaaminen. Edellä mainitut toimenpiteet vaikuttavat suoraan liiketoiminnan kehitykseen ja kustannustehokkuuteen. Ulkoiset tekijät taas voidaan jakaa esimerkiksi asiakkaisiin, markkinoihin, kansantalouteen, teknologiakehitykseen ja eri sidosryhmiin. (Alhola & Lauslahti 2005, 178–179.)

Liiketoiminnan kehittämispäätökset ovat yksi osa strategiaraportointia. Strategisessa raportoinnissa voidaan käsitellä tai tehdä päätöksiä pitkällä tähtäimellä näkyvistä liiketoiminnan kehityshankkeista. Näitä hankkeita voivat olla muun muassa toimintojen ulkoistaminen, organisaatorakenteen

kehittäminen, sekä liiketoiminnan osto- tai myyntipäätökset. (Alhola & Lauslahti 2005, 181.)

Liiketoiminnan kehittäminen on osa yrityksen strategista johtamista ja sen tavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä tai ainakin saada se pysymään samalla tasolla myös jatkossa. Kilpailukyvyyn parantaminen vaatii jatkuvaa kehitystyötä organisaatiossa. Joinakin aikoina kehitystyö voi olla vähäisempää, ja toisena aikana hankkeet voivat olla hyvinkin suuria ja merkittäviä. Kehitystyö voi kohdistua ainoastaan yhteen tehtävään tai ulottua jopa organisaation ulkopuolelle, ja muutokset voivat olla joko strategisia tai operatiivisia. Yhteistä näille kaikille kehitystoimenpiteille on se, että niillä on melkein aina taloudellisia vaikutuksia. (Alhola & Lauslahti 2005, 181–182.)

Kehitystoiminta voi alkaa yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Sisäisen näkökulman käsittely voi johtua esimerkiksi strategisessa suunnittelussa valituista strategioista. Toiminnan kehittämisen avulla voidaan hakea muun muassa parempaa asiakaslähtöisyyttä tai laadukkaampia tuotantoprosesseja. Usein kuitenkin kehitystoiminnan aloittamisen syy löytyy markkinasta. Syynä voi olla vaikka kilpailijan hyökkäävä hintakilpailu tai teknologian kehitys, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi prosesseihin. Asiakkaat ovat myös yksi mahdollinen syy aloittaa kehitystoiminta. Tilanteessa, jossa reklamaatioita syntyy paljon, on syytä tarkastella mitä kehitettävää liiketoiminnassa olisi. (Alhola & Lauslahti 2005, 182.)

2.4 Kuukausiraportointi

Kuukausiraportit ovat usein osana johtoryhmän tai muun ohjausryhmän palaveria. Niiden käsittely ei ole vain lukujen läpikäymistä, vaan ne sisältävät monesti analyttisyyttä, johtopäätöksiä, sekä uusia päätösehdotuksia. Pääpainona niissä on kuitenkin lähitulevaisuuden kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden hallinnassa. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.) Raportit tulisi pystyä kokoamaan nopeasti raportointikauden päättymisen jälkeen. Kuukausiraporttien tulisi olla valmiina seuraavan kuukauden puoliväliin mennessä. Jos kuukausiraportointi on jatkuvasti myöhässä, tulisi yrityksen miettiä siirtymistä

neljännesvuosiraportointiin tai etsittävä ratkaisua raportin laatimisen nopeuttamiseksi. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 279–280.)

Kuukausiraportoinnin rakenne muotoutuu yleensä sen mukaan mitä suunnitelmia yrityksessä on tehty, jonka lisäksi organisaation taso ja toiminto vaikuttavat myös raportointiin. Toisin sanoen kuukausiraportoinnin muoto, jakaminen ja käsiteltävät poikkeavat yritysten välillä. Toisissa yrityksissä raportointi voi olla hyvinkin laaja-alaista, kun taas toisissa se voi olla mittaristoon ja signaaleihin pohjautuvaa. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

Kuukausiraportoinnin rakenne koostuu yleensä tekstiosuudesta, jossa kerrotaan lyhyesti tarkastelukauden päätapahtumat, sekä käydään läpi ulkoisia ja sisäisiä muutostekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti suuntaa, johon ollaan menossa. Tekstiosuus voi sisältää siis markkinatilanteen, tuotanto- ja varastotilanteen, sekä henkilöstöön liittyvän asian kuvailua. Tekstiosuuden jälkeen voi olla esimerkiksi tulokorttiosio, jossa käydään läpi yrityksen käyttämiä mittareita, investointeja, strategisten päätösten seuranta ja strategisia kehitysprojekteja. Taloudellisessa osassa taas käsitellään yrityksen talouden kehitystä esimerkiksi tuloksen, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden näkökulmista. Taloudellisten tavoitteiden toteutumista taas raportoidaan tuloksen, taseen, rahoituksen ja investointien kautta. (Alhola & Lauslahti 2005, 192.)

2.4.1 Kuukausiraportoinnin osa-alueet

Talous- ja tuloslaskelma ovat yksi osa kuukausiraportointia, jonka näkökulmina ovat kasvun, kannattavuuden, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden kehittyminen ja ennustaminen. Monesti edellä mainittujen pohjalta voidaan tehdä aikasarjoihin perustuvia ennusteita. Ennusteisiin kerätään esimiehiltä ja asiantuntijoilta ennusteita heidän omilta vastuualueiltaan, jotka voivat perustua esimerkiksi eroanalyysiin. Näiden pohjalta voidaan tehdä arvioita tuloksen, taseen ja rahoitusaseman kehittymisestä. (Alhola & Lauslahti 2005, 194.)

Kannattavan yritystoiminnan perustana ovat kannattavat asiakkaat, siksi on tärkeää raportoida asiakaskannattavuudesta. Esimerkiksi suuri asiakas voi vaatia niin paljon resursseja, että on kannattavampaa palvella useata pienempää asiakasta. Asiakaskannattavuutta raportoitaessa on tärkeää selvittää kuinka paljon asiakas vie yrityksen resursseja, eikä ainoastaan sen tuomia tuloja. Tähän vaikuttavat muun muassa asiakkaan laskutus, käytetty työaika ja asiakkaaseen kohdistuvat suorat kustannukset. Tunnistamalla kannattavat asiakkaat pystyy yritys parantamaan tuloksentekeytyään ja kohdistamaan rajallisia resursseja kannattaviin asiakkaisiin.

Asiakaskannattavuutta seuraamalla voidaan myös oppia kuinka johtaa asiakkuuksia oikeaan suuntaan ja saada niistä entistä kannattavampia. (Kanerva 2020.)

Tuotekannattavuus ja sen johtaminen ovat perinteisimpiä seurantaulottuvuuksia yrityksissä. Se onkin hyvin tärkeää, sillä 20 %/80 % -säännön mukaan 20 % yrityksen tuotteista tekee 80 % yrityksen tuloksesta, ja joissakin tapauksissa suhde voi olla vieläkin suurempi. Tämän vuoksi tuotekannattavuus on merkittävä näkökulma johtamisessa. Sen avulla yrityksen kannattavuutta voidaan ohjata juuri oikeaan suuntaan. Tuotteen kannattavuus perustuu siihen, että tuotteen hinnalla pystytään kattamaan muut kustannukset sekä yrityksen voittotarve. (Alhola & Lauslahti 2005, 220.)

Palvelun hinnan muutos on olennainen osa yritystoimintaa, ja sillä voidaan vaikuttaa paljon niin tulokseen kuin kysyntäänkin. Hinnoittelun ja sen vaikutusten seuraaminen, sekä siitä raportoiminen on tärkeää menestyvälle yritystoiminnalle. Hinnan muutokset voivat vaikuttaa tuotteen kysyntään, joko lisäämällä myyntiä tai jopa aiheuttamalla asiakaskatoa. On siis tärkeää löytää tuotteelle tai palvelulle hinta, jolla voidaan maksimoida tulos. Hintaa nostaessa tai laskiessa tulisi seurata sen vaikutuksia myyntiin. Esimerkiksi jos hintaa lasketaan ja myynti pysyy ennallaan, on sillä heti negatiivinen vaikutus tulokseen, kun taas hintaa nostaessa ja kysynnän pysyessä samalla tasolla kuin ennenkin, parantaa se tulosta. Hinnan muutoksen päätöksentekoon vaikuttaa sekä markkinan, että tuotteenkin kehitys. Tästä esimerkkinä tuote, joka on elinkaarensa lopussa on sen hintaa normaalia laskea, sekä

markkinoiden kypsyessä kun kilpailu on kovinta, lasketaan myös monesti hintatasoa. Tähän vaikuttaa esimerkiksi tuotantovolyymien suuruus, sekä optimoidut ja kustannustehokkaat tuotantoprosessit. (Alhola & Lauslahti 2005, 227.)

Henkilöstöjohtamiseen liittyy eri osa-alueita, kuten henkilöstöressurssien johtaminen sekä hallinta, palkkaus ja palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi. Jokaiseen näihin osa-alueisiin liittyy omanlaistaan päätöksentekoa, jotka vaikuttavat monesti myös taloudellisesti. Osa taloudellisista vaikutuksista voi näkyä suoraan ja osa välillisesti.

Henkilöstöhallinnon päätöksiin liittyvien taloudellisten vaikutusten arvioinnin tekeekin hankalaksi se, että niiden vaikutukset voivat tulla ilmi määrittelemättömän ajan kuluttua. On myös haasteellista arvioida taloudellisia vaikutuksia, jotka liittyvät suoraan henkilöiden toimintaan. Kuukausiraportissa voidaan raportoida henkilöstön osalta esimerkiksi palkat sivukuluineen, henkilöstön määrä, prosessi ja toiminta-aste, johon kuuluu muun muassa lomapäivät, sairauspäivät, toiminta-aste ja toimintasuhde, tämän jälkeen kustannukset, jossa palkka, henkilöstön kehittäminen, rekrytointi ja henkilöstöhallinto ja lopuksi henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen. Kaikkia näitä voidaan vertailla esimerkiksi toteutuneen ja budjetin välillä. (Alhola & Lauslahti 2005, 236.)

2.5 Raportointiohjelmat

Yrityksen talouden johtamiseen käytettävä raportointijärjestelmä muodostuu yleensä monesta eri osasta. Johdon laskentatoimen tietojärjestelmä muodostaa perustan raportointijärjestelmälle, mutta siinä käytetään lisäksi yleisen laskentatoimen tietojärjestelmän tietoja esimerkiksi budjetin toteumaa tarkastellessa. Päätöksenteon keston ylittäessä vuoden, tulevat mukaan myös yritysympäristön kehitystä kuvaavat tiedot yhä enemmän johdon raportointijärjestelmiin. Lyhyen aikavälin raportoinnin tarkkuus muuttuu hiljalleen puitetarkkuudeksi ja lopulta visionääriseksi näkemykseksi tulevaisuudesta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 265.)

Merkittävä osa yrityksen raportointijärjestelmän perusdatasta saadaan laskentatoimen tietojärjestelmistä, mutta juuri yrityksen johtamiseen tarvittava tieto täytyy kerätä ja koota yhteen johdon laskentatoimen tietojärjestelmästä, joka on yleensä toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmässä on yhdistetty yrityksen lähes jokaisen osa-alueen tietojärjestelmät yhteen järjestelmään, josta tieto kerätään ja kootaan tiiviimmäksi paketiksi yrityksen johdolle. Yleisen laskentatoimen tietojärjestelmää voidaan hyödyntää eniten analysoitaessa mennyttä kehitystä ja budjetoinnin toteutumista. Toteumatiedot ovatkin yleensä peräisin suoraan yleisen laskentatoimen tietojärjestelmistä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2017, 265.)

Raportointijärjestelmää luotaessa tulee miettiä, kuinka tarkasti ja miten tiheällä aikavälillä seuranta tehdään. Osin se ratkaisu tehdään jo budjettia laatiessa, sillä toteumien seuranta tapahtuu tavoiteasetannan pohjalta. Jos budjetti on siis laadittu kuukausikohtaisesti, tehdään seurantakin samalla aikajänteellä. (Syvänperä & Lindfors 2014, 76.)

3 Tiedolla johtaminen

3.1 Johdanto

Tiedolla johtaminen on tiedon säännönmukaista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Yrityksille on tärkeää osata käsitellä ja hyödyntää tietoa. Tiedolla johtaminen ei siis ole vain tiedon tuottamista, hallintaa ja analysointia, vaan tietoa pitää osata myös hyödyntää. Tiedon hyödyntämiseen tarvitaankin ihmisiä ja heidän kykyänsä sekä motivaatiota soveltaa tietoa päätöksenteossa. Jotta tiedolla johtaminen voi onnistua tulee sitä lähestyä kokonaisuutena. (Kosonen 2019.)

Tiedolla johtamiseksi voidaan käsittää kokonaisvaltainen toiminta- ja johtamismalli, millä pyritään parantamaan yrityksen suorituskykyä ja tietopohjaista arvonluontia. Arvon luonnissa tulee huomioida myös asiakkaiden

perspektiivi. Nykypäivän tietointensiivisten organisaatioiden tiedolla johtamisesta ei vastaa ainoastaan sen johto, vaan prosessi on itsessään koko organisaatiota koskeva malli, minkä toiminnasta vastaa yrityksen jokainen työntekijä. Tehtävistä kerättyjen tietojen avulla organisaatiossa voidaan muodostaa kokonaiskuva käytettävissä olevasta tiedosta, jota puolestaan voidaan hyödyntää apuna liiketoiminnan kehittämisessä. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013, 10–12.)

Tietojohdaminen on melko nuori tieteenala, jonka käsitteet eivät ole vielä täysin vakiintuneet. Tieto, sekä siihen liitettävät ilmiöt ovat vaikeaselkoisia ja käsitteellisiä. Jotta näitä asioita pystytään kehittämään eteenpäin, tarvitaan siihen tarkkoja käsitteitä, joilla asiasta voidaan kirjoittaa ja puhua. Tämän lisäksi on myös olennaista, että tietojohdamisen kanssa työskentelevillä henkilöillä on hallussa tarvittavat peruskäsitteet. (Laihonen ym. 2013, 5.)

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan oikeaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa, missä tieto on saatu analysoimalla esimerkiksi raportoinnista saatua dataa. Tietojohdamiseen liittyy eri osa-alueita, kuten liiketoimintatiedon hallintaa tai tietämyksenhallintaa, aineettoman pääoman johtamista, sekä tietojärjestelmien kehittämistä ja hallintaa. Kaksi kolmasosaa Suomen työpaikoista on nykypäivänä palvelusektorilla, jonka lisäksi suuri osa teollisesta työstä koostuu asiantuntijatehtävistä, kuten esimerkiksi markkinoinnista ja tuotekehityksestä. Organisaation menestys ja kilpailukyky perustuvatkin oikeaan tietoon ja osaamiseen. Menestys on kuitenkin monesti kiinni siitä, miten hyvin tietoa ja osaamista osataan käyttää kehittämään asiakkaan arvostamia tuotteita, sekä palveluita. (Laihonen ym. 2013, 5.)

Tietojohdaminen tuo paljon uusia mahdollisuuksia johtamiseen. Erityisesti tietojohdaminen mahdollistaa käsitteitä sekä malleja, joiden ansiosta voidaan luonnehtia ja ymmärtää eri tiedon muotoja, sekä sen roolia osana yrityksen toimintaa. Toiseksi se antaa johtamisen malleja, joiden ansiosta tietoa pystytään hallitsemaan. Sen lisäksi tietojohdaminen lisää teknistä

järjestelmäosaamista tietojohdamisen käytännön toteutukseen. (Laihonen ym. 2013, 7.)

3.2 Tiedolla johtamisen kehitys

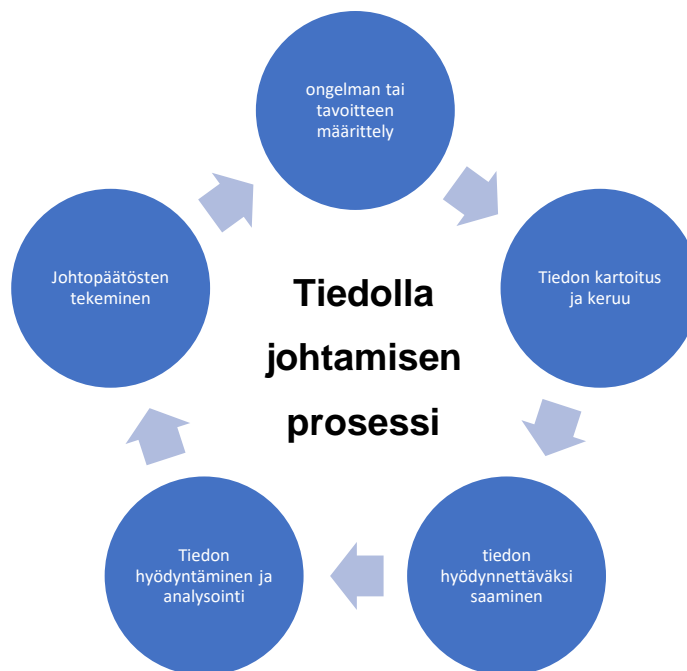
Tiedolla johtaminen on melko uusi johtamisen osa-alue, minkä takana on idea tiedon merkittävästä roolista yritysten menestymisessä. Tietojohdamisesta ryhdyttiin puhumaan Suomessa vasta 1990-luvulla. Tietojohdaminen on saanut alkunsa jo kuitenkin 1950-luvulla kun Edith Penrose esitteli ajattelumallin, jossa teoriatausta perustuu resurssipohjaiseen ajatteluun ja yksi näistä resursseista oli tieto. Alan kehitykselle keskeistä on ollut viestintä- ja tietoteknologian nopea kehitys, mikä on tuonut monia uusia mahdollisuuksia tiedon ja datan välittämiseen, varastointiin ja analysointiin. (Laihonen ym. 2013, 6.)

Johtamismallit ja käytännöt muovautuvat yhteiskunnan kehityksen ja siitä seuraavien tarpeiden mukana. Monet tämän päivän johtamismalleista, teorioista ja työkaluista ovat peräisin teollistumisen aikakaudelta. Sillä aikakaudella tuli yleiseksi teollinen tavaroiden massatuotanto, muodostui isoja organisaatioita ja syntyi tarve kehittää säännönmukaisia johtamisen malleja. Näiden avulla pystyttiin varmistamaan teollisen tuotannon tehokkuus ja kannattavuus. (Laihonen ym. 2013, 6.)

Aluksi tietojohdaminen oli enemmänkin tiedon tuottamista ja jakamista. Silloin sen asema yrityksissä oli verrattavissa yrityksen muihin vakiintuneisiin toimintoihin, esimerkiksi markkinointiin, laskentatoimeen tai henkilöstöjohtamiseen. Tällöin puhuttiinkin tiedonhallinnasta, joka kuvasi kyseisen prosessin tehtävää ja tavoitetta. Tietoa koottiin tietokantoihin ja niistä tehtiin raporteja. Tavoitteena oli myös varmistaa, että tietokantoihin kerätty tieto olisi henkilökunnan saatavilla. Nykyisin fokus on muuttunut tiedon tuotannosta enemmänkin sen hyödyntämiseen. Tietoyhteiskuntakehityksen myötä tiedosta on tullut yksi keskeisimmistä tekijöistä perinteisten tuotantotekijöiden ohelle. Kilpailuetua haetaan nykyisin yhä enemmän tiedon avulla. (Laihonen ym. 2013, 10.)

3.3 Tiedolla johtamisen prosessi

Tiedolla johtaminen on prosessi, missä luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan, sekä sovelletaan tietoa. Edellä mainitut vaiheet ovat tietojohdamisen alaprosesseja. Kyseisillä alaprosesseilla tuetaan esimerkiksi hiljaisen tiedon muuttamista havaittavaksi ja yksilöllisen tiedon saattamista ryhmän tiedoksi. Yrityksessä voi olla monia erilaisia prosesseja ja työkaluja, joilla tietoa pyritään hallitsemaan. (Sydänmaanlakka 2012, 183.) Kuviossa 2 on kuvattu tiedolla johtamisen prosessia alusta loppuun.



Kuvio 2. Tiedolla johtamisen prosessi (Avaindata 2022)

Ihmisten erilaisten osaamistausten yhdistäminen, tiimityö, sosiaalinen vuorovaikutus ja tiedon jakaminen antavat uusia näkemyksiä ja tekevät mahdolliseksi uuden tiedon luomisen. Tiedon luominen voi tapahtua hyvin monella tapaa. Se voi olla esimerkiksi yksilöllistä opiskelua, ideointia ryhmänä tai tehtäväkiertoa. Työskentely tuotekehitysosastolla on hyvä esimerkki toiminnasta, jossa tavoitellaan uuden tiedon luomista. (Sydänmaanlakka 2012, 183.)

Tiedonhankinnalla taas tarkoitetaan esimerkiksi henkilöstön osallistamista kurssille, kirjojen lukemista, sekä benchmarkkausta. Tiedon hankinnan ensimmäisenä vaiheena on tietotarpeiden yleiskuvan määrittely, jonka pohjalta organisaation tiedonhankintaprosessia voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Tällä vaiheella pyritään määrittelemään raamit tiedolle, jota halutaan kerätä ja mistä lähteistä tiedonhaku tehdään. (Laihonen ym. 2013, 47.) Tietoa voidaan etsiä yrityksen sisältä, muista yrityksistä tai vaikka korkeakouluista. Sen lisäksi tiedon hankinta voi olla organisaatiossa piilevän tiedon muuttamista havaittavaan muotoon, sekä sen dokumentointia muotoon, jossa sitä on helppo jakaa muille. Koska tietoa on saatavilla paljon, ovat tiedon hankintataidot isossa roolissa. On myös hyvin tärkeää, että tarvittava tieto pystytään hankkimaan mahdollisimman nopeasti. (Sydänmaanlakka 2012, 183.)

Tiedon varastoinnin merkitys on kasvanut huomattavasti tiedon lisääntyessä. Kerätty tai itse luotu tieto on tulisi saada sellaiseen muotoon, missä se olisi helposti jokaisen saatavilla. Se tarkoittaa tiedon käsittelyä, jäsentelyä sekä editointia niin, että yritysten tietokannat ovat loogisesti organisoituja, täsmällisiä ja luotettavia. (Sydänmaanlakka 2012, 184.) Nykyaikaisissa toiminnanohjausjärjestelmissä tiedon muokkaaminen ja sen varastoiminen eivät ole ongelma, koska nämä tulee ottaa huomioon jo käyttöliittymää suunnitellessa. Useat virheet voidaan välttää jo alkuvaiheessa varmistamalla tallennettavien tietojen vaatimuksenmukaisuus jo kirjausvaiheessa laadun ulottuvuuden näkökulmasta. (Väre 2019, 194.) Yksilötasolla tämä tarkoittaa koetun reflektointia ja sisäistämistä. Kaikkeen tähän tulee varata aikaa, sillä siinä on paljon eri tehtäviä. Myös jokaisen yksilön tulisi pitää sekä ulkoiset että sisäiset tietovarastonsa järjestyksessä, sillä jos näin ei ole, ei tietoa pystytä hyödyntämään ja se muuttuu haitalliseksi informaatiotulvaksi. Tietoa myös varastoidaan moneen eri paikkaan, kuten pöytäkirjoihin, muistioihin ja manuaaleihin. Jotta tiedonhaku olisi mahdollisimman tehokasta olisi tieto hyvä saada sähköiseen muotoon. (Sydänmaanlakka 2012, 184.)

Tiedon jakaminen on yksi tärkeimmistä tietojohtamisen alaprosesseista, sillä vain jaetulla tiedolla on väliä. Tiedon pitäisi olla helposti jokaisen saatavilla, jotta

siitä saadaan eniten irti. Hyvä varastointi on myös avain tehokkaaseen tiedon jakamiseen. Erilaisia tiedon jakamismenetelmiä ovat esimerkiksi sähköposti, postittaminen, web-sivujen laatiminen, kokouksen pitäminen ja tietokantapohjaisen järjestelmän käyttö. Tiedon jakaminen myös edellyttää yrityskulttuuria, jossa rohkaistaan tiedon jakamiseen ja vapaaseen ideoiden ja ajatusten vaihtamiseen. Vaikka hyvät informaatiojärjestelmät tarjoavat tehokkaita tapoja jakaa tietoa, ei kuitenkaan kannata unohtaa henkilökohtaisten kontaktien, epävirallisten verkostojen ja perinteisen kommunikoinnin merkitystä. (Sydänmaanlakka 2012, 184.)

Viime kädessä tiedon soveltaminen ja hyödyntäminen ratkaisee organisaation saaman hyödyn. Aina pitäisi välttää turhaa ja ylimääräistä työtä varmistamalla yrityksellä jo käytössä olevat toimintatavat, ennen kuin lähtee keksimään niitä uudelleen. Monesti yritykset voivat hyödyntää vain murto-osan tiedosta, joka heillä on saatavilla. Jos tieto olisi helposti saatavilla, sitä todennäköisesti käytetään myös paremmin hyväksi. (Sydänmaanlakka 2012, 185.) Hyötyäkseen hankitusta tiedosta yrityksen tulee pystyä hyödyntämään saatavilla olevaa tietoa juuri oikealla tavalla ja oikeaan aikaan, jotta tiedon pohjalta voidaan tehdä liiketoimintaa koskevia päätöksiä. Tässä tapauksessa oikealla tavalla tarkoitetaan oikeisiin sidosryhmiin kohdistuvaa tietoa, eli joko organisaatiota koskevaan sisäiseen tietoon tai liiketoimintaympäristöä koskevaan ulkoiseen tietoon. (Laihonen ym. 2013, 44–45.)

3.4 Tiedolla johtamisen haasteet ja mahdollisuudet

Tietojohtamisen haasteet, sekä sen tuomat mahdollisuudet tulevat ilmi niin operatiivisella kuin strategisellakin tasolla. Operatiivisella tasolla pystytään välttämään päällekkäistä työtä, jotta pyörää ei tarvitse niin sanotusti keksiä uudelleen. Tietojohtamisen onnistuttua olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää uudelleen ja sen avulla saadaan huomattavia tehokkuushyötyjä. Jo pelkästään yhden asiantuntijan kohdalla vähentää se työtaakkaa ja tarjoaa mahdollisuuden keskittyä tärkeämpiin työtehtäviin. Strategisella tasolla taas tietojohtamisen toimintatavat auttavat tunnistamaan merkitykselliset tietoresurssit ja hyödyntämään niitä yrityksen toiminnassa. Tämän lisäksi

tietojohdaminen antaa työväliteitä näiden aineettomien ja hankalasti havaittavien resurssien arvottamiseen ja mittaamiseen. (Laihonen ym. 2013, 14.)

Yksi tietojohdamisen keskeinen haaste on tietoon perustuvan arvonluontilogiikan ymmärtäminen, eli kuinka tiedosta voidaan luoda arvoa. Sitä syntyy, kun tietoa käytetään viisaasti operatiivisessa työssä, sekä toiminnan kehittämisessä. Tietojohdamista tulisi lähestyä tiedon hyödyntämisen perspektiivistä. Tiedon hankinta, sekä varastointi eivät saisi tulla päämääriksi. Liiketoimintastrategiaa ja tavoitteiden saavuttamista auttavan tietojohdamisen tulisi määrittää, mitä tietoa kerätään ja miksi sitä kerätään. (Laihonen ym. 2013, 11.)

Yhä tietovaltaisemmiksi käyvissä yhteiskunnissa tiedolla johtamista pidetään hyödyllisenä lähestymistapana yritysten johtamiseen. Edellisten vuosien aikana tietotulvasta on kuitenkin tullut yksi keskeisistä haasteista tietotyön tuottavuudelle. Nykyisin puhutaan myös paljon työn jatkuvan keskeytymisen tuomista haasteista. Tänä päivänä kuuluu olla jatkuvasti sähköisien välineiden kautta tavoitettavissa, jolloin asiantuntijoiden työ keskeytyy vähän väliä. Aika ei tunnu riittävän olennaisten asioiden läpikäyntiin suuresta määrästä sähköposteja, tai koko ajan päivittyvä ammattikirjallisuus ja sähköiset lähteet aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Huolimatta nopeasti saatavasta tiedosta ja monista teknisistä mahdollisuuksista, tieto ei tunnu kulkevan asiantuntijoiden tai johdon ja henkilöstön välillä. (Laihonen ym. 2013, 15.)

Tietojohdamisen haasteet eivät aina rajoitu pelkästään organisaation sisälle. Usein yrityksissä ei asiakkaan tarpeita tunneta tarpeeksi hyvin, eikä toimintaympäristön muutoksista saada tarpeeksi dataa tukemaan päätöksentekoa. Nykyään on vaikeaa erottaa olennaisia tietolähteitä epäolennaisista, kun lähes kaikki niistä ovat jokaisen saatavilla ja niiden määrä on loputon. Jatkovana ongelmana on myös yhteensopimattomat ja huonosti toimivat tietojärjestelmät. Väestön ikääntymiseen on alettu kiinnittämään huomiota vasta viime vuosina, sillä se tuo mukanaan ongelman, missä eläköityneen työntekijän mukana katoaa arvokasta tietoa ja taitoa. Työpaikkaa vaihtaviin työntekijöihin liittyy myös sama ongelma. Heidän lähtönsä yhteydessä

on kysymys myös tietoturvaongelmasta. ”Tietoturvalla on perinteisesti ymmärretty lähinnä datan ja informaation turvaamista, mutta lisäksi tulisi turvata myös organisaation jäseniin sidottu inhimillinen tieto.” (Laihonen ym. 2013, 15.)

Tietojohtamisen ongelmista ja haasteista huolimatta tietoon liittyy suuria mahdollisuuksia, ja yhä useamman yrityksen menestys perustuukin henkilöstön osaamiseen ja tietoon. Syvällinen osaaminen tuo yrityksille kestäväää kilpailuetua, jos sitä vain pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Tietojohtaminen tarjoaa myös useita eri käytäntöjä, joiden avulla pystytään tehostamaan toimintaa ja varmistamaan yrityksen suorituskyky. (Laihonen ym. 2013, 16.)

4 Tutkimus ja sen toteutus

4.1 Menetelmälliset valinnat

Karelia-ammattikorkeakoulun (2023) opinnäytetyön ohjeen mukaan opinnäytetyö voi olla valmistus-, tutkimus-, suunnittelu- tai kehittämistehtävä. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan perustana tulee olla työelämän tai ammattikorkeakoulun tarpeet. Opinnäytetyö voi olla luonteeltaan joko tutkimuksellinen tai toiminnallinen, ja sen tulee pohjautua teoreettisesti pitävään tietoperustaan. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä on tarkoituksena toteuttaa työelämää palveleva soveltava tutkimus, joka ratkaisee ammattialaan liittyvän erikoisongelman tai tutkimustehtävä. (Karelia Ammattikorkeakoulu 2023.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä, sekä opinnäytetyössä tyypillisiin lähestymistapoihin kuuluvat toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus ja tapaustutkimus. Lähestymistapana voi olla muun muassa myös palvelumuotoilu, kokeilukulttuuri, taisteleva tutkimus, ennakointi tai innovaatioiden tuottaminen. Toimintatutkimuksessa kehittämistyötä tehdään osallistujien kanssa yhteistyössä ja toimintaa kehitetään jaksotetusti suunnittelun, toiminnan, arvioinnin, sekä uudelleensuunnittelun kautta.

Tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmät voivat olla todella moninaisia. Haastattelut yksistään eivät yleensä johda kovin laadukkaaseen kehittämiseen. Monesti haastattelujen sijasta, sekä niiden ohella käytetään esimerkiksi benchmarkkausta eli vertailukehittämistä, osallistuvaa havainnointia, kyselyitä ja erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2022.)

Tutkimuksissa käytetään yleensä laadullista eli kvalitatiivista tai määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusstrategiaa. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Määrällinen tutkimus puolestaan perustuu kohteen kuvailuun ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden pohjalta. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Opinnäytetyön menetelmänä käytettiin tutkimuksellista lähestymistapaa, koska tarkoituksena oli tutkia ja saada selville kuinka raportointi ja tiedolla johtaminen on toteutettu K-Marketissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, sillä tarkoituksena oli auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen toimintaa, eikä tarkoituksena ollut selvittää numeraalisia kysymyksiä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypeistä toimintatutkimus soveltui parhaiten omaan työhöni, sillä työn tarkoituksena oli saada selville miten raportointi ja tiedolla johtaminen on toteutettu, mutta myös etsiä parannus kohtia, sekä kehittää niitä.

Opinnäytetyöni tutkimusmenetelmiksi soveltuivat parhaiten haastattelut, jotka kohdistuivat pääosin kohdeyrityksen kahteen yrittäjään. Haastattelutyypeistä käytettiin avointa, sekä syvähaastattelua. Avoimen haastattelun tarkoituksena oli keskustella vapaammin koko aiheesta ja syvähaastattelulla saada luotettavampaa tietoa ja verrata sitä aiempiin tuloksiin. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa käytettiin havainnointia, sillä sen avulla pystyin ymmärtämään paremmin raportoinnin ja tiedolla johtamisen toimivuutta. Havainnoimalla saatuja tietoja verrattiin haastatteluista saatuihin vastauksiin, jotta aineiston luotettavuutta voitiin parantaa. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin vieraillemalla kohdeyrityksessä paikan päällä, kokeilemalla raportointiohjelmistoa,

haastattelemalla kauppiaita, sekä havainnoimalla raportoinnin ja tiedolla johtamisen toimivuutta. Aineistoa kerättiin laajasti tutkimalla ohjelmistoja ja haastattelemalla kauppiaita, joista saatu tieto koostettiin erilliseen tutkimusaineistotiedostoon. Haastattelusta saatuja tietoja verrattiin itse havaitsemiini asioihin yrityksen raportoinnista ja tiedolla johtamisesta, ja selvittää mahdolliset ristiriidat/eroavaisuudet.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Suurin osa haastatteluista on toteutettu kohdeyrityksessä paikanpäällä tai puhelimitse. Tutkimuksen loppuvaiheessa joitakin lisäkysymyksiä ja selvennyksiä esitettiin haastateltavalle sähköpostin kautta. Ensimmäiset haastattelut koskivat lähinnä yrityksen tiedolla johtamiseen ja raportointiin liittyvää perustietoa, kuten raportointiohjelmien toimintaa ja sisältöä.

Haastatteluissa oli etukäteen mietityt kysymykset, joiden pohjalle haastattelu rakentui, mutta myös lisäkysymyksiä jouduttiin esittämään tarpeen mukaan.

Seuraavien haastattelujen kysymykset muotoutuivat aina sen mukaan mitä tietoa tutkimukseen tarvittiin lisää ja mihin selvennystä. Lisäksi haastateltavalla oli mahdollisuus aina tuoda esille jotakin, minkä hän koki tarpeelliseksi aiheeseen liittyen.

Haastattelujen jälkeen niistä saatu aineisto litteroitiin myöhempää läpikäyntiä varten. Litteroiduista haastatteluista kokosin vastauksia teemoittain, joiden pohjalta tutkimus kirjoitettiin. Vastaukset koottiin kolmen eri teeman alle, jotka olivat raportointi, raportointiohjelmat ja tiedolla johtaminen. Vastausten teemoittaminen auttoi selkeyttämään aineiston sisältöä.

5 Kohdeyrityksen raportointi ja tiedolla johtaminen

5.1 Kohdeyritys ja sen taustatiedot

K-Marketit ovat osa Keskon K-ruokakauppaketjua, johon kuuluu sen lisäksi myös K-Citymarket, K-Supermarket ja Neste K-liikenneasemat. Suomen päivittäistavarakaupan toimijoista K-ryhmä on toiseksi suurin. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1200 ja niistä vastaa suurin piirtein 900 itsenäistä kauppias yrittäjää. Ruokakauppojen osalta Keskon markkinaosuus Suomessa on 35,3 %. K-ryhmän kilpailijoita ovat S-ryhmä, Lidl, Tokmanni, Minimani, Halpa-Halli, R-kioski sekä M-ketjun myymälät, joista selkeästi suurin kilpailija on S-ryhmä 46,1 %:n markkinaosuudellaan. (Kesko 2023.)

Keskon liiketoimintamalli on jaettu sen omaan vähittäis- ja yritysasiakaskauppaan, sekä ketjuliiketoimintamalliin, johon kuuluvat esimerkiksi K-Marketit. K-ryhmän pääasiallinen liiketoimintamalli Suomessa on ketjuliiketoiminta, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Näihin ketjuihin kuuluvat K-ruokakaupat, K-Rautakaupat ja Intersport. K-kauppiasyrittäjä vastaa oman kauppansa liikeideasta, asiakastyytyväisyydestä, henkilökunnasta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Kesko puolestaan vastaa kauppakonseptien ja toimintamallin kehittämisestä, ketjutoiminnan ohjauksesta, ketjuvalikoimiin kuuluvien tuotteiden hankinnasta sekä kauppapaikkaverkostosta. Vastineena kauppiat maksavat Keskolle liikevaihtoon perustuvaa ketjumaksua, myyntikatteeseen perustuvaa kauppapaikkamaksua sekä muita kuluperusteisia maksuja. (Kesko 2023.)

Kohdeyritys on Keski-Suomen maakunnan alueella sijaitsevan noin 5000 asukkaan kunnan K-Market. Kahden kauppiaan ohella se työllistää 5 henkilöä vakituisesti, jonka lisäksi kesäisin kolme sesonkityöntekijää. Nykyaikaisen myymälän pinta-ala on noin 550 neliötä ja lisäpalveluinaan se tarjoaa Alkon noutopisteen, sekä pakettipalveluita kuten posti, Schenker, Matkahuolto ja Postnord. Yrityksen ainut kilpailija on samalla paikkakunnalla toimiva S-market.

Liikevaihtoa K-market teki noin 2,9 miljoonaa euroa viime tilikaudella. Yritysmuodoksi on valittu avoin yhtiö.

Kunta, jossa kohdeyritys sijaitsee, on Jyväskylään kuuluva, noin 5000 asukkaan keskittymä Päijänteen rannalla. Kauniiden rantamaisemien ansiosta kyseinen kunta on suosittu mökkiläisten keskuudessa, ja kesällä siellä mökkeileekin arviolta noin 4500 henkilöä. Kunnan nähtävyydet keskittyvät pääasiassa luontokohteisiin, joista suosituin on satama-alue, mutta myös kirkko ja kotiseutumuseo keräävät tasaisesti vierailijoita. Kunnassa toimii myös vuonna 2007 rakennettu koulu, jossa opiskelee yhteensä noin 450 1.–9. luokkalaista oppilasta. (Korpilahti 2020.) Kunnan muihin palveluihin kuuluu muun muassa kukka- ja hautauspalvelu, kolme ravintolaa, käsityögalleria, huoltoasema, S-market sekä K-Market, jonka kanssa samoissa tiloissa toimii apteekki ja pankki. (Korpilahti.info 2020)

Raportoinnissa K-Marketin kauppiaat käyttävät pääasiassa Keskon toiminnassa yleisesti käytettäviä ohjelmia, kuten Qlick Sense, K-valikoima ja K-raportointi. Niistä tärkein ja laajin raportoinnin työkalu on Qlick Sense, jota seurataan päivittäin. Sieltä näkee esimerkiksi asiakas- ja kassapaineita, hävikin ja hyllysaatavuudet sekä operatiivista raportointia kuten osastojen tunnuslukuja. K-valikoimaa käytetään lähinnä tuotevalikoiman hallinnointiin ja K-raportointia osastojen tunnuslukujen ja kuluvan päivän myynnin seurantaan. Myös kirjanpitäjältä tulee raportteja kuten tilinpäätökset ja kuukausiraportit. Kirjanpitäjä on Keskon keskitetystä kirjanpidosta, jonka etuna on, että data siirtyy kirjanpitäjälle automaattisesti kaupassa käytettävistä ohjelmista ja kirjanpitäjä tuntee kyseisen liiketoiminnan.

5.2 Raportointi

Raportoinnin osalta tutkimuksen pääkysymyksiksi muodostuivat, kuinka kohdeyrityksen raportointi on järjestetty, mitä ohjelmia siihen käytetään, miten ne toimivat, sekä mitä raportteja seurataan ja miksi. Laaksosen (2023) mukaan lyhyt vastaus tähän on, että kohdeyrityksen sisäinen raportointi perustuu pitkälti K-ketjujen toiminnassa käytettäviin raportointiohjelmiin. Raportointiohjelmia on

kolme, joista kaksi on tärkeämmässä roolissa raportoinnin suhteen. Ohjelmista kauppiaat ja osastovastaavat pääsevät seuraamaan raportteja muun muassa omien vastuualueidensa tunnusluvuista. Näin jokainen tietää oman vastuualueensa tilanteen reaaliaikaisesti, ja voi tehdä tarvittavia korjauksia raporttien pohjalta. (Laaksonen 2023.)

Kohdeyrityksessä käytettävistä raportointiohjelmista Laaksonen (2023) nostaa esiin hänen mukaansa laajimman ja tärkeimmän työkalun Qlick Sensen, joka tuottaa laajasti eri raportteja automatisoidusti. Ohjelmasta saadut raportit ovat tilastoja ja kuvaajia, joten niitä on helppo tulkita. Kaikki data ohjelmaan tulee suoraan kassoilta, sekä työssä käytettävistä käsipäätteistä. Ohjelmasta saa ajankohtaisia raportteja muun muassa asiakas- ja kassapaineista, hävikistä ja hyllysaatavuudesta. Asiakas- ja kassapaineen osalta seurataan tarkkaan, miten asiakasvirrat jakautuvat eri päiville ja päivien osalta mille tunneille. Hävikin ja hyllysaatavuuden raporteista taas nähdään milloin tuotteet loppuvat ja mistä tuotteista syntyy hävikkiä. Kyseisiä raportteja kauppiaat seuraavat päivittäin, sillä ne auttavat suunnittelemaan työvuoroja ja tilausmääriä, sekä kehittämään valikoimaa ja vähentämään hävikkiä. (Laaksonen 2023.)

Qlick Sensen operatiivisen raportoinnin puolelta pystytään tarkastelemaan eri tuotteiden, tavararyhmien ja osastojen tunnuslukuja, kuten hävikkiä, myyntiä ja niiden kehitystä, sekä rivialennettuja tuotteita ja bruttotuottoa. Laaksonen (2023) korostaa kuinka ohjelmassa lähes jokaista asiaa voidaan seurata päivä-, viikko- tai kuukausitasolla, ja joitakin myös tuntitasolla. Ohjelman tulokorttiosuudesta kauppiaat seuraavat kaupan myyntiä, kannattavuutta, asiakkuuksia, hintatasoa, valikoimaa ja saatavuutta. Nykyisin myös kirjanpidon raportit ovat saatavilla Qlick Sensestä, ja vähitellen lähes kaikki raportointi on siirtymässä sinne. (Laaksonen 2023.)

Laaksonen (2023) mukaan K-valikoima -ohjelma tuottaa nimensä mukaan raportteja valikoimasta. Sen avulla saadaan tuotekohtaista tietoa, joko yksittäisestä tuotteesta tai tuoteryhmästä esimerkiksi myynnin, hävikin ja tuoton osalta. Haastattelussa Laaksonen (2023) kertoo, että yksi tärkeimmistä seurattavista asioista ohjelmassa on valikoimaan nousevat ketju- ja

suositusvalikoimatuotteet, jotka tulevat Keskolta valtakunnallisen myyntitilaston mukaan. Ohjelmasta siis seurataan mitkä ketju- ja suositusvalikoimatuotteet ovat nousemassa tai tippumassa pois ketju- tai suositusvalikoimasta, ja siellä voi hallita tuotteiden ottamista valikoimaan tai poistamista valikoimasta. K-valikoimaa käytetään siis työkaluna hyllytilan säätelyyn. Ohjelmasta saatujen raporttien avulla kauppiat myös hallinnoivat valikoimaa, toisin sanoen vähemmän kannattavia tuotteita poistetaan myynnistä tai niiden myyntiä pyritään lisäämään ja kannattaviin tuotteisiin panostetaan enemmän. Ohjelman avulla siis pyritään parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta. (Laaksonen 2023.)

K-raportointi -ohjelmasta kysyttäessä Laaksonen (2023) kertoo, että ohjelmasta saadut raportit ovat hyvin pitkälle samanlaisia kuin Qlick Sensestä saadut raportit, mutta eivät niin monipuolisia, minkä takia K-raportointia käytetään todella vähän verrattuna muihin raportoinnin ohjelmiin. K-raportointi -ohjelmasta saa raporteja muun muassa osastojen tunnusluvuista ja kuluvan päivän myynnistä. Tutkimuksen toisen haastattelun myötä kävi ilmi, että K-valikoima on poistunut käytöstä, ja siitä saadut tiedot ovat siirtyneet Qlick Senseen. (Laaksonen 2023.)

Laaksonen (2023) totesi haastattelussa, että asiakastytyväisyystutkimuksesta saadut raportit tarjoavat kauppiaille tärkeää tietoa liiketoiminnan kehittämistä varten. Asiakastytyväisyystutkimukset tulevat Keskolta kauppiaille neljä kertaa vuodessa ja niihin on kerätty vastauksia K-Plussa-asiakkailta noin kahden viikon ajalta. Kysely lähetetään 400 K-Plussa asiakkaalle, joista 140 on kaupan parhaita, 120 kaupan tärkeitä, 100 kaupan potentiaalisia ja 40 kaupan muita asiakkaita. Tutkimuksen tarkoituksena on mitata K-Plussa-asiakkaiden tyytyväisyyttä käyttämäänsä K-Markettiin, sekä sen tuotteisiin ja palveluun. Sen tarkoituksena on myös selvittää, kuinka todennäköisesti asiakkaat asioisivat tulevaisuudessa kyseisessä K-Marketissa ja miten se vastaa asiakkaiden odotuksia hyvästä lähikaupasta. Asiakastytyväisyystutkimus koostuu kahdesta eri raportista, joista toisessa tulokset ovat lähinnä indeksien muodossa, ja toisessa on asiakkaiden avoimet vastaukset, eli sanalliset palautteet. Indeksimuotoinen raportti koostuu kokonaisarvosanasta K-Marketille,

todennäköisyydestä asioida tässä K-Marketissa myös tulevaisuudessa ja K-Marketin vastaaminen odotuksiin hyvästä lähikaupasta. Kokonaisarvosana kaupalle koostuu kysymyksistä muun muassa valikoimasta, hintatasosta, henkilökunnasta ja kaupan siisteydestä, joihin asiakkaat vastaavat asteikolla 1–5. Tutkimuksesta käy myös ilmi vastaajakunnan rakenne, sekä asiakkaan asiointi muiden ketjujen kaupoissa. Sanallisten palautteiden raportti koostuu kolmesta kysymyksestä, jotka ovat ”Mitä kaupassamme on sellaista, jota emme saa muuttaa?”, ”Mitä kaupassamme pitää mielestäsi parantaa?” ja ”Mitä palveluja toivoisit kauppaamme lisää?”. Raportissa asiakkaiden vastaukset ovat kirjattu allekkain kysymysten perään. (Laaksonen 2023.) Laaksonen (2023) kertoi myös, että laajempien asiakastytyväisyystutkimusten lisäksi asiakastytyväisyyttä voi seurata kokoajan Qlick Sensestä NPS -tunnusluvun avulla.

Kuukausiraportoinnista vastaa yrityksen kirjanpitäjä, joka on Keskon keskitetystä kirjanpidosta. Haastattelussa Laaksonen (2023) huomauttaa, että keskitetyn kirjanpidon etuna on se, että kirjanpitäjä tuntee liiketoiminnan hyvin ja tiedon välitys on tehokkaampaa. Kirjanpitäjä käyttää SAP-ohjelmaa, joka keskustelee kohdeyrityksessä käytettävien raportointiohjelmien kanssa. Kirjanpitäjä saa siis tarvitsemansa tiedot suoraan kyseisen K-Marketin ohjelmista. Kuukausiraportit sisältävät tuloslaskelman ja taseen, sekä osastokohtaiset tulokset ja kannattavuudet ja niiden kehityksen. Kuukausiraporteissa vertaillaan aina toteutunutta kuukautta vuodentakaiseen ja budjetoituun. Näin saadaan parempi käsitys suunnasta, johon liiketoiminta on menossa. Kirjanpitäjä tekee myös vuosittaisen tilinpäätöksen, jossa on pitkälti samat asiat kuin kuukausiraporteissa. Laaksonen (2023) mukaan tilinpäätöksen pohjalta lasketaan tulevan vuoden budjetti, sekä verot ja ennakot määräytyvät sen mukaan. Tilinpäätös myös havainnollistaa hyvin liiketoiminnan todellisen tilanteen. (Laaksonen 2023.)

5.3 Tiedolla johtaminen

Tutkimuksen tärkeimmiksi kysymyksiksi tiedolla johtamisen osalta muodostuivat, kuinka tiedolla johtamisen prosessi toimii, mitä kauppiaat pitävät

tärkeänä tiedolla johtamisessa ja mitä sillä on saavutettu. Laaksosen (2023) mukaan tiedolla johtamisessa he pitävät tärkeänä ohjelmista saadun datan ja henkilökohtaisen tiedon tasapainoa. Heidän mukaansa tiedolla johtaminen on kokonaisuus, jossa ensin tulisi tietää ja osata käytännön asiat, jonka jälkeen raporteista saatu data on tukena helpottamassa käytännön työtä sekä liiketoiminnan johtamista. Tästä kertoo esimerkiksi se, että datan mukaan edellisenä juhannuksena ei myyty grillituotteita juuri ollenkaan, joten siitä voisi päätellä, että tänä vuonna niitä kannattaisi tilata vähemmän, mutta data ei kerro huonon sään vaikuttaneen myyntiin. Kauppiaista on siis olennaista ettei tiedolla johtamisessa nojauduta vain sokeasti dataan, vaan otetaan myös huomioon asiat, joita datasta ei näe, kuten kylän tapahtumat, maailmantilanne ja sään vaihtelut. (Laaksonen 2023.)

Laaksosen (2023) mukaan heillä ei ole määritelty selkeää tiedolla johtamisen prosessia, osittain johtuen yrityksen kokoluokasta. Tutkimuksessa kuitenkin kävi ilmi, että yritys toimii tiedolla johtamisen prosessin mukaisesti, vaikka sitä ei olekaan erikseen määritelty. Kun kauppiaat tai joku työntekijöistä huomaa ongelman, tai vastaavasti asettaa jonkin tavoitteen liiketoiminnalle, lähdetään sen jälkeen kartoittamaan ja keräämään tietoa, jonka avulla ongelma voidaan korjata tai saavuttaa asetettu tavoite. Joskus tieto voi olla kauppiailta tai työntekijöillä itsellään, ja joskus sitä joudutaan etsimään raporteista. Kohdeyrityksessä tieto on varastoitu pääosin raportointiohjelma Qlick Senseen, josta sitä helppo hakea eri valikoiden alta. Tieto on siis helposti kaikkien saatavilla, se on loogisesti organisoitua ja täsmällistä, jonka ansiosta tiedon hyödyntäminen on huomattavasti helpompaa. Uuden tiedon hankkimista ja osaamisen kehittämistä varten henkilökunta voi osallistua Keskon järjestämiin viikoittaisiin Teams-palavereihin, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Palaverit myös tallennetaan, jotta ne voi katsoa myöhemmin. Kauppiaat itse osallistuvat kauppiastapahtumiin, joissa koulutetaan uusia asioita ja käydään läpi tulevia muutoksia, sekä ajankohtaisia asioita. Tiedon jakamiseen yrityksessä käytetään pääosin suullista viestintää ja viestisovellus WhatsAppia. Niiden lisäksi jokaisella työntekijällä on pääsy Qlick Senseen, josta voi seurata sen tuottamia raportteja. Tiedon jakamisen tehostamiseksi kauppiaat

kannustavat työntekijöitä jakamaan ideoita ja osallistumaan päätöksentekoon. (Laaksonen 2023.)

Haastattelussa Laaksonen (2023) kertoo, että tiedolla johtamisella on saatu kehitettyä liiketoimintaa ja pystytty saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Tiedolla johtamisen ansiosta kauppiaat ovat saaneet muun muassa vähennettyä hävikkiä, sekä parannettua joidenkin osastojen kannattavuutta. Tämä kertoo siitä, että tietoa on siis pystytty hyödyntämään oikein ja saatu siitä huomattavaa lisäarvoa liiketoiminnan johtamiselle. (Laaksonen 2023.)

5.4 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tutkimuksen kannalta keskeisimpiä havaintoja raportoinnin osalta ovat raportointiohjelmien supistaminen kahteen ohjelmaan. Kauppiaiden mukaan raportointi tulee jatkossa keskittymään enenevässä määrin Qlick Sense -ohjelmaan, joka helpottaa tiedon hakua ja näin ollen tehostaa tiedolla johtamista entisestään. Tutkimukselle on myös keskeistä se, kuinka ajantasaista ohjelmasta saatu tieto on ja kuinka hyvin sieltä voi seurata haluamia asioita tietyllä aikavälillä, sekä verrata tuloksia esimerkiksi toiseen K-Markettiin tai menneisiin tuloksiin. Tutkimuksessa myös kävi ilmi, että lähes kaikki raportit muodostuvat automaattisesti kassoilta ja käsipääteiltä saaduista tiedoista, jotka myös siirtyvät automaattisesti raportointiohjelmaan. Ohjelmat myös keskustelevat keskenään, esimerkiksi kaikki tieto siirtyy automaattisesti raportointiohjelmista kirjanpitäjälle. Tämän ansiosta välttyään manuaaliselta työltä ja aikaa jää enemmän liiketoiminnan johtamiseen, sekä muuhun työhön.

Tiedolla johtamisen osalta keskeistä on se, kuinka kauppiaat painottavat henkilökohtaisen tiedon ja osaamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa pelkkään dataan nojaamalla ei voi tehdä laadukkaita päätöksiä, vaan dataa ja henkilökohtaista tietoa tulee soveltaa päätöksenteossa. Kohdeyrityksessä tiedolla johtaminen pohjautuu hyvin paljon kauppiaiden henkilökohtaiseen tietoon, ja data toimii hyvänä apuvälineenä. Olennainen huomio tutkimuksessa on myös tiedolla johtamisen toimivuus, vaikka sen prosesseja ei ole suunniteltu. Tutkimuksessa kävi ilmi kuinka kohdeyrityksen tiedolla johtamisen prosessit

toimivat lähes samalla tavalla kuin ne on teoriaosuudessa esitelty, sekä sen avulla on saatu tiedosta lisäarvoa liiketoiminnalle.

6 Raportoinnin ja tiedolla johtamisen kehittäminen

6.1 Raportointi

Haastattelujen ja tiedonkeruun, sekä niiden analysoinnin aikana tuntui että raportointi on todella hyvin järjestetty, eikä siinä juurikaan olisi kehitettävää. Viimeisessä haastattelussa kysyttäessä yrityksen tavoitteista ja strategiasta ei Laaksonen (2023) osannut kuitenkaan määritellä niitä kovin tarkasti. Koska strategiaa ei ole määritelty tarkasti, ei siitä voida myöskään raportoida, jolloin tavoitteiden ja strategian seuraaminen on haastavaa. Kuten luvussa 2.3 mainittiin, on strategiaraportoinnin tehtävänä antaa tietoa suunnasta, johon yritys tai jokin sen yksikkö on menossa ja onko suunta tulevaisuuden kannalta oikea. Raporttien sisältö myös muovautuu tavoitteiden ja valitun strategian mukaan.

Kohdeyrityksen raportointia voisi kehittää strategia- ja neljännesvuosiraportoinnin suunnittelulla. Aluksi kauppiaiden tulisi määrittää yritykselle selkeä strategia ja tavoitteet, sekä niihin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Strategian rakentamisessa kohdeyrityksen tulisi aluksi määritellä menestystekijät ja ulkoiset muutosvoimat, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestykseen. Tämän jälkeen tulisi luoda tulevaisuuskuva, eli määritellä yrityksen visio, strategiset tavoitteet ja strategisia tavoitteita vastaavat toimenpiteet. Lopuksi on strategian toimeenpano ja siihen tarvittavien resurssien selvittäminen. Kun strategia on selvillä ja pantu toimeen, tarvitsee sen seuranta varten kehittää raportointi, jotta sen onnistumista voidaan arvioida ja seurata. (Heikkala 2020) Kuten luvussa 2.3.1 kerrotaan, on raportoinnin onnistumisen kannalta tärkeää tunnistaa suunta, johon toiminta on menossa. Tämän avuksi raportit voisivat sisältää nuolia tai trendiviivoja, joiden kautta suunnan tunnistaminen olisi helpompaa.

Strategia- ja neljännesvuosiraportointi voisi parantaa kohdeyrityksen kykyä tunnistaa eri toimien vaikutuksia liiketoimintaan pitkällä aikavälillä, ja näin ollen voitaisi varmistaa liiketoiminnan ennustettavuuden hallinta. Sen lisäksi strategiaan vaikuttavien sisäisien ja ulkoisien tekijöiden seurannan pohjalta tehdään toimenpiteitä ja johtopäätöksiä myös operatiivisella tasolla. Strategia- ja neljännesvuosiraportointi voisi myös auttaa yritystä parantamaan kilpailukykyään tai ainakin säilyttämään nykyinen taso.

6.2 Tiedolla johtaminen

Tiedolla johtamisen kehittämistä varten yrityksen olisi hyvä kehittää tarkka strategia ja tavoite ja raportoida niistä, jotta liiketoimintaa voidaan johtaa niiden pohjalta haluttuun suuntaan. Strategian ja tavoitteiden luominen ja niistä henkilökunnalla viestiminen auttaisi henkilökuntaa toimimaan niiden mukaan, joka puolestaan edistäisi halutun suunnan saavuttamista. Strategia- ja neljännesvuosiraportoinnilla kauppiat voisivat johtaa liiketoimintaa strategian ja tavoitteiden suuntaisesti tiedolla, joka on olisi räätälöity juuri yrityksen tavoitteiden mukaan. Jotta haluttu suunta voidaan saavuttaa olisi siitä tärkeä viestiä henkilökunnalle ja myös palaverien muodossa käydä läpi strategia- ja neljännesvuosiraporteista saadut tulokset, jotta henkilökuntakin olisi tietoinen liiketoiminnan suunnasta.

Tiedonviestinnän osalta perusasiat ovat kunnossa, mutta haastattelussa Laaksonen (2023) kertoo, että vähäisen henkilökunnan ja vuorotyön takia palavereita, joihin kaikki osallistuvat on hankala pitää. Viestisovellus WhatsAppin kautta on helppo jakaa tietoa päivittäisistä toimista, mutta laajemman ja yksityiskohtaisemman tiedon jakaminen on haastavampaa (Laaksonen 2023). Esimerkiksi yrityksen strategian ja tavoitteiden, sekä isojen muutosten läpikäymiseen kauppiat voisivat järjestää itse Teams-palavereita henkilökunnalle. Niille, jotka eivät voi osallistua palaverihin voisi ne tallentaa myöhempää läpikäyntiä varten. Tiedon jakamisen parantamiseksi myös kuukausipalaverit voisivat auttaa henkilökuntaa pysymään tietoisena liiketoiminnan suunnasta ja nykytilasta, sekä kuukauden tapahtumista ja

tuloksista. Kuukausipalaverit voisi järjestää myös samoin tavoin Teamsissä ja tallentaa ne myöhempää käyttöä varten.

7 Johtopäätökset ja yhteenveto

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, miten tiedolla johtaminen ja raportointi on järjestetty kohdeyrityksessä, sekä mitä raportteja seurataan ja miksi. Lisäksi selvitettiin mahdollisia kehityskohteita raportoinnissa ja tiedolla johtamisessa ja pyrittiin kehittämään niitä. Perehdyttyäni aiheeseen liittyvään teoriaan ja haastatteluista saatuihin vastauksiin sain muodostettua melko selkeän mielikuvan kohdeyrityksen raportoinnin ja tiedolla johtamisen nykytilasta. Laaksosen (2023) vastausten ja omien tulkintojeni perusteella raportointi ja tiedolla johtaminen ovat hyvällä tasolla, mutta muutamia kehityskohteitakin niistä löytyi. Kaiken kaikkiaan raportointi vaikuttaa hyvin rakennetulta ja tehokkaalta, sekä tiedolla johtaminen onnistuneelta. Tarkemmin perehdyttyäni aiheeseen liittyvään teoriaan, sekä esitettyäni muutamia tarkentavia kysymyksiä huomasin, ettei yrityksellä ole selkeää strategiaa ja tavoitteita, eikä myöskään niihin liittyvää raportointia.

Tutkimuksessa saatiin selville, että kohdeyrityksen raportointi perustuu pitkälti Keskon keskitettyyn kirjanpitoon ja Keskon toiminnassa käytettäviin raportointiohjelmiin, jotka ovat räätälöity K-Markettien toimintaan. Pääasiallisimpana raportointiohjelma toimii Qlick Sense, jota käytetään toiminnassa päivittäin. Ohjelma tuottaa ajantasaisia raportteja automatisoidusti tiedoista, joita se kerää kassoilta ja käsipääteiltä. Kaikissa ohjelmissa tiedon haku on helppoa ja tieto on muodossa, jossa sitä helppo tulkita. Haastattelujen perusteella kauppiat ovat tyytyväisiä tämänhetkisen raportoinnin tilaan ja eivät näe siinä juurikaan puutteita tai kehityskohteita. Vaikka Laaksosen (2023) mukaan he ovat tyytyväisiä tämänhetkiseen tilanteeseen, löytyy mielestäni raportoinnista kehitettävääkin. Haastattelujen myötä kävi ilmi, ettei yritykselle

ole määritelty tarkkaa strategiaa tai tavoitteita, eikä niihin liittyvää raportointia. Strategian ja tavoitteiden määrittely ja niistä raportointi voisi parantaa yrityksen kykyä tunnistamaan pitkällä aikavälillä toimintaan vaikuttavia tekijöitä, joka parantaisi liiketoiminnan ennustettavuuden hallintaa.

Tiedolla johtamisessa Laaksonen (2023) painottaa oman osaamisen ja henkilökohtaisen tiedon tärkeyttä. Vaikka päätöksiä tehdään paljon raporteista saadun tiedon pohjalta, tarvitaan myös omaa näkemystä ja tietämystä asioista, joita data ei kerro. Laadukkaassa päätöksenteossa ei siis voi nojautua vain datasta saatuihin tietoihin, vaan taustalla tulisi olla omaa tietoa ja näkemystä tukemassa päätöksentekoa. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksellä ei ole tarkkoja tiedolla johtamisen prosesseja, eikä niitä ole ajateltu tiedolla johtamisen kokonaisuutena, mutta siitä huolimatta tiedolla johtaminen toimii luvussa 3.3 mainittujen prosessien mukaisesti. Kohdeyrityksen tiedolla johtaminen vaikuttaa pääpiirteittäin toimivalta, mutta on siinä myös muutama kehityskohde. Laaksonen (2023) mukaan varsinaisten palaverien pitäminen on haastavaa yrityksen vähäisen henkilökunnan ja vuorotyön takia, joka vaikeuttaa laajemman ja yksityiskohtaisemman tiedon jakamista työntekijöille. Teams palaverit, jotka tallennetaan, tehostaisi yrityksen tiedon jakamista henkilökunnalle. Myös strategian ja tavoitteiden määrittely, sekä niistä henkilökunnalle viestiminen auttaisi yritystä liiketoiminnan kehittämisessä.

7.2 Pohdinta

Kokonaisuutena olen tyytyväinen opinnäytetyön lopputulokseen ja siihen mitä olen sen aikana oppinut. Alusta asti oli selvää, että aihe tulisi liittymään Keskon toimintaan, mutta oikean lähestymistavan ja aiheen löytäminen tuotti aluksi hankaluuksia. Ohjaajani kanssa pohdittua päädyin tähän aiheeseen, sillä se vaikutti mielenkiintoiselta ja uskon hyötyväni siitä tulevaisuudessa. Tiedolla johtaminen ja raportointi muuttuu kokoajan ja niiden merkitystä korostetaan nyky-yhteiskunnassa, mikä lisäsi mielestäni aiheen ajankohtaisuutta. Aluksi tiedon kerääminen tietoperustaa varten, sekä sen kirjoittaminen tuntuivat hankalalta, koska en ole aiemmin tehnyt vastaavaa samassa mittakaavassa.

Teoriatietoa aiheesta oli melko helppo löytää, mutta tietoperustaa varten lähteitä olisi voinut olla enemmän. Tästä huolimatta sain mielestäni koottua loogisen tietoperustan, jossa on tutkimuksen kannalta oleelliset aiheet. Haastattelut onnistuivat hyvin ja niiden aikataulut oli helppo sopia, sekä niistä saaduilla tiedoilla oli helppo saavuttaa tutkimukselle asetetut tavoitteet. Mielestäni opinnäytetyön kokonaisuus on onnistunut ja sille asetetut tavoitteet on saavutettu.

7.3 Luotettavuus ja eettisyys

Hiltusen (2009) mukaan tutkimuksen arviointia määritetään mittaamalla sen pätevyyttä ja luotettavuutta. Reliabiliteetti eli luotettavuus kertoo siitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetyt mittaus- tai tutkimusmenetelmät mittaavat haluttua ilmiötä. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa siis nimenomaan tuloksen toistettavuutta, ei sen sattumanvaraisuutta. Validiteetti eli pätevyys kertoo sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetyt tutkimus- tai mittausmenetelmät määrittävät tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Hyvä validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kysymysten, sekä kohderyhmän oikeaoppisuutta. (Hiltunen 2009.)

Opinnäytetyön aiheen valintaan ja tutkimuksen toteuttamiseen liittyy myös eettisiä kysymyksiä. Tutkimukseen sovellettavat menetelmät on käytävä huolellisesti läpi ja raportoinnin tulee olla kattavaa. Plagiointi on kiellettyä, eli opinnäytetyö tulee olla kokonaisuudessaan tekijöiden omaa työtä ja kaikkiin siinä käytettyihin lähteisiin on viitattava opinnäytetyön ohjeiden edellyttämällä tavalla. Tutkimuksista saatuja tuloksia ei myöskään saa kaunistella tai muuten muokata eikä tuloksia saa yleistää ilman kritiikkiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–26.)

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni kohtalaisen hyvä, vaikka tutkimusta varten haastateltiin vain yhtä henkilöä. Reliabiliteettia parantaa oma havainnointini, johon pystyin vertaamaan haastatteluista saatuja vastauksia ja arvioimaan niiden luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettiä jouduin pohtimaan hieman enemmän etenkin haastattelujen osalta. Riskinä haastatteluissa oli, että kysymykset ovat huonosti laadittuja, tai että vastaaja tulkitsee ne väärällä

tavalla. Validiteetin parantamiseksi osa haastatteluista toteutettiin vuorovaikutteisesti paikanpäällä ja puhelimitse.

Opinnäytetyöni tutkimuskohteena toimii siskoni K-Market ja sen raportointi, sekä tiedolla johtaminen, joten tutkimuksen eettisyyden osalta jouduin miettimään, olenko esteellinen sukulaisuussuhteen takia. Tutkimukseni kuitenkin liittyy ainoastaan käytettäviin raportointi ohjelmiin ja niiden tuottamiin raportteihin ja toimintaan, sekä niistä saadulla tiedolla johtamiseen, joten sukulaisuussuhteen ei pitäisi vaikuttaa käsiteltävään aiheeseen. Tämän lisäksi joudun miettimään mitä tietoja voin opinnäytetyössäni käsitellä, jotta ne eivät vaikuta negatiivisesti käsiteltävän kaupan toimintaan. Tämän takia olen päättänyt olla käyttämättä kaupan oikeaa nimeä, jottei opinnäytetyöstä ole haittaa kaupan toiminnalle.

7.4 Jatkotutkimuskohteet

Keskon K-ruokakauppaketjujen tiedolla johtamista ja raportointia ei ole käsittäkseni tutkittu paljon opinnäytetöissä, joten jatkotutkimuskohteita voisi olla useampiakin. Opinnäytetyöprosessin aikana jatkotutkimusmahdollisuudeksi nousi kuitenkin raportoinnin ja tiedolla johtamisen vertailu eri kokoisien markettien välillä. Jatkossa olisi mahdollista tutkia, miten raportointi ja tiedolla johtaminen eroaa esimerkiksi K-Markettien, K-Supermarkettien ja K-Citymarkettien välillä, sekä mitä yhtäläisyyksiä niissä on. Olisi myös mahdollista selvittää voisiko joitain isompien markettien raportoinnin ja tiedolla johtamisen osa-alueita hyödyntää pienemmissä marketeissa tai toisinpäin.

Lähteet

- Alhola, K. 2005. Taloutta johtamista varten: esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita.
- Heikkala, J. 2020. Strategian laatimisen vaiheet ja keinot.
<https://www.soste.fi/strategian-laatimisen-vaiheet-ja-keinot/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Humanistinen ammattikorkeakoulu. 2022. Opinnäytetyöopas YAMK.
<https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>
- Hupanen, M. 2021. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen – lyhyt oppimäärä.
<https://blogit.xamk.fi/datalab/2021/03/10/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen/>
- Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. 18. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa. Määrällinen tutkimus.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/utkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. 2015. Koppa. laadullinen tutkimus.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/utkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kanerva, H. 2020. Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen.
<https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/yleiset/asiakaskannattavuuden-tunnusluvut-johtaminen>
- Karelia Ammattikorkeakoulu. 2023. Opinnäytetyön ohje.
<https://libguides.karelia.fi/c.php?g=679019&p=4901221>
- Kesko. 2023. Liiketoimintamallit.
<https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/liiketoimintamallit/#accordion46875>
- Kesko. 2023. Päivittäistavarakaupan strategia.
<https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/paivittaistavarakaupan-strategia/#accordion36460>
- Korpilahti.info. 2020. Palveluhakemisto.
<https://korpilahti.info/category/kivijalkakaupat/>
- Korpilahti. 2020. Mikä on Korpilahti?
<https://korpilahti.fi/>
- Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/227003/URNISBN9789523441835.pdf?seq>
- Laahnen, J. 2018. Johdon raportointi Case: Yritys X. Laurea Ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147854/Johdon%20raportointi_Case%20Yritys%20X.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laaksonen, J. 2023. Haastattelu 17.1.2023.
- Laaksonen, J. 2023. Haastattelu 6.3.2023.
- Laaksonen, J. 2023. Haastattelu 28.4.2023.

- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi.
- Luukkonen, M. 2022. Raportoinnin merkitys nykyisessä markkinatilanteessa. <https://www.dgacco.fi/post/raportoinnin-merkitys-nykyisess%C3%A4-markkinatilanteessa>
- Muuruvirta, P. 2022. Tieto ja tiedolla johtaminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/753882/Opinnaytetyo_Muuruvirta_Petteri.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Mäkinen, L. 2021. Tavoitteena vaikuttava raportointi – miten siirtyä tiedon etsimisestä tiedolla johtamiseen? <https://blog.pinja.com/tavoitteena-vaikuttava-raportointi>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2017. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.
- Niemi, P. 2018. Sisäinen tarkastus käytännössä. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATEBEED>
- Nuolivirta, P. 2021. Raportointi strategisen johtamisen tukena. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/498227/Raportointi%20strategisen%20johtamisen%20tukena_Pietari%20Nuolivirta.pdf;jsessionid=518BBCE43154172B9CB07C7A068DD5A0?sequence=2
- Partanen, E. 2022. Raportointia vai tiedolla johtamista? <https://www.creatido.fi/2022/08/22/raportointia-vai-tiedolla-johtamista/>
- Pasanen, M. 2020. Liiketalouden opinnäytetyömenetelmistä. [file:///C:/Users/Mikko/Downloads/Liiketalouden%20opinn%C3%A4tety%C3%B6menetelmist%C3%A4%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Mikko/Downloads/Liiketalouden%20opinn%C3%A4tety%C3%B6menetelmist%C3%A4%20(3).pdf)
- Procounor. 2022. Yrityksen talouden raportointi – mitä, miksi, miten? <https://procounor.fi/blogi/yrityksen-talouden-raportointi/>
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum.
- Syvänperä, O. & Lindfors, H. 2014. Pk-yrityksen budjetointi ja raportointi käytännönläheisesti. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Väre, T. 2019. Master data. Helsinki: Alma Talent.

Haastattelukysymykset

K-Market, Laaksonen Jenni:

Raportointi

1. Mitä raportointiohjelmiä käytätte?
2. Miten ohjelmat toimivat?
3. Mitä raportteja seuraatte ja miksi?
4. Kuinka hyödynnätte raporteista saamaanne dataa liiketoiminnassa?
5. Mitä raportteja mistäkin ohjelmasta saa?
6. Kuinka yrityksen kirjanpito on järjestetty?
7. Millaisessa muodossa raporteista saatu data on?
8. Mistä ohjelmat saavat kaiken tiedon raportointia varten?
9. Kuinka monta kertaa isommat asiakastytyväisyystutkimukset tulevat vuodessa ja mitä tietoja saatte niistä?
10. Mitkä ovat yrityksenne tavoitteet ja strategia?
11. Onko työntekijöillä pääsy ohjelmiin?
12. Miten kuukausiraportointi on järjestetty ja mitä tietoja se sisältää?
13. Kuinka usein mitäkin raportteja seurataan?
14. Mitä mieltä olette raportoinnin nykytilasta?

Tiedolla Johtaminen

1. Miten tiedolla johtaminen toimii teillä?
2. Miten erottelette oleellisen tiedon epäoleellisesta tiedosta?
3. Miten jaatte tietoa eteenpäin?
4. Miten käytätte tiedolla johtamista liiketoiminnan kehittämiseksi?
5. Mitä olette mielestänne saavuttaneet tiedolla johtamisen avulla?
6. Millainen on teidän tiedolla johtamisen prosessi?
7. Miten tieto on varastoitu ja pääseekö siihen käsiksi yrityksen kaikki työntekijät?
8. Miten tiedon hankinta toimii?
9. Pyritäänkö teillä kannustamaan tai motivoimaan työntekijöitä tiedon jakamiseen ja vapaaseen ideointiin?

10. Mitä mieltä olette tiedolla johtamisen nykytilasta?