



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mascha Fellermayer

DIGITALISAATION HYÖDYNTÄMINEN PK- YRITYKSEN TIETOJOHTAMISESSA

Digitalisaation kehittäminen ja johtaminen YAMK
Liiketalous
2025

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mascha Fellermayer
Opinnäytetyön nimi	Digitalisaation hyödyntäminen pk-yrityksen tietojoh- tami- sessa
Vuosi	2025
Kieli	suomi
Sivumäärä	53 + 1 liite
Ohjaaja	Anna-Kaisa Saari

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin pk-yrityksen digitalisaation jälkeistä tietojoh-
tamisen nykytilaa ja tulevaisuuden tavoitteita. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli:
Miten pk-yritys voi kehittää tietojoh-
tamistaan digitalisaation avulla? Opinnäyte-
työn tavoitteena oli antaa toimeksiantajayritykselle selkeä kuva yrityksen tämän-
hetkisestä tietojoh-
tamisesta ja digitalisaation tuomista mahdollisuuksista tieto-
johtamisen kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui tietojoh-
tamisen sekä digitalisaation ympärille. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen
eli kvalitatiivinen tutkimus, joka mahdollisti tutkittavan aiheen syvällisen ja tarkan
ymmärtämisen. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatte-
lulla, joka toteutettiin toimeksiantajayrityksen johdolle.

Tutkimustulokset osoittavat, että digitalisaatio tarjoaa pk-yritykselle mahdolli-
suuksia tietojoh-
tamisen kehittämiseen, mutta sen hyödyntäminen vaatii niin käyt-
täjien motivaatiota, kuin riittävää osaamista. Tulosten perusteella toimeksianta-
jayritykselle laadittiin konkreettisia kehittämissuhteita. Näitä olivat tiedonhal-
lintaprosessin luominen, osaamisen vahvistaminen, selkeiden tavoitteiden asetta-
minen sekä intranetin rakentaminen. Ehdotusten perusteella tietojoh-
tamista voi-
daan kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä.

Avainsanat	tietojoh- taminen, johtaminen, strateginen kehittäminen, digitalisaatio
------------	---

ABSTRACT

Author	Mascha Fellermayer
Title	Utilising Digitalisation in SME Knowledge Management
Year	2025
Language	Finnish
Pages	53 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Anna-Kaisa Saari

This thesis investigated the current state of knowledge management and its future objectives in a small and medium-sized enterprise following digitalisation. The research problem was: How can a small and medium-sized enterprise develop its knowledge management through digitalisation? The aim of the thesis was to provide the commissioning company with a clear overview of its current knowledge management and the opportunities digitalisation offers for its development.

The theoretical framework of the thesis was built around knowledge management, strategic management and digitalisation. The chosen research method was qualitative research, which enabled a deep and precise understanding of the subject. The data was collected through a semi-structured thematic interview conducted with the management of the commissioning company.

The research findings indicate that digitalisation offers small and medium-sized enterprises opportunities to develop their knowledge management, but seizing these opportunities requires both user motivation and sufficient competencies. Based on the results, concrete development proposals were made for the commissioning company. These included establishing a data management process, strengthening competencies, setting clear objectives and building an intranet. Based on these proposals, knowledge management can be enhanced by leveraging digitalisation.

Keywords	knowledge management, management, strategic development, digitalisation
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
	1.1 Toimeksiantajayritys	8
	1.2 Teoreettinen viitekehys	9
	1.3 Tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	10
2	TIETOJOHTAMINEN	11
	2.1 Tietojohtaminen.....	11
	2.2 Tiedolla johtaminen	12
	2.3 Tiedon johtaminen	15
	2.4 Tietojohtaminen liiketoiminnassa.....	15
3	STRATEGINEN JOHTAMINEN	19
	3.1 Strateginen johtaminen	19
	3.2 Strateginen kehittäminen	20
4	DIGITALISAATIO	23
	4.1 Digitalisaatio.....	23
	4.2 Digitalisaatio ja johtaminen	24
	4.3 Digitalisaatio liiketoiminnan kehittämisessä	25
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	28
	5.1 Tutkimusmenetelmä	28
	5.2 Aineistonkeruu	28
	5.3 Aineiston analysointi.....	30
6	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
	6.1 Yrityksen nykytila tietojohdamisessa.....	33
	6.2 Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet tietojohdamisessa	34
	6.3 Digitalisaation hyödyntäminen yrityksen kehittämisessä	35
	6.4 Johtopäätökset.....	36

7	KEHITYSEHDOTUKSET	38
	7.1 Sisäiset prosessit ja toimintatavat	38
	7.2 Digitalisaation hyödyntäminen	39
8	YHTEENVETO JA POHDINTA.....	42
	8.1 Yhteenveto	42
	8.2 Pohdinta	43
	8.3 Luotettavuus	45
	8.4 Eettisyys	47
	8.5 Tekoälyn käyttö.....	48
	8.6 Jatkotutkimusaiheet.....	49
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	54

KUVALUETTELO

Kuva 1. Datasta viisautta (David Somerville, Hugh McLeodin version pohjalta, Listenmaa, 2023, s. 36).	12
Kuva 2. Tiedolla johtamisen pyramidi (Listenmaa, 2023, s. 132).	13
Kuva 3. Tiedolla johtamisen prosessi.	14
Kuva 4. Kolmen horisontin malli (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 69).	21
Kuva 5. Liiketoiminnan digitalisaation malli (Ite wiki, 2014).	24

LIITELUETTELO

LIITE 1. Teemahaastattelun runko

1 JOHDANTO

Tietojohdamisella tarkoitetaan yrityksessä olevan tiedon tehokasta hallintaa ja hyödyntämistä (Sirkiä & Taitto, 2023). Laihonen ja muut (2013, s. 11) korostavat tietojohdamisessa olevan tärkeää ymmärtää sen arvonluontilogiikka, eli miten tietoa hyödynnetään niin, että se luo yritykselle arvoa. Vuorinen ja Huikkola (2023, s. 14) kuvailevat strategista johtamista toiminnaksi, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Digitalisaatio on teknologian hyödyntämistä yrityksen toimintatapojen tai prosessien muuttamisessa (STTK, 2024).

”Jos data on uusi öljy, niin digitalisaatio on sen porauslautta” (Mattinen, 2020, s. 36). Tämä vertauskuva kiteyttää hyvin sen, kuinka digitalisaatio mahdollistaa tiedon hyödyntämisen yrityksen liiketoiminnassa ja muuttaa sen arvokkaaksi resursiksi. Tämän opinnäytetyön aiheena on tietojohdaminen, sen kehittäminen ja digitalisaation hyödyntäminen pk-yrityksessä. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle selkeä kuva yrityksen tämänhetkisestä tietojohdamisesta ja digitalisaation tuomista mahdollisuuksista tulevaisuutta ajatellen. Aihetta ei ole aiemmin tutkittu toimeksiantajayrityksessä, joten se on ajankohtainen aihe ja tuo arvokasta tietoa yrityksen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on syventää tutkijan ammatillista osaamista aiheesta.

1.1 Toimeksiantajayritys

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on teollisuuden alalla toimiva pk-yritys, joka on erikoistunut teollisuuden huoltoon, kunnossapitoon ja asennustehtäviin. Yrityksen prosesseja on digitalisoitu merkittävästi viimeisen vuoden aikana toiminnan tehostamiseksi ja selkeyttämiseksi. Yrityksen päivittäiset toiminnot on siirretty uuteen toiminnanohjausjärjestelmään eli ERP-järjestelmään (Enterprise Resource Planning), joka on integroitu taloushallintojärjestelmään. Yrityksessä otettiin myös käyttöön Microsoft 365 -palvelupaketti sisäisen ja ulkoisen viestinnän parantamiseksi. Lisäksi yrityksen kotisivut uusittiin.

Nämä kaikki edellä mainitut toimenpiteet mahdollistavat yrityksen johdolle ja työntekijöille paikkariippumattoman työskentelyn, mikä on yrityksen toimintaympäristön luonteen vuoksi tärkeää. Nyt kun uudet järjestelmät ovat olleet vuoden käytössä ja toimintaprosessit vakiintuneet, on hyvä ajankohta selvittää mitä kaikkea digitalisaation tuomaa tietoa yrityksessä voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämässä.

Tällä hetkellä digitalisaatio on tehostanut yrityksen päivittäistä toimintaa, mutta seuraavana askeleena on miettiä tulevaisuutta ja pitkän aikavälin tavoitteita. Toimeksiantajayrityksen strateginen kehittäminen on nyt ajankohtaista, sillä digitalisaation myötä yrityksen käytössä on nyt aiempaa enemmän tietoa, jota ei kuitenkaan vielä hyödynnetä täysimääräisesti liiketoiminnan suunnittelussa. Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia, jotka parantavat kilpailukykyä ja ohjaavat kohti kannattavampaa ja strategisempaa tietoon pohjautuvaa liiketoimintaa.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on keskeisessä osassa ja sen tarkoitus on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkimusaiheesta. Tutkimusta varten tehdyn seikkaperäisen taustatyön eli teoriaan tutustumisen avulla tutkimuksen rajaaminen helpottuu. Selkeä rajaaminen puolestaan mahdollistaa perusteellisemmän tutkimuksen valitusta aiheesta. (Juuti & Puusa, 2020; Vilka, 2020.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu tietojohdamisen, strategisen johtamisen sekä digitalisaation ympärille. Teoreettisen viitekehysten rajaaminen näihin alueisiin pitää tutkimuksen selkeänä ja johdonmukaisena. Samalla se mahdollistaa pääteemojen tarkemman ja syvällisemmän tarkastelun.

1.3 Tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on antaa toimeksiantajayritykselle tietoa sen digitalisaation jälkeisestä tietojohdamisen nykytilanteesta. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää toimeksiantajayrityksen tulevaisuuden tavoitteet tietojohdamisen näkökulmasta digitalisaatiota hyödyntäen. Lisäksi tavoitteena on luoda toimeksiantajayritykselle konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla sen liiketoimintaa voidaan kehittää tehokkaammaksi, strategisemmaksi ja kannattavamiksi hyödyntämällä digitalisaation myötä saatavilla olevaa tietoa. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on: Miten pk-yritys voi kehittää tietojohdamistaan digitalisaation avulla? Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia seuraavan kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

Kysymys 1. Millainen on yrityksen nykytila tietojohdamisessa?

Kysymys 2. Millaisia tavoitteita yrityksellä on tietojohdamisen suhteen tulevaisuudessa?

Kysymys 3. Miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä?

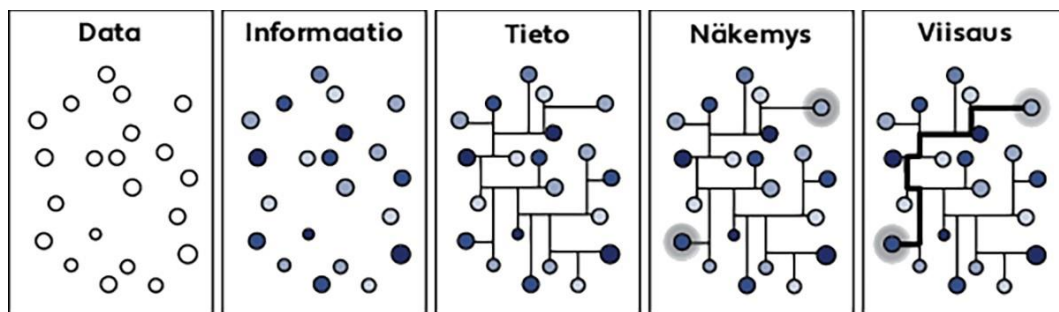
2 TIETOJOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään tietojohdamista ja sen merkitystä pk-yritysten liiketoiminnassa. Tietojohdaminen jakautuu kahteen osa-alueeseen, tiedolla johtamiseen ja tiedon johtamiseen, joita molempia tarkastellaan omana alalukunaan. Lisäksi tässä luvussa käydään läpi, miten tietojohdamista voidaan käytännössä hyödyntää pk-yritysten liiketoiminnan kehittämässä.

2.1 Tietojohdaminen

Tietojohdamisella tarkoitetaan yrityksessä olevan tiedon tehokasta hallintaa ja hyödyntämistä (Sirkiä & Taitto, 2023). Tietojohdaminen toimii kattoterminä tiedolla johtamiselle ja tiedon johtamiselle. Tietojohdaminen on tiedonhallinnan lisäksi tiedon luomisen ja jakamisen olosuhteiden varmistamista. Tietojohdamisen tavoitteena on parantaa kilpailukykyä, tuottavuutta ja uudistumiskykyä. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 44.) Tietojohdaminen on tärkeä osa nykyaikaista liiketoimintaa.

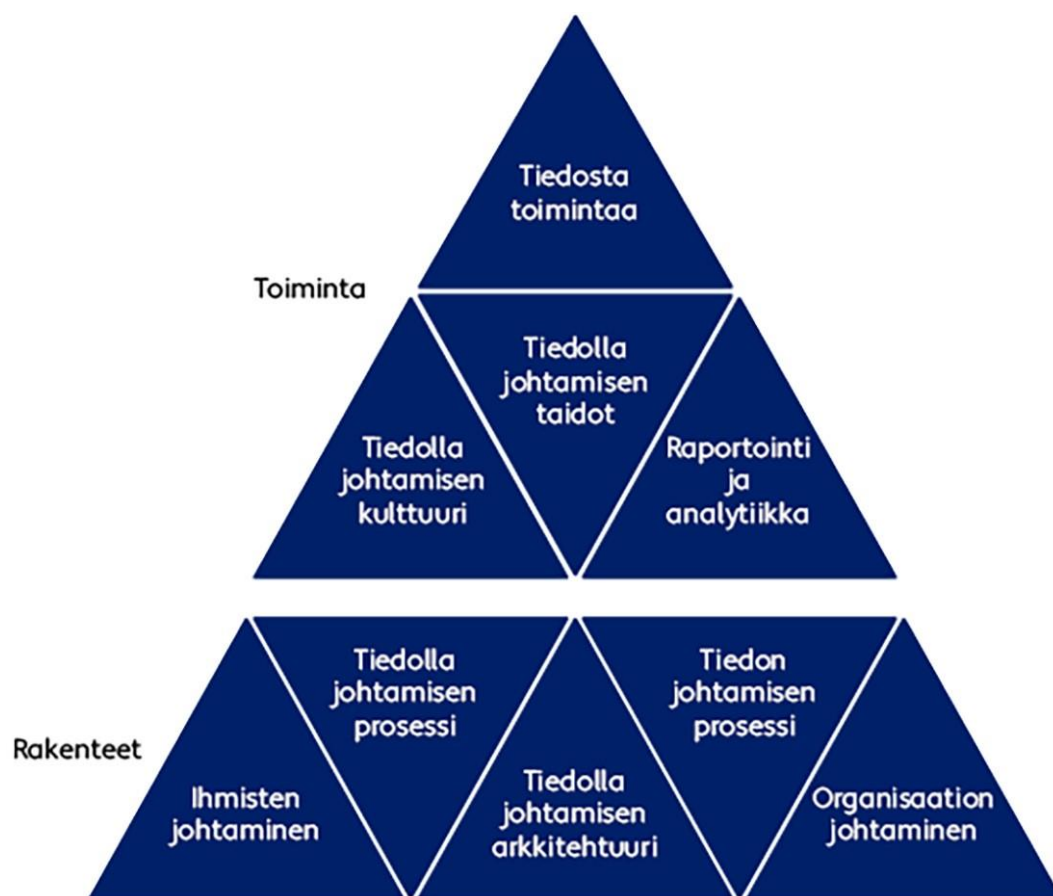
Tietojohdamisen yhteydessä puhutaan tiedon lisäksi usein myös datasta ja informaatiosta, sillä kyseiset termit liittyvät tietojohdamiseen vahvasti. Saramies ja Törnroos (2021, s. 115) määrittelevät datan tiedon irralliseksi raaka-aineeksi, jonka arvo riippuu siitä, mihin sitä käytetään. Dataa jalostamalla ja järjestelemällä saadaan informaatiota, jolla on jokin merkitys, käyttökohde tai konteksti. Informaatiota jalostamalla ja tulkitsemällä saadaan aikaan tietoa. Datasta tietoon etenemällä arvo ja merkitys kasvavat. Kuvassa 1 on visuaalisesti havainnollistettu Lintenmaan (2023, s. 36) kirjassa esitelty viisivaiheinen datan jalostamisen prosessi, joka on David Somervillen luonnosteleva Hugh McLeodin version pohjalta.



Kuva 1. Datasta viisautta (David Somerville, Hugh McLeodin version pohjalta, Listenmaa, 2023, s. 36).

2.2 Tiedolla johtaminen

Listenmaan (2023, s. 46–59) mukaan tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tiedolla johtaminen tuo tiedon analysoinnin osaksi päätöksentekoprosessia. Tiedolla johtamisen keskeinen tehtävä on auttaa yritystä suodattamaan oleellinen tieto ja keskittymään tavoitteiden kannalta tärkeisiin asioihin. Tiedolla johtaminen myös tukee yrityksen tulevaisuuden suunnan ja ratkaisujen löytämistä. Tiedolla johtaminen tulee olla sekä yrityksen strategiassa, että sen kulttuurissa ja sen tulee olla selvää kaikille yrityksen päättäville henkilöille. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 44–61.) Alla olevassa kuvassa 2 on havainnollistettu tiedolla johtamisen jakautuminen toimintaan ja rakenteisiin.



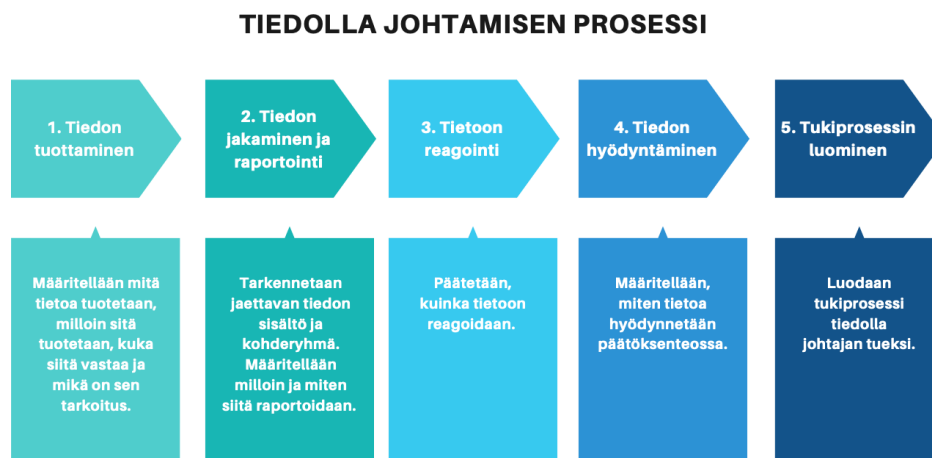
Kuva 2. Tiedolla johtamisen pyramidi (Listenmaa, 2023, s. 132).

Selkeä tiedolla johtamisen prosessi varmistaa, että oikea tieto tavoittaa oikeaan aikaan oikeat ihmiset, jotka ymmärtävät, miten kyseistä tietoa tulisi hyödyntää. Se yhdistää organisaatiossa olevan tiedon, ihmiset sekä johtamisrakenteet toimivaksi kokonaisuudeksi, jossa tuetaan tiedon tuottamista ja hyödyntämistä käytännön toiminnassa. Tiedolla johtamisen prosessi on myös läheisessä yhteydessä tiedon johtamisen prosessiin. Tiedon johtamisen prosessi keskittyy tietoon, järjestelmiin ja teknologiaan, kun taas tiedolla johtamisen prosessi kytkee tiedon osaksi johtamista ja yhdistää sen ihmisiin ja johtamisprosesseihin. (Listenmaa, 2023, s. 223.)

Tiedolla johtamisen prosessiin vaikuttaa Listenmaan (2023, s. 225–228) mukaan olennaisesti se, onko käytettävissä oleva tieto jatkuvaisluonteista eli tiheällä tahdilla tai jopa jatkuvasti syntyvää tietoa vai toistuvaisluonteista eli harvemmin tai

vain kertaluonteisesti syntyvää tietoa. Jatkuvaisluonteista tietoa voi olla esimerkiksi henkilöstön päivittäinen vireysmittaus, toistuvaisluonteinen tieto puolestaan esimerkiksi vuosittainen henkilöstökysely.

Listenmaa (2023, s. 224–242) kiteyttää tiedolla johtamisen prosessin viiteen osaluueeseen, joista jokaiselle luodaan selkeä toimintamalli. Ensimmäisenä määritellään mitä tietoa tuotetaan, milloin sitä tuotetaan, kuka siitä vastaa ja mikä on sen tarkoitus. Seuraavaksi tarkennetaan jaettavan tiedon sisältö ja kohderyhmä sekä määritellään milloin ja miten siitä raportoidaan. Kolmantena päätetään, kuinka tietoon reagoidaan. Neljäntenä määritellään, miten tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Lopuksi luodaan tukiprosessi tiedolla johtajan tueksi, joka voi sisältää nimettyjä vastuuhenkilöitä, mentoreita sekä linkkejä ja muistilistoja. Kuvassa 3 on visuaalisesti havainnollistettu Listenmaan esittelemä tiedolla johtamisen prosessi.



Kuva 3. Tiedolla johtamisen prosessi.

2.3 Tiedon johtaminen

Tiedon johtaminen on teknistä tiedon tuottamista järjestelmiin hyödynnettäväksi (Listenmaa, 2023, s. 46). Saramies ja Törnroos (2021, s. 44) määrittelevät tiedon johtamisen yrityksen aineettoman pääoman hallinnaksi ja siihen liittyvät esimerkiksi tiedon elinkaari ja tietoprosessit. Tiedon johtamisen tavoitteena on varmistaa, että tietoa on helposti saatavilla, löydettävissä ja hyödynnettävissä.

Tiedon johtamisen peruslähtökohtana on, että yrityksessä on käytössä tietojärjestelmiä, joiden avulla tietoa tuotetaan. Tietojärjestelmät voidaan jakaa toimintonsa puolesta lähdejärjestelmiin ja raportointijärjestelmiin. Tieto tallennetaan lähdejärjestelmästä tietokantaan tai -varastoon, josta se siirretään rajapintaa tai integraatiota hyödyntämällä raportointijärjestelmään. Lähdejärjestelmä ja raportointijärjestelmä voivat olla kuitenkin myös yksi ja sama tietojärjestelmä, jolloin ainoastaan käyttäjän rooli vaihtuu tiedon tuottajasta tiedon hyödyntäjäksi. Raportointi- ja analytiikkatyökaluista käytetään yleisesti nimitystä Business Intelligence -järjestelmät eli BI-järjestelmät. (Listenmaa, 2023, s. 243–246.)

Tietojärjestelmien tuottaman ja raportoiman tiedon hallintaa ja johtamista varten yrityksessä tulee myös ymmärtää, mitä tietoja järjestelmistä on saatavilla, mitä ne tarkoittavat ja millä tavoin ne saattavat liittyä toisiinsa. Mikäli tällaista ymmärrystä ei ole, yritys ei hallitse arvokasta tietopääomaansa eikä sillä ole siitä kokonaiskuvaa. Tämä on vähän sama asia, kuin yritys ei tietäisi pankkitilinsä saldoa ja näin ollen taloudellista tilannettaan. (Listenmaa, 2023, s. 247.)

2.4 Tietojohtaminen liiketoiminnassa

Tietojohtamisen juuret ulottuvat 1970-luvun Yhdysvaltoihin, jolloin alettiin ymmärtämään yritysten aineettoman pääoman ja hiljaisen tiedon arvo. Silloin ymmärrettiin, että yritykset voisivat saavuttaa enemmän, jos tieto liikkuisi tehokkaammin eri yksiköiden välillä. Tuolloin oli tavanomaista, että yritysten osastot toi-

mivat erillään muista ja esimerkiksi myynti, markkinointi ja tuotanto toimivat täysin itsenäisesti, eivätkä kommunikoineet keskenään, saati jakaneet tietoa toisilleen. 1980- ja 1990-luvuilla tietojohdaminen yleistyi ja ensimmäisen kerran tietojohdaminen terminä mainittiin vuonna 1986. 2000-luvulla tietojohdamisen roolit olivat jo yleisiä suuryrityksissä, vaikka ne olivatkin enemmän IT-painotteisia. 2010-luvulle tultaessa tietojohdamisen tärkeys on vaan kasvanut, ja siitä on tullut yhä keskeisempi osa yritysten strategista johtamista. (Schopflin & Walsh, 2019, s. 3–5.)

Dalkirin (2013, s. 18) mukaan kiinnostus tietojohdamista kohtaan on yrityksissä vuosien varrella kasvanut useasta eri syystä. Liiketoiminta on globalisoitunut ja yritykset ovat entistä kansainvälisempiä, monikielisempiä ja monikulttuurisempia. Myös lean-menetelmän mukainen johtamisfilosofia, joka pyrkii poistamaan turhan työn ja lisäämään tietotyöläisten tehokkuutta, on omalta osaltaan lisännyt tarpeita tiedon tehokkaalle hallinnalle ja hyödyntämiselle yrityksissä. Henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt, mikä tuo haasteita tiedon jatkuvuudelle ja lisää jatkuvan oppimisen tarvetta. Lisäksi teknologian kehittyminen on vaikuttanut yritysten toimintatapoihin, sillä se on mahdollistanut paremman yhteydenpidon ja luonut uusia odotuksia. Nykyisin tiedon on oltava nopeasti saatavilla ja vastausajat ovat lyhentyneet.

Laihonen ja muut (2013, s. 11) korostavat tietojohdamisessa olevan tärkeää ymmärtää sen arvonluontilogiikka eli miten tietoa hyödynnetään niin, että se luo yritykselle arvoa. Arvoa saadaan hyödyntämällä tietoa sekä yrityksen päivittäisessä toiminnassa, että pitkän aikavälin suunnittelussa. Tiedon kerääminen ja varastointi eivät siis itsessään tuota vielä arvoa, vaan tietoa tulee osata myös hyödyntää viisaasti. On siis tärkeää määritellä, mitä tietoa kerätään ja miksi. Tiedon keräämisessä ja käsittelyssä tulee huomioida yrityksen sisäisten tavoitteiden lisäksi myös lainsäädäntö.

EU:n yleinen tietosuoja-asetus GDPR (General Data Protection Regulation) asettaa omat vaatimuksensa siitä, mitä henkilötietoja yrityksessä voidaan kerätä, miten

niitä käsitellään ja säilytetään sekä millä perusteilla tietoja voidaan hyödyntää. Henkilötietoja ovat kaikki sellaiset tiedot, joiden perusteella henkilö on tunnistettavissa. Henkilötietoihin kuuluvat muun muassa etunimi ja sukunimi, puhelinnumero sekä sähköposti. Myös erilaiset tunnistenumerot, kuten työntekijä- tai asiakasnumerot sekä ostokuitit, valokuvat ja videotallenteet ovat henkilötietoja. (European Data Protection Board [EDPB], n.d.)

European Data Protection Boardin (n.d.) mukaan yrityksen tulee noudattaa henkilötietojen käsittelyssä kuutta tietosuojaperiaatetta. Niiden mukaan henkilötietoja tulee käsitellä lain mukaisesti, asianmukaisesti sekä läpinäkyvästi. Henkilötietoja saa kerätä vain tiettyä laillista tarkoitusta varten ja vain tarpeellinen määrä tätä tarkoitusta varten. Epätarkkoja tai virheellisiä henkilötietoja tulee tarvittaessa päivittää, oikaista tai poistaa viipymättä. Henkilötiedot on säilytettävä vain niin kauan, kuin se on välttämätöntä. Henkilötietojen käsittelyssä on huomioitava turvallisuus ja niitä tulee käsitellä luottamuksellisesti. GDPR:n noudattaminen on paitsi lakisääteinen velvollisuus, mutta myös tärkeä tekijä yrityksen luottamuksen rakentamisessa eri sidosryhmiin. Yrityksen on varmistettava, että sen tietojohdamisen käytännöt ovat linjassa GDPR:n vaatimusten kanssa.

Vaikka yrityksellä olisi kuinka laadukasta, ajantasaista ja relevanttia tietoa, jonka perusteella ammattitaitoiset analyytikot luovat raportteja, esityksiä ja suosituksia, on tiedon kerääminen ja analysointi turhaa, mikäli sitä ei hyödynnetä liiketoiminnassa (Anderson, 2015, luku 9., Decision Making). Pk-yrityksissä haasteena voi olla resurssien puute, jolloin tiedon kerääminen, analysointi ja päätöksenteko ovat kaikki saman henkilön vastuulla. Osaamista tiedon analysointiin ei välttämättä ole verrattuna suuryritykseen, jossa on erikseen analyytikkoja tekemässä raportteja henkilöille, jotka niiden perusteella tekevät päätöksiä.

Laadukas tieto on avaintekijä tietojohdamisessa. Oikealla tavalla, oikeassa muodossa, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan kerätty tieto täyttää laadukkaan tiedon kriteerit. Laadukas tieto rakentuu useista eri elementeistä. Sen tulee olla saatavilla niin käyttöoikeuksien, kuin asianmukaisten työkalujenkin puolesta, jotta tieto on

käyttökelpoista ja analysoitavissa. Tiedon tulee olla tarkkaa; virheellistä tietoa ei voida kutsua laadukkaaksi. Sitä tulee pystyä yhdistelemään muuhun liiketoiminnan kannalta oleelliseen tietoon. Tiedon tulee myös olla täydellistä niin, ettei siitä puutu mitään oleellista, sillä vaillinainen tieto ei täytä laadukkaan tiedon kriteereitä. (Anderson, 2015, luku 2., Data Quality.)

Laadukas tieto on johdonmukaista ja yhteneväistä eri tietolähteiden välillä. Sen tulee olla hyvin määriteltyä, jotta sillä on selkeä merkitys, se on helposti ymmärrettävää ja oikein tulkittavaa. Sen tulee olla relevanttia analysoitavan asian näkökulmasta ja tukea päätöksentekoa. Laadukas tieto on myös luotettavaa ja ajantasaista. Vanhentunut tieto on lähes hyödytöntä, sillä se aiheuttaa ylläpito- ja varastointikustannuksia, mutta on käytettävissä järkevästi vain pitkän aikavälin strategisessa suunnittelussa ja ennustamisessa. (Anderson, 2015, luku 2., Data Quality.) On tärkeää, että jo yrityksen strategiassa on määritelty tietojohdamisen ja tietoon pohjautuvan päätöksenteon tärkeys. Näin toimimalla yritys viestii niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille luotettavasta ja oikeudenmukaisesta päätöksenteosta. (Saramies & Törnroos, 2021, s. 75.)

3 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään strategista johtamista ja sen merkitystä pk-yritysten liiketoiminnassa. Strateginen johtaminen tarjoaa työkalut ja menetelmät pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen ja kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Luvussa tarkastellaan strategisen johtamisen peruseriaatteita sekä strategisen kehittämisen roolia, joita molempia käsitellään omissa alaluvuissaan.

3.1 Strateginen johtaminen

Mitronen ja Raikaslehto (2019, s. 56–61) määrittelevät strategian valintojen joukoksi, jonka tavoitteena on kilpailuedun ja asetettujen päämäärien saavuttaminen sekä yrityksen omistajien tahtotilan toteuttaminen. Se vastaa kysymyksiin mitä, kenelle ja miten. Kehusmaan (2023, s. 213) mukaan strategia antaa yritykselle suunnan, välietapit sekä päämäärän. Se määrittelee yrityksen olemassaolon syyn, tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Strategia on valintoja, mutta myös poisvalintoja, jotka pohjautuvat tietoon, keskusteluihin ja johtopäätöksiin. Strategiaa on tarvittaessa myös voitava muokata strategiakauden aikana, mikäli markkinaolosuhteet muuttuvat merkittävästi (Kehusmaa, 2023, s. 103).

Selkeästi määritelty ja hyvin viestitty strategia on helposti sisäistettävissä ja vietävissä jokaisen omaan työhön. Strategian laatiminen ja tiivistäminen selkeään ja ymmärrettävään muotoon on kuitenkin aina haastava tehtävä. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 56–61.) Mikäli strategia ei ole selkeä ja jää kaukaiseksi, henkilöstö hahmottaa sen omien näkökulmiensa pohjalta. Tällöin kaikille muodostuu omanlainen käsitys strategiasta (Kehusmaa, 2023, s. 213).

Vuorinen ja Huikkola (2023, s. 14) kuvaavat strategista johtamista toiminnaksi, joka mahdollistaa yrityksen menestymisen tulevaisuudessa. Se keskittyy nykyhetken sijasta tuleviin kuukausiin, vuosiin ja vuosikymmeniin. Se on tarkoituksellista ja tavoitteellista yrityksen suunnan valitsemista. Hyvin laadittu strategia ohjaa yri-

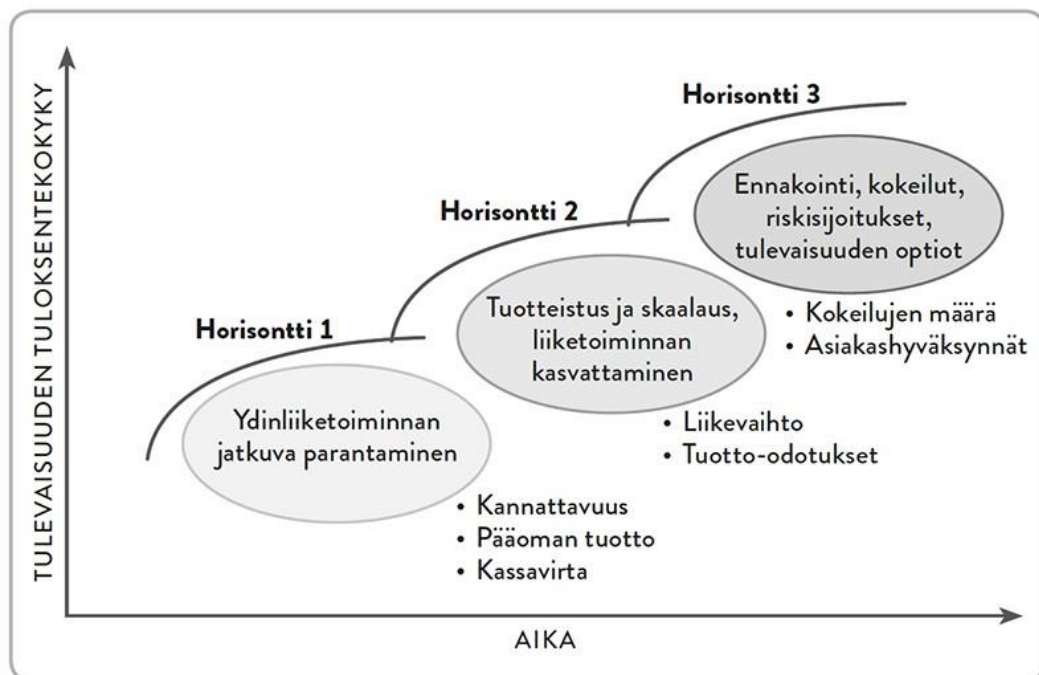
tystä, antaa sen toiminnalle merkityksen ja vahvistaa sen identiteettiä. Se selkeyttää työntekijöiden toimintaa sekä yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita, joiden saavuttaminen merkitsee liiketoiminnassa taloudellista menestystä. Hyvä strategia määrittelee yrityksen tulevaisuuden suunnan sekä kertoo, miksi kyseinen suunta on yritykselle tärkeä ja miten sinne päästään. Koska strategia on uudistumista, tulee yrityksen toimintatapojenkin muuttua, että muutoksia saadaan aikaan. Näihin toimintatapoihin kuuluu myös johtaminen. (Kehusmaa, 2023, s. 214–215.)

3.2 Strateginen kehittäminen

Mitronen ja Raikaslehto (2019, s. 20–41) nostavat esiin, että yrityksen kehittämisen lähtökohtana on johdon myönteinen asenne sekä ymmärrys kehittämisen tarpeesta. On tärkeää löytää tasapaino lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä, jotta muutokset voidaan toteuttaa ja varata niihin tarvittavat resurssit. Johdon selkeä näkemys liiketoiminnasta sekä innostava visio ovat ratkaisevia tekijöitä yrityksen kehittämisessä. Hyväkin strategia on hankalaa ja hidasta toteuttaa vision puuttuessa.

Strategian tavoitteet liittyvät lähtökohtaisesti kahteen pyrkimykseen; toiminnan tehostamiseen ja uuden tekemiseen. Kun tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja parantaminen, yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin joko nykyisillä tai uusilla liiketoiminta-alueilla. Toimintaa pyritään sopeuttamaan markkinatilanteen, kilpailun, teknologian ja omien kykyjen mukaisesti. Kun taas pyrkimyksenä on uuden ja erilaisen tekeminen, panostetaan nykyhetken ja tulevan ennustamisen sijaan pitkäjänteiseen kehittämistyöhön sekä kokeillaan ja opitaan. (Vuorinen & Huikkola, 2023, s. 27–28.)

Yksi strategisen uudistumisen ja liiketoiminnan kehittämisen tapa on kolmen horisontin malli. Malli on alun perin The Alchemy of Growth –teoksesta vuodelta 1999. Mitronen ja Raikaslehto (2019, s. 68–69) ovat suomentaneet kolmen horisontin mallin, joka on visualisoituna kuvassa 4.



Kuva 4. Kolmen horisontin malli (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 69).

Kolmen horisontin mallia käytetään useissa yrityksissä strategisessa uudistumisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Malli yhdistelee ydinliiketoiminnan jatkuvaa parantamista, liiketoiminnan kasvattamista ja täysin uuden liiketoiminnan kehittämistä. Horisontit eivät ole toisistaan erillisiä vaiheita, vaan kaikilla kolmella horisontilla voidaan työskennellä samanaikaisesti, eikä siirtymistä tarvitse tehdä lineaarisesti ensimmäisestä horisontista toisen kautta kolmanteen. Esimerkiksi Startup-yritys usein aloittaa suoraan kolmannesta horisontista. Kolmannessa horisontissa kehitetyt innovaatiot voivat ajan myötä siirtyä toisen horisontin kautta ensimmäiseen horisonttiin osaksi vakiintunutta liiketoimintaa. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 70–71.)

Ensimmäinen horisontti kehittää ja laajentaa nykyistä liiketoimintaa. Ensimmäinen horisontti keskittyy tulokseen, tehokkuuteen sekä kassavirtaan, jolla rahoitetaan toista ja kolmatta horisonttia. Ensimmäisessä horisontissa noudatetaan jatkuvan kehittämisen periaatteita. Toinen horisontti keskittyy uuden liiketoiminnan

luomiseen, liikevaihdon kasvattamiseen ja pitkän aikavälin kannattavuuden varmistamiseen. Käytännössä vaihtoehtoina on joko nykyisen liiketoiminnan laajentaminen esimerkiksi maantieteellisesti tai kolmannen horisontin ideoiden muuttaminen uudeksi liiketoiminnaksi. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 70–71.)

Kolmas horisontti panostaa ideointiin ja uuden liiketoiminnan kehittämiseen sekä tulevaisuuden vaihtoehtoihin. Vaihtoehtoina ovat perinteinen tutkimus- ja tuotekehitys tai nykyään yhä yleisemmät kokeilut. Myös aiempaan verrattuna täysin uuden ja erilaisen kehittäminen on mahdollista. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 70–71.)

4 DIGITALISAATIO

Tässä luvussa käsitellään digitalisaatiota ja sen vaikutuksia pk-yritysten liiketoimintaan ja johtamiseen. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia niin tehokkuuden parantamiseen, kuin uusien liiketoimintamallien kehittämiseen. Luvussa tarkastellaan digitalisaatiota yleisesti sekä digitalisaatiota johtamisen näkökulmasta.

4.1 Digitalisaatio

Digitalisaatiolle ei ole yhtä virallista määritelmää ja sitä selitetäänkin usein esimerkin avulla. STTK:n (2024) määritelmän mukaan digitalisaatio on teknologian hyödyntämistä yrityksen toimintatapojen tai prosessien muuttamisessa. Digitalisaatiolla voidaan tarkoittaa eri osa-alueita, kuten digitaalisia työkaluja, tekoälysovelluksia ja erilaisia työskentelyalustoja (Akava ja muut, 2022). Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen, joka tarkoittaa esineiden, asioiden tai prosessien muuttamista digitaalisiksi joko osittain tai kokonaan. Liiketoimintaprosessejakin voidaan digitalisoida. Pelkkä digitalisoituminen ei kuitenkaan vielä riitä, vaan digitalisaatiosta voidaan puhua vasta sitten, kun se on luonut uusia toimintatapoja. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 22–23.) Kuvassa 5 on visuaalinen esimerkki yrityksen liiketoiminnan digitalisaation mallista.

hyödynnettävyyttä, mahdollistanut datan varastoimisen sekä aiempaa älykkäämmän analysoinnin. Koska tieto on nopeasti melkein kaikkien saavutettavissa, ei sen valta perustu enää tietoon itseensä, vaan sen hyödynnettävyyteen. Tieto tuottaa arvoa vain, mikäli sitä osataan hyödyntää oikein yrityksen johtamisessa, prosesseissa, kehittämisessä ja päätöksenteossa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 33; Listenmaa, 2023, s. 55–57.)

Kuten Listenmaa (2023, s. 57) edellä totesi, tietoa on tänä päivänä valtavasti ja sitä on helposti saatavilla. Digitalisoitumisen myötä datan määrä lisääntyy koko ajan. Ongelmaksi muodostuu kyky tunnistaa oleellinen tieto kaiken tiedon keskeltä. Laihonen ja muut (2013, s. 19–20) sekä Saramies ja Törnroos (2021, s.119–120) tuovat esiin, että kaikki data ja tieto ei ole automaattisesti laadukasta. Data voi olla myös tarpeetonta, puutteellista, ristiriitaista, virheellistä, vanhentunutta tai jopa teknisesti täysin käyttökeltotonta. Tämä on yksi yritysten tiedolla johtamisen merkittävimmistä haasteista ja se vaikuttaa suoraan tiedon johtamiseen luoden sille muutos- ja kehityspaineita (Listenmaa, 2023, s. 243–244).

Digitalisaatio on yrityksessä muutoksen aikaa ja ihmisten hyvä johtaminen korostuu etenkin muutoksen keskellä. On kuitenkin myös huomioitava, että muutoksenkin aikana yrityksen on tehtävä tulosta. Samanaikaisesti on siis keskityttävä nykyhetkeen, vaikka valmistellaankin tulevaa. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 233–234.) Se mihin digitalisaatio ei kuitenkaan vaikuta, on hyvän johtamisen perusasiat. Hyvää johtamista myös digiajalla on saada henkilöstö tekemään parhaansa yhteisten tavoitteiden eteen. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 230.)

4.3 Digitalisaatio liiketoiminnan kehittämisessä

Digitalisaatio on yritykselle joko uhka tai mahdollisuus, riippuen siitä miten hyvin sitä hyödynnetään liiketoiminnassa ja sen kehittämisessä (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 30–31). Lähtökohtaisesti yrityksen tavoitteena on kannattavuus, kasvu ja kilpailukyky. Digitalisaatio voi auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa

ja se mahdollistaa liiketoiminnan kehittämisen monin eri keinoin. Kasvua tavoitellessa digitalisaation avulla voidaan esimerkiksi tavoittaa uusia kohderyhmiä ja markkinoita. Kilpailukyky ja kannattavuus edellyttävät tehokkuutta, joita digitalisaation näkökulmasta voivat olla esimerkiksi automatisointi, paperittomuus sekä siihen liittyvien tulostus- ja postikulujen karsiminen. Kustannusten vähentäminen tai niiden kasvun hillitseminen ovatkin useimmiten digitalisaation varmintia liiketoimintahyötyjä. Vaikka tällainen digitalisaation avulla aikaansaatu tehokkuus onkin yritykselle tärkeää, sillä ei kuitenkaan erottauduta tai saada kilpailuetua. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 31–33.)

Yrityksen pääoman käyttöä voidaan myös tehostaa digitalisaation avulla kierto-opeuden lisäämisellä tai pääoman tarpeen minimoinnilla. Dataa, analytiikkaa ja kysyntäennusteita hyödyntämällä voidaan esimerkiksi optimoida varastoja. Myös pääoman vapauttaminen tietojärjestelmistä palveluntarjoajaa hyödyntämällä sekä laskutusjakson tihentäminen sähköisen laskutuksen myötä ovat keinoja tehostaa pääoman käyttöä. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 33.)

Digitalisaatio vaikuttaa yritysten lisäksi myös ympäristöön. Digitalisaation myötä lisääntynyt etätöskentely on tuonut ympäristöhyötyjä sekä vähentänyt matkakustannuksia, kun ympäristöä kuormittavat työmatkat ovat vähentyneet etäpala-vereiden yleistyttyä. Digitalisaation myötä ilmasto- ja ympäristövaikutukset ovat kuitenkin myös jatkuvassa kasvussa, sillä älylaitteet, datakeskukset ja viestintäverkot kuluttavat energiaa. (Liikenne- ja viestintäministeriö, 2020.)

Yksi selkeä ja näkyvä liiketoimintaprosessien digitalisoiminen liittyy paperittomaan toimistoon eli paperiasiakirjojen siirtymiseen sähköiseen muotoon. Paperittomuus vähentää sekä työtä, että kustannuksia, kun paperisia asiakirjoja ei tarvitse enää käsitellä, vastaanottaa tai postittaa. Myös paperin tulostaminen ja tuhoaminen aiheuttaa kuluja, joita sähköisestä asiakirjasta ei tule. Lisäksi paperittomuus vähentää merkittävästi ympäristövaikutuksia, mikä tekee siitä paitsi kustannustehokkaan, myös kestävä vaihtoehdon. Paperittomuuden hyötyjä ovat itsepalvelu, automaatio ja reaaliaikainen toiminta. (Ilmarinen & Koskela, 2015, s. 123.)

Digitalisaation myötä yrityksessä tulee kehittää myös osaamista niin yksilö- kuin yritystasolla. Osaamisen ajan tasalla pitäminen voi tarkoittaa esimerkiksi säännöllisiä koulutuksia, kursseja tai työpajojen järjestämistä yrityksen sisällä. Ilmarisen ja muiden (2015, s. 220–223) mukaan digiajalla työntekijän tulee hallita aiempaa laajemmin eri digitalisaation osaamisalueita sekä pitää osaamistaan ajan tasalla. Perustason osaaminen digitaalisten palvelujen käytöstä on monessa ammatissa jo nykypäivän työelämän perustaitoja. Lisäksi työntekijän tulisi ymmärtää myös digitaalisten palveluiden vaikutus yritystoimintaan, sidosryhmiin sekä omaan työhönsä. Työntekijöiden osaamisen kehittämisen lisäksi yrityksessä voidaan luoda uusia toimenkuvia ja tehtävänimikkeitä. Yrityksen digiosaamisen varmistamiseksi voidaan myös palkata uusia työntekijöitä tai hyödyntää yhteistyökumppaneita.

Tänä päivänä ei siis enää riitä, että työntekijän substanssiosaaminen on vahva, vaan työntekijältä edellytetään sen lisäksi myös vähintään perustason digitaitoja. Nykypäivänä myös työnhaku on siirtynyt sähköiseen muotoon ja työhakemus jätetään yrityksille sähköiseen järjestelmään. Kun työnhakija työnhakuprosessin päätteeksi työllistyy, tarvitsee hän digitaitoja jatkossa myös työsuhteessa ollessaan. Näitä taitoja tarvitaan työelämässä niin verkkoperehdytysten suorittamisessa, kuin työtuntien kirjaamiseen ja sähköisten palkkalaskelmien tarkistamiseen. Näin ollen teollisuuden kunnossapitoasentajan työssään vaaditaan perustason digiosaamista, vaikka varsinainen asennustyö itsessään ei digitaalista osaamista edellytä.

5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa käydään läpi myös aineistonkeruu- ja analysointitavat. Lisäksi luvussa käydään läpi, miten tutkimusaineisto on kerätty ja analysoitu.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö voi olla määrällinen tai laadullinen tutkimus tai näiden yhdistelmä. Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on tulkinta. (Vilka, 2020.) Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä haastateltavien henkilöiden näkökulmasta. Laadulliselle tutkimukselle on keskeistä tutkittavien henkilöiden kokemukset ilmiöön liittyen. (Juuti & Puusa, 2020.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Valittu menetelmä mahdollistaa tutkittavan aiheen syvällisen ja tarkan ymmärtämisen. Menetelmä sopii hyvin tämän opinnäytetyön aiheeseen ja siinä on myös huomioitu toimeksiantajayrityksen organisaatorakenne.

5.2 Aineistonkeruu

Aineistonhankintamenetelmiä voivat laadullisessa tutkimuksessa olla kyselyt, haastattelut, havainnointi sekä eri dokumenteista koostettu tieto. Menetelmä valitaan tutkimusongelman sekä käytössä olevien resurssien mukaan. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 83.) Hakalan (2024, s. 115–116) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään kuitenkin pääasiassa erilaisia haastatteluja. Haastattelut voidaan yleisesti jakaa kolmeen eri tyyppiin sen perusteella, kuinka vapaamuotoinen haastattelutilanne on.

Strukturoimaton eli avoin haastattelu on vapaamuotoista keskustelua aiheen ympärillä. Strukturoitu eli lomakehaastattelu puolestaan etenee tiukasti ennalta määriteltujen kysymysten mukaan. Näiden kahden välissä on vielä puolistruktu-

roitu haastattelu, joka yhdistelee kumpaakin haastattelutyyppiä. Siinä on haastattelurunko, josta voi poiketa tarvittaessa haastattelun edetessä. (Hakala, 2024, s. 115–116.) Juuti ja Puusa (2020) kuvailevat haastattelun olevan aineistonkeruun menetelmä, joka muistuttaa enemmän keskustelua, mutta jolla on ennalta määritetty tavoite. Itse haastattelutilanteesta tulisi tehdä mahdollisimman luonteva, jotta haastateltava kertoo mahdollisimman laajasti ja avoimesti ajatuksistaan tutkittavasta aiheesta (Vilka, 2020).

Tässä opinnäytetyössä aineistoa hankitaan toimeksiantajayrityksen johdolta puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jonka avulla selvitetään yrityksen nykytila ja tavoitteet tulevaisuudessa tiedolla johtamisen suhteen. Tämä haastattelumalli valittiin siksi, että se antaa mahdollisuuden haastateltavalle kertoa tutkittavasta aiheesta omin sanoin vapaasti ja syvällisesti samalla kuitenkin rennosti keskustellen. Lisäksi se antaa haastattelijalle mahdollisuuden poiketa kysymysten järjestyksestä sekä kysyä tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun aikana. Myös haastateltava voi halutessaan palata aiempiin kysymyksiin tai teemoihin ja täydentää niitä.

Sarajärvi ja Tuomi (2018, s. 85) mainitsevat haastattelun eduksi joustavuuden, sillä se mahdollistaa tarvittaessa kysymyksen toistamisen, sananmuotojen selventämisen, väärinkäsitysten oikaisemisen sekä vapaan keskustelun. Teemahaastattelu mahdollistaa tarvittaessa myös lisähaastattelun tekemisen opinnäytetyöprosessin aikana esille tulevien asioiden myötä, vaikka tätä ei ensisijaisesti tavoitella. Juutin ja Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä useissa eri vaiheissa ja haastatellun henkilön kanssa voidaan palata käsittelemään jo kertaalleen käsiteltyä teemaa tai tutkimuksen aikana esille tullutta uutta aihetta. Tässä opinnäytetyössä pyritään kuitenkin keräämään aineisto yhdellä haastattelukerralla ajankäytöllisistä syistä.

Teemahaastattelun tulee rakentua tutkimusongelman ympärille ja perustua teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi haastateltavan tulee ymmärtää tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tai omata kokemusta siitä. (Sarajärvi & Tuomi,

2018, s. 88–98.) Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun avulla on tarkoitus kar-
toittaa toimeksiantajayrityksen nykytila tietojohdamisen osalta haastatteleamalla
toimeksiantajayrityksen johtoa. Lisäksi sen avulla on tarkoitus selvittää, miten toi-
meksiantajayritystä halutaan jatkossa johtaa digitalisaatiota hyödyntämällä ja sen
avulla saatavilla olevalla tiedolla. Teemahaastattelurunkoa käsitellään haastatel-
tavan kanssa etukäteen, jotta haastateltava voi mahdollisesti jo miettiä etukäteen,
mitä ehdottomasti haluaa haastattelussa tuoda esille.

Haastattelu pidetään Microsoft Teams-sovelluksessa, jossa se myös nauhoitetaan.
Lisäksi haastattelu nauhoitetaan vielä puhelimen Sanelin-sovelluksella mahdolls-
ten teknisten ongelmien ja siitä aiheutuvan aineiston menettämisen riskin vuoksi.
Tämän jälkeen haastattelu litteroidaan eli kirjoitetaan sanalliseen muotoon tar-
kasti sanasta sanaan. Tämä antaa haastattelijalle mahdollisuuden keskittyä ja pa-
nostaa itse haastattelutilanteeseen muistinpanojen kirjoittamisen sijaan.

5.3 Aineiston analysointi

Analysoinnilla tarkoitetaan ongelmanratkaisutapaa, jonka tavoitteena on tiivistää
laaja sisältö suppeammaksi kokonaisuudeksi. Käytännössä se tarkoittaa aineiston
käsittelyä ja jäsentelyä sekä sen seurauksena tapahtuvaa ajattelutyötä. Analyyt-
tista ajattelua harjoitetaan koko opinnäytetyöprosessin läpi. (Vilkkä, 2020.) Laa-
dullisen tutkimuksen luonteen vuoksi aineiston analysointi alkaa jo aineiston han-
kinnan aikana, sillä tutkija on siinä läsnä. Analysointi jatkuu sen jälkeen sekä tutki-
musaineistoa, että tutkimukseen liittyvän teorian lukemisella. Analysoinnin laatu
määräytyy pitkälti tutkijan kyvystä tulkita ja ymmärtää käsiteltävää aihetta, sillä
tutkimustulosten analysoinnissa teoreettinen viitekehys on keskeisessä roolissa.
Lisäksi analysoinnin laatuun vaikuttaa, kuinka perusteellisesti tutkija tuntee aineis-
tonsa. (Juuti & Puusa, 2020.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoidaan teema-alueittain. Teemoit-
telu on laadullisessa analyysissä käytettävä menetelmä, jossa tutkimusaineistosta
tunnistetaan keskeiset aihealueet eli teemat. Teemat ovat tutkimusaineistossa

toistuvat aiheet, jotka voivat ilmetä eri muodoissa. (Hakala, 2024, s. 102.) Sarajärvi ja Tuomi (2018, s. 105) kuvailevat teemoittelussa korostuvan sen, mitä kustakin aihepiiristä on kerrottu. Juhilan (2021) mukaan teemoittelussa tutkimusaineistosta paikannetaan tutkimusongelmaan liittyvät oleelliset aiheet eli teemat. Tässä menetelmässä aineistosta tuodaan esille tutkimusaiheen kannalta olennaisia kokonaisuuksia ja toistuvia ominaispiirteitä. Teemoittelussa on kuitenkin huomiotava, että haastattelun teemat ja analyysin tuloksena syntyvä teemoittelu eivät tarkoita samaa asiaa.

Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 112) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysimuotoja ovat aineistolähtöinen analyysi, teoriaohjaava analyysi sekä teorialähtöinen analyysi. Analysoinnin aloitusvaiheessa tapa voi olla aineistolähtöinen (Juuti & Puusa, 2020). Tässä tavassa aineisto eritellään ja käsitteellistetään ja sen pohjalta luodaan aineistoa vastaava ajatuskokonaisuus. Tällöin tutkija pyrkii analysoimaan aineistoa ilman teoriaan sitovia ennakko-oletuksia. (Vilka, 2020.)

Analysoinnin edetessä analysointia ohjaava ajatus haetaan tutkimuksen teoriasta. Teoriaohjaavassa analyysissä vaikuttavia tekijöitä ovat sekä aikaisempi teoria, että tutkimuksen aikana hankittu aineisto. (Juuti & Puusa, 2020.) Tässä tavassa aineistosta esille tulevat käsitykset peilataan teoriaan niin, että molemmat vaikuttavat tulosten tulkintaan (Vilka, 2020). Teoriaohjaavassa analysointitavassa tutkija pyrkii analysoimaan aineistoa olemassa olevan teorian pohjalta, mutta antaa mahdollisuuden myös uusille löydöksille.

Teorialähtöinen analysointitapa puolestaan pitää teoriaa ensisijaisessa ja ohjaavassa roolissa aineiston tarkastelussa (Juuti & Puusa, 2020). Tässä tavassa aineisto kootaan, analysoidaan ja tulkitaan teorian pohjalta. Teorialähtöisessä analysoinnissa tutkija tarkastelee aineistoa tiukasti teoreettisesta näkökulmasta. (Vilka, 2020.) Näiden kolmen analyysitavan erona on siis niiden päättelyprosessin muoto (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 112).

Tutkimustulosten analysoinnin tarkoituksena on laatia aineistosta kokonaisuus, joka tulkitaan ja josta vedetään johtopäätökset tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa, 2020). Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista vedetään johtopäätökset toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen nykytilasta ja tulevaisuuden tavoitteista. Niiden perusteella toimeksiantajayritykselle luodaan konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla yritystoimintaa voidaan kehittää kannattavammaksi, selkeämmäksi ja strategisemmäksi.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset. Tutkimustulokset kertovat vastauksen asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusaineisto esitetään tuloksissa tiivistettynä valitun tutkimusotteen mukaisesti ja esimerkiksi litteroitua teemahaastattelua ei esitetä sellaisenaan laadullisen tutkimuksen tuloksissa. Tuloksina esitetään ainoastaan aineistosta esiin nousevat havainnot. Johtopäätökset puolestaan kertovat vastauksen tutkimusongelmaan ja ne vedetään tutkimustuloksista. (Kananen, 2019, s.43–45.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksillä haluttiin selvittää toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen nykytilaa sekä tulevaisuuden tavoitteita tietojohdamisessa. Lisäksi haluttiin selvittää, miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen kehittämisessä. Tutkimustulokset on jaoteltu tutkimuskysymysten perusteella kolmeen alalukuun, joissa jokaisessa tarkastellaan yhteen tutkimuskysymykseen vastaavia tuloksia.

6.1 Yrityksen nykytila tietojohdamisessa

Toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen nykytilaa selvitettiin tutkimuskysymyksellä ”Millainen on yrityksen nykytila tietojohdamisessa?”. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajayrityksessä hyödynnetään tällä hetkellä vain vähän tietoa päätöksenteon tukena. Vaikka sähköiset järjestelmät, kuten taloushallinto- ja ERP-järjestelmät, ovat käytössä päivittäisen toiminnan tukena, niitä hyödynnetään lähinnä rutiininomaisiin tehtäviin.

Tietojohdamisen näkökulmasta järjestelmien täyttää potentiaalia ei kuitenkaan vielä osata hyödyntää. Järjestelmien tuottamaa tietoa hyödynnetään pääasiassa tarjouslaskennassa, mutta ei strategisesti esimerkiksi ennusteissa tai pitkän aikavälin suunnittelussa. Keskeisinä esteinä tälle ovat ajankäytölliset haasteet sekä järjestelmien käytön osaamisen puute, minkä takia niiden eri ominaisuudet ja mahdollisuudet tunnetaan heikosti. Osaamisen puutteen taustalla on motivaation ja

kiinnostuksen puute uusien järjestelmien käytön opettelua kohtaan. Selkeiden tavoitteiden puute vähentää kiinnostusta opetella käyttämään ja hyödyntämään järjestelmiä.

Vaikka järjestelmien hyödyntämisessä on vielä haasteita, ne ovat kuitenkin tuoneet toimeksiantajayritykselle myös merkittäviä etuja. Manuaalinen työ on vähentynyt, ja tietojen tarkastelu ja hyödyntäminen on mahdollista riippumatta fyysisestä sijainnista. Tieto on kuitenkin hajanaista ja jakautunut useisiin eri kanaviin, mikä vaikeuttaa sen tehokasta käyttöä. Tieto on teknisesti tallessa, mutta sen jalostaminen strategiaan tarkoituksiin edellyttää selkeästi määriteltyjä prosesseja, vastuita ja tavoitteita. Seuraavassa luvussa käydään läpi, mitä tulevaisuuden tavoitteita toimeksiantajayrityksellä on tietojohdamisessa.

6.2 Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet tietojohdamisessa

Toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen tulevaisuuden tavoitteita selvitettiin tutkimuskysymyksellä ”Millaisia tavoitteita yrityksellä on tietojohdamisen suhteen tulevaisuudessa?”. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajayrityksessä pidetään tärkeänä hyödyntää tulevaisuudessa mahdollisimman paljon järjestelmien tuottamaa tietoa, analytiikkaa ja raportteja. Toimeksiantajayritys on kehittämismyönteinen sekä avoin uusille ideoille ja toimintatavoille, mikä luo hyvän perustan tietojohdamisen kehittämiselle.

Toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen yksi tavoite on asiakkaiden ja projektien kannattavuuden seuraaminen reaaliajassa, mikä vaatii järjestelmässä olevaa ajantasaista ja luotettavaa tietoa. Tämä edellyttää, että asentajat syöttävät järjestelmään oikeat työtuntikirjaukset ja ostolaskujen tarkastaja kohdistaa ostolaskut tarkasti oikeille projekteille. Tiedon tulkinta ja sen perusteella tehtävät päätökset onnistuvat, mikäli järjestelmäosaaminen on vaaditulla tasolla myös johdolla. Koko henkilöstön järjestelmäosaamisen vahvistamisella voidaan saavuttaa tämä yksi tietojohdamisen tavoite.

Toimeksiantajayrityksellä on tulevaisuuden tavoitteena vähintään ylläpitää nykyinen taloudellinen vakaus. Maltillinen kasvu on tervetullutta, mutta sen tulee tapahtua hallitusti. Liiketoiminnan laajentaminen uusiin palveluihin tai uusille aloille on yksi potentiaalinen vaihtoehto uusien asiakkaiden lisäksi. Tietojohtamisen kehittäminen nähdään tärkeänä osana yrityksen tulevaisuuden tavoitteita, johon panostaminen on yrityksen kehityksen kannalta olennaista. Seuraavassa luvussa käydään läpi, miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen kehittämisessä.

6.3 Digitalisaation hyödyntäminen yrityksen kehittämisessä

Digitalisaation hyödyntämistä toimeksiantajayrityksen kehittämisessä selvitettiin tutkimuskysymyksellä ”Miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä?”. Tutkimuksen perusteella toimeksiantajayrityksessä on paljon potentiaalia tietojohtamisen sekä ylipäätään liiketoiminnan kehittämiseksi digitalisaatiota hyödyntämällä. Toimeksiantajayrityksessä on jo investoitu uusiin järjestelmiin ja kaikki päivittäiset toiminnot on siirretty niihin. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä on kehittämismyönteinen asenne.

ERP-järjestelmän käyttöönottoa pidettiin toimeksiantajayrityksessä välttämättömänä ja tärkeänä kehitysaskeleena, joka olisi pitänyt toteuttaa jo paljon aiemmin. ERP-järjestelmän käyttökokemus ei kuitenkaan vastannut odotuksia, sillä sitä ei koeta kovin käyttäjäystävälliseksi. Huono käyttäjäkokemus on vähentänyt henkilöstön motivaatiota järjestelmän opetteluun.

Microsoft 365 -palvelupaketin käyttöönotto puolestaan on tehostanut toimeksiantajayrityksen sisäistä viestintää. Kuitenkaan pelkkä järjestelmän olemassaolo ei yksinään riitä ratkaisemaan kommunikointihaasteita, vaan se vaatii myös käyttäjiltään panostusta. Kommunikointihaasteiden ratkaiseminen edellyttää käyttäjiltä aktiivisuutta, tahtotilaa kehittää omia toimintatapojaan sekä halua oppia ja kehittyä.

Digitalisaation konkreettisia hyötyjä on jo nähtävissä. Ajansäästö matkustustarpeen vähenemisen myötä on mahdollistanut enemmän laskutettavan työn tekemistä ja vähentänyt matkakuluja. Lisäksi dokumenttien sähköinen allekirjoittaminen on nopeuttanut prosesseja ja vähentänyt fyysistä paperityötä. Tämän seurauksena myös postikulut ovat vähentyneet. Sähköiset dokumentit ovat helposti saavutettavissa ajasta ja paikasta riippumatta, mikä on parantanut työn tehokkuutta. Suurimmat haasteet liittyvät järjestelmien loppukäyttäjiin ja heidän järjestelmien omaksumiseen. Osa henkilöstöstä ei ole kuitenkaan oppinut käyttämään järjestelmiä kunnolla, mikä usein johtaa puutteellisiin kirjauksiin ja aiheuttaa lisätyötä. Myös tiedon pirstaloituminen eri järjestelmien välillä aiheuttaa haasteita tiedon löytämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen perusteella digitalisaatiota voisi hyödyntää toimeksiantajayrityksen kehittämisessä vielä enemmän. Esimerkiksi QR-koodien, sähköisen kalenterin muistutusten, työmaakohtaisten kanavien sekä keskitetyn tietopankin käyttöönotto koettiin konkreettisiksi ideoiksi, jotka voisivat helpottaa arjen sujuvuutta. Nämä toimenpiteet tukisivat tiedon hallintaa, vähentäisivät tiedon pirstaloitumista ja parantaisivat jokapäiväistä työskentelyä.

6.4 Johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi johtopäätökset tutkimustuloksista. Johtopäätökset ovat vastaus tutkimusongelmaan ”Miten pk-yritys voi kehittää tietojohdamistaan digitalisaation avulla?”. Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayrityksen tietojohdaminen ei vielä hyödynnä tietojohdamisessa kaikkia digitalisaation tuomia mahdollisuuksia, vaikka sähköiset järjestelmät ovatkin päivittäisessä käytössä. Toimeksiantajayrityksessä on kuitenkin rohkeasti otettu isoja askeleita digitalisaation parissa lyhyessä ajassa, joten tahtotila yrityksen kehittämiseen on vahva. Toimeksiantajayrityksessä tulisi kuitenkin vielä asettaa selkeät tavoitteet tietojohdamiselle, jotta kaikkia digitalisaation tuomia mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää.

Tutkimustulokset osoittavat, että sähköisten järjestelmien, kuten taloushallinto- ja ERP-järjestelmän sekä Microsoft 365 -palvelupaketin käyttöönotto, on luonut hyvän teknisen pohjan tiedon keräämiselle. Kuten Saramies ja Törnroos (2021, s. 63) toteavat, digitalisaatio mahdollistaa tiedon hyödyntämisen yrityksen toiminnassa. Toisaalta Kehusmaa (2023, s. 205–206) kuitenkin nostaa esiin, että digitalisaatio ei automaattisesti lisää tehokkuutta, mikä näkyy myös toimeksiantajayrityksessä.

Tällä hetkellä järjestelmien potentiaali jää toimeksiantajayrityksessä osittain vielä hyödyntämättä käyttäjien puutteellisen osaamisen vuoksi. Ilman selkeitä tavoitteita ja mittareita järjestelmien tuottaman datan arvo jää myös vähäiseksi, mikä vaikeuttaa tiedolla johtamisen onnistumista. Tavoitteiden asettaminen on tärkeää myös siksi, että sen avulla voidaan määritellä, mikä tieto toimeksiantajayrityksessä on tärkeää ja arvokasta. Myös Listenmaa (2023, s. 57) toteaa, että tiedolla johtamisen onnistuminen riippuu kyvystä tunnistaa oleellinen tieto kaiken tiedon keskeltä.

Tutkimustulosten perusteella myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä on haasteena pk-yritysten yleinen haaste resurssien suhteen. Andersonin (2015, luku 9., Decision Making) mukaan pk-yrityksissä usein yksi henkilö vastaa niin tiedon keräämisestä ja analysoinnista, kuin päätöksenteosta. Näin on myös toimeksiantajayrityksessä, jossa sama henkilö sekä tulkitsee tietoa, että tekee päätökset sen pohjalta.

Tutkimustulosten ja niistä vedettyjen johtopäätösten perusteella toimeksiantajayritykselle laaditaan konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotusten perusteella toimeksiantajayritys voi kehittää tietojohdamistaan strategisemmaksi digitalisaatiota hyödyntämällä. Tietojohdamisen kehittämisen tavoitteena on tehdä toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa tehokkaammaksi ja kannattavammaksi. Näitä kehitysehdotuksia esitellään luvussa 7.

7 KEHITYSEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayritykselle laaditut konkreettiset kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset on jaoteltu kahteen eri alalukuun. Ensimmäinen alaluku käsittelee yrityksen sisäisten prosessien ja toimintatapojen kehittämistä, kun taas toisessa keskitytään digitalisaation hyödyntämiseen.

Kehitysehdotuksissa korostuvat selkeät prosessit ja tavoitteet, tiedon keskittäminen yhteen paikkaan, käyttäjien järjestelmäosaamisen vahvistaminen sekä tiedon läpinäkyvyys koko organisaatiossa. Konkreettisten kehitysehdotusten toteuttaminen luo hyvän pohjan toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen ja liiketoiminnan kehittämiseksi. Lisäksi kehitysehdotuksissa nostetaan esille digitalisaation tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen.

7.1 Sisäiset prosessit ja toimintatavat

Toimeksiantajayrityksessä tiedon hyödyntäminen keskittyy tällä hetkellä pääosin päivittäisiin toimintoihin sekä tarjouslaskentaan. Laajempi tiedon strateginen käyttö esimerkiksi ennusteissa tai pitkän aikavälin suunnittelussa kuitenkin puuttuu. Lisäksi tietoa on hajanaisesti eri järjestelmissä ja kanavissa. Näiden haasteiden ratkaisemiseksi esitetään konkreettisia kehitysehdotuksia sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin, joiden tavoitteena on selkeyttää tiedonhallintaa, varmistaa datan laatu sekä mahdollistaa tiedon strateginen hyödyntäminen liiketoiminnan tukena.

Ensimmäinen kehitysehdotus liittyy tiedonhallinnan yhtenäistämiseen ja selkeyttämiseen. Toimeksiantajayrityksessä luodaan yhtenäinen tiedonhallintaprosessi eli yksityiskohtainen prosessikuvaus siitä, keneltä tai mistä tieto tulee, miten ja milloin se syötetään järjestelmään, kuka sen tarkistaa ja kuka sitä ylläpitää. Selkeä vastuunjako on tärkeää tehdä, jotta oletuksilta vältytään ja kaikki vastualueet tu-

lee varmasti katettua. Prosessikuvaus laaditaan yhdistämällä sanallinen ja visuaalinen esitystapa, sillä visuaalisuus usein helpottaa uuden prosessin omaksumista. Tärkeää on, ettei prosessikuvausta koeta vain pakollisena dokumenttina, vaan aidosti toimintaa ohjaavana ja kehittävänä hyödyllisenä ohjeistuksena.

Toinen kehitysehdotus liittyy tiedonkulun ja läpinäkyvyyden parantamiseen toimeksiantajayrityksen sisällä. Toimeksiantajayrityksessä luodaan säännöllinen palaverikäytäntö, joka koskee koko henkilöstöä nykyisen pelkän päällikkötason palaverikäytännön lisäksi. Henkilöstöpalaverissa käydään läpi yrityksen tunnuslukuja, nykytilannetta ja tulevaisuutta. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi kvartaaleittain tai puolivuositain, ei kuitenkaan liian usein. Palaverin tulisi olla kestoaltaan tiivis ja sen tulisi sisältää vain keskeisimmät asiat. Tällainen palaverikäytäntö toimisi parhaiten toimeksiantajayrityksen toimintaympäristön ja organisaatorakenteen vuoksi.

Näillä konkreettisilla sisäisten prosessien ja toimintatapojen kehitysehdotuksilla yrityksen tietojohdamista voidaan kehittää selkeämmäksi, strategisemmaksi ja paremmin liiketoimintaa tukevaksi. On hyvä huomioida, että uudet käytännöt eivät ole valmiita hetkessä ja ne muovautuvat ajan myötä toimeksiantajayritykselle parhaiten sopivaan muotoon. Tärkeää on kuitenkin aloittaa ja sitoutua pitkäjänteisesti yrityksen kehittämiseen.

7.2 Digitalisaation hyödyntäminen

Kolmas kehitysehdotus koskee järjestelmäosaamista. Tutkimuksessa ilmeni tyytymättömyys ERP-järjestelmän käyttäjäkokemukseen ja tyytymättömyyden vaikuttavan suoraan myös motivaatioon opetella käyttämään järjestelmää paremmin. Järjestelmä on kuitenkin ulkopuolisen toimijan hallinnoima, joten suoraan käyttöliittymän parantamiseen ei toimeksiantajayrityksellä ole muuta mahdollisuutta, kuin antamalla rakentavaa palautetta suoraan palveluntarjoajalle mahdollisen kehitystyön tueksi. Tärkeää olisi kuitenkin hyödyntää olemassa olevaa järjestelmää, sillä siihen on jo investoitu ja se on joka tapauksessa käytössä. Jotta järjestelmän

käyttö olisi mahdollisimman sujuvaa, henkilöstölle voisi järjestää kertauskoulutusta, jossa kerrataan perusasioita ja tärkeimpiä toimintoja. Järjestelmän käyttämisen tueksi olisi hyvä laatia miellyttävät visuaaliset ohjeistukset. Myös lyhyiden ja selkeiden ohjevideoiden tekeminen ohjeiden lisäksi voisi olla hyvä vaihtoehto. Luontevaa olisi lisäksi tehdä ohjeiden tueksi Usein Kysytyt Kysymykset -osio. Tämä olisi helppo toteuttaa tunnistamalla toistuvat ongelmatilanteet. Kaikissa ohjeistuksissa tulisi huomioida, että ne ovat lyhyitä, ytimekkäitä ja selkeitä.

Neljäs kehitysehdotus liittyy ennakointiin ja reaaliaikaiseen tiedon hyödyntämiseen. Toimeksiantajayrityksen tulevaisuuden tavoitteena on siirtyä ennakoivampaan tietojohdantamiseen, jossa hyödynnetään reaaliaikaista tietoa liiketoiminnan päätöksenteon tukena. Keskeisenä tavoitteena on parantaa asiakas- ja projekti-kannattavuuden seuranta, jotta yritys voi reagoida tarvittaessa nopeastikin muutoksiin ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen tulisi hyödyntää reaaliaikaisia raportointi- ja analytiikkatyökaluja. On myös tärkeää kartoittaa jo käytössä olevien järjestelmien tarjoamat raportointi- ja analytiikkamahdollisuudet, jotta järjestelmien täysi potentiaali hyödynnetään. Myös tähän kehitysehdotukseen liittyvän henkilöstön järjestelmäosaamisen tulisi olla ajantasaista, jotta saatua tietoa osataan tulkita oikein ja sitä pystytään hyödyntämään tehokkaasti. Lisäksi selkeiden tavoitteiden määrittely ja niiden säännöllinen seuranta ovat oleellisia tietojohdantamisen kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Taloudellisten mittareiden, kuten myyntikatteiden, seuranta ja raportointi tukee johdon päätöksentekoa ja auttaa kehittämään liiketoimintaa tavoitteiden mukaisesti.

Viides kehitysehdotus on yhtenäisen ja selkeän tiedonjakokanavan eli intranetin rakentaminen. Intranetin luomisella poistetaan tiedon pirstaloituminen ja mahdollistetaan henkilöstön välinen kommunikointi. On tärkeää varmistaa, että koko henkilöstö on kanavan jäsenenä ja että kaikki tieto löytyy jatkossa vain yhdestä paikasta. Tällaisen kanavan mahdollistaa esimerkiksi Microsoft 365-palvelupaketin SharePoint Online -ympäristö. Tämä olisi hyvä valinta, sillä se integroituu hyvin

Microsoft 365 -ympäristöön, joka on toimeksiantajayrityksessä jo käytössä. Hyödyntämällä jo olemassa olevaa järjestelmää käyttäjien ei tarvitse opetella enää kokonaan uutta järjestelmää. On myös kustannustehokasta hyödyntää olemassa olevien järjestelmien kaikkia työkaluja. Uutta tiedonjakotapaa suunniteltaessa tulee ensin tehdä selkeä suunnitelma sen sisällöstä ja pitää kiinni niistä raameista. On myös tärkeää, että joku toimii nimettynä kanavan ylläpitäjänä ja ohjaa sen sisältöä.

Näiden konkreettisten digitalisaatiota hyödyntävien kehitysehdotusten avulla toimeksiantajayritys voi siirtyä ennakoivaan ja reaaliaikaiseen seurantaan, mikä mahdollistaa strategisempien ja tietoon perustuvien päätösten tekemisen. Tämä tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita. Samalla se auttaa ylläpitämään taloudellista vakautta ja vahvistamaan kilpailukykyä muuttuvilla markkinoilla. Digitalisaation avulla toimeksiantajayrityksessä on jo saavutettu konkreettisia hyötyjä ajankäytön ja kustannusten suhteen. Digitalisaatio myös mahdollistaa henkilöstön työskentelemisen eri paikkakunnilla sekä etätöön. Kuitenkaan järjestelmien täyttä potentiaalia ei hyödynnetä vielä ja osa järjestelmien ominaisuuksista ovat vielä käyttämättä. Kehitysehdotusten toteuttamisen myötä tähän on mahdollista saada muutos.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi koko opinnäytetyöprosessia ja arvioidaan sen onnistumista aihevalinnan, menetelmien ja suorittamisen näkökulmasta. Tutkimustuloksia vertaillaan alkuasettelun kysymyksiin sekä arvioidaan niiden luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esitetään vielä jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset vastasivat pääosin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen avulla saatiin rakennettua kokonaiskuva toimeksiantajayrityksen tietojohdamisen nykytilanteesta, sen vahvuuksista ja kehityskohteista. Tulevaisuuden tavoitteet ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet konkretisoituivat selkeästi haastattelun perusteella, mikä vastasi tutkimuksen tavoitteeseen selvittää, miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä. Haastattelusta selvisi myös tarve luoda selkeä strategia sekä hyödyntää laadukasta dataa, jotta tulevaisuuden tavoitteet saavutetaan. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös digitalisaation tuomat mahdollisuudet yrityksen kehittämisessä. Näiden perusteella tutkimus oli tarpeellinen, ajankohtainen ja hyödyllinen toimeksiantajayritykselle.

Tärkeitä asioita ovat kokeilunhalu, uskallus yrittää ja avoin yrityskulttuuri, jotka tukevat tietojohdamisen kehittämistä. Epäonnistuminen on sallittua ja se tulisi nähdä mahdollisuutena oppia. Yrityksen johto toimii tässä keskeisessä roolissa suunnannäyttäjänä ja johtaa esimerkillään, mikä vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn omaksua uusia toimintatapoja ja hyödyntää digitalisaation tarjoamia mahdollisuuksia. Johdon sitoutuminen ja selkeä viestintä strategisista tavoitteista ovat avainasemassa yrityksen tietojohdamisen onnistumisessa.

Haastateltavien määrä oli tarkoituksella pieni, mutta siitä huolimatta tutkittavasta aiheesta saatiin kerätyn aineiston perusteella riittävä käsitys. Kuitenkaan saturaatiota ei tällä tavalla saavutettu, mutta tämä oli tietoinen valinta. Tutkimuksen aineistonkeruun olisi voinut laajentaa toimeksiantajayrityksen sisällä koskemaan

myös muuta henkilöstöä, jotta olisi saatu huomioitua eri näkökulmia aiheen parista. Tämä on huomioitu jatkotutkimusehdotuksissa, joita esitellään luvussa 8.5.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajayritykselle tehtiin kehitysehdotuksia, joilla tietojohdantamista voidaan yrityksessä kehittää digitalisaatiota hyödyntämällä. Teknologia ja digitalisaatio auttavat yrityksen tietojohdantamisessa paljon, mutta ensin on selkeytettävä, mihin ongelmaan niillä haetaan apua. Laadukas data on kaiken perusta ja arvon tuoja tietojohdantamisen näkökulmasta, kunhan yritys on määrittänyt selkeät tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Kun tavoitteet on asetettu, tulee vielä tarkentaa, millainen data on yritykselle arvokasta. Kaikki saatavilla oleva data ei ole yritykselle hyödyllistä. Selkeä strategia ja koko yrityksen yhteinen suunta auttaa onnistumaan tietojohdantamisessa.

8.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön aihe alkoi rakentua sen jälkeen, kun toimeksiantajayrityksessä oli lyhyen ajan sisällä otettu valtava digiloikka ja siirretty päivittäisiä toimintoja sähköisiin järjestelmiin. Järjestelmien onnistuneen käyttöönoton myötä toimeksiantajayrityksessä tuli mahdollisuus tutkia tietojohdantamisen nykytilaa täysin uuden tilanteen myötä. Lisäksi selvitettiin toimeksiantajayrityksen tulevaisuuden tavoitteita tietojohdantamisen näkökulmasta sekä tehtiin kehittämisehdotuksia digitalisaation hyödyntämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa toimeksiantajayritykselle selkeä kuva yrityksen tämänhetkisestä tietojohdantamisesta ja digitalisaation tuomista mahdollisuuksista tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen, tutkijalle mielekäs sekä toimeksiantajayritykselle hyödyllinen.

Tässä opinnäytetyössä huomioitiin sekä yleiset ohjeet laadullisen tutkimuksen tekoon, mutta myös toimeksiantajayrityksen organisaatorakenne, jonka perusteella tehtiin tietoinen valinta yhden henkilön teemahaastattelusta.

Haastateltavaksi valittiin toimeksiantajayrityksen yrittäjä ja toimitusjohtaja. Yrityksen toimitusjohtajalla on pitkä kokemus johtamisesta, mutta yrittäjänä hänellä on myös visio oman yrityksenä tulevaisuudesta. Puolistrukturoitu teemahaastattelu antoi mahdollisuuden keskittyä tutkittavaan aiheeseen syvällisesti. Yhtä henkilöä haastatteleamalla haastattelurunko pyrittiin rakentamaan mahdollisimman kattavaksi tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Haastattelun runko rakennettiin tutkimusongelman, siitä johdettujen tutkimuskysymysten sekä teoreettisen viitekehyksen perusteella. Haastattelu jaettiin kolmeen eri teemaan: tietojohdamisen nykytilaan, tietojohdamisen tulevaisuuden tavoitteisiin ja digitalisaation hyödyntämiseen. Ennen varsinaista haastattelua tehtiin harjoitushaastattelu, jolla testattiin haastattelurungon toimivuutta ja mitattiin haastattelun kestoa, jotta siihen varataan riittävästi aikaa. Haastattelun arvioitiin kestävän noin tunnin verran, mutta todellisuudessa se kesti kuitenkin puolitoista tuntia. Tähän oli kuitenkin myös varauduttu ja sekä haastateltavalla, että tutkijalla oli kalenterissa tilaa haastattelun mahdolliseen pitkittymiseen.

Haastattelu toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksessa, jossa se nauhoitettiin ja litteroitiin. Lisäksi haastattelu äänitettiin vielä erillisellä Sanelin-sovelluksella. Kahden rinnakkaisen äänitallenteen avulla varmistettiin, että tutkimusaineisto ei tuhoudu kokonaan mahdollisten teknisten ongelmien myötä, vaan siitä olisi olemassa myös toinen kopio. Lupa haastatteluun ja sen nauhoittamiseen kysyttiin haastateltavalta haastattelun alussa. Haastateltavalle kerrottiin heti haastattelun alussa, miksi haastattelu tehdään, mihin siitä saatua aineistoa käytetään ja kuinka sitä säilytetään. Haastattelu eteni loogisesti etukäteen rakennetun rungon mukaan. Haastattelun aikana esitettiin myös lisäkysymyksiä täydentämään saatuja vastauksia.

Microsoft Teams-sovelluksen automaattinen litterointityökalu toimi haastattelu-
muistiinpanojen litteroinnissa kohtuullisen hyvin, mutta teksti vaati kuitenkin vielä puhtaaksikirjoittamisen, ennen kuin tutkimusaineiston kanssa voitiin edetä seu-

raavaan vaiheeseen eli tutkimusaineiston analysointiin. Haastattelun puhtaaksikirjoittamisen tukena haastattelutallenne kuunneltiin uudelleen ja tekstiä täydennettiin sen avulla. Tutkimusaineiston analysointi tapahtui teemoittain. Tutkimustulosten esittämisessä huomioitiin, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten kohdalla varmistettiin, että ne vastaavat tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen toteuttaminen toimeksiantajarytykseen samanaikaisesti siellä työskennellessä toi mukanaan erityisiä haasteita tutkijan roolin puolueettomuuden säilyttämisessä. Vaikka pyrkimyksenä oli toteuttaa tutkimus objektiivisesti, oli toisinaan vaikeaa irrottautua omista kokemuksista, näkemyksistä ja olettamuksista. Tutkijana oli tärkeää tiedostaa tällainen kaksoisrooli ja reflektoida jatkuvasti, miten se mahdollisesti vaikutti haastattelutilanteeseen, aineiston keruuseen ja sen analysointiin. Tavoitteena oli säilyttää tutkimuksellinen etäisyys ja nojata havaintojen tekemisessä ensisijaisesti kerättyyn tutkimusaineistoon. Tämä vaati tietoisia valintoja sekä kriittistä tarkastelua koko tutkimusprosessin ajan ja kehitti tutkijan kriittistä ajattelua.

Opinnäytetyöprosessi kehitti pitkäjänteistä ja tavoitteellista työskentelyotetta sekä auttoi tutkijaa arvioimaan omia resurssejaan jatkossa realistisemmin. Alkuperäinen aikataulu ylittyi yli kuukaudella, koska viivästysten mahdollisuutta ei ollut otettu riittävästi huomioon. Tämä opinnäytetyö syvensi tutkijan asiantuntijuutta ja ymmärrystä tietojohdamisesta ja tietojohdamisen käytännön haasteista sekä kehitti ongelmanratkaisukykyä. Opinnäytetyö edisti tutkijan ammatillista kasvua ja lisäsi valmiuksia toimia tulevaisuudessa sekä kehittämistyössä, että oman alan asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä.

8.3 Luotettavuus

Kanasen (2019, s. 30–31) mukaan opinnäytetyön totuudenmukainen tutkimustulos pyritään varmistamaan jo opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tutkimusongelmaa määriteltäessä ja tutkimusmenetelmiä valittaessa. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa tutkitaan, onko tutkimuksen aikana keskitytty oikeisiin asioihin.

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista, reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa huomioidaan tutkimusongelman määrittely, eli onko tutkittu oikeita asioita. Jos tutkimusongelma on määritelty väärin, se vaikuttaa myös tutkimusprosessin seuraavien vaiheiden epäonnistumiseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että mikäli tutkimus toistetaan, tutkimustulokset pysyvät samana. Saturaatio eli kylläntyminen on yksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä keino vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Saturaatio tarkoittaa vastausten toistumista tutkittavien välillä. Aineiston saturaatiota ei kuitenkaan saavuteta yhdellä tutkimuskohteella, mutta siihen on tyydyttävä, mikäli tutkittavaan ilmiöön liittyy vain yksi havaintoyksikkö.

Tässä opinnäytetyössä luotettavuus ja uskottavuus huomioitiin heti opinnäytetyöprosessin alussa tutkimusongelmaa määriteltäessä ja tutkimusmenetelmiä valittaessa. Tutkija teki tietoisin päätöksen haastatella vain yhtä henkilöä, vaikka tämä tarkoitti, ettei aineiston saturaatiota voida saavuttaa. Päätös oli kuitenkin toimeksiantajayrityksen organisaatorakenteen sekä tutkittavan aiheen näkökulmasta paras vaihtoehto. Tämän opinnäytetyön haastateltavaksi valittiin toimeksiantajayrityksen yrittäjä ja toimitusjohtaja, jolla on pitkä kokemus niin johtamisesta, kuin yritystoiminnasta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi on tehty mahdollisimman objektiivisesti ja ilman ennakkokäsityksiä. Tutkimustulokset perustuvat vain teemahaastattelun vastauksiin, eikä niitä ole vääristelty tai täydennetty tutkijan omilla mielipiteillä. Tuloksia ja johtopäätöksiä kirjoitettaessa on keskitytty tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan, ja aineistosta on huomioitu vain näihin liittyvät vastaukset. Aiheeseen liittymättömät vastaukset on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

Haastattelun kysymykset perustuivat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelun rakenne oli suunniteltu huolellisesti etukäteen. Puolistrukturoitu teemahaastattelu oli keskusteleva ja mahdollisti joustavuuden. Myös vastausten myötä tutkijan mieleen tulleet lisäkysymykset mahdollistettiin tällä haastattelutavalla. Johdattelevia kysymyksiä vältettiin ja haastateltavalle annettiin mahdollisuus viedä keskustelua haluamaansa suuntaan.

8.4 Eettisyys

Tutkimuseettisyys on oleellinen osa opinnäytetyötä ja eettinen toiminta varmistaa tutkimusprosessin luotettavuuden. Suomalaisessa tiedeyhteisössä on sovittu eettisesti hyvän ja kestävän tieteellisen käytännön säännöistä. Sääntöjen tavoitteena on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä ja ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä. (Kohonen & Mustajoki, 2021.)

Tässä opinnäytetyöprosessissa on noudatettu Arenen (2020) opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Tekijänoikeuksia on kunnioitettu käyttämällä lähdemerkintöjä oikeaoppisesti. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023) haastateltavalta on pyydetty suostumus haastatteluun. Haastateltavan yksityisyyden suoja on varmistettu eikä hänestä puhuta nimellä. Eettisyys huomioidaan myös tutkimusaineiston keruussa, käsittelyssä, säilyttämisessä sekä hävittämisessä. Microsoft Teams-sovelluksella nauhoitettu teemahaastattelu, Sanelin-sovelluksella nauhoitettu äänitys sekä litteroitu haastattelu hävitetään heti opinnäytetyöprosessin valmistuttua.

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelutilanteessa huomioitiin eettinen näkökulma. Haastateltavalta pyrittiin kysymään paljon avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistivat haastateltavalle vapauden vastata kysymyksiin mahdollisimman vapaasti ja vaikuttamaan keskustelun suuntaan. Haastateltavalle kerrottiin, että kyseessä on dialogi, jossa nimenomaan haastateltavan halutaan olevan äänessä, vaikka haastattelija johtaa tilannetta kysymyksillään. Haastateltavalle myös koros-

tettiin, että hän voi missä tahansa vaiheessa täydentää tai muuttaa aiempaa vastaustaan. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään haastateltavalle mahdollisimman luonteva ja mukava. Haastatteluun varattiin riittävästi aikaa ja haastattelutilanne pyrittiin rauhoittamaan ulkoisilta häiriötekijöiltä.

Vilka (2021, IV Eettisyyden arviointi) nostaa esiin, että mitä luottavaisempi tutkimuksen tekijän ja tutkimuksen välinen suhde on, sitä laadukkaampaa aineisto yleensä on. Luottamuksen puute näkyy usein haastattelutilanteessa haastateltavan varovaisuutena ja varauksellisuutena, mikä puolestaan vaikuttaa heikentävästi aineiston laatuun. Eettisyyttä arvioitaessa on varmistettava, että tulokset ovat puolueettomia. Tähän on erityisen tärkeää kiinnittää huomioita, mikäli tutkija on sisäpiiriläinen. Tutkijan työsuhte toimeksiantajayritykseen vaati erityistä tarkkuutta ja huomioimista objektiivisuuden varmistamisessa koko opinnäytetyöprosessin ajan.

8.5 Tekoälyn käyttö

Tässä opinnäytetyössä on noudatettu Vaasan ammattikorkeakoulun (2025) kirjoitusohjeita tekoälyn eettisestä käytöstä. Käytetyt tekoälytyökalut ovat olleet ChatGPT ja Microsoft Copilot. Tekoälyä on käytetty ideoinnissa, tiedonhaussa ja kielen tarkistuksessa. Tekoälyn avulla tekstiä on pyritty selkeyttämään ja sujuvoittamaan kieliopin ja lauserakenteiden näkökulmasta. Tekoälyä ei ole käytetty lähteenä, vaan kaikki tämän opinnäytetyön lähteet ovat alkuperäisiä ja niihin on viitattu asianmukaisesti Vaasan ammattikorkeakoulun (2024) kirjoitusohjeiden mukaisesti.

Tekoälyä on käytetty tässä opinnäytetyössä myös englanninkielisen tiivistelmän kirjoittamisessa. Kääntämisessä on hyödynnetty DeepL Translatoria ja kieliasun tarkastamisessa on hyödynnetty Grammarlyä. Kaikkia tekoälytyökaluja on käytetty vastuullisesti ja tietosuoja huomioiden. Tämän alaluvun 8.5 kirjoittamisessa ei ole käytetty tekoälyä.

8.6 Jatkotutkimusaiheet

Digitalisaation hyödyntäminen tietojohdamisessa on ajankohtainen aihe ja mahdollistaa erilaisia jatkotutkimusaiheita niin tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä kuin muissa pk-yrityksissä. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana heinäsi ajatuksia eri jatkotutkimusaiheista toimeksiantajayrityksessä. Koska tässä opinnäytetyössä keskityttiin toimeksiantajayrityksen johdon haastatteluun, jatkotutkimuksessa voisi olla kiinnostavaa tarkastella muun henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia tietojohdamisesta ja digitalisaation hyödyntämisestä.

Tulevaisuudessa olisi myös luontevaa seurata tämän opinnäytetyön kehitysehdo-
tusten vaikutuksia toimeksiantajayrityksen tietojohdamiseen ja liiketoimintaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen liiketoimintaa kannattavammaksi, selkeämmäksi ja strategisemmäksi. Tulevaisuudessa voisi tutkia, ovatko nämä tavoitteet toteutuneet. Lisäksi voisi tutkia, minkälaisia vaikutuksia kehitysehdo-
tusten toteuttamisella on ollut toimeksiantajayrityksessä käytännössä.

LÄHTEET

- Akava ry, Elinkeinoelämän keskusliitto EK, Kirkon työmarkkinalaitos, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK, Suomen Yrittäjät, STTK & Valtion työmarkkinalaitos VTML. (2022, 24. maaliskuuta). *Vuoropuhelu digitalisaation hyödyntämisestä työpaikoilla ja toimialoilla*. Noudettu 6.11.2024 osoitteesta <https://akava.fi/wp-content/uploads/2022/03/Vuoropuhelu-digitalisaation-hyodyntamisesta.pdf>
- Anderson, C. (2015). *Creating a Data-Driven Organization*. O'Reilly Media, Inc.
- Arene. (2020). *Opinnäytetöiden eettiset suositukset*. Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Dalkir, K. (2013). *Knowledge Management in Theory and Practice*. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- European Data Protection Board. (n.d.). *Data Protection Guide for Small Business*. Noudettu 4.6.2025 osoitteesta https://www.edpb.europa.eu/sme-data-protection-guide/data-protection-basics_fi#toc-1
- Hakala, J. T. & Gaudeamus Oy. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC — Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Helaskoski, E., Koivula, A. & Ranki, S. (2023, 13. tammikuuta). *Käynnissä on suurin työelämän muutos vuosikymmeniin*. Työterveyslaitos. Noudettu 6.11.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/kaynnissa-on-suurintyoelaman-muutos-vuosikymmeniin>

- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). *Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja* (1. painos.). Talentum.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Kallio, K. E. (2023). *Moderni johtaja: Työsuhteiden johtamisesta toiminnan johtamiseen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Kananen, J. (2019). *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. (2023). *Merkitykselliset tavoitteet ja mittarit työyhteisön johtamiseen* (1. painos.). Kauppakamari.
- Liikenne- ja viestintäministeriö. (2020, 30. marraskuuta). *Ekologisesti kestäväällä digitalisaatiolla ilmastotavoitteisiin – kuusi kohtaa ICT-alan hiilijalanjäljen pienentämiseksi ja digiratkaisujen hyödyntämiseksi*. Valtioneuvosto. Noudettu 4.6.2025 osoitteesta https://valtioneuvosto.fi/-/ekologisesti-kestavalla-digitalisaatiolla-ilmastotavoitteisiin-kuusi-kohtaa-ict-alan-hiilijalanjäljen-pienentamiseksi-ja-digiratkaisujen-hyodyntamiseksi?languageId=fi_FI
- Listenmaa, J. (2023). *Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja*. Alma Talent.
- 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). *Tietojohdaminen*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

- Mattinen, M. (2020). *Mistä kasvua? Opas digiajan johtajalle*. Alma Talent.
- Mustajoki, H. & Kohonen, I. (2021). Mikä ihmeen tutkimusetiikka? Noudettu 17.10.2024 osoitteesta <https://vastuullinentiede.fi/fi/tutkimuksen-suunnittelu/mika-ihmeen-tutkimusetiikka>
- Mitronen, L., & Raikaslehto, T. (2019). *Voittajan strategia: Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen*. Alma Talent.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Saramies, J. & Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, menesty*. Alma Talent.
- Schopflin, K. & Walsh, M. (2019). *Practical Knowledge and Information Management*. Facet Publishing.
- Sirkiä, J. & Taitto, P. (2023, 23. maaliskuuta). *Tietovirrat ja tietojohdaminen parantavat tehokkuutta ja tuottavuutta*. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta <https://blogit.lab.fi/labfocus/tietovirrat-ja-tietojohdaminen-parantavat-tehokkuutta-ja-tuottavuutta/>
- STTK. (2024). *Digitalisaatio työelämässä*. Noudettu 4.11.2024 osoitteesta <https://www.sttk.fi/aihe/digitalisaatio/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö*. Noudettu 17.10.2024 osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Vaasan ammattikorkeakoulu. (2024). *Opinnäytetyöntekijän ohjeet VAMK*. Noudettu 18.10.2024 osoitteesta https://vamk.libguides.com/opinnaytetyontekijan_ohjeet

Vaasan ammattikorkeakoulu. (2025, 21. toukokuuta). *Kirjoitusohjeet*. Noudettu 8.6.2025 osoitteesta <https://vamk.libguides.com/kirjoitusohjeet/tekoalyai#s-lg-box-16210215>

Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. (2023). *Strategiakirja: 25 työkalua*. Alma Talent.

LIITTEET

LIITE 1

Teemahaastattelurunko

Vaihe 1. Haastattelun pohjustus ja valmistelu

Koulutusohjelman sekä opinnäytetyön taustan ja tarkoituksen esittely. Käydään läpi, mihin tutkimustuloksia käytetään ja missä ne julkaistaan. Korostetaan, että haastatteluaineisto jää vain haastattelijalle ja se tuhotaan tutkimuksen päätteeksi. Tuodaan myös esiin, että sekä toimeksiantajayritys, että haastateltava esiintyvät tutkimuksessa anonymyminä.

Haastattelun kestoksi arvioidaan noin yksi tunti. Kerrotaan, että haastattelu nauhoitetaan Microsoft Teams-sovelluksen lisäksi Sanelin-sovelluksella. Varmistetaan, että nauhoitus sopii. Aloitetaan nauhoitus ja haastattelu.

Vaihe 2. Haastattelu

Avataan tietojohdamisen termiä, jonka jälkeen esitellään tutkimusongelma "Miten pk-yritys voi kehittää tietojohdamistaan digitalisaation avulla?"

Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Kysymys 1. Millainen on yrityksen nykytila tietojohdamisessa?

Kysymys 2. Millaisia tavoitteita yrityksellä on tietojohdamisen suhteen tulevaisuudessa?

Kysymys 3. Miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä?

Näiden perusteella haastattelun teemoja ovat: tietojohdaminen nyt, tietojohdamisen tavoitteet tulevaisuudessa ja digitalisaation hyödyntäminen. Kerrotaan vielä, että missä tahansa vaiheessa voi esittää tarkentavia kysymyksiä.

Teema 1: Tietojohdamisen nykytila

(Tutkimuskysymys 1. Millainen on yrityksen nykytila tietojohdamisessa?)

Miten koet tiedon merkityksen yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja päätöksenteossa?

Onko yrityksessä määritelty selkeitä tavoitteita tai toimintatapoja tiedon hyödyntämiselle johtamisessa?

Miten ja mitä tietoa hyödynnetään yrityksen johtamisessa ja päätöksenteossa?

Millaisena koet yrityksen tiedon hallinnan ja hyödyntämisen nykytilan?

Miten yrityksessä varmistetaan, että tieto on aina ajantasaista ja helposti saatavilla sitä tarvitseville?

Millaista yhteistyötä tiedon jakamisessa tapahtuu eri henkilöiden välillä?

Mitkä ovat suurimmat haasteet tiedon hallinnassa ja hyödyntämisessä?

Miten kehittäisit yrityksen tietojohdamista?

Teema 2: Tietojohdamisen tavoitteet tulevaisuudessa

(Tutkimuskysymys 2. Millaisia tavoitteita yrityksellä on tietojohdamisen suhteen tulevaisuudessa?)

Millaisia tulevaisuuden tavoitteita yrityksellä on?

Miten tietojohdaminen voisi auttaa saavuttamaan nämä strategiset tavoitteet?

Mitä resursseja tai osaamista tarvittaisiin tietojohdamisen parantamiseksi?

Millaisia uusia käytäntöjä tai prosesseja näet tarpeellisina tietojohdamisen tueksi?

Teema 3: Digitalisaation hyödyntäminen

(Tutkimuskysymys 3. Miten digitalisaatiota voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä?)

Millaisia muutoksia digitalisaatio on tuonut yrityksen toimintaan?

Mitkä ovat tähän mennessä digitalisaation tuomat suurimmat hyödyt?

Palvelevatko nykyiset järjestelmät yrityksen tarpeita?

Saadaanko tarvittavat tiedot nykyisistä järjestelmistä?

Millaista tietoa järjestelmistä tarvitaan?

Millainen tieto on yrityksessä arvokasta?

Mitkä ovat suurimmat haasteet digitalisaation hyödyntämisessä?

Mitä mahdollisuuksia näet digitalisaatiossa yrityksen kehittämisessä?

Miten digitalisaatiota voitaisiin hyödyntää tiedon hallinnassa ja hyödyntämisessä vielä tehokkaammin?

Miten digitalisaatio voisi auttaa yritystäsi pysymään kilpailukykyisenä tulevaisuudessa?

Haluatko vielä lisätä jotain haastattelun teemoihin tai kysymyksiin liittyen?

Kiitetään haastateltavaa, päätetään haastattelu ja lopetetaan nauhoittaminen.