

Raportointi strategisen johtamisen tukena

Pietari Nuolivirta



Tekijä Pietari Nuolivirta	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Raportointi strategisen johtamisen tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 21
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia miten raportointi voi toimia paremmin strategisen johtamisen tukena. Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka kohdeorganisaation päällikötason henkilöt kokevat tiedolla johtamisen ja talouden roolin organisaatiossa sekä mikä heidän näkemyksensä on organisaation strategiaan, tavoitteisiin, tunnuslukuihin, sidosryhmiin ja tärkeimpiin avainmittareihin.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisista lähteistä, jotka käsitelivät tiedolla johtamista, taloutta johtamisen tukena sekä tunnuslukuja ja mittareita. Talousosiossa käsiteltiin tarkemmin ulkoista ja sisäistä laskentatoimea sekä raportointia ja tunnuslukujen ja mittareiden yhteydessä käsiteltiin suorita taloudellisia mittareita sekä yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä avainmittareita.</p> <p>Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, sähköinen kyselylomake ja kohdeorganisaation johtoryhmän palaute. Kyselytutkimus sai nimekseen ”Tiedolla johtaminen ja taloudellinen johtaminen” ja se sisälsi yhteensä 15 suljettua kysymystä. Teemahaastattelu toteutettiin kohdeorganisaation toimitusjohtajan kanssa ja sähköinen kysely lähetettiin henkilökohtaisena linkkinä kohdeorganisaation 8 päällikölle. Tutkimuksen tulokset esiteltiin johtoryhmälle toukokuun 2021 alussa ja heiltä saama palaute kirjattiin osaksi opinnäytetyön arviointia.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella tuotettiin konkreettinen ratkaisuehdotus kohdeorganisaation raportoinnin parantamiseksi. Raportteja voi olla monenlaisia, mutta tärkeää on, että raportti on laadittu aina jotain tiettyä tarkoitusta varten. Strategisen johtamisen kannalta on olennaista, että laadittavat raportit keskittyvät ja seuraavat yrityksen kannalta kaikkein tärkeimpiä asioita ja mittareita. Raportoinnin kehittämisprosessissa korostuivat yhtiön strategian tukemisen kannalta tärkeimpien asioiden, tavoitteiden ja mittareiden kertaus, niiden mahdollinen uudelleen määrittely, selkeämpi viestintä ja tavoitteiden jalkauttaminen sekä raportointi ja seuranta.</p>	
Asiasanat Tiedolla johtaminen, talous, laskentatoimi, tunnusluvut, KPI	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Kohdeorganisaation esittely	3
1.3	Keskeiset käsitteet	3
1.4	Raportin rakenne	5
2	Tietoperusta	6
2.1	Tiedolla johtaminen	6
2.1.1	Käsitteen määrittely ja historia	6
2.1.2	Tietotalous ja tietoyhteiskunta	10
2.2	Taloudellinen johtaminen	14
2.2.1	Talousjohtaminen	14
2.2.2	Laskentatoimi	17
2.2.3	Tunnusluvut ja mittarit	20
2.2.4	KPI – Key Performance Indicator	21
2.3	Viitekehys	25
3	Menetelmät	27
3.1	Tutkimuksen vaiheet	27
3.2	Toimintatutkimus	28
3.2.1	Toimintatutkimuksen määritelmä ja taustaa	28
3.2.2	Laadullinen ja määrällinen toimintatutkimus	30
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	32
3.3.1	Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi	34
3.3.2	Tämän tutkimuksen luotettavuus	35
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	37
4.1	Tutkimustulokset: tiedolla johtaminen	37
4.2	Tutkimustulokset: talous johtamisen tukena	39
4.3	Tutkimustulokset: tunnusluvut ja KPI	42
4.4	Tutkimuksen keskeisimmät havainnot	48
5	Raportoinnin kehittäminen	49
5.1	Raportoinnin kehittämisen prosessi	49
5.2	Kehittämisehdotus	50
5.3	Kehittämistoimenpiteiden aikataulu	53
6	Johtopäätökset ja yhteenveto	55
7	Lähteet	57
	Liitteet	1
	Liite 1. Tiedolla johtaminen ja taloudellinen johtaminen	1
	Liite 2. Johtoryhmän esitys perjantaina 7.5.2021	7

Liite 3. Johtoryhmän kommentit 7.5.2021 ja yhteenveto	12
Liite 4. Esimerkki raportointioppaasta johtamisen tueksi.....	14

1 Johdanto

”Johtaminen on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tavoitteellinen johtaminen toimii työhyvinvoinnin ja työn ilon tukena.” (Talentia 2021.) Johtamisessa korostuu sekä järjestelmä, joita johtamisessa käytetään kuin itse johtajuus. ”Johtajuus havaitaan johtajan käyttäytymisestä ja työyhteisön toiminnasta. Järjestelmät muodostuvat erilaisista johtamisen opeista ja suuntauksista, malleista ja välineistä, joita organisaatiossa käytetään.” (Talentia 2021.) Hyvä johtaminen koostuu erilaisista elementeistä ja osa-alueista. Yksi hyvän johtamisen kriteereistä on luottamus ja arvostus.

Luottamus on omiaan edistämään hyvää johtamista ja yhteistyötä organisaation sisällä. Luottamusta edistävää johtamista tarvitaan ihmisten motivoimiseksi. Luottamus on avainroolissa johdon ja henkilöstön dynamiikan kehittämisen välillä, jotta organisaation henkilökunnasta saadaan kaikki mahdollinen irti työskentelemään organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Luottamuksessa korostuvat oikeudenmukaisuus ja avoimuus. Työterveyslaitoksen (2021) mukaan, luottamus voidaan nähdä olennaisena osana organisaation pääomaa. Organisaatiossa, jossa vallitsee vahva sisäinen luottamus, on usein paremmat mahdollisuudet aktiiviselle kehittämiselle. Luottamusta edistäviä keinoja on useita ja niihin voidaan laskea esimerkiksi sovittujen toimintatapojen noudattaminen, oikeudenmukainen johtaminen sekä toisia arvostava vuorovaikutus. Myös erilaisissa sidosryhmissä ja verkostoissa toimiminen samanaikaisesti vahvistaa ja edellyttää luottamusta. (Työterveyslaitos 2021.)

Yrityksen toiminnan tarkoituksen on tuottaa voittoa osakkeenomistajille. Ilman voittoa on mahdollista, että yrityksen muutkin tavoitteet jäävät saavuttamatta, etenkin tulokselliset ja monetaariset tavoitteet. Voitto määrittyy usein rahassa, joka kannustaa siihen, että yrityksen toiminnan kannattavuudelle on hyvä asettaa konkreettinen mitattavissa oleva tavoite. Tavoittele tämän tavoitteen saavuttamista kaikissa liiketoiminnan päätöksissä ja keskitä voimavarat tavoitteiden toteutumisen kannalta oikeisiin asioihin. (Fiscales 2021.)

”Hallitset paremmin toimintaan liittyviä riskejä panostamalla oikeanlaiseen talousraportointiin” (Fiscales 2021). Johtamisen ja taloushallinnon toimintaympäristöt elävät jatkuvassa muutoksessa. Hyvä johtaminen ja osaava johto ovat tulevaisuuden menestystekijöitä. Di-

gitalisaatio lävistää koko ajan enemmän talouden pelikenttää ja asiakasarvo nousee entistä vahvemmin liiketoiminnan keskiöön. Tämä aiheuttaa raportoinnille ja sen roolille johtamisen tukena uudenlaisia tavoitteita. Kari Neilimon (2016) mukaan liiketoiminta hyötyy taloushallinnon selkeyttämisestä. Tiedolla johtaminen, jota uudellinen taloushallintokin tukee, korostuu johtamisessa. Talousjohtamisen ja sen raportoinnin pääasiallinen tarkoitus on muuttunut vahvemmin kohti liiketoiminnan tukemista, perinteisen taloushallinnon sijasta. (Kuntola 27.4.2016.) Koko taloushallinto integroituu entistä enemmän osaksi liiketoimintaa ja yrityksen johtamista. Taloushallinnon töiden ja talousjohtamisen ohjaaminen on nopeasti reagoivaa, aktiivista, ja valmis muutoksiin. Painopiste ja fokus on siirtynyt enemmän menneisyyden arvioinnista tulevaisuuden ennustamiseen. (Fiscales 2021.)

Raportointi on tärkeä osa jokaisen organisaation liiketoimintaa. Liiketoimintaraporteissa analysoidaan tilanteita, arvioidaan yrityksen menestystä tai haasteita ja annetaan ehdotuksia ongelmien korjaamiseksi. Raportit sisältävät olennaisia tietoja, tosiasioita ja lukuja yrityksen tilasta ja usein ongelmiin ei ole olemassa yhtä, vaan monia ratkaisuja, joilla on omat etunsa ja kustannuksensa. Raportoinnin avulla voit seurata liiketoimintasi tilaa ajantasaisesti ja seurata saavuttaako yritys haluamansa tavoitteet, vai mitä tulisi muuttaa tai kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. (Whatagraph 2020.)

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten raportointi voi tukea strategista johtamista paremmin. Opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää miten raportointia voi kehittää niin, että se toimii paremmin strategisen johtamisen tukena.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten kohdeorganisaation keskijohdon ja ylemmän johdon henkilöt kokevat tiedon ja talouden roolin johtamisessa. Tavoitteena oli myös selvittää, miten hyvin he ovat tietoisia organisaation strategiasta, tunnusluvuista, omista tavoitteistaan ja miten he kokevat avainmittareiden ja sidosryhmien tärkeyden. Opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka hyvin kohdeorganisaation päällikötason henkilöt kokevat, että tietoa hyödynnetään kohdeorganisaation johtamisessa sekä miten hyvin strategia, taloudelliset tavoitteet ja mittarit on jalkautettu kohdeorganisaatioon. Tavoitteena on tutkimustulosten perusteella kehittää raportointia niin, että se tukee strategista johtamista paremmin. Raportoinnissa tärkeinä asioina korostuvat soveltuvuus oikealle kohderyhmälle, yksinkertaisuus, helposti lähestyttävyyys ja käytännöllisyys.

Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat seuraavat:

1. **Pääkysymys:** Miten raportointi voi parhaiten tukea kohdeorganisaation johtamista?
 - a. **Alakysymys 1:** Miten tiedolla johtaminen voi tukea organisaation johtamista? → Tähän kysymykseen vastataan kirjallisuudessa, luvussa 2
 - b. **Alakysymys 2:** Miten kohdeorganisaatiossa tällä hetkellä hyödynnetään tietoa johtamisessa sekä miten hyvin strategia, taloudelliset tavoitteet ja mittarit on jalkautettu organisaatioon? → Tähän kysymykseen vastataan tutkimuksen kyselyosiossa, luvussa 4
 - c. **Alakysymys 3:** Mitä muutoksia kohdeorganisaation raportoinnissa tulisi tehdä, jotta se tukisi johtamista paremmin? → Tähän kysymykseen vastataan kehittämisosiossa, luvussa 5

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Työn kohteena on Flamingospa Oy. Flamingospa on vuonna 2008 perustettu perheomisteinen yritys. Yritys sijaitsee Vantaalla Viihdekeskus Flamingossa, kauppakeskus Jumbon yhteydessä. Flamingospa tarjoaa asiakkaille elämyksellisiä vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Flamingospahan kuuluvat seuraavat palveluita tarjoavat yksiköt. (Flamingospa 2021.)

- Koko perheen vesipuisto
- Aikuisten sauna- ja hoitolamaailma
- Kolme ravintolaa: Spa Cafe, Deliberi Flamingo ja Deliberi Boxi
- Kauneushoitola Day Spa
- Sisäleikkipuisto Naurusaari

Vuonna 2019 Flamingospan liikevaihto oli noin 9 miljoonaa euroa, se työllisti noin 100 henkeä ja yrityksen palveluita käytti vuoden aikana noin 450 000 asiakasta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisen tavoitteena on saatavilla olevaa tietoa hyödyntämällä ja analysoimalla helpottaa päätöksentekijöiden työtä. ”Tiedolla johtamisella pyri-

tään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan.” Tiedolla johtamiselle on olennaista datan analysointi päätöksenteon tueksi. (Virtanen & Stenvall & Rannisto 2015, 40.)

Talousjohtaminen. Talousjohtaminen on prosessi, joka auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa. Jukka Pellisen (2017) mukaan, talousjohtamisessa on aina kyse rahasta, mutta myös johtamisesta, koska arvon luominen tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Strategia ja organisaatorakenne ovat keskeisiä elementtejä talousjohtamisen kannalta, sillä ne toimivat perustana tuloseröjen tarkkailulle ja budjetoinnille. (Pellinen 2017, 5–6.)

Sisäinen laskentatoimi. Johdon laskentatoimi eli sisäinen laskentatoimi tuottaa taloudellisia laskelmia yrityksen johdon tueksi. Tyypillistä johdon laskentatoimelle on se, että laadinnan syy syntyy yrityksen tarpeiden näkökulmasta. Johdon laskenta tarjoaa työkaluja yrityksen johtamiseen ja ohjaamiseen sekä havainnollistaa, kuinka asetettuihin liiketoimintatavoitteisiin on päästy. (Visma 2021.)

Ulkoinen laskentatoimi. Rahoittajan laskentatoimi eli ulkoinen laskentatoimi pitää sisällään kirjanpidon sekä ulkoisille sidosryhmille tarkoitetut raportit. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi sijoittajat, toimittajat, verottaja ja muut viranomaiset. Suurin ero sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen välillä on se, että ulkoinen laskentatoimi on yrityksen lakisääteinen velvoite. Verotukseen liittyviä raportteja sekä yrityksen tilinpäätöstä voidaan pitää yrityksen tärkeimpinä ulkoisen laskentatoimen raporteina. (Visma 2021.)

Tunnusluvut ja mittarit. ”Yrityksen taloutta kuvataan usein eri tunnuslukujen avulla” (Netvisor, 2019). Tunnuksluvuista puhuttaessa esiin nousee usein myös sana mittarit, joka voidaan heijastaa ikään kuin synonyymina tunnuksluvuille. Tilinpäätöstiedoista usein laskeaan organisaation toimintaa ja taloutta kuvaavia tunnukslukuja. Tunnuksluvut voivat olla tilinpäätösluvuista johdettuja lukuja tai ne voivat olla yrityksen omia, sisäisiä mittareita, joita yritys seuraa. Ulkopuoliset tahot usein käyttävät tunnukslukuja arvioidessaan ja määrittäessään, missä kunnossa yritys on. ”Tunnukslukujen avulla on myös mahdollista selvittää yrityksen tulevaisuuden näkymiä” (Taloustutka 2021). Se, mitkä tunnuksluvut tai mittarit ovat tärkeitä kullekin yritykselle, voi vaihdella riippuen muun muassa yrityksen liiketoiminnasta,

toimialasta ja koosta, mutta yleisesti ottaen yrityksen tärkeimmät tunnusluvut ovat seuraavat: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius.

Key Performance Indicator – KPI on työkalu tai instrumentti, jonka tavoitteena on määrittellä, seurata ja mitata yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä asioita sekä keskeisiä tavoitteita. KPI tai tärkein avainmittari on mitattava arvo, joka demonstroi kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa keskeiset tavoitteensa. Yrityksillä on usein useampia keskeisiä tavoitteita ja tärkeimpiä avainmittareita, joiden avulla se arvioi kuinka hyvin liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. Ylätason tärkeimmät avainmittarit keskittyvät kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan tavoitteisiin, kun taas alatason tärkeimmät avainmittarit saattavat keskittyä pienempiin, esimerkiksi osastokohtaisiin tavoitteisiin (Klipfolio 2021).

Toimintatutkimus. ”Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, joka tähtää asioiden ja toiminnan kehittämiseen” (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021). Toimintatutkimuksen tavoitteena on tutkia ja muuttaa vallitsevia käytäntöjä, etsimällä ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. ”Olennaista on se, että tutkittavat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi mukaan tutkimukseen” (KvaliMOTV 2021.). Toimintatutkimuksen ytimessä on toimintojen kehittäminen ja tiedon tuottaminen ongelmanratkaisun keinoin. (Metropolia 2019.)

1.4 Raportin rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään opinnäytetyön johdanto, tutkimuskysymykset ja tutkimusongelma, kohdeorganisaatio sekä opinnäytetyön kannalta keskeisimmät käsitteet. Toinen luku koostuu kirjallisuusosiosta ja siinä käsitellään opinnäytetyön tietoperustaa. Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen vaiheet, tutkimuksen lähestymistapa sekä tiedonkeruumenetelmät. Neljännessä luvussa esitellään ja avataan opinnäytetyössä toteutettu tutkimus. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimustulosten perusteella syntynyt ratkaisu- ja kehitysehdotus. Kuudes luku pitää sisällään opinnäytetyön johtopäätökset ja yhteenvedon.

2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperusta koostuu kolmesta osiosta: tiedolla johtaminen, talous johtamisen tukena ja tunnusluvut sekä avainmittarit. Tietoperustan aihealueet on jaettu omiin lukuihin ja seuraavaksi käydään ensimmäisenä läpi tiedolla johtamisen perustaa.

2.1 Tiedolla johtaminen

Tässä osiossa käydään tarkemmin läpi tiedolla johtamista. Osiossa perehdytään tiedolla johtamisen käsitteeseen ja sen historiaan sekä siihen vahvasti linkittyviin käsitteisiin kuten tietotalous ja tietoyhteiskunta. Osiossa avataan, mitä tiedolla johtamisella tarkoitetaan ja mikä sille on ominaista.

2.1.1 Käsitteen määrittely ja historia

Tom Davenport määritteli tiedolla johtamisen vuonna 1994 seuraavasti: ”Tiedolla johtaminen on tiedon kaappaamisen, jakamisen ja tehokkaan käytön prosessi.” KM Worldin arvion mukaan parempaa tai yhtä ytimekästä yksiselitteistä määritelmää ei todennäköisesti ole ilmestynyt sen jälkeen. (KM World 2018.)

KM Worldin (2018) mukaan, konsepti ja terminologia ovat saaneet alkunsa johdon konsulttiyhteisöissä. Kun Internetin aikakausi alkoi, kyseiset organisaatiot tajusivat nopeasti, että intranet – eli organisaation sisäinen lähiverkko, joka on tarkoitettu vain tietyn ryhmän käyttöön – on erinomainen työkalu, jonka avulla tieto saatiin saataville ja sitä pystyttiin jakamaan organisaation maantieteellisesti hajautettujen yksiköidenkin kesken. Ei ole yllättävää, että samat yhtiö tajusivat myös nopeasti, että työkalujen ja tekniikoiden rakentamisessa he olivat hankkineet vankan asiantuntemuksen, joka itse asiassa toimisi uutena tuotteena, jota he voisivat markkinoida ja myydä muille organisaatioille – erityisesti suurille, monimutkaisille ja hajautetuille organisaatioille. Uusi tuote tarvitsi nimen ja syntynyt nimi oli Knowledge Management – tietojohdaminen. (KM World 2018.)

Muutama vuosi Davenportin määritelmän jälkeen, Gartner Group (1998) julkaisi uuden määritelmän, josta on tullut yleisemmin mainittu määritelmä tiedolla johtamiselle: Tiedolla johtaminen on tieteenala, joka edistää integroitua lähestymistapaa organisaation kaikkien tietovarojen tunnistamiseen, kaappaamiseen, arviointiin, hakemiseen ja jakamiseen. Nämä tietovarot voivat sisältää tietokantoja, asiakirjoja, käytäntöjä, menettelyjä ja aiemmin

käyttämätöntä asiantuntemusta ja kokemusta yksittäisistä työntekijöistä. Tämän määritelmän ainoa todellinen aukko on, että se rajoittuu nimenomaan organisaation omiin tietovaroihin. Tiedolla johtaminen sellaisena kuin se tänä päivänä esiintyy, pitää sisällään kaikki asiaankuuluvat tietovarot missä tahansa – ei pelkästään oman organisaation sisällä. (KM World 2018.)

Vaikka teknologian ja internetin aikakausi ovat vieneet tiedolla johtamisen aivan uudelle tasolle, mistään täysin uudesta seikasta ei ole kyse. Sosiologi Thorstein Vebleniä (1857–1929) pidetään usein yhtenä ensimmäisistä tiedolla johtamisen tutkijoista Veblen satoi yrityksen menestymisen sen kykyyn luoda, jakaa ja soveltaa tietoa. Hän nosti tiedolla johtamisen avainasemaan yrityksen menestymisen kannalta ja hän esittää vuonna 1904 julkaisemassaan kirjassaan *Theory of Business Enterprise*, että yritys, joka ei tiedä mitään, mitä sen sidosryhmät tai asiakkaat eivät tiedä, ei voi menestyä. Huolimatta siitä, että Veblen aikakaudesta ajat ovat muuttuneet merkittävästikin, ei ole mitään suoranaista syytä olettaa, etteikö organisaatioiden riippuvuus tiedosta olisi 2000-luvulla vähintään yhtä merkittävää kuin Veblenin aikana – päinvastoin. (Virtanen & Stenvall & Rannisto 2015, 42.)

Maailman on muuttunut Veblen ajoista ja tietointensiivisyys on tullut vahvasti mukaan nykyisin kehittyneiden yhteiskuntien tunnuspiirteisiin. Tietointensiivisyydestä on kirjoitettu useita teoksia viimeisen 50 vuoden aikana ja yhteistä teoksille on se, että niissä kaikissa korostetaan siirtymää teollisen tavaratuotannon maailmasta kohti tietoperusteista arvontuontia. (Virtanen ym. 2015, 43). Tietointensiivisyydessä korostuva tiedon suhteellinen tärkeys ja sen vahvistuminen, mitkä ovat näkyneet myös teoriakehityksessä. Robert Grantin ja John-Christopher Spenderin vuonna 1996 julkaisemia artikkeleita *Strategic Management Journal*-lehdessä voidaan pitää yhtenä kulminaatiopisteenä. Tietoon perustuvan näkemyksen ydin rakentuu ajatukselle, että yrityksen kestävä kilpailuetu rakentuu vaikeasti kopioitavien tietoresurssien varaan. Yritysjohdon tehtävänä on koordinoita niitä prosesseja, joiden avulla tietointensiivisissä organisaatioissa integroidaan palveluja ja tuotteita. (Virtanen ym. 2015, 43.)

Robert Grantin ja John-Christopher Spenderin artikkelit osaltaan edesauttoivat tiedolla johtamisen tutkimukseen. Tämä on näkynyt erityisesti nopeana aihepiiriä tarkastelevien tutkimusartikkeleiden määrän kasvuna. Taulukossa 1 on havainnollistettu tiedolla johtamisen tutkimuksien määrää tiedejournaaleissa vuosina 1990–2013. Taulukkoon 1 on koottu

huhtikuussa 2014 suoritettuna ja neljään organisaatio- ja johtamistutkimuksen kannalta relevanttiin tietokantaan kohdistetun haun tulokset. Siitä selviää, että tiedolla johtamista käsittelevien artikkeleiden määrän suhteellisesti suurin kasvukausi ajoittuu juuri Grantin ja Spenderin artikkeleiden julkaisuajankohtaa seuraaviin vuosiin. Määrällisesti mitattuna eniten aihetta käsitteleviä artikkeleita on kuitenkin julkaistu tuoreimmalla viisivuotisjaksolla vuosina 2008—2013. (Virtanen ym. 2015, 44.) Absoluuttinen kasvu on vain kiihtynyt vuodesta 2013, sillä Academic Acceleratorin mukaan vuosina 2019-2020 julkaistujen artikkeleiden määrä kahteen aikaisempaan vuoteen verrattuna oli kasvanut +83,93 % (Academic Accelerator 2020).

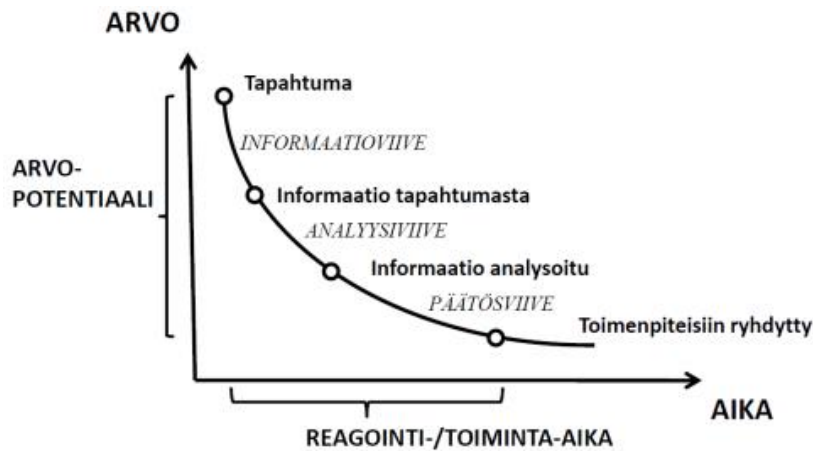
Taulukko 1: Tiedolla johtamisen tutkimus tiedejournaaleissa 1990—2013 (Virtanen ym. 2015, 44)

Tietokanta ”Knowledge management” -käsitteen esiintyminen ver- taisarvioitujen artikkeleiden abstrakteissa	1990–1995	1996–2001	2002–2007	2008–2013
Academic Search Elite – EBSCO	11	253	834	1130
ProQuest	12	993	4647	4679
Elsevier: Science Direct	28	186	526	884
Emerald Insight	36	1003	3726	5425

Tiedolla johtaminen voidaan nähdä viiteryhmänä, jonka keskipisteessä ovat tiedon luominen, sen organisointi, jakaminen ja soveltaminen sekä näitä tukevat teknologiat ja rakenteet. Tiedolla johtamisen teoreettinen ja käytännöllinen kontribuutio syntyvät ymmärryksen lisäämisestä organisaatioiden sisäisten sekä niiden saatavilla olevien ulkoisen tiedon ja informaation tunnistamiseen, välittämiseen ja käyttöön liittyvien prosessien hallinnasta ja johtamisesta. (Virtanen ym. 2015, 46.)

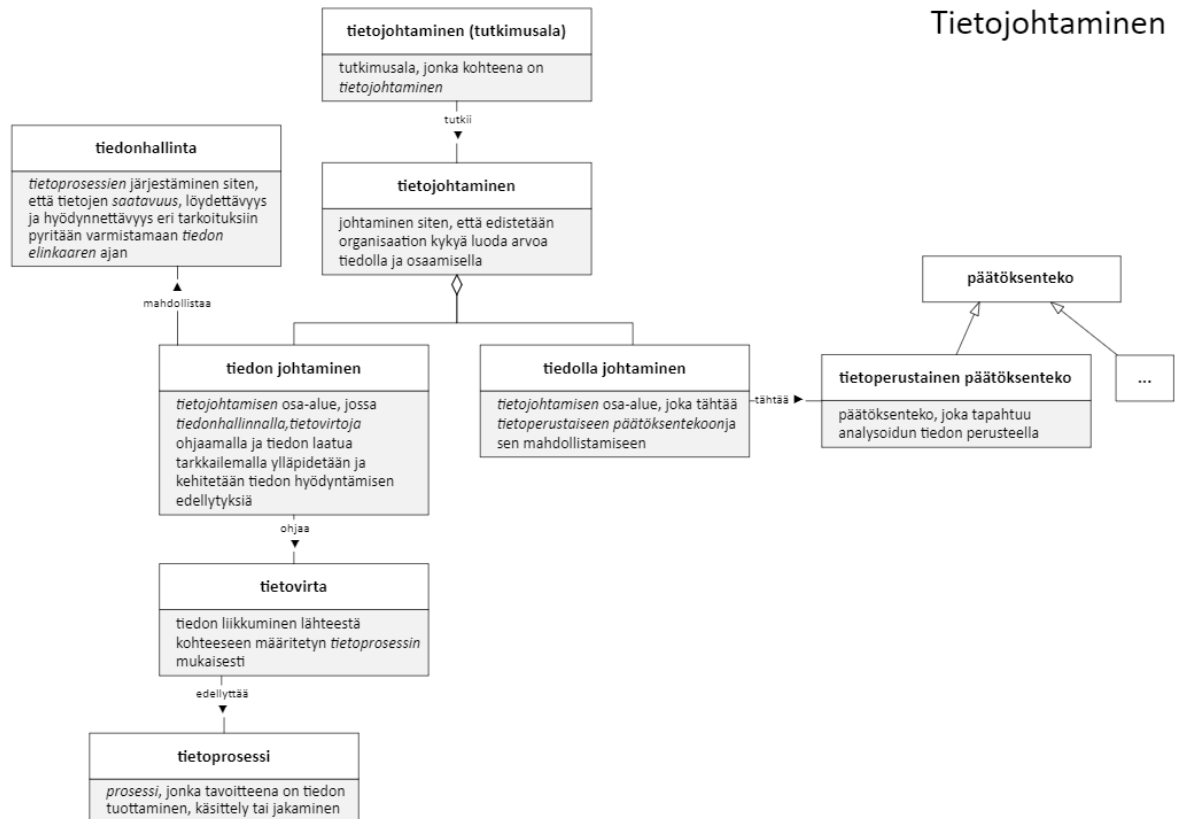
Kuten johtamista yleensä, myös tiedolla johtamista toteutetaan ajassa. Yksi varteenotettava tapa hahmottaa tiedolla johtamisen potentiaalia on kiinnittää huomiota nopeuteen, jolla yritys tai organisaatio reagoi toimintaympäristönsä tapahtumiin. Voidaan ajatella, että

mitä nopeammin organisaatio reagoi sen sisäiseen tai ulkoiseen tapahtumaan, sitä suurempi arvopotentiali tapahtumaan liittyy. (Virtanen ym. 2015, 47.) Tätä on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 1: Tapahtuman arvopotentiali on ajan funktio (Virtanen ym. 2015, 47)

Yleinen näkemys on, että tiedolla johtamiselle ei ole olemassa yhtä ainoaa yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tiedolla johtamisen yhteydessä kuullaan välillä puhuttavan myös tietojohdamisesta. Englannin kielessä nämä on eritelty niin, että tietojohdamisesta käytetään nimitystä *knowledge management* ja vastaavasti tiedolla johtamisesta termiä *knowledge based management*. Kaj Seesten (2018) mukaan tietojohdaminen on yläkäsite ja tietojohdaminen on jaettavissa tiedolla johtamiseen ja tiedon johtamiseen (Document House 2018). Tiedolla johtaminen voidaan nähdä myös esimerkiksi tietoiseksi johtamis- ja toimintamalliksi, jossa tietoa hyödynnetään ja analysoidua dataa ja tietoa tuodaan osaksi päätöksentekoprosessia. ”Tiedolla johtaminen ja datan analysointi – yhdistettynä hyvään substanssiosaamiseen ja siihen liittyvään kokemukseen – tuovat parhaiten arvoa, kun sitä toteutetaan läpi koko toiminnan.” (Tietokiri 2019.) Toisin sanoen, tiedolla johtaminen voi tarkoittaa oikeaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa, jossa relevantti tieto saadaan dataa analysoimalla. Päätöksenteko voi olla operatiivista, strategista tai/ja taktista, ja usein operatiivinen päätöksenteko on pitkälle automatisoitua (Advian 2020). Riippumatta yksiselitteisestä määritelmästä, tiedolla johtamiselle on olennaista datan analysointi päätöksenteon tueksi. Alla oleva kuva 2 havainnollistaa tietojohdamisen kokonaisuuden (Finto 2018).



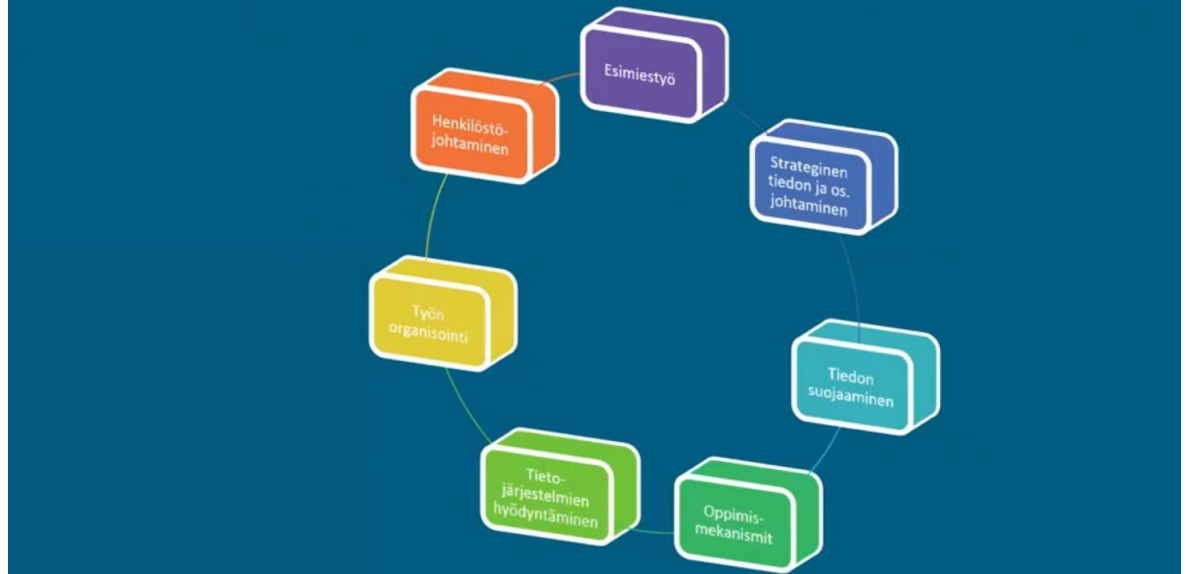
Kuva 2: Knowledge-based management (Finto 2018)

2.1.2 Tietotalous ja tietoyhteiskunta

Rastor-instituutti käsittelee webinaarissaan 18.11.2020 tietojohtamista ja tiedolla johtamista. Rastor-instituutin mukaan tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen keskittyvät erilaisiin arvokkaisiin tietoresursseihin ja niiden hyödyntämiseen. Webinaarissa paneuduttiin siihen, että tietotyöntekijöiden johtaminen vaatii uudentyyppistä näkökulmaa ja ymmärrystä (Rastor-instituutti 18.11.2020).

Tietotyötä täytyy johtaa eri tavalla kuin esimerkiksi tuotantolinjastoa. Tietojohtamisessa on olennaista tunnistaa ja havainnoida avaintieto sekä hyödyntää sitä tietoa yrityksen arvo tuottavissa prosesseissa. Tietojohtamiseen liittyy näin ollen erilaisia johtamismenetelmiä, jotka kuuluvat tietojohtamisen käytäntöihin. Kuvassa 3 on havainnollistettu ja esitelty tietojohtamisen käytänteitä. (Rastor-instituutti 18.11.2020.)

Tietojohtamisen käytänteet



Kuva 3: Tietojohtamisen käytänteet (Rastor-instituutin webinaari 18.11.2020)

Esimiestyöllä pyritään luomaan oikeanlainen kulttuuri organisaatioon. Strateginen tiedon ja osaamisen johtaminen on tulevaisuuteen katsomista. Strategisessa johtamisessa pyritään tunnistamaan ne tarvittavat tietolähteet, mitä tulevaisuudessa tarvitaan, jotta organisaatio pystyy luomaan kilpailuetua. Strategisessa tiedolla johtamisessa on äärimmäisen tärkeää, että asioita ei käsitellä pelkästään sisäisesti organisaatiossa vaan kuunnellaan myös ulkopuolisia asiantuntijoita ja sidosryhmiä, mitä mieltä he ovat käsiteltävistä asioista. Kyseiseen kokonaisuuteen liittyy myös tiedon suojaaminen. Tiedon suojaamiseen on niin kutsutusti sekä kovia että pehmeitä keinoja. Kovat keinot ovat usein käytössä voittoa tavoittelevissa yrityksissä, jossa pyritään esimerkiksi patentoimaan osaamista, jotta kehitystyölle saadaan mahdollisesti rahallista arvoa pidemmällä aikajänteellä. Pehmeät keinot ovat nimensä mukaisesti pehmeämpiä keinoja ja niitä voi olla esimerkiksi työntekijän orientointi uuteen työpaikkaan. (Rastor-instituutti 18.11.2020.)

Oppimismekanismi pitää sisällään mentorointia, jossa kokeneet työntekijät ohjaavat kokemattomampia työntekijöitä, jotta kokeneiden työntekijöiden hiljaista tietoa ei menetetä, vaan se säilyy yrityksessä. Toki kaikkea tietoa ei voi koskaan säilyttää ja uusiutumisen kannalta osan vanhentuneen tiedon menettäminen voi olla jopa hyödyllistä, mutta tärkeän ajankohtaisen tiedon säilyttäminen yrityksessä on tärkeää. Tietojärjestelmien hyödyntäminen on erittäin tärkeä pala tietojohtamisen kehikkoa, koska datan ja analytiikan rooli sekä määrä ovat vain kasvamassa tulevaisuudessa. Näistä pyritään luomaan arvoa yritykselle.

Tämän lisäksi on myös tärkeää, että tietojärjestelmiä pyritään hyödyntämään tiedon liikku-
misessa ja viestinnässä. Työn organisointi voi liittyä esimerkiksi tiedon jakoon eri alojen tai
alueiden asiantuntijoiden kesken. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että epämuodollinen kes-
kustelu on tehokkaampaa luovien ideoiden synnyttämisen kannalta, kuin viralliset kokouk-
set. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on miettiä esimerkiksi rekrytoinnin näkökulmasta
kaikkein parasta osumaa yrityksen näkökulmasta, huomioiden esimerkiksi arvot, kulttuuri
ja sopiminen joukkoon – ei keskittyä pelkästään henkilön yksilöllisiin vahvuusalueisiin.
(Rastor-instituutti 18.11.2020.)

Tietotaloudessa ja tietoyhteiskunnassa tieto on arvon luonnin keskiössä. Tietotaloudelle ja
tietoyhteiskunnalle on ominaista tuotteiden, palveluiden ja prosessien korkea tietosisältö.
Palveluyhteiskunta on usein melkein yhtä kuin tietoyhteiskunta, koska siinä alkupanos ja
loputuotos ovat melko pitkälle tietoon ja aineettomuuteen perustuvia. Tieto on resurssina
erilainen resurssi kuin esimerkiksi fyysiset tai taloudelliset resurssit. Esimerkiksi kuin ra-
hallinen resurssi sijoitetaan yhteen paikkaan, niin sitä ei voi samanaikaisesti sijoittaa toi-
saalle, koska panos ikään kuin kuluu käytettäessä. Tiedolla on vastaavasti tähän nähden
poikkeavan lainen ominaisuus, koska tieto ei kulu kerralla. Kun esimerkiksi kaksi henkilöä
jakaa samanaikaisesti molemmat toisillensa tietoa, tuloksena on se, että molemmilla säi-
lyy sama tieto kuin mitä heillä oli alussa, mutta tämän lisäksi tiedon määrä molemmilla
osapuolilla on myös kasvanut. Taloudelliset lainalaisuudet ovat näin muuttuneet, koska
esimerkiksi tieto ei kulu käytössä ja tietoa voidaan hyödyntää moniin käyttötarkoituksiin
samanaikaisesti. Tiedosta on tullut tärkeä tuote, koska tieto itsessään synnyttää uutta tie-
toa. (Rastor-instituutti 18.11.2020.)

Tiedon määrän kasvaessa on tehty analyysia siitä, että mistä organisaatioiden arvo koos-
tuu tänä päivänä. Kuvassa 4 on havainnollistettu sitä, kuinka aineellisten ja aineettomien
hyödykkeiden arvo on muuttunut Yhdysvaltojen suurimpien osakkeiden keskuudessa vuo-
sien 1975–2015 välillä. Vuonna 1975 yritysten aineettomien hyödykkeiden arvo oli noin
17 % yritysten markkina-arvosta, kun se vastaavasti vuonna 2015 oli jo 84 % ja tänä päi-
vänä vieläkin enemmän. Tänä päivänä suurin luodusta arvosta perustuu aineettomille tuo-
tannontekijöille ja näin ollen yritysten aineettomilla hyödykkeillä, tietopotentialilla ja inno-
vaatioilla on suurempi viehätysvoima ja arvo kuin yrityksen aineellisilla hyödykkeillä. (Ras-
tor-instituutti 18.11.2020.)

COMPONENTS of S&P 500 MARKET VALUE



Kuva 4: Tietotalous ja tietoyhteiskunta (Rastor-instituutin webinaari 18.11.2020)

Tiedolla johtamiselle on ominaista helpottaa päättäjien päätöksentekoa. Tänä päivänä tietoa on saatavilla niin paljon, että välillä voi olla vaikeaa erottaa itselle olennainen tieto turhasta tai tarpeettomasta. Yhtä lailla johtajalle on tärkeää osata hyödyntää tietoa oikea ja tunnistaa oikea ajattelu- ja toimintamalli kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa. Harvard Business Review kirjoitti COVID-19 pandemian keskellä vuonna 2020 siitä, kuinka johtajien on valjastettava Aristoteleen kolmea tietotyyppiä – käsityötaito, tieteellinen tietämys ja eettinen arviointi – päätöksenteossa ja johtamisessa. Lokakuun 2020 artikkelin mukaan, johtajan on omattava kyky tunnistaa, millaista ajattelua tarvitaan tiettyyn haasteeseen vastaamiseksi kulloinkin käsillä olevassa tilanteessa (Harvard Business Review 2020). Tuodessasi väärän mallisen ajattelun ongelmaan, voit helposti analysoida käsillä olevaa tietoa täysin väärin ja tehdä virheellisen päätöksen tämän takia. Vastaavasti yhtä lailla voit jossain tilanteessa luottaa täysin vaistoihisi asian suhteen, jossa suoraviivainen data-analyysi ja tiedon hyödyntäminen paljastavat, kuinka epämääräinen ymmärryksesi asian suhteen on. Tämän tyyppisiä virheitä tapahtuu kaiken aikaa, koska erilaiset ihmisen ponnistelut vaativat erilaisia tietoja ja taitoja. (Harvard Business Review 2020.) Tiedolla johtamisella on tavoitteena tarjota oma apunsa johtajille.

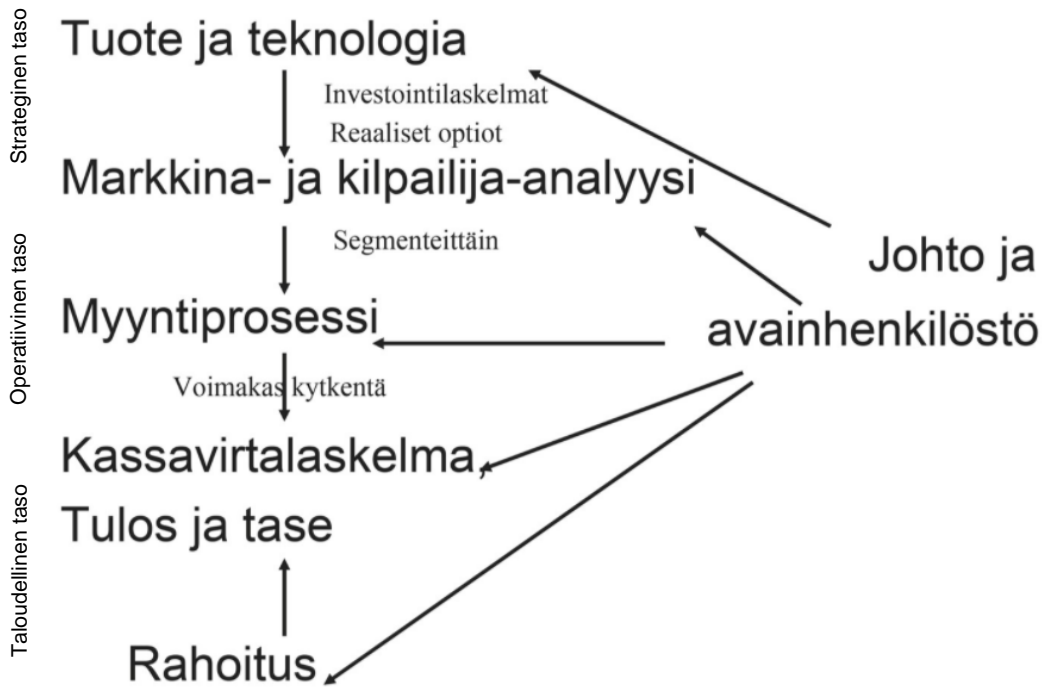
”Tiedolla johtamisella pyritään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan” (Virtanen ym. 2015, 40). Tiedolla johtamisella ei ole olemassa selkeää ja yksiselitteistä itseisarvoa. Sen oikeutus syntyy sen toimintaa parantavasta vaikutuksesta. Yksinkertaisimmillaan tiedolla johtaminen tarkoittaa toiminnasta itsestään syntyvän tiedon ja toimintaan vaikuttavan ulkoisen tiedon yhdistämistä toimintatilanteessa tavalla, joka vie organisaatiota toivottuun suuntaan. Riippumatta siitä, mikä tilanne tai konteksti, tiedolla johtamisen ideaalina on relevantin tiedon erottaminen epärelevantista informaatiosta. (Virtanen ym. 2015, 41.)

2.2 Taloudellinen johtaminen

Tässä osiossa käydään läpi talouden johtamista sekä sitä, kuinka talous toimii johtamisen tukena. Osiossa määritellään talouden ominaisia käsitteitä ja avataan mitä talousjohtamisella ja laskentatoimella tarkoitetaan. Tässä osiossa pureudutaan myös perinteisiin yrityksen tunnuslukuihin ja mittareihin.

2.2.1 Talousjohtaminen

Yrityksen liiketoiminnan suunnittelu ja johtaminen sekä talousjohtaminen ovat käsi kädessä kulkeva prosessi, josta jompaakumpaa osaa ei ole syytä tarkastella erillisenä toimintona. Vaikka liiketoiminnan ja talouden suunnittelulle (tai johtamiselle) ei ole olemassa yhtä oikeaa rakennetta, voidaan kuitenkin lähes aina noudattaa kuvan 5 mukaista logiikkaa eri yritystoiminnan osa-alueiden keskinäisten suhteiden kuvaamisessa (Koski 2017, 11–12.):



Kuva 5: Liiketoiminnan suunnittelun ja talouslaskelmien välinen yhteys PK-yrityksessä (Koski 2017, 11–12)

Marja-Liisa Tenhusen (2013) mukaan organisaation johdon tehtävät jakaantuvat kolmeen tärkeään kokonaisuuteen: suunnitteluun, implementointiin ja seurantaan. Liiketoiminnan suunnitteluun sisältyy päämäärien ja tavoitteiden sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrittely. Yhtenä keskeisimmistä toiminnan suunnitelmista pidetään budjettia, joka tavanomaisesti laaditaan vuosittain koskemaan seuraavaa tilikautta. Liiketoiminnan toteuttaminen ja valvonta kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Johdon tehtävänä on toimeenpanna suunnitelmat, joihin voi sisältyä erilaisia laskelmia, esimerkiksi tavoitelaskelmia ja vaihtoehtolaskelmia. Tämän lisäksi johto valvoo ja seuraa toiminnan toteutumista tarkkailulaskelmien avulla. Usein valvonta aiheuttaa kauden aikana korjaavia toimenpiteitä, jolloin alkuperäiset laaditut suunnitelmat tarvitsevat tarkennusta. Näitä laskelmia kutsutaan informointilaskelmiksi. Tätä prosessia toistamalla ja eteenpäin menemällä syntyy toistuva kehän pyörimisliike, jonka vaiheet ovat suunnittelu, implementointi, toteutuksen vertaaminen suunnitelmiin, kehitys sekä uudelleen määrittely ja uusien suunnitelmien laadinta. (Tenhusen 24.1.2013.) Oheinen kehän pyörimisliike on myös yleisesti käytetty projektihallinnassa. Vaiheita on havainnollistettu kuvassa 6.



Project Management Process

Kuva 6: Project Management Process (Tenhunen 24.1.2013)

Tenhunen (2013) korostaa, että projektihallinnassa paljon käytössä oleva prosessi kuvastaa johdon vastuuta suunnitelmista ja niiden toteutumisesta. Raportointiprosessi tai ajanmukainen tietojärjestelmä on keskeinen väline tuottamaan relevanttia informaatiota johdolle tarkoituksenmukaisessa ja helposti ymmärrettävässä muodossa. (Tenhunen 24.1.2013.)

Talouden rooli on tärkeä johtamisen tukifunktiona tuottaessaan sekä strategista että operatiivista tietoa läpi organisaation. Menestyvissä ja kehittyneissä yrityksissä, jotka jatkuvasti pyrkivät kehittämään toimintaansa, on paljon käytetty sanonta ”mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa”. Tämä viittaa siihen, että yritystä halutaan johtaa tosiasioiden pohjalta, ei mututuntumalta. (Niskavaara 2.1.2020.) Talousjohtamisen näkökulmasta organisaatiorenne ja strategia toimivat perustana budjetoinnille ja tuloseröjen tarkkailulle. Budjetointi ja raportointi ovat talousjohtamisen keskeisimpiä prosesseja, jota johtamisen painopisteiden mukaan muut menetelmät täydentävät. (Pellinen 2017, 6.) Talouden roolia voidaan tarkastella johtamisen keskeisten elementtien kannalta seuraavasti (Niskavaara 2.1.2020.):

Taulukko 2: Talouden rooli johtamisen keskeisten elementtien kannalta (Niskavaara 2.1.2020)

Keskeinen elementti	Talouden rooli
Strategia	Pitkän tähtäimen strategiset tavoitteet määritellään kannattavuuden ja vakavaraisuuden tunnusluvuilla.
Organisaatio	Talouden vastuut tulee selkeästi määritellä, olkoon yrityksessä linjaorganisaatio, matriisiorganisaatio tai prosessiorganisaatio, siis ovatko yksiköt/osastot tulos- tai kustannusvastuussa.
Järjestelmät	Talouden järjestelmät ovat keskeinen osa yrityksen ohjausjärjestelmää eli suunnittelua ja seurantaa.
Henkilöstö	Koko henkilöstön tulee ymmärtää talouden perusasiat eli esimerkiksi miksi yrityksen tulee tuottaa voittoa. Päätöksentekijöiden ja avainhenkilöiden tulee ymmärtää syvällisemmin talouden logiikkaa, jotta he osaavat tehdä hyviä päätöksiä.
Johtamistapa	Avoimuus ja kommunikointi edellyttävät, että myös talouden tilasta ja tavoitteista keskustellaan, sekä tuloksista informoidaan jatkuvasti ja ymmärrettävästi. Palkitsemisjärjestelmien mittarit ovat usein talouden tunnuslukuja.
Kulttuuri ja arvot	Parhaimmillaan talous tukee ja innostaa henkilöstöä saavuttamaan yritykselle yhteisesti määritellyt ja hyväksytyt tavoitteet.

Talousjohtaminen on tavanomaisesti nähty johtamista tukevana funktiona. Sen asema ja rooli ovat 2010-luvulla muuttuneet strategisempaan suuntaan. ”Taloushallinnon henkilöt osallistuvat yrityksen strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen johtamiseen”. (Tenhunen 24.1.2013.) Talousjohtamisessa, kuten johtamisessa yleensä, on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jonka tavoitteena on saada heidät työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Talousjohtamisen erityisinä tavoitteina on pidetty tehokkuutta, taloudellisuutta ja tuloksellisuutta. Talousjohtaminen on keskeinen osa yleisjohtamista ja se kohdistuu siihen, mitä johtajat ovat valmiita tekemään näiden tavoitteiden toteuttamiseksi. (Pellinen 2017, 14.)

2.2.2 Laskentatoimi

Talousjohtamiseen liittyy vahvasti laskentatoimi – erityisesti johdon laskentatoimi. Talousjohtajuutta käsitellään usein johtajuuden tapaa johtamismenetelmistä erotettuna ilmiönä. Liiketaloustieteiden eriytymiskehityksen mukaisesti yrityksen eri toiminnot pidetään tiukasti

toisistaan erillään ja laskentatoimen tutkijoilla on tapana keskittyä taloushallinnon tekniikoihin. Organisaatiota katsotaan laskentatoimen ammattiroolien näkökulmasta. Laskentatoimi on ammatti, jonka harjoittaminen edellyttää monien tietojen ja taitojen opettelua. Sen ammattikuntaan pääsyä säätelevät instituutiot. (Pellinen 2017, 172–173.) Jouni Lyly-Yrjänäisen mukaan, laskentatoimi on kokonaisuus, jonka tehtävänä on tukea yrityksen päättäjiä tarjoamalla olennaista tietoa päätöksenteon tueksi. Laskentatoimen tehtävänä on myös huolehtia, että relevantit sidosryhmät – kuten rahoittajat, omistajat, työntekijät, asiakkaat ja toimittajat – saavat tietoa liiketoiminnan tilasta ja yrityksen toiminnasta. (Lyly-Yrjänäinen 2011, 2.) Laskentatoimi jaetaan kahteen pääluokkaan: ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoinen eli yleinen laskentatoimi (financial accounting) on yrityksen lakisääteinen velvoite. Ulkoisen laskentatoimen keskeisenä tehtävänä on kirjanpidon perusteella tuottaa tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelman keskeinen tarkoitus on osoittaa yrityksen tilikauden tulos. Tase puolestaan kertoo omistajille ja muille ulkoisille sidosryhmille, kuten toimittajille tai asiakkaille, millainen yhtiön omaisuus- ja pääomarakenne on. Sisäinen eli johdon laskentatoimi (management accounting) tulee ymmärtää organisaation sisäisenä palvelufunktiona, jonka tehtävä on päätöksenteon tukeminen. Johdon laskentatoimi ei ole yrityksen lakisääteinen velvoite. Se on olemassa palvellakseen muita toimintoja heidän päätöksissään ja helpottaakseen päätöksentekoa. (Lyly-Yrjänäinen 2011, 3.) Kuvassa 7 on havainnollistettu sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen vertailua.

	Johdon laskentatoimi	Ulkoinen laskentatoimi
Olemassaolon peruste	Päätöksenteon tukeminen, käytännön hyödyllisyys	Lakisääteinen velvoite (mm. kirjanpitolaki ja -asetus)
Keskeiset tuotokset	Erilaiset kustannus- ja kannattavuustarkastelut, mittarit ja mittaristot	Kirjanpito, tuloslaskelma ja tase
Asiakas	Yrityksen päätöksentekijät	Yrityksen päätöksentekijät ja ulkoiset sidosryhmät
Laskennan pääkohteet	Mikä tahansa, usein tuote tai asiakas, tietty projekti	Juridinen yrityskokonaisuus (entiteetti)
Resursointi	Nimetyt henkilöt ja monet omaan toimeensa liittyen	Nimetyt henkilöt, täsmälliset vastuut
Aikasuuntautuminen	Tulevaisuus (mitä voisi tapahtua), nykyisyys (missä ollaan nyt) ja menneisyys (mitä on tapahtunut)	Päättynyt kausi eli menneisyys ja nykyhetki
Keskeinen tietolähde	Kirjanpito, yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, asiakastietojärjestelmä	Kirjanpidon osalta tositteet liiketapahtumista, tuloksenlaskennan osalta kirjanpito

Kuva 7: Laskentatoimen pääalueiden vertailua (Pellinen 2017, 172–173)

Johdon laskentatoimesta käytetään sisäisen laskentatoimen lisäksi myös nimitystä operatiivinen laskentatoimi. Operatiivisen laskentatoimen harjoittamisessa ei ole olemassa vain yhtä oikeaa toteutustapaa tai -mallia, joka soveltuu kaikissa tilanteissa. Sen tarve riippuu

ensisijaisesti organisaatiosta itsestään, sen toimintaympäristöstä sekä sen sidosryhmistä. (Tenhunen 24.1.2013.)

Olennaisena osana niin sisäiseen kuin ulkoiseen laskentatoimeen kuuluu raportointi. Raportit ovat hyvin tutkittuja, suunniteltuja, organisoituja ja laadittuja asiakirjoja, jotka on kirjoitettu jotain tiettyä tarkoitusta varten. Raportti kirjoitetaan tietylle yleisölle ja hyödyllistä on, mikäli se on tarkka, ajantasainen ja objektiivinen. Se on tutkimukseen perustuva tiivis asiakirja, joka yleensä analysoi tilannetta ja joskus antaa suosituksia. Raportointi on tärkeä osa jokaisen organisaation liiketoimintaa. Yritykset seuraavat edistymistään ja tekevät kriittisiä päätöksiä raporttien avulla. (Whatagraph 2020.) Laskentatoimen näkökulmasta, sisäiset raportit on laadittu organisaation sisäisille tahoille helpottaakseen ja edistääkseen heidän päätöksentekoaan. Ulkoisen laskentatoimen raportit laaditaan usein ulkoisille sidosryhmille.

Koska johdon laskentatoimi ymmärretään organisaation sisäisenä palvelutoimintona tai -funktiona, on sitä tulkittava tiedon ja tulkintojen toimittajaksi, joka jalostaa ulkoisen laskentatoimen liikekirjanpidon järjestelmistä ja muista yrityksen tietovarastoista päätöksentekijöitä kiinnostavaa tietoa. Ajatus sisäisestä palvelutoiminnosta merkitsee sitä, että johdon laskentatoimen arvo perustuu sen kykyyn tuottaa relevanttia tietoa organisaation päätöksentekijöiden tueksi ja laajemmin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lyly-Yrjänäinen 2011, 4.) Lyly-Yrjänäisen mukaan (2011) johdon laskentatoimi voidaan nähdä kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäisen näkökulman mukaan johdon laskentatoimi nähdään käytännössä päätöksenteon prosessien tukena. Laskentatoimi on olemassa tukeakseen organisaation toimintaa ja siihen liittyviä valintoja ja päätöksentekoa. Toisen näkökulman mukaan johdon laskentatoimi nähdään organisatorisena toimintona. Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä laskenta on organisoitu jollakin yrityksen valitsemalla tavalla ja sillä on tietty asema suhteessa muuhun organisaatioon. Kolmannen näkökulman mukaan johdon laskentatoimi nähdään joukkona laskentatekniikoita. Laskentatoimi sisältää periaatteita esimerkiksi tuotekohtaisten kustannusten ja kannattavuuksien laskentaan, budjetointiin ja investointilaskelmiin. Kysymys on raakatiedon tallentamisesta, jalostamisesta ja jakelusta eteenpäin hyödyntämällä hyväksytyjä laskennan rakenteita ja käsitteellisiä jäsenyksiä. (Lyly-Yrjänäinen 2011, 5.)

2.2.3 Tunnusluvut ja mittarit

”Yrityksen taloutta kuvataan usein eri tunnuslukujen avulla” (Netvisor, 2019). Tunnusluvuista puhuttaessa esiin nousee usein myös sana mittarit, joka voidaan ymmärtää synonyymina tunnusluvuille. Se, mitkä tunnusluvut tai mittarit ovat tärkeitä kullekin yritykselle, voi vaihdella riippuen muun muassa yrityksen liiketoiminnasta, toimialasta ja koosta, mutta yleisesti ottaen yrityksen tärkeimmät tunnusluvut ovat seuraavat: kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius. Kukin edellä mainituista tunnusluvuista jakautuu vielä alakategorioidiin, jotka lähestyvät pääkategoriaa hieman eri perspektiivistä. Tunnusluvut tarkastelevat myös yritystä eri näkökulmasta ja seuraavaksi avataan mitä nämä tunnusluvut kertovat ja miksi niiden seuraaminen on tärkeää.

”Liiketoiminnan tulee tuottaa enemmän kuin se kuluttaa. Yrityksen kannattavuus on sen toiminnan jatkumisen edellytys” (Netvisor, 2019). Kannattavuus on toiminnan jatkumisen elinehto. Ilman kannattavaa liiketoimintaa, yritys ei voi selvitä pitkässä juoksussa. Kannattavuus on karkeasti ottaen yrityksen tulojen ja kulujen vertaamista toisiinsa. Kannattava yritys tuottaa voittoa ja kannattamaton yritys vastaavasti syö sitä, yrityksen pääomaa heikentäen. (Piia Similä 26.3.2020.) Liiketoiminnan voitto tai tappio, erilaiset katetuotto prosentit sekä pääoman tuotto prosentit ovat kaikki tunnettuja kannattavuuden alle kuuluvia käsitteitä.

Vakavaraisuus eli soliditeetti ottaa kantaa yrityksen pääomarakenteeseen, vieraan ja oman pääoman suhteessa. Vakavaraisuudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä velvoitteistaan pitkällä aikavälillä. Yritys on sitä vakavaraisempi, mitä suurempi osa yrityksen koko pääomasta on omaa, siihen sijoitettua pääomaa. Vakavaraisella yrityksellä on paremmat mahdollisuudet selviytyä taloudellisista kriiseistä. (Visma 2021.) Vakavaraisuuden yleisimpiä mittareita ovat muun muassa omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuus ja nettovelkaantumisaste (gearing).

Maksuvalmiudella mitataan yrityksen kykyä selviytyä sen lyhytaikaisista velvoitteista. Maksuvalmiussuhde kertoo yrityksen käytettävissä olevien varojen ja saatavien suhteen velkoihin. (Financer 2021.) Maksuvalmiuden yleisimmät tunnusluvut ovat Quick Ratio ja Current Ratio, jotka molemmat mittaavat hieman eri kaavoilla rahavarojen ja lyhytaikaisten saatavien suhdetta yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin.

Neljäntenä tunnuslukuna on nähty myös toiminnan laajuus ja tehokkuus. Toiminnan laajuutta voidaan kuvata ja mitata useilla eri tunnusluvuilla. Yleisimpiä kasvun ja toiminnan laajuuden mittareita ovat liikevaihto, taseen loppusumma ja henkilöstömäärä. Tehokkuuden tunnusluvut vastaavasti kuvaavat sitä, kuinka tehokkaasti yrityksen käytettävissä olevia resursseja hyödynnetään operatiivisessa toiminnassa. Toiminnan laajuudella ja tehokkuudella voidaan seurata esimerkiksi yrityksen kasvua, kehitystä ja kokoa. Näillä tunnusluvuilla voidaan tehdä vertailua (benchmarking) muihin yrityksiin. (Juha Falck 27.8.2020.)

Kaiken kaikkiaan talouden tunnuslukujen lista on suhteellisen pitkä. Juha Falckin (2020) mukaan olennaista on tutkia ja valita omalle yritykselle parhaiten soveltuvat tunnusluvut, sillä oikein valituilla mittareilla voi olla valtavakin hyöty yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoprosessiin. Tunnuslukujen olennaisimpia osa-alueita on niiden aktiivinen seuranta ja analysointi. Riippumatta yrityksen toimialasta, sijainnista tai koosta, jotkut tunnusluvuista ovat aina tärkeämpiä kuin toiset. Mikäli yrityksen päättäjät eivät osaa seurata liiketoiminnan kannalta oikeita tunnuslukuja tai he eivät ymmärrä, mitä ne kertovat yrityksen taloudesta, on taloustiedon hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä äärimmäisen haastavaa. (Juha Falck 27.8.2020.) Vastaavasti, mikäli seurantaa ei tehdä ollenkaan tai analyysija ei ymmärretä, on tunnuslukujen määrittäminenkin jo turhaa.

2.2.4 KPI – Key Performance Indicator

Edellä mainitut neljä tunnuslukua ovat yleisiä, tavanomaisia tunnuslukuja, joita yritykset raportoivat ja joita ulkopuoliset sidosryhmät seuraavat. Tämän lisäksi erityisesti 2010-luvulla on yleistynyt käsite, jonka tavoitteena on määritellä, seurata ja mitata yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä asioita sekä keskeisiä tavoitteita – Key Performance Indicators (KPI), suomeksi parhain käänös on mitattava arvo tai tärkeimmät avainmittarit. KPI tai tärkein avainmittari on mitattava arvo, joka havainnoi kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa keskeiset tavoitteensa. Yrityksillä on usein useampia keskeisiä tavoitteita ja tärkeimpiä avainmittareita, joiden avulla he arvioivat kuinka liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan. Ylätason tärkeimmät avainmittarit keskittyvät kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan tavoitteisiin, kun taas alatason tärkeimmät avainmittarit saattavat keskittyä pienempiin, esimerkiksi osastokohtaisiin tavoitteisiin. (Klipfolio 2021.)

KPI on siis työkalu ja instrumentti yritykselle sen suorituskyvyn arvioinnin tueksi. Se tarjoaa yritykselle sekä keinon mitata tavoitteiden tai prosessien suorituskykyä että kriittistä

tietoa päätöksenteon tueksi (Dashboard Fox 2021). Avainmittarit ovat yleistyneet yritysten keskuudessa hurjasti 2000-luvulla, ja niihin liittyy paljon etuja mutta myös haasteita.

KPI:t helposti heijastetaan mittareihin, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Mittarit ovat ikään kuin ylätermi – sateenvarjotermi – joka pitää sisällään KPI:t sekä muut työkalut, joilla mitataan yrityksen suorituskykyä, kasvua ja kehitystä. Tämän lisäksi on hyvä tunnistaa, että KPI:ssä avainsana on ”key”. Mittarit pitävät sisällään kaikki yrityksen performanssia ja kehitystä seuraavat instrumentit, kun taas KPI pitää sisällään vain kaikkein tärkeimmät mitattavat arvot. Parhaat mitattavat arvot ovat uniikkeja ja ainutlaatuisia nimenomaan kyseiselle yritykselle. (Dashboard Fox 2021.)

Oikein määriteltynä ja oikein hyödynnettynä KPI:t kertovat sinulle mihin suuntaan yrityksesi liiketoiminta etenee. Niiden hyödyntäminen päätöksenteossa on yritykselle korvaamatonta ja ne auttavat yritystä eteenpäin. KPI:ssa on monia hyötyjä: (Owen Gough 20.10.2017.)

- Selkiyttäminen. Ne selventävät yritykselle sen nykyisen aseman sekä tulevaisuuden odotukset
- Vertailu. Ne auttavat esimerkiksi menneisyyden tai tulevaisuuden kilpailijavertailussa
- Olennaiseen kohdistaminen. Ne auttavat keskittämään huomion tärkeimpiin asioihin.
- Johdonmukaisuus. Ne mahdollistavat johdonmukaisen lähestymisen tulosten saavuttamiseen
- Motivointi. Ne motivoivat henkilökuntaa yhteisten päämäärien saavuttamiseen
- Vastuu. Ne tuovat esiin, missä yrityksellä menee hyvin ja missä on haasteita
- Turhan työn eliminointi. Ne auttavat tunnistamaan tehottomuuden yrityksen sisällä

Suurin haaste liittyen tärkeimpiin avainmittareihin on usein valita oikea KPI. Usein organisaatiot vetävät tässä mutkat suoriksi ja eivät tee tarpeeksi töitä selvittääkseen todelliset, tärkeimmät mitattavat arvot. Toinen haaste on seuraaminen, mittaaminen ja osoittaminen toteen. (Dashboard Fox 2021.) Tähän voivat linkittyä niin viestinnän puute kuin myös mittaamisen puute. Mikäli johto ei selkeästi jalkauta ja viesti tärkeimpiä avainmittareita henkilöstölle ja mitä hyötyjä niistä on, jäävät ne vaille merkitystä. Mittaamiseen liittyy myös viisaus, jonka mukaan ”voit ainoastaan kehittää sellaista, jota voit mitata”. Jos sinulla ei ole siis kykyä tai kiinnostusta mitata tärkeimpiä määriteltyjä arvoja, et saa niistä myöskään tarvittavaa hyötyä. (PDA Group 2021) Muita haasteita ovat muun muassa epäselvät tai

jopa epärealistiset tavoitteet sekä selkeä KPI-suunnitelman puute. Kun määrittelet tärkeimpiä avainmittareita, pidä huoli, että ne ovat selkeitä ja toteutettavissa. On myös tärkeää tehdä kunnon suunnitelma ja pilkkoa se pienempiin osiin, koska tärkeimpien arvojen määrittely on työlästä ja vie aikaa. (PDA Group 2021.)

Kuinka yrityksen tai organisaation tulisi määritellä omat tärkeimmät avainmittarinsa? Tärkeintä on miettiä huolellisesti juuri omaa yritystä koskevia mittareita ja tehdä selkeä suunnitelma arvojen määrittelyn varalle. Harvard Business Review julkaisi vuoden 2020 aikana kaksi erinomaista artikkelia, *Create KPIs That Reflect Your Strategic Priorities* ja *What Are Your KPIs Really Measuring*, jotka käsittelivät KPI:ta. Helmikuun julkaisun mukaan on tärkeää luoda avainmittarit, jotka heijastuvat yrityksen strategiaan prioriteetteihin ja syyskuun julkaisu otti kantaa siihen, mitä KPI:t todella mittaavat. (Harvard Business Review.)

Organisaatiot toimivat keskeisten sidosryhmiensä määrittelemässä ympäristössä. Esimerkiksi Hilton-hotelliketjun tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat, toimittajat, työntekijät, holding-yhtiö ja yhteisö, jossa se toimii. Hilton menestyy hyvin vain, jos sillä on vahvat suhteet kaikkiin näihin sidosryhmiin. Jos sillä on huonot suhteet työntekijöihin, se kamppailee tyydyttävän palvelun tarjoamiseksi ja menestymiseksi. Jos sillä on huonot suhteet asiakkaisiinsa, ei mene kauan, ennen kuin liiketoiminta kärsii. Itse asiassa organisaatio on vain yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki tärkeimpien sidosryhmiensä keskuudessa. Siksi KPI:tä määriteltäessä olisi elintärkeää muistaa, että "suorituskyvyn mittaaminen on suhteiden mittaamista." (Harvard Business Review 4.2.2020.) Näin ollen tärkeimpien avainmittareiden tulisi olla helposti ja suoraan heijastettavissa yrityksen keskeisiin sidosryhmiin.

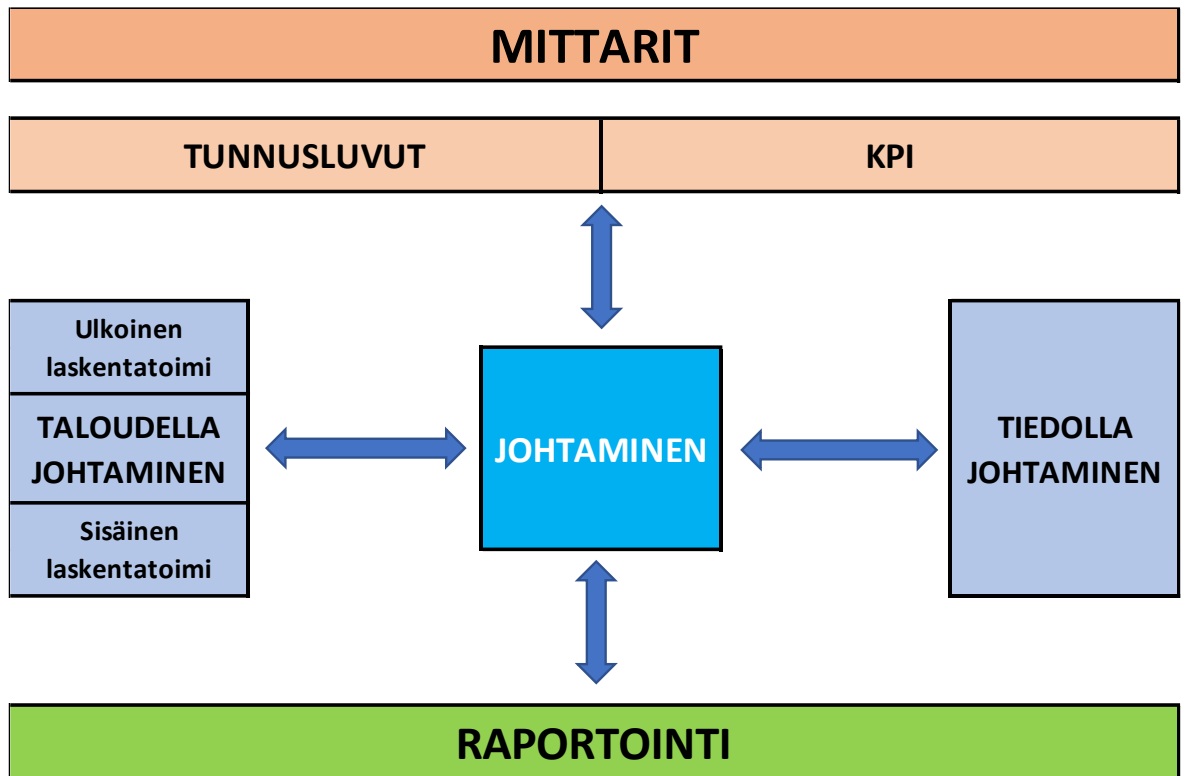
Tärkeimmistä avainmittareista puhuttaessa, on äärimmäisen tärkeää tunnistaa ja määritellä oman organisaationsa keskeiset sidosryhmät tai strategiset liiketoimintayksiköt. Organisaation on syytä pitää mielessä, että suhde jokaisen sidosryhmän kanssa on kaksisuuntainen tie, joten on tärkeää kehittää mittareita molemmille osapuolille. Esimerkiksi Hilton-hotellin asiakkaiden kohdalla tulisi valita avainmittareiksi sellaiset mitattavat asiat, joita heiltä halutaan esimerkiksi liikevaihto ja voittomarginaali. (Harvard Business Review 4.2.2020.) Toiseksi on syytä etsiä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta kilpailukykyisen sidosryhmien näkökulmasta. Hilton-hotellin asiakkaat sekä kohdeorganisaation asiakkaat voivat arvioida yritystä esimerkiksi asiakaspalvelun, hintojen ja toimitilojen laadun perusteella. On tärkeää etsiä kaikissa tapauksessa sekä objektiivisia että subjektiivisia avainmittareita. (Harvard Business Review 4.2.2020.)

KPI:n on siis heijastettava sitä tosiasiaa, että arvonluonti on molemmin puolista ja että liiketoimen molempien osapuolten on saatava siitä jotain. Esimerkiksi usein organisaatio haluaa sitoutuneita työntekijöitä, koska organisaatio vastavuoroisesti tarvitsee työntekijöitään. On tärkeä ymmärtää päätöksentekokriteerit, joita sidosryhmät käyttävät tukeakseen organisaation liiketoimintaa sekä tunnistaa vastaavasti, mitä haluat heiltä vastineeksi. Myynnissä tämä on hyvin yleistä, kun yritys keskittyy suuremmaksi osaksi siihen, mitä he saavat irti myynnistään eikä siihen, mikä asiakkaan tarve on ja kuinka tuote tai palvelu palvelee heidän tarpeitaan. (Harvard Business Review 14.9.2020.)

Määriteltäessä avainmittareita olisi hyvä muistaa myös, että johtavien indikaattorien tulisi ennustaa tulevaisuutta – ei nykyhetkeä tai menneisyyttä. Jos esimerkiksi organisaatiolla menee tällä hetkellä hyvin työntekijöidensä kanssa, lupaa se parempia tuloksia huomenna muiden sidosryhmien - esimerkiksi asiakkaiden - suhteen. Ja jos organisaatio pärjää hyvin asiakkaidensa kanssa huomenna, arvo osakkeenomistajille on kasvanut jo sitä seuraavana päivänä. (Harvard Business Review 14.9.2020.)

On hyvä muistaa, että keskeiset avainmittarit ovat vain osittaisia mittareita. Niiden tarkoitus ei ole kokonaisvaltaisesti kattaa ja tulkita yrityksen tai organisaation koko liiketoimintaa vaan keskittyä tärkeimpiin strategisiin prioriteetteihin ja haasteisiin. Yllä esitelty lähestymistapa tuottaa tietysti hyvin monia eri mittareita tai mitattavia asioita, mutta on tärkeää pyrkiä pitämään KPI:n määrä hallittavissa ja seurattavissa. Kun avainmittareiden määrittelyyn ja niiden suunnitelmaan on käyttänyt siihen tarvittavan ajan, voi luottavaisemmin mielin siirtyä kohti kaikkein tärkeimpiä, kun tiedät, että olet ollut perusteellinen ja organisaation strategian kannalta tunnistanut keskeisimmät mahdolliset KPI:t ja varmistanut, että mitään ei ole jäänyt huomioimatta. Tarkastele yrityksen suorituskykyä kaksisuuntaisena katuna ja tarkkaile avainmittareiden ja sidosryhmien välisiä vaikutuksia ja yhteyksiä. Ja mikä tärkeintä, ole valmis sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin. (Harvard Business Review 14.9.2020.)

2.3 Viitekehys



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 on esitelty tutkimuksen viitekehysten keskeiset alueet. Tutkimus rakentuu johtamisen ympärille ja sen tavoitteena on kehittää kohdeorganisaation johtamista raportoinnin avulla. Tutkimuksen avulla selvitetään kohdeorganisaatiolle tärkeimmät mittarit raportointia varten niin, että ne tukevat yrityksen johtoa päätöksenteossa ja johtamisessa. Johtamista lähestytään tiedolla johtamisen sekä talouden näkökulmista. Tiedolla johtamisen näkökulmasta tärkeään rooliin nousee kohdeorganisaation kannalta olennaisen tiedon tunnistaminen, sen hyödyntäminen sekä datan oikeaoppinen analysointi. Palvelualan ja vapaa-ajan palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta keskiöön nousee asiakas. Asiakaskohtaisen tiedon jalostaminen, analysointi ja hyödyntäminen on näin ollen erittäin tärkeää. Talous toimii johtamisen tukena niin ulkoisesta kuin sisäisestäkin näkökulmasta. Talouden pilkkominen pienempiin osakokonaisuuksiin ja esimerkiksi erilaisten katteiden tarkastelu auttaa hahmottamaan tärkeimpiä kilpailuetekijöitä – tai vastaavasti kipupisteitä – kohdeorganisaation kannalta. Tutkimuksen avulla selvitetään, mikä on kohdeorganisaation kannalta olennaista - niin raportoida kuin seurata - eri sidosryhmien näkökulmasta. Opinnäytetyön kohdeorganisaatio toimii Hiltonin tavoin ”vapaa-ajan toimialalla” ja

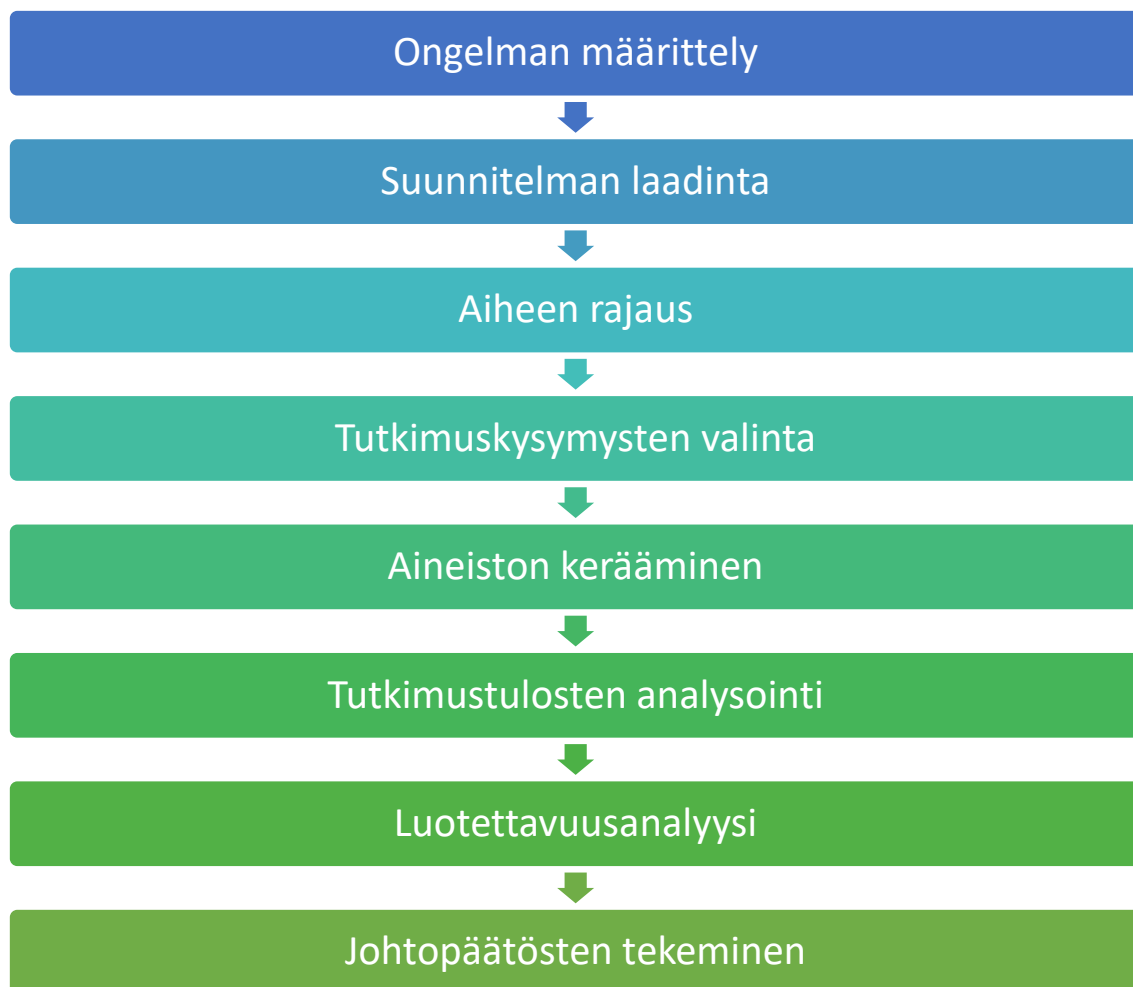
kilpailee näin ollen yhtä lailla ihmisten vapaa-ajasta muiden toimijoiden kanssa. Kohdeorganisaation näkökulmasta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, työntekijät, toimittajat, omistajat/rahoittajat sekä ympäristö, jossa se toimii. Tärkeimmät strategiset liiketoimintayksiköt muodostuvat liikevaihtoa tuottavista kustannuspaikoista. Tärkeimmät avainmittarit heijastuvat keskeisten sidosryhmien kannalta asiakasmäärään, asiakastyytyvyyteen, liikevaihtoon ja katteisiin.

3 Menetelmät

Tässä osiossa käydään läpi tarkemmin opinnäytetyössä käytettyjä menetelmiä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jossa käytettiin sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Seuraavissa kappaleissa avataan toimintatutkimuksen taustaa, sille ominaisia piirteitä, avataan laadullisen ja määrällisen toimintatutkimuksen ominaispiirteitä, käydään läpi tiedonkeruumenetelmiä sekä tutkimuksen vaiheita ja arvioidaan opinnäytetyössä käytettyjen saavutettujen tulosten luotettavuutta.

3.1 Tutkimuksen vaiheet

Tämän tutkimuksen vaiheet on kuvattu alla olevassa kuviossa 2. Tutkimus lähti liikkeelle ongelman määrittelystä ja eteni suunnitelman, aineiston keräämisen ja analyysien kautta johtopäätöksiin.



Kuvio 2: Tutkimusprosessin vaiheet

3.2 Toimintatutkimus

Tässä luvussa käydään läpi toimintatutkimusta, tiedonkeruumenetelmiä ja opinnäytetyön luotettavuuden arviointia.

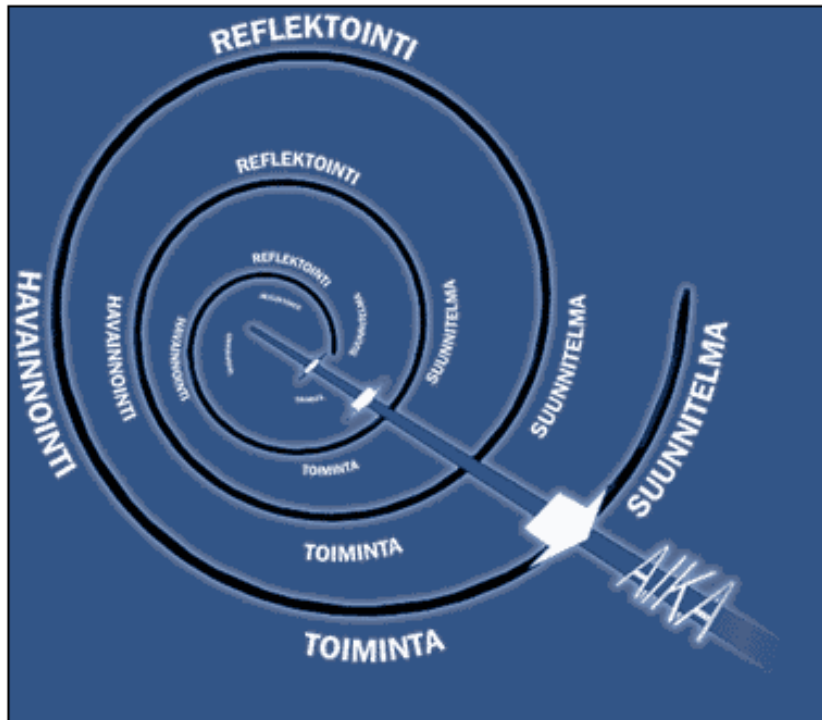
3.2.1 Toimintatutkimuksen määritelmä ja taustaa

Toimintatutkimus voidaan määritellä prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen voidaan ymmärtää jatkuvaksi prosessiksi. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021.) Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin. Ongelmat voivat olla teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat henkilöt otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (KvaliMOTV 2021.) Toimintatutkimuksen tavoitteena on toimintojen kehittäminen ja tiedon tuottaminen ongelmanratkaisun keinoin. (Metropolia 2019).

”Toimintatutkimus on strateginen lähestymistapa, joka käyttää välineenä erilaisia tiedon ja aineiston keruumenetelmiä” (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021). Toimintatutkimus pyrkii käytännön ja teorian vuorovaikutukseen. Lähestymistapa sai alkunsa 1940-luvulla, jolloin sosiaalipsykologi Kurt Lewin otti käyttöön action research-termin. Lewinin käytännöissä korostuivat toimiminen ryhmässä ja pyrkiminen toiminnan yhteisvastuulliseen kehittämiseen. (Metodix 19.5.2014.) Ulla Suojasen (2014) mukaan, Lewin on muotoillut toimintatutkimuksellisen kenttäkokeen perusmallin, johon kuuluvat

- Vertailuasetelma
- Lähtötilan kartoitus
- Intervention kuvaus
- Lopputilan mittaus.

Lewin myös määritteli toimintatutkimuksen spiraalin, joka on havainnollistettu kuvassa 8. Lewinin mukaan toimintatutkimusspiraali kulkee seuraavasti: Toiminnan suunnittelu → Muutoksen toteutus → Muutoksen vaikutusten seuranta ja arviointi → Toiminnan suunnittelu ja niin edelleen.



Kuva 8: Lewinin toimintatutkimuksen spiraali (Metodix 19.5.2014)

Lewinin lähtökohtana oli ajatus, jonka mukaan sosiaalista tilannetta voidaan parhaiten ymmärtää, kun tilannetta ensin yritetään muuttaa ja sitten muutoksen vaikutuksia arvioidaan. Vaikka kokeellisia vertailuasetelmia ei juuri käytetäkään, tämä on yhä keskeinen lähtökohta toimintatutkimuksessa. (KvaliMOTV 2021.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä (KvaliMOTV 2021)

- Käytäntöön suuntautuminen
- Ongelmakeskeisyys
- Tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli muutosprosessissa
- Tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö

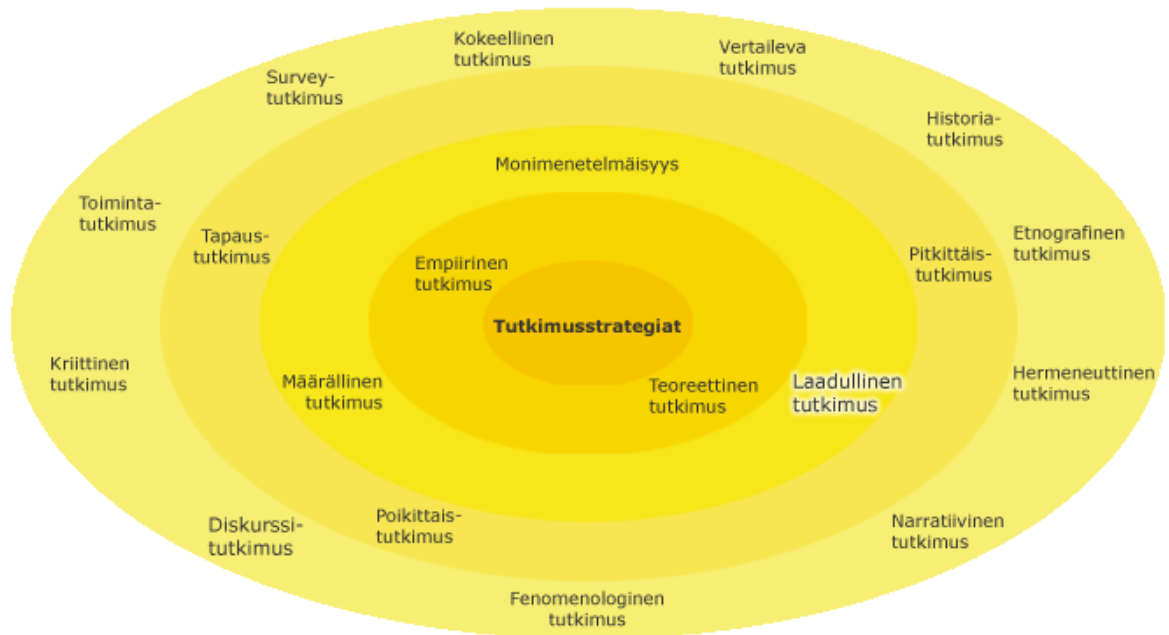
Toimintatutkimuksia voidaan jaotella myös reflektiivisyytensä perusteella. Taulukossa 3 on havainnollistettu teknisen, tulkinnallisen ja kriittisen toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä.

Taulukko 3: Toimintatutkimuksen eri suuntaukset (Metodix 19.5.2014)

Toimintatutkimuksen suuntaus	Tavoite	Tutkijan rooli	Tutkijan ja muiden osallistujien suhde
Tekninen	<ul style="list-style-type: none"> Vaikuttaminen tilanteeseen Ammatillinen kehittyminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ulkopuolinen asiantuntija Tarkkailija 	<ul style="list-style-type: none"> Riippumattomuus "HE"
Tulkinnallinen	Edellisten lisäksi <ul style="list-style-type: none"> Itseymmärrys Uudenlainen tietoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> Oman osallistumisen ja työn reflektoinnin tukija 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyö "TE"
Kriittinen	Edellisten lisäksi <ul style="list-style-type: none"> Vapautuminen vanhoista malleista Kriittinen suhtautuminen ylhäältä annettuihin malleihin ja käytäntöihin 	<ul style="list-style-type: none"> Muutosagentti Yhteistyön koordinoija Vastuun jakaja 	<ul style="list-style-type: none"> Yhteisvastuu "ME"

3.2.2 Laadullinen ja määrällinen toimintatutkimus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan yhdistelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta sekä määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta. Suojasen mukaan (2014), toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jota ei voi tarkastella pelkästään määrättyä tutkimusmenetelmänä. "Tutkimusaineisto on yleensä sekä määrällistä että laadullista." (Metodix 19.5.2014.) Kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti. (JYU 23.4.2015.)



Kuva 9: Tutkimusstrategiat (JYU 23.4.2015)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa monin eri menetelmin. Yhteisenä piirteenä menetelmissä korostuvat muun muassa kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta pidetään laadullisen tutkimuksen menetelmäparina. ”Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla.” Määrällisen menetelmäsuuntauksen ominaispiirteitä ovat laskennalliset ja tilastolliset analyysimenetelmät sekä kiinnostus luokitteluihin, syy- ja seuraussuhteisiin, vertailuun ja numeerisiin tuloksiin perustuvan ilmiön selittämisestä. (JYU 23.4.2015.)

Kvalitatiivisesta näkökulmasta tutkimus on lähimpänä kriittistä, laadullista toimintatutkimusta. Tutkimuksen tavoitteena on ammatillinen kehittyminen, uudenlainen tietoisuus sekä vanhojen käytäntöjen kyseenalaistaminen ja kriittinen suhtautuminen nykyisiin malleihin. Tutkijan ja muiden osallistujien rooli on yhteisvastuullinen, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa korostuu me-henki. Tutkijan roolina on toimia yhteistyön koordinoijana, muutosagenttina ja tutkimuksen läpiviejänä. Kvantitatiivisia piirteitä tutkimukseen tuo seuraavassa luvussa käsiteltävä kyselylomakkeen rakenne sekä se, että tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä.

Tutkimusongelman ratkaiseminen alkaa tiedonkeruulla. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin tässä opinnäytetyössä käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä.

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisen ja määrällisen toimintatutkimuksen aineiston keräämistapa niin suunnittelu- kuin toteuttamisvaiheessa oli kaksivaiheinen. Ensimmäinen osa toteutettiin teemahaastatteluna yrityksen toimitusjohtajalle. Toinen osa, joka suuntautui organisaation kaikille päälliköille ja toimitusjohtajalle, toteutettiin Microsoft Forms -kyselylomakkeen avulla.

Teemahaastattelussa on kyse sovelletusta puolistrukturoidusta haastattelusta. Se on yksi käytetyimmistä haastattelutyypeistä. (Spoken 12.4.2017). Formaalisuudessaan se sijoittuu avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin (KvaliMOTV 2021). Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan haastattelun muoto antaa mahdollisuuden haastateltavan ja haastattelijan väliselle vuorovaikutukselle. Teemahaastattelun aihealueet määritellään etukäteen valmiiksi, mutta aiheiden esittämisellä tai tavalla ei ole määrättyä järjestystä. (Spoken 12.4.2017.)

Teemahaastattelu toteutettiin esimiehen kanssa tapaamisessa tiistaina 26.1.2021 Vantaalla. Teemahaastattelun tarkoituksena ja tavoitteena oli rajata aihetta ja täsmentää varsinaisen kyselylomakkeen sisältöä. Teemahaastattelu käytiin läpi suullisesti ja varsinaisia muistiinpanoja haastattelusta ei tehty. Haastattelussa opinnäytetyön tekijä esitteli alustavaa kyselylomakettaan ja haastatteleamalla selvitti toimitusjohtajan näkemystä siihen, mitä olisi olennaista selvittää tutkimuksessa. Toimitusjohtaja oli pitkälti samoilla linjoilla opinnäytetyön tekijän alustavan lomakkeen kanssa. Keskustelua heräsi strategian, vastuualueiden ja tärkeimpien tunnuslukujen tiimoilta ja ne päätettiin yhteisymmärryksessä sisällyttää päälliköiden kyselylomakkeeseen. Teemahaastattelu vahvisti ja rajasi tutkimuksen aihetta niin, että tutkimusongelman keskiöön nousivat tärkeimmät tunnusluvut, tiedolla johtaminen sekä talous johtamisen tukena.

Tutkimuksen varsinainen toinen osa toteutettiin strukturoituna haastatteluna Microsoft Forms -kyselylomakkeen avulla. ”Strukturoitu haastattelu toteutetaan samoilla haastattelukysymyksillä kaikille haastateltaville koko tutkimuksen ajan. Strukturoidun haastattelun vastaukset ovat ennalta rajattuja, joten haastateltavan on valittava vaihtoehto, joka on lähimpänä omaa mielipidettä.” (Spoken 12.4.2017.)

Kyselylomake on tavallisin määrällisessä tutkimusmenetelmässä käytetty aineiston keräämisen tapa. Tämä kysely toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja kaikki määrällisen tutkimuksen kysymykset olivat monivalintakysymyksiä väittämän muodossa. Kyselylomake oli standardoitu eli vakioitu, mikä tarkoittaa, että kaikki vastaajat saavat samanlaiset kysymykset. Kysely toteutettiin anonyymisti, mikä on kyselylomakkeen etu. Kehittämisen kannalta avoimesti rehellisten vastausten saaminen on tutkimuksen hyödyllisyyden kannalta elinehto ja tämän johdosta on tärkeää, että vastaajat voivat kuvailla kokemuksiaan avoimesti ja ilman pelkoa tunnistamisesta sekä vastausten seurauksista. (Vilkkä 2015.) Kysely jaettiin toimitusjohtajalle sekä kaikille organisaation päälliköille, jonka johdosta vastaajajoukon laajuudeksi saatiin 8 henkilöä.

Kyselylomake piti sisällään yhteensä 15 kysymystä. Kaikki kysymykset olivat suljettuja kysymyksiä. Tällöin vastausvaihtoehdot ovat ennalta määritellyjä ja vastaaja ei voi muotoilla vastaustaan itse vaan valitsee tarjolla olevista vastausvaihtoehdoistaan itsellensä sopivimman. Tutkimuksessa hyödynnettiin niin kutsuttua Likertin asteikkoa, joka arvioi asteittain vastaajan erimielisyyttä tai samanmielisyyttä käsillä olevaan väitteeseen. (SurveyMonkey 2021). Asteikkoa on käytetty tutkimuksessa esimerkiksi seuraavasti: (1) täysin samaa mieltä, (2) samaa mieltä, (3) eri mieltä ja (4) täysin eri mieltä.

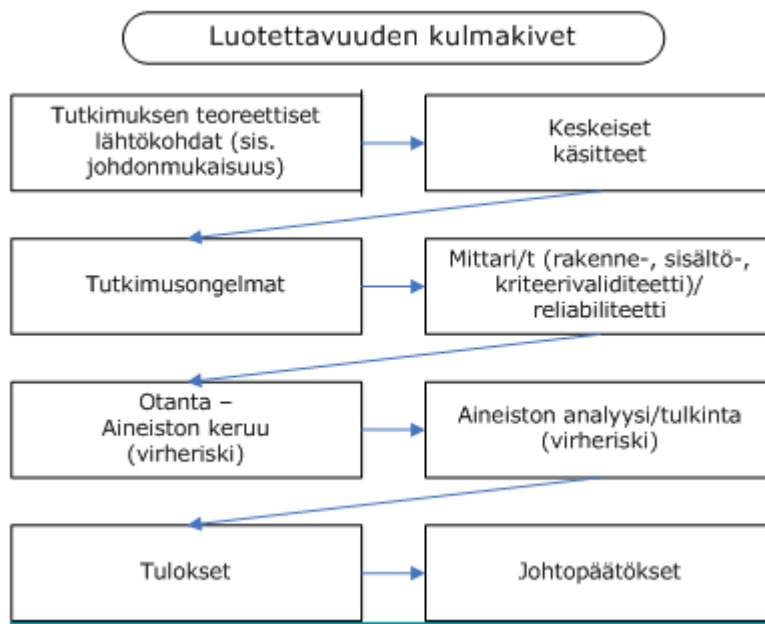
Kyselylomake jaettiin vastaanottajille 16.2.2021 ja vastausaikaa annettiin 5.3.2021 asti. Näin ollen vastausaikaa oli noin 2,5 viikkoa. Kyselylomake lähetettiin linkkinä sähköpostissa, saatesanojen kera. Muistutusviestit vastaamisesta lähetettiin 1.3.2021 ja 5.3.2021. Viimeisessä muistutusviestissä korostettiin, että vastausaika päättyy tänään. Kyselyyn vastasi lopulta kaikki 8 henkilöä ja keskimääräiseksi vastausajaksi muodostui vajaa 10 minuuttia.

Kolmantena opinnäytetyön laadullisena tiedonkeruumenetelmänä toimii kohdeorganisaation johtoryhmältä saamani palaute sekä heidän havaintonsa, jotka sain johtoryhmän kokouksessa toukokuun alussa. Teemahaastattelu ja kyselylomake olivat opinnäytetyön suunnittelun ja toteutuksen menetelmävalintoja. Johtoryhmältä saatu palaute kohdistui opinnäytetyön arviointiosioon. Perjantaina 7.5.2021 tutkimuksen tulokset esiteltiin kohdeorganisaation johtoryhmälle ja heiltä saatu palaute on avattu raportoinnin kehittämistä käsittelevässä luvussa 5.

3.3.1 Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsittein (Tuomi & Sarajärvi 2018). Reliabiliteetilla viitataan mitaustulosten toistettavuuteen ja analyysin johdonmukaisuuteen. Validiteetilla otetaan kantaa siihen, että aineiston analyysimittarit tutkimuksessa ovat päteviä. Luotettavassa menetelmässä saatu tulos ei vaihtele mittauskerrasta toiseen eikä silloin, kun mittaaja vaihtuu. Luotettavassa tutkimuksessa myös analyysimittarit mittaavat sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetissa otetaan kantaa siihen, pystyykö kyseisen aineiston perusteella tekemään tutkimuksen johtopäätökset. Jos tutkittava ei ymmärrä kysymystä, mittari (kysymys) ei ole validi eli pätevä. (JYU 10.3.2010.)

”Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteetti, validiteetti) käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on edustava, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman”. (Heikkilä 2014.) Kuvassa 10 on havainnollistettu luotettavuuden kulmakiviä teorialähtöisessä tutkimuksessa (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021).



Kuva 10: Luotettavuuden kulmakivet (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021)

Objektiivisuudella, totuudella ja totuuden luonteella on tärkeä rooli, kun keskustellaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ja miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

3.3.2 Tämän tutkimuksen luotettavuus

Kokonaisuus huomioiden tämän tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen tueksi kerättiin paljon tietoperustaa erilaisista lähteistä, tutkimus toteutettiin kahdessa osassa ja tutkimus jaettiin kohdeorganisaation avainhenkilöille.

Opinnäytetyön toimintatutkimus toteutettiin teemahaastatteluna ja strukturoituna haastatteluna, jonka tiedonkeruumenetelmänä käytettiin Microsoft Forms -kyselylomaketta. Teemahaastattelu toteutettiin yhdessä kohdeorganisaation ylimmän operatiivisen henkilön, toimitusjohtajan, kanssa. Teemahaastattelun tavoitteena oli rajata aihetta niin, että kyselylomakkeessa keskitytään kohdeorganisaation kannalta kaikkein olennaisimpiin asioihin. Teemahaastattelun tavoitteena oli myös tarkentaa sisältöä kyselylomakkeeseen. Kyselylomake koostui kolmesta kokonaisuudesta: tiedolla johtamisesta, taloudesta johtamisen tukena sekä tärkeimmistä avainmittareista ja tunnusluvuista. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selkeäksi kaikille vastaajille ja osaan kysymyksistä oli jopa sisällytetty kysymystä helpottava johdanto aiheeseen. Kysymykset oli pyritty rakentamaan neutraaleiksi niin, että ne eivät johdattelisi vastaajaa suuntaan tai toiseen. Kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää vastaajien

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta nousi esiin muutama tekijä, jotka saattavat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen otanta oli pieni. Tutkimukseen vastasi yhteensä vain 8 henkilöä. Kohdejoukkoa mietittiin pitkään, mutta teemahaastattelun perusteella tultiin yhteisymmärrykseen toimitusjohtajan kanssa siitä, että 8 henkilöä on riittävä, koska kyseessä on organisaation yksiköiden päälliköt. Toiseksi tutkimuskysely piti sisällään suljettuja kysymyksiä. Näin ollen on mahdollista, että vastaajilla olisi ollut eriäviä mielipiteitä kysymyksiin, mutta heillä ei ollut mahdollisuutta vastata sitä, koska kyseessä ei ollut avoin kysely. Tämä nousi myös teemahaastattelussa esiin ja yhteisymmärryksessä tultiin siihen tulokseen, että suljettu kysely on kuitenkin luotettavuutta kasvattava, koska muuten voisi ilmetä riski siitä, että vastaukset olisivat saattaneet eritä hyvinkin paljon ja moneen eri suuntaan, jolloin yhteenvedon ja johtopäätösten tekeminen tutkimustulosten perusteella olisi ollut vaikeaa. Näin ollen luotimme toimitusjohtajan kanssa siihen, että vaikka vapaata sanaa vastaajilla ei ole, saavat he silti tuotua mielipiteensä selvästi

esiin. Suljetut kysymykset olivat oman tulkintani mukaan rakennettu helposti ymmärrettävään muotoon. Tätä tukivat ne tosiasiat, että kysymyksissä oli useita eri vaihtoehtoja, osa kysymyksistä piti sisällään helpotuksenomaisen johdannon ja vastaajille vielä erikseen viestittiin ottamaan tutkimuksen tekijään yhteyttä epäselvissä mahdollisissa tapauksissa. Yhteydenottoja ei tullut ensimmäistäkään, mikä viittaa siihen, että vastaajat olivat ymmärtäneet kysymykset ja vastausvaihtoehdot.

Tutkimuksen luotettavuutta tukevat seuraavat tosiasiat. Ensinnäkin kaikki 8 henkilöä, joille tutkimuskysely jaettiin, vastasivat kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 100 %. Toiseksi vastaajajoukko koostui läpileikkauksesta organisaation kaikista yksiköistä ja kustannuspaikoista ja sisälsi yrityksen avainhenkilöt. Kolmanneksi tutkimustulosten luotettavuuden ylläpitämiseksi, kysely lähetettiin vastaajille henkilökohtaisena linkkinä. Neljänneksi tutkimus toteutettiin täysin anonyyminä, jolloin mahdollistettiin se tosiasia, että jokainen vastaaja pystyi vastaamaan täysin rehellisen mielipiteensä mukaan jännittämättä sitä, että hänen mielipiteeseensä tartuttaisiin ja kohdennettaisiin häneen. Tutkimuksen tekijä ei tiedä, mitä kukin osallistuja on vastannut. Viidenneksi luotettavuutta tukevaksi seikaksi nousee se tosiasia, että vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin ja tutkimustulosten perusteella saatiin selkeä kuva siitä, miten tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään.

4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tässä luvussa käydään tarkemmin läpi tutkimuksen toteutus sekä sen tulokset. Tutkimus koostui kolmesta toisiinsa linkittyvästä kokonaisuudesta: tiedolla johtaminen, talous johtamisen tukena sekä tunnusluvut ja tärkeimmät avainmittarit (KPI). Nämä kokonaisuudet käydään tarkemmin läpi omissa alakappaleissaan. Osa kysymyksistä linkittyi useampaan kategoriaan – kuten esimerkiksi strategiaan liittyvät kysymykset – mutta karkeasti jaoteltuna kyselylomakkeen rakenne oli seuraavanlainen. Kysymykset 1–4 liittyivät vahvasti tiedolla johtamiseen. Kysymykset 5–11 liittyivät talouteen ja sen tukeen johtamisessa. Kysymykset 12–15 liittyivät tunnuslukuihin ja tärkeimpiin avainmittareihin. Liite 1 opinnäytetyön lopussa sisältää kokonaisuudessaan tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen.

4.1 Tutkimustulokset: tiedolla johtaminen

Tutkimuksen ja liitteen 1 ensimmäiset neljä kysymystä käsittelivät tiedolla johtamista. Tom Davenport määritteli tiedolla johtamisen olevan ”tiedon kaappaamisen, jakamisen ja tehokkaan käytön prosessi” (KM World 2018). Kaikki tutkimukseen vastanneet kokivat tiedolla johtamisen tärkeäksi ja 75 % vastanneista toivoisi, että tiedolla johtamisen rooli organisaatiossa olisi vahvempi tulevaisuudessa. Nämä vastaukset olivat tutkimuksen tekijälle melko odotetun mukaisia, sillä tästä on ollut epäsuoria ja suoria viitteitä organisaation päällikköpalaverissa. Mielenkiintoisemmat vastaukset löytyivät tiedolla johtamisen saralta kysymyksistä 2 ja 3.

2. Flamingospassa analysoidaan dataa ja hyödynnetään tietoa päätöksenteossa

[Lisätietoja](#)

● Täysin samaa mieltä	0
● Samaa mieltä	6
● Eri mieltä	2
● Täysin eri mieltä	0



3. Minun mielestäni Flamingospassa harjoitetaan tietoon perustuvaa johtamista

[Lisätietoja](#)

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	4
● Eri mieltä	3
● Täysin eri mieltä	0



Kuva 12: Tiedolla johtaminen kohdeorganisaatiossa

Tiedolla johtamisen tavoitteena on saatavilla olevaa tietoa hyödyntämällä ja analysoimalla helpottaa päätöksentekijöiden työtä. ”Tiedolla johtamisella pyritään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan.” Tiedolla johtamiselle on olennaista datan analysointi päätöksenteon tueksi. (Virtanen & Stenvall & Rannisto 2015, 40.) Neljännes vastanneista koki, että yrityksessä ei analysoida dataa ja hyödynnetä sitä päätöksenteossa ja vielä suurempi osuus oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa ei harjoiteta tietoon perustuvaa johtamista. Toisin sanoen, koko henkilöstö koki tiedolla johtamisen tärkeäksi ja oli yhtä mieltä siitä, että tiedolla johtamisen roolin ei tulisi olla ainakaan nykyistä pienempi, mutta vastaavasti 25–37,5 % vastanneista oli sitä mieltä, että tiedolla johtaminen ei täysin toteudu organisaatiossa. Tässä on selkeä ristiriita ja kehityskohta organisaatiossa. On muistettava, että vastaajilla on erilaiset vastualueet, joten selvästi tietyillä osastoilla koetaan, että tietoa ei hyödynnetä päätöksenteossa ja johtamisessa tai vaihtoehtoisesti se, miten tietoa hyödynnetään organisaatiossa, on jäänyt heiltä pimentoon. Koska kuitenkin suurin osa oli sitä mieltä, että tietoa analysoidaan ja hyödynnetään päätöksenteossa ja johtamisessa, on hyvä ottaa tavoitteeksi tämän asian kirkastaminen kaikille osastoille, jotta eri mieltä olleetkin ovat tulevaisuudessa tietoisia siitä, kuinka kohdeorganisaatio hyödyntää tietoa päätöksenteossaan.

4.2 Tutkimustulokset: talous johtamisen tukena

Tiedolla johtamisen aihekokonaisuus ja siihen liittyvät vastaukset olivat melko ennalta-arvattavissa ja odotettavissa. Tutkimuksen toinen osuus, joka käsitteli laajemmin strategiaa ja talouden roolia johtamisessa ja päätöksenteossa, sisälsi yhteensä 7 kysymystä ja oli tutkimuksen osuuksista laajin. Tämä oli myös osuus tutkimuksesta, joka herätti eniten hajontaa vastanneiden keskuudessa. Yhteneväisyyksiä luonnollisesti löytyi, mutta löytyi myös muutamia selviä kehityskohteita.

Ensimmäinen hajontaa selvästi aiheuttanut aihealue liittyi kysymykseen 5 ja strategiaan. Puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että heidän mielestään kohdeorganisaatiolla ei ole selkeää strategiaa ja he eivät ole tietoisia siitä. Ottaen huomioon, että vastaajajoukko koostui organisaation päälliköistä ja vastuuhenkilöistä on selkeää, että tämä tulee uudelleen jalkauttaa ja kirkastaa kaikille päälliköille sekä mielellään myös koko henkilöstölle. Strategiakysymyksen vastaukset loivat mielenkiintoisen yhtenäisyyden ja kulmakiven muutamaa muuhun tutkimuksen kysymykseen ja niiden vastauksiin, sillä korrelaatiota näiden kysymysten ja vastausten välillä oli havaittavissa.

”Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa” (Kamensky 2020). Strategia mielletään usein suunnitelmaksi, jonka avulla organisaation tavoitteet ja päämäärä saavutetaan. Pää tavoite usein koostuu alatavoitteista, jotka määritellään ja joita seurataan ja mitataan. Voidaan mieltää, että päätavoite on koko organisaation yhteinen tavoite ja alatavoitteet ovat esimerkiksi eri yksiköiden, kustannuspaikkojen ja/tai funktioiden tavoitteet. Jotta päätavoite voidaan saavuttaa, tulee sen alla olevien alatavoitteiden myös toteutua olennaisilta osin niin, että niiden yhteenlasketun summan avulla on mahdollista päästä koko organisaation päätavoitteeseen. Kuten todettua, puolet tutkimukseen vastanneista ei ollut täysin selvillä yrityksen strategiasta. Vastaavasti puolet tutkimukseen vastanneista olivat sitä mieltä, että taloudellisia tavoitteita ei ole jalkautettu kaikille organisaatiotasolle selkeästi ja myös puolet olivat sitä mieltä, että eivät usko tietävänsä kohdeorganisaation keskeisimpiä tunnuslukuja.

Tämä kolmen kysymyksen vastausten yhtenäisyys herätti mielenkiintoisen havainnon, joka voidaan nähdä johdonmukaisena, kun ottaa huomioon seuraavan seikan. Mikäli henkilö ei tiedä henkilökohtaisia tavoitteitaan, on mahdollista, että hän ei tiedä mitä häneltä henkilökohtaisesti odotetaan sekä mitä yrityksessä mitataan ja seurataan (keskeisimmät tunnusluvut). Näin ollen hän ei välttämättä tiedä myöskään organisaation päätavoitetta ja

strategiaa. Tämä havainto oli mielestäni merkittävin löytö koko tutkimuksessa. Se tuki tutkittua ongelmaa ja lisäksi oli omiaan edesauttamaan ja antamaan suuntaviivoja itse kehittämistyölle, jota lähdetään työstämään. Tämän tuloksen voi nähdä mielestäni positiivisena haasteena/ongelmana. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että strategia, tavoitteet ja tunnusluvut ovat olemassa organisaatiossa, koska puolet vastauksista tukivat tätä kannanottoa. Mutta vastaavasti se, mitä pitää kehittää, on näiden selkeämpi määrittely, esiin tuominen ja uudelleen jalkauttaminen niin, että loputkin ovat yhtä mieltä niiden olemassaolosta sekä tietoisia yrityksen strategiasta, tavoitteistaan ja tärkeimmistä tunnusluvuista.

Flamingospalla on selkeä strategia ja olen tietoinen siitä, mikä se on

[Lisätietoja](#)

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	3
● Eri mieltä	4
● Täysin eri mieltä	0



6. Talouden rooli on tärkeä ja vahva Flamingospan johtamisessa

[Lisätietoja](#)

● Täysin samaa mieltä	2
● Samaa mieltä	6
● Eri mieltä	0
● Täysin eri mieltä	0



7. Taloudelliset tavoitteet on jalkautettu kaikille organisaatiotasolle ja olen tietoinen omista / oman vastualueeni taloudellisista tavoitteistani

[Lisätietoja](#)

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	3
● Eri mieltä	4
● Täysin eri mieltä	0



Kuva 13: Strategia ja oman vastualueen tavoitteet

Talouden rooli on tärkeä johtamisen tukifunktiona tuottaessaan sekä strategista että operatiivista tietoa läpi organisaation. Menestyvissä ja kehittyneissä yrityksissä, jotka jatkuvasti pyrkivät kehittämään toimintaansa, on paljon käytetty sanonta ”mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa”. Tämä viittaa siihen, että yritystä halutaan johtaa tosiasioiden pohjalta, ei mututuntumalta. (Niskavaara 2.1.2020.) Yleisesti ottaen talouden roolia johtamisessa arvostettiin, se koettiin tärkeäksi ja suurimmaksi osaksi vastaajat kokivat talouden toimivan johtamisen ja päätöksenteon tukena. Jopa kolme neljäsosaa vastaajista oli sitä mieltä, että talouden rooli kohdeorganisaatiossa on tärkeä ja vahva ja organisaatiota johdetaan taloudellisten tosiasioiden pohjalta, ei mututuntumalta. Seitsemän kahdeksasta oli sitä mieltä, että päätöksillä ja päätöksenteossa on vahva taloudellinen peruste takana ja tämän lisäksi puolet olivat sitä mieltä, että talousjohtamisen erityiset tavoitteet täyttyvät kohdeorganisaatiossa hyvin.

Talousjohtamisessa on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, joka saa heidät tekemään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamiseksi. Talousjohtamisen erityisinä tavoitteina on tehokkuus, taloudellisuus ja tuloksellisuus. (Pellinen 2017.) Tutkimuksen tulokset talouteen liittyen viestivät positiivisesti siitä, että organisaatiossa on painotettu hyvin talouden roolia ja panostettu hyvään talousjohtamiseen. Päällikkötasolle on jalkautettu hyvin talouden merkitys ja tärkeys organisaation pyörittämisessä ja talouden peruseriaatteet sekä se, mikä on talouden rooli organisaatiossa ja kuinka se näkyy jokaisen päivittäisessä tekemisessä. Työskennelleenä nyt reilun vuoden organisaatiossa äärimmäisen haastavana COVID-19-aikana tämä tulos ei yllätä. Organisaatiossa on onnistuttu hyvin painottamaan asioita liittyen kustannuksiin, keskittämiseen sekä myynnin kasvattamiseen. Näiden vaikutuksia on tuotu erilaisissa foorumeissa ilmi ja on havainnollistettu, mikä vaikutus niillä on koko organisaatioon. Kustannuksien osalta on pidetty huolta siitä, että niillä on järkevä taloudellinen peruste ja ne palvelevat kannattavasti organisaatiota tulevaisuudessa. Organisaatiossa on toteutettu vaativina aikoina tiukkaa kulukuuria, kun sitä on vaadittu ja hankintojen prioriteettijärjestys ja niiden tuoma taloudellinen hyöty on informoitu hyvin organisaation päällikkötasolle.

Tutkimuksen talousosiossa selvitettiin vielä vastaajien kokemusta siitä, kuinka kohdeorganisaatiossa mitataan ja seurataan asioita, mutta koska tämä aihealue liittyy vahvasti myös tärkeimpiin avainmittareihin, käydään sitä läpi seuraavassa osiossa tarkemmin.

4.3 Tutkimustulokset: tunnusluvut ja KPI

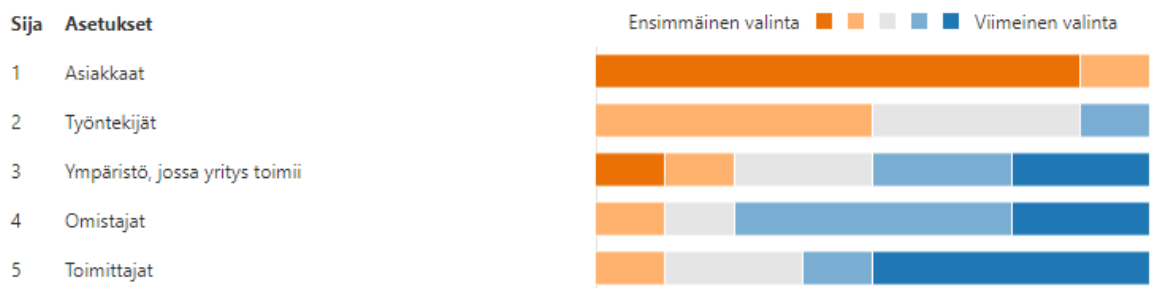
Tutkimuksen viimeinen osio käsitteli tunnuslukuja sekä tärkeimpiä avainmittareita, joista käytetään myös nimitystä KPI. Yrityksen taloutta kuvataan usein erilaisten tunnuslukujen avulla (Netvisor, 2019). Yleisimpiä tunnuslukuja ovat kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja kasvu. Tämän lisäksi tänä päivänä on yleistynyt käsite, jonka tavoitteena on määrittellä, seurata ja mitata yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä asioita sekä keskeisiä tavoitteita – Key Performance Indicators (KPI). KPI tai tärkein avainmittari on mitattava arvo, joka demonstroi kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa keskeiset tavoitteensa. Yrityksillä on usein useampia keskeisiä tavoitteita ja tärkeimpiä avainmittareita, joiden avulla he arvioivat kuinka liiketoiminnalliset tavoitteet saavutetaan (Klipfolio 2021).

Tutkimuksen viimeisessä osiossa selvitettiin vastaajien näkemystä tunnuslukuihin, sidosryhmiin ja tärkeimpiin avainmittareihin. Puolet vastaajista eivät uskoneet, että tietävät kohdeorganisaation keskeisimmät tunnusluvut, kun puhuttiin kannattavuudesta, vakavaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Vain kaksi kahdeksasta olivat varmoja siitä, että tietävät keskeisimmät tunnusluvut. Lisäksi tutkimuksen taloutta käsittelevässä osiossa kävi ilmi, että kolme kahdeksasta oli sitä mieltä, että kohdeorganisaatiossa ei mitata ja seurata asioita. On hyvin mahdollista, että näillä kahdella tuloksella on korrelaatio.

Tunnuslukujen olennaisimpia osa-alueita on niiden aktiivinen seuranta ja analysointi. Riippumatta yrityksen toimialasta, sijainnista tai koosta, jotkut tunnusluvuista ovat aina tärkeitä kuin toiset. Mikäli yrityksen päättäjät eivät osaa seurata liiketoiminnan kannalta oikeita tunnuslukuja tai he eivät ymmärrä, mitä ne kertovat yrityksen taloudesta, on taloustiedon hyödyntäminen liiketoiminnan kehittämisessä äärimmäisen haastavaa. (Juha Falck 27.8.2020.) Vastaavasti, mikäli seurantaa ei tehdä ollenkaan tai analyseja ei ymmärretä, on tunnuslukujen määrittäminenkin jo turhaa. Kohdeorganisaation näkökulmasta positivistista oli, että yli puolet kokevat, että organisaatiossa seurataan ja mitataan asioita sekä puolet joko tiesivät varmuudella tai uskoivat tietävänsä kohdeorganisaation keskeisimmät tunnusluvut. Osa päälliköistä kuitenkin kokee, että tunnuslukuja ei ehkä ole määritelty tai viestitty riittävän selvästi, sillä he eivät usko tietävänsä keskeisimpiä tunnuslukuja. On myös mahdollista, että samat henkilöt vastaajista kokevat, että kohdeorganisaatiossa ei mitata tai/ja seurata asioita, jos heille ei ole selvää, mitä organisaatiossa tulisi mitata ja seurata, kun käsitys tärkeimmistä tunnusluvuista puuttuu. Tämä havainto oli myös erittäin hyödyllinen kehittämistoimenpiteiden näkökulmasta. Keskeisimpien tunnuslukujen tulos

tuki samaa tosiasiaa, mikä tuli ilmi strategian ja taloudellisten tavoitteiden yhteydessä: viestintää on tehostettava.

Organisaatiot toimivat keskeisten sidosryhmiensä määrittelemässä ympäristössä ja Harvard Business Review:n artikkelin mukaan, organisaatio on vain yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki tärkeimpien sidosryhmiensä keskuudessa. Siksi KPI:tä määriteltäessä olisi elintärkeää muistaa, että "suorituskyvyn mittaaminen on suhteiden mittaamista". Näin ollen tärkeimpien avainmittareiden tulisi olla helposti ja suoraan heijastettavissa yrityksen keskeisiin sidosryhmiin. (Harvard Business Review 4.2.2020.) Tutkimuksen kysymyksessä 13 selvitettiin, miten vastaajat kokevat organisaation keskeisimmät sidosryhmät tärkeimmästä vähiten tärkeimpään.



Kuva 14: Kohdeorganisaation tärkeimmät sidosryhmät

Seitsemän kahdeksasta vastaajasta oli nimennyt asiakkaan organisaation tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Tämä oli omasta mielestäni erinomainen uutinen, sillä "yritys on olemassa asiakkaitaan varten" (Tuulia Sinijärvi 1.9.2015). Yksi vastaajista oli nimennyt ympäristön, jossa yritys toimii tärkeimmäksi sidosryhmäksi, mutta asiakas oli hänen kirjoissaan heti tämän jälkeen toisena. Muiden sidosryhmien osalta oli havaittavissa selvää hajontaa vastaajien kesken. Vastaajat kokivat myös työntekijät tärkeänä sidosryhmänä, sillä se oli melko selkeästi toisella sijalla ja jopa puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijät ovat asiakkaiden jälkeen toiseksi tärkein sidosryhmä organisaatiolle. Kuitenkin yksi vastaajista oli listannut työntekijät jopa toiseksi vähiten tärkeimmäksi sidosryhmäksi, ja loput kolme kahdeksasta olivat listanneet työntekijät sijalle 3. Ympäristö, jossa yritys toimii, nähtiin vastaajien kesken hyvin eri tavalla. Yksi vastaajista oli listannut toimintaympäristön tärkeimmäksi sidosryhmäksi ja jopa puolet olivat listanneet sen kahden vähiten tärkeimmän joukkoon, joista yksi neljäsosa vähiten tärkeimmäksi. Toimintaympäristö oli ainoa sidosryhmä, joka sai ääniä kaikissa tärkeyskategorioiden. Myös omistajat ja toimittajat nähtiin

vastaajien kesken eri lailla. Suurin osa vastaajista listasi omistajat ja toimittajat kahden vähiten tärkeimmän joukkoon, mutta oli myös vastaajia, jotka kokivat näiden olevan jopa kahden tärkeimmän sidosryhmän joukossa. Omistajat oli listattu määrällisesti eniten kahden vähiten tärkeimmän joukkoon, mutta koska jopa puolet vastaajista pitivät toimittajia vähiten tärkeimpänä sidosryhmänä, oli omistajat sijalla 4.

Tämän kysymyksen vastausten jakautuminen herätti ajatuksen siitä, että sillä missä päin organisaatiota vastaaja työskentelee, on vaikutusta siihen, miten hän kokee sidosryhmien merkityksen. Ihmiset, jotka ovat jatkuvasti tekemisissä esimerkiksi asiakasrajapinnassa, saattavat kokea sidosryhmien tärkeysjärjestyksen eri tavalla kuin he, jotka esimerkiksi työskentelevät hallinnossa tai huollossa ja eivät ole jatkuvassa kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa. Vastaavasti henkilö, joka on paljon tärkeiden toimittajien kanssa tekemisissä tai henkilö, joka on omistajien kanssa tekemisissä saattaa nähdä asiat eri tavalla kuin vastaaja, jonka viikoittaisiin rutiineihin nämä toimenpiteet eivät kuulu.

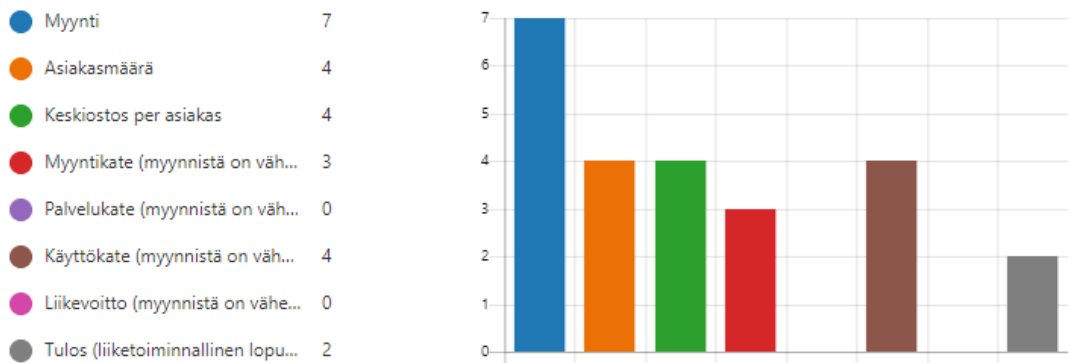
Tutkimuksen kaksi viimeistä kysymystä käsittelivät tärkeimpiä avainmittareita (KPI). KPI:t helposti heijastetaan mittareihin, vaikka ne eivät tarkoita samaa asiaa. Mittarit pitävät sisällään kaikki yrityksen performanssia ja kehitystä seuraavat instrumentit, kun taas KPI pitää sisällään vain kaikkein tärkeimmät mitattavat arvot. Parhaat mitattavat arvot ovat uniikkeja ja ainutlaatuisia nimenomaan kyseiselle yritykselle. (Dashboard Fox 2021.) Kahdessa viimeisessä kysymyksessä selvitettiin vastaajilta, kuinka he kokevat, mitkä ovat tärkeimpiä avainmittareita kohdeorganisaatiolle ja mitkä samoista vaihtoehtoista ovat vähiten tärkeitä. Alkuun on hyvä muistaa, että vastaajat pystyivät valitsemaan vain kolme vaihtoehtoa. Näin ollen se, että jotakin vaihtoehtoa ei ole valittu tai sitä on valittu vähän tärkeimpien avainmittareiden joukkoon, ei automaattisesti tarkoita sitä, että vastaajat kokivat sen höydyttömäksi tai turhaksi. Se vain tarkoittaa, että heidän mielestään sen ei tulisi olla kolmen tärkeimmän avainmittarin joukossa. Toiseksi on hyvä muistaa, että järjestystä ei kysytty. Vastaajia pyydettiin vain valitsemaan kolme, ja kyseisten vaihtoehtojen ei tarvinnut olla missään järjestyksessä.

Tämän osion vastaukset olivat äärimmäisen mielenkiintoisia. Vastauksista paistoi läpi samanhenkisyttä, mutta myös eriäviä mielipiteitä esiintyi erityisesti vähiten tärkeimpien avainmittareiden osalta. Seitsemän kahdeksasta nosti myynnin tärkeimpien avainmittareiden joukkoon. Myynnin tärkeyttä on organisaatiossa korostettu etenkin näin haasteelli-

sena aikakautena, joten tämä ei tullut yllätyksenä. Sen sijaan yllättävämpi seikkaan myyntiin liittyen oli, että yksi vastaajista koki myynnin jopa kolmen vähiten tärkeimmän mittarin joukkoon ja tämä poikkeaa yleismielipiteestä valtavasti. Myynnin jälkeen tärkeimpien avainmittareiden joukkoon nousivat tasapuolisesti asiakasmäärä, keskiostos per asiakas ja käyttökate. Selvistä hajonnasta kertoi kuitenkin se tosiasia, että vastaajista 25 % - 37,5 % oli listannut nämä samat kolme avainmittaria vähiten tärkeimpien avainmittareiden joukkoon. Huolimatta siitä, että keskiostos per asiakas saadaan johdettua myynnistä ja asiakasmäärästä – ja päinvastoin – oli kaikki nämä kolme mittaria valittu kuitenkin monella kolmen tärkeimmän joukkoon. Käyttökate kertoo yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja, rahoituseriä, tilinpäätössiirtoja ja veroja. Käyttökate kuvaa sitä, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen liiketoimintakulut. (AlmaTalent 2021.) Käyttökate on toisin sanoen operatiivinen tulos, josta ei ole vähennetty poistoja. Poistojen vähennyksen jälkeen puhutaan liikevoitosta. Hieman vajaa puolet – kolme kahdeksasta – oli nostanut myös myyntikatteen tärkeimpien avainmittareiden joukkoon.

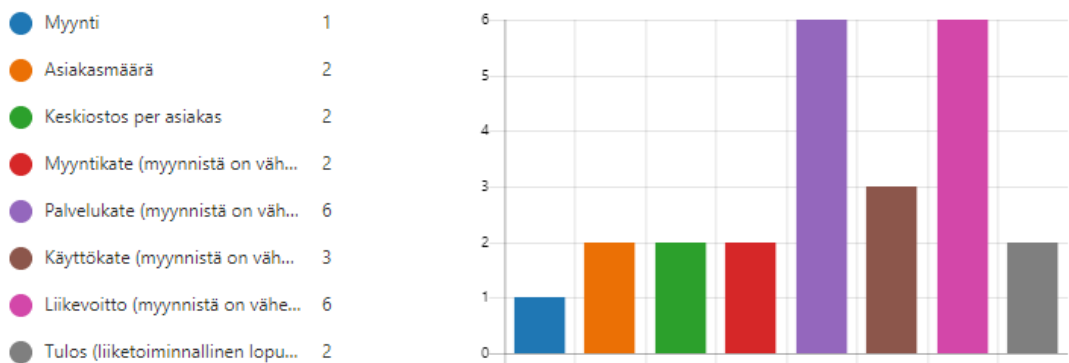
VALITSE MITKÄ KOLME SEURAAVISTA ovat mielestäsi tärkeimpiä avainmittareita Flamingospalle

[Lisätietoja](#)



15. VALITSE MITKÄ KOLME SEURAAVISTA ovat mielestäsi VÄHITEN tärkeimpiä avainmittareita Flamingospalle

[Lisätietoja](#)



Kuva 15: Kohdeorganisaation tärkeimmät avainmittarit

Mielenkiintoisin havainto liittyy tilikauden tulokseen sekä liikevoittoon. ”Liiketoiminnan tulee tuottaa enemmän kuin se kuluttaa. Yrityksen kannattavuus on sen toiminnan jatkumisen edellytys” (Netvisor, 2019). Liikevoitto kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ja siitä selviää parhaiten liiketoiminnan kannattavuus. Tilikauden tulos on tuloslaskelman viimeisin rivi, eli liiketoiminnan tulos vähennettynä rahoituskuluilla, satunnaisilla erillä ja veroilla. Tilikauden tulos on siis yrityksen omistajille jäävä osuus tilikauden tuloksesta, joka ui suoraan yrityksen omaan pääomaan - taseeseen. (Innanen 12.4.2017.) Kannattavuus on toiminnan jatkumisen elinehto. Ilman kannattavaa liiketoimintaa, yritys ei voi selvitä pitkässä juoksussa. Usein kannattavuudesta puhuttaessa tai sitä mitattaessa nousevat nimenomaan liikevoitto-% ja tilikauden tulos keskusteluihin ja tunnuslukutaulukoihin. Tilikauden tulos valuu myös suoraan tuloksesta läpi yhtiön taseeseen ja omaan pääomaan. Lakisääteinen liiketoiminnan edellytys on, että oma pääoma ei voi olla pitkään negatiivinen. Näin

ollen, mikäli liiketoiminnan tilikauden tulos on pitkään tai pahasti negatiivinen, se voi painaa yhtiön oman pääoman negatiiviseksi, mikä ennen pitkää tappaa yrityksen liiketoiminnan. Hill Audit Oy:n KHT-tilintarkastaja Lauri Mäki kertoi kurssillaan ”Konsernitilinpäätöksen laadinta” marraskuussa 2018, että vanhan tilintarkastajan viisauden mukaan, elinvoimaisen ja kannattavan yrityksen voi havaita kolmen tunnusluvun/mittarin perusteella: liikevoitto, oma pääoma ja liiketoiminnan rahavirta. Oheisessakin tulkinnessa korostuu suorasti liikevoiton ja epäsuorasti tilikauden tuloksen tärkeys.

Tutkimuksen vastauksissa liikevoitto ja tilikauden tulos eivät suoranaisesti nousseet edellä kuvatun mukaisesti esiin, sillä kukaan vastaajista ei listannut liikevoittoa tärkeimpien avainmittareiden joukkoon ja vain 25 % vastaajista listasi tilikauden tuloksen. Neljäsosa vastaajista listasi vastaavasti tilikauden tuloksen vähiten tärkeimpien avainmittareiden joukkoon ja jopa kolme neljäsosaa oli ruksannut liikevoiton vähiten tärkeimpien joukkoon. Muut mittarit jakautuvat vähiten tärkeimpien joukossa melko tasaisesti, mutta liikevoitto ja palvelukate oli yleisesti ottaen koettu selvästi vähiten tärkeimmiksi tarjolla olevista vaihtoehtoista. Palvelukate saadaan, kun liikevaihdosta on vähennetty materiaalit ja palvelut sekä henkilöstökulut.

Tutkimustuloksista ilmeni, että yleisesti ottaen yksi yleisimmistä kannattavuuden mittareista – liikevoitto – oli listattu 75 % tapauksista vähiten tärkeimpien joukkoon ja myös tilikauden tulos oli valittuna joka neljännellä. Tästä ei suinkaan tule olla huolissaan tai vetää vääriä johtopäätöksiä. Kohdeorganisaatiossa kuten toimialalla yleisestikin korostuu kaiteajattelumalli ja organisaatiossa on aikaisemmin korostettu erityisesti käyttökate ja katelaskennoista kuulee edelleenkin keskusteltavan paljon. Vuoden aikana on tullut tutuksi, että katteista puhutaan enemmän ja niihin kiinnitetään enemmän huomiota yleiskielessä kuin vaikkapa esimerkiksi liikevoittoon. Vastaavasti käyttökate on hyvin lähellä liikevoittoa – ainoastaan poistot puuttuvat käyttökatteesta- ja puolet olivatkin listanneet käyttökateen tärkeimpien avainmittareiden joukkoon. On loogista, että jos on listannut käyttökateen jo, niin saattaa olla turhaa seurata molempia, käyttökate ja liikevoittoa, koska ne ovat hyvin lähellä toisiaan ja kohdeorganisaation näkökulmasta, poistot eivät näyttele valtavaa roolia tuloslaskelmassa. On myös hyvin mahdollista, että ”poistot” sanana on osalle hieman vieras, koska kyse ei ole kovin tavanomaisesta termistä, joka kaikkien organisaation työntekijöiden tulisi tietää. Näin ollen voi olla, että suurin osa on turvallisuuden tunteesta johtuen päättynytkin tässä tapauksessa käyttökatteeseen. Lisäksi on hyvä muistaa, mitä kapp-

leen alussa korostettiin, että vaikka ihmiset ovat listanneet jonkin mittarin vähiten tärkeimpien joukkoon, se ei automaattisesti tarkoita sitä, että he pitäisivät sitä täysin tarpeettomana. On mahdollista, että he valitsivat jo ”korvaavan tuotteen” (esimerkiksi käyttökattien) tärkeimpien joukkoon ja kokevat siksi jonkun toisen mittarin vähemmän tärkeäksi. Mitä tulee tilikauden tulokseen, niin tämäkin on mielestäni ihan looginen lopputulema. Organisaatiossa korostetaan ja painotetaan operatiivista toimintaa ja sen tärkeyttä, mikä on erittäin hyvä asia. Kohdeorganisaation rahoituskulut ja -tuotot näyttelevät isossa kuvassa hyvin mitätöntä roolia ja veroihin on usein vaikeampi vaikuttaa, joten tässä suhteessa on ihan loogista keskittyä enemmän niin sanotusti operatiiviseen toimintaan kuin siihen, mihin organisaation henkilöstöllä ei ole niin suurta mahdollisuutta vaikuttaa ja jonka rooli on pienempi.

4.4 Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

Tässä kappaleessa on listattu tutkimuksen keskeisimmät havainnot. Asiaa lähestyttiin määrittelemällä tutkimuksessa käsitelty aihealue, ja siihen liittyvä havainto. Taulukkoon 2 on nostettu esiin olennaisimmat havainnot, joita tutkimuksesta nousi esiin.

Taulukko 2: Tutkimuksen keskeisimmät havainnot

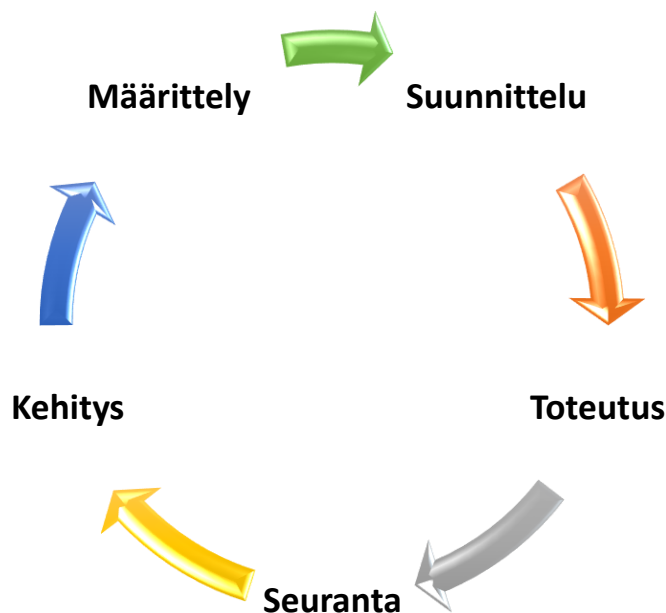
Aihealue	Havainto
Strategia	Kerrataan ja tarvittaessa muokataan paremmin nykytilannetta vastaavaksi
Talotason sekä osastokohtaiset tavoitteet, tunnusluvut ja mittarit	Määritellään ja kirkastetaan niin talotason kuin osastokohtaisetkin tunnusluvut, tavoitteet ja mittarit
Tiedolla johtaminen, seuranta ja raportointi	Tietoa hyödynnettäisiin vieläkin enemmän johtamisessa ja määritellyjä tavoitteita ja mittareita seurattaisiin ja raportoitaisiin säännöllisesti

5 Raportoinnin kehittäminen

Tässä osiossa havainnollistetaan opinnäytetyön ja sen tutkimuksen tulosten perusteella syntyneen raportoinnin kehittämisen vaiheet, aikataulu ja konkreettinen ehdotus raportoinnin parantamiseksi. Ensin käydään läpi raportoinnin kehittämisen prosessi. Sen jälkeen avataan konkreettinen kehittämissuositus raportoinnin parantamiseksi ja lopuksi käydään läpi aikatauluehdotusta kehittämistyölle.

5.1 Raportoinnin kehittämisen prosessi

Organisaation johdon tehtävät jakaantuvat kolmeen tärkeään kokonaisuuteen: suunnitteluun, implementointiin ja seurantaan. Liiketoiminnan suunnitteluun sisältyy päämäärien ja tavoitteiden sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien määrittely. Liiketoiminnan toteuttaminen ja valvonta kytkeytyvät tiiviisti yhteen. Johdon tehtävänä on toimeenpanna suunnitelmat. Tämän lisäksi johto valvoo ja seuraa toiminnan. Usein valvonta aiheuttaa kauden aikana korjaavia toimenpiteitä, jolloin alkuperäiset laaditut suunnitelmat tarvitsevat tarkennusta. Tätä prosessia toistamalla ja eteenpäin menemällä syntyy toistuva kehän pyörimisliike, jonka vaiheet ovat suunnittelu, toteutus, seuranta, kehitys ja määrittely (tai uudelleen määrittely). (Tenhunen 24.1.2013.)



Kuvio 3: Prosessien kehittämisen pyörimisliike

Raportoinnin kehittäminen seuraa tätä samaa kehän pyörimisliikettä ja prosessia. Tutkimuksessa selvitettiin nykyhetken tilanne ja kohdeorganisaation päälliköiden näkemys. Tämän pohjalta määritellään suuntaviivat raportoinnille ja suunnitellaan sen toteutustapa. Tämän jälkeen implementoidaan uudenlainen raportointimalli ja -tapa osaksi yrityksen liiketoimintaa ja ryhdytään seuraamaan raportoinnissa määriteltyjen tavoitteiden toteutusta. Säännöllisesti verrataan miten alussa määritellyt tavoitteet ovat toteutuneet ja mitä voitaisiin kehittää, jotta tavoitteet saavutettaisiin tehokkaammin. Tämän pohjalta tehdään muutoksia, jotka voivat kohdistua esimerkiksi ihan arkipäiväiseen tekemiseen, organisatorakenteeseen, johtamiseen tai raportointiin. Raportoinnin tehtävänä on auttaa hahmottamaan mahdollisia kipupisteitä, jotta pystytään reagoimaan liiketoiminnan haasteisiin ja kehittää toimintaa edelleen. Kun mahdolliset ratkaisut ongelmien ratkaisemiseksi on määritelty, lähtee prosessi taas alusta ja raportointi pitää huolen siitä, että seuranta jatkuu.

5.2 Kehittämis ehdotus

Tutkimuksessa esiin nousseet asiat antavat mielestäni positiivisen signaalin kohdeorganisaation suuntaan. Kehitettävää luonnollisesti on, mutta yhteistyöhaluisella organisaatiolla kehittämisprosessin läpivienti on varmasti mahdollista. Vastaajien kesken oli selvästi havaittavissa, että tutkimuksessa selvitettyt asiat – strategia, tavoitteet, tunnusluvut - ovat olemassa yrityksessä, mutta vaativat todennäköisesti hieman kertausta, kirkastusta tai uudelleen jalkauttamista. Tämä on mielestäni paljon parempi tulos kuin se, että esimerkiksi kenelläkään tai vain harvalla olisi ollut käsitystä tutkimuksessa selvitettävistä asioista.

Oma näkemykseni kehittämis ehdotukselle lähtee liikkeelle rutiinin, struktuurin ja porrastettujen tavoitteiden luonnista. Talotason viestintää tulee parantaa entisestään, strategia ja tavoitteet on kerrattava uudemman kerran ja kirkastettava niin, että ne ovat kaikille hyvin selkeät. Tämän lisäksi olisi hyvä määritellä strategian yhteydessä tärkeimmät talotason tavoitteet sekä organisaation päämäärä / tavoitetaso jollain tietyllä aikajänteellä, esimerkiksi 3–5 vuoden kuluttua. Kun strategia ja talotason tavoitteet on kerrattu päälliköille ja koko henkilöstölle, olisi mielestäni erittäin hyödyllistä määritellä tärkeimmät talokohtaiset avainmittarit. Nämä voivat olla sekä tulokseen ja liiketoimintaan liittyviä, että niiden ulkopuolisia mittareita, esimerkiksi asiakastyytyväisyys tai työntekijätyytyväisyys. Tutkimustulosten perusteella näkisin järkeväksi määritellä 5 avainmittaria, joista suoria kannattavuuden mittareita olisi kolme ja kaksi muuta linkittyisivät epäsuorasti kannattavuuteen ja ovat organisaation liiketoiminnan kannalta äärimmäisen tärkeitä. Tärkeimmät avainmittarit voisivat olla

- Myynti
- Keskiostos per asiakas
- Myyntikate
- Käyttökate
- Tilikauden tulos

Keskiostos per asiakas on valittu kehitysehdotukseen asiakasmäärän sijasta sen johdosta, että COVID-19 aikakausi on opettanut, että ihmisten sosiaaliseen käyttäytymiseen voi puuttua yllättävästikin ulkopuolisia tekijöitä. Keskiostos per asiakas on kuitenkin sellainen mittari, johon mielestäni kohdeorganisaatio pystyy vaikuttamaan. Tavoitteena on määritellä jokaiselle osastolle tai kustannuspaikalle vielä omakohtaiset tavoitteet ja mittarit, joita seurataan ja mitataan. Nämä voivat luonnollisesti muuttua ja elää ajan saatossa ja organisaation kehittyessä. Koska esimerkiksi huolto on toiminnaltaan ja työtehtäviltään täysin erilainen kustannuspaikka kuin esimerkiksi tulosta tekevä kylpylä, tulee tavoitteet määritellä jokaista yksikköä vastaavaksi. Yksikkökohtaiset tavoitteet voivat poiketa muista yksiköistä merkittävästikin, mutta kaikilla on oltava sama punainen lanka ja sama tavoite epäsuorasti tai suorasti – palvella talokohtaisia tavoitteita. Huollon yhtenä tavoitteena voi olla esimerkiksi vesitekniikan ja -hygienian taso, vesipuistossa voi vastaavasti olla turvallisuus ja vähäinen tapaturmien määrä ja vastaanotossa esimerkiksi tietty asiakaspalvelutaso. Pääajatuksena on se, että oli tavoite mikä tahansa, se palvelee koko organisaation tavoitteita ja päämäärää.

Nämä osastokohtaiset sekä talotason tavoitteet tuotaisiin osaksi päällikköpalavereita. Päällikköpalaverit pidetään organisaatiossa kuukausittain. Osastokohtaisia tavoitteita voisi tarkastella esimerkiksi kvartaaleittain yhdessä vastuullisen päällikön kanssa ja tässä yhteydessä kerrattaisiin määritellyt tavoitteet sekä katsastettaisiin aina sen hetkinen tilanne suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Päällikköpalavereissa olisi myös hyvä säännöllisin väliajoin kerrata organisaation strategia ja tavoitteet ja tarkastella, miten talotason tavoitteet ovat toteutuneet. Jotta raportoinnin ja seurannan kanssa päästään liikkeelle, vastaa siitä aluksi johto. Raportoinnin ja seurannan suhteen päätavoite on, että vastuu siirretään hiljalleen osastojen päälliköille ja he käyvät toteumaa ja tavoitteita oman tiiminsä kanssa läpi heidän tiimipalavereissaan. Määritellyt tavoitteet mitataan ja seurataan säännöllisesti ja niistä keskustellaan ja niihin reagoidaan. Jos esimerkiksi tavoitteita ollaan perässä, niin

voidaan miettiä mahdollisia toimenpiteitä, joilla toimintaa voisi muuttaa niin, että asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Tämä pätee niin koko talon tavoitteisiin kuin myös yksikkökohtaisiin tavoitteisiin. Liitteessä 4 on havainnollistettu ja määritelty, miltä konkreettinen tuotos, mikä tuodaan osaksi yrityksen raportointia ja päällikköpalavereita, voisi näyttää. Tärkeimpinä teemoina tässä raportointia tukevassa dokumentissa korostuvat avoimuus, läpinäkyvyys, helppo saatavuus ja ymmärrettävyys. Tavoitteena on selkeästi, lyhyesti ja ytimekkäästi viestiä ja kerrata yrityksen strategia ja tavoitteet. Koko yrityksen tärkeimpien avainmittareiden taulukko voisi näyttää esimerkiksi kuvan 16 mukaiselta. Sama kuva löytyy liitteestä 4. Kuvassa on käytetty hypoteettisia lukuja ja tavoitteita.

Mittari	Viimeinen kk	Tavoite / kk	YTD	FY tavoite	Suhteessa tavoitteeseen
Myynti	684 000 €	750 000 €	2 125 000 €	9 000 000 €	24 %
Keskiosostos per asiakas	24,75 €	22,00 €	21,60 €	22,00 €	98 %
Myyntikate %	92 %	90 %	89 %	90 %	99 %
Käyttökate %	-6 %	15 %	3 %	15 %	20 %
Tulos	- 10 000 €	25 000 €	110 000 €	300 000 €	37 %

Kuva 16: Kohdeorganisaation tärkeimmät avainmittarit

Talokohtaisen ja osastokohtaisen tavoitedokumentin luonti on tärkeää ja hyödyllistä, koska organisaatio, samoin kuin joukkue tai ryhmä, toimii aina paremmin yhdessä. Kun kaikki ovat tietoisia niin yhteisestä tavoitteesta kuin myös siitä, mitä heidän vastuualueeltaan odotetaan, on yhteisten päämäärien tavoittelu myös sujuvampaa. ”Oppivan organisaation keskeinen voimavara ja menestyksen selitys liittyvät vahvasti sen yhteisöllisyyteen” (Sweetsbot 2021).

Tavoitteellinen toiminta on hyvinvoivan organisaation tunnusmerkkejä. Tavoitteelliseen toimintaan kuuluu strategia, visio ja missio. Onnistuneen strategian luontiin tulee ottaa mukaan työntekijöitä kaikilta organisaation tasoilta. Strategiatyö itsessään motivoi työntekijöitä ja yhdessä luotuun strategiaan on helpompi sitoutua. Työntekijöiden on myös helpompi samaistua tavoitteisiin ja toimintaan, jota he ovat olleet mukana luomassa ja näin voidaan eliminoida mahdollista muutosvastarintaa pienemmäksi. (Sweetsbot 2021.) Tämä sama pätee myös raportointiin. Kun henkilöstö on päässyt mukaan vaikuttamaan raportin ulkoasuun ja sisältöön, maksimoidaan sen ymmärrettävyys organisaation keskuudessa paremmin. Tulevan raportoinnin osaksi liitettävän dokumentin tavoitteena on tukea paremmin organisaation strategista johtamista.

5.3 Kehittämistoimenpiteiden aikataulu

Kehittämistoimenpiteet alkoivat tammikuussa 2020 tutkimuksen lähettämiseksi vastaaja-joukolle. Kevään aikana tutkimuksen tulokset analysoitiin ja 7.5.2021 ne esiteltiin yrityksen johtoryhmälle. Kuvassa 17 on havainnollistettu kehittämistoimenpiteiden aikataulua ja liite 3 pitää sisällään johtoryhmän palautteen kokonaisuudessaan.



Kuva 17: Kehittämistoimenpiteiden aikataulu

Yrityksen johtoryhmä koostuu neljästä henkilöstö: toimitusjohtaja, HR-päällikkö, myynti- ja markkinointipäällikkö sekä opinnäytetyön tekijä, talouspäällikkö. Johtoryhmän antama palaute oli hyvin positiivinen. Kohdeorganisaatio elää parhaillaan muutoksen aikakautta. Yritys on siirtymässä kohti uudenlaista toimintatapaa ja johtamista, jonka johdosta tutkimus ja kehittämistyö osuvat yrityksen kannalta hyvään saumaan. Aikaisemmin yrityksen historiassa ei strategiatyöhön ollut panostettu vastaavalla tavalla kuin nyt ja COVID-19 pandemia on myös tuonut uudenlaisia haasteita yritysmaailmaan. Ensimmäiset askeleet kohti uutta aikakautta on jo otettu ja tutkimustulosten pohjalta syntynyt kehittämistyö toimii erinomaisena jatkumona tälle kehitykselle.

Tutkimustulokset eivät tulleet johtoryhmälle valtavana yllätyksenä. Johdon kesken asiaa lähestyttiin positiivisuuden näkökulmasta ja kaikki näkivät jo valon tunnelin päässä, mitä kohti lähdetään kulkemaan. Kehitettävää on, mutta visio kehityksen läpiviennille ja tarvittaville toimenpiteille oli kaikille selkeä. Johtoryhmän tulee ensi alkun tukea päälliköitä siinä, että talotason tavoitteet ja osastokohtaiset tavoitteet saadaan jalkautettua koko organisaatiolle. On tärkeää viestiä henkilöstölle ja auttaa heitä ymmärtämään, miten heidän, tärkeä työnsä palvelee koko organisaation tavoitteita. Tämä on omiaan kasvattamaan motivaatiota, kun yhteinen päämäärä on kaikkien tiedossa.

Esityksen ja sen saaman palautteen tiimoilta sovimme johtoryhmän kesken jo seuraavat askeleet kehittämiselle. Kehitystyö jatkuu seuraavaksi johtoryhmän strategiapäivällä, joka pidetään kesäkuussa 2021. Tässä kahden päivän mittaisessa workshopissa on tarkoitus

kirkastaa yhtiön strategia, missio ja visio. Alkusyksystä 2021 käymme läpi strategian ja talotason tavoitteet päälliköiden kanssa läpi sekä käynnistämme keskustelut päälliköiden kanssa toimintasuunnitelmista ja osastokohtaisista tavoitteista ja mittareista. Loppusyksystä 2021 strategia ja tärkeimmät mittarit on määritelty ja implementoitu, jolloin raportointi ja seuranta alkaa. Noin vuoden kuluttua, loppukesästä – alkusyksystä 2022, uusimme tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen ja katsomme, miten tutkittavien asioiden suhteen on kehitytty.

6 Johtopäätökset ja yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää miten raportointi voi parhaiten tukea kohdeorganisaation johtamista. Tavoitteena oli tutkia, miten raportointia voi kehittää niin, että se toimii paremmin strategisen johtamisen tukena. Tarkka, ajantasainen ja tutkittavan ongelman kannalta olennaisimpiin asioihin keskittyvä raportointi voi parhaimmillaan toimia strategista johtamista erittäin hyvin tukevana työkaluna. Raportteja voi olla monenlaisia, mutta tärkeää on, että raportti on laadittu aina jotain tiettyä tarkoitusta varten. Strategisen johtamisen kannalta on olennaista, että laadittavat raportit keskittyvät ja seuraavat yrityksen kannalta kaikkein tärkeimpiä asioita ja mittareita.

Opinnäytetyön tavoite saavutettiin mielestäni hyvin. Tutkimuksen tuloksista oli selkeää vetää johtopäätöksiä, miten raportointia voi kehittää niin, että tulevaisuudessa se tukee johtamista paremmin. Viestintä on olennainen osa raportointia ja tämä nousee kehittämissuhteessa tärkeään asemaan. Tavoitteet ja seuranta korostuvat kohdeorganisaation raportoinnissa entistä enemmän tulevaisuudessa ja tämän tarkoituksena on tukea kokonaisvaltaista strategista johtamista yrityksessä. Opinnäytetyön alatavoitteena oli selvittää myös nykyhetken tilanne strategian, taloudellisten tavoitteiden ja tunnuslukujen suhteen. Tässä onnistuttiin erittäin hyvin ja tutkimuksen tekijälle tuli kirkas visio siitä, kuinka raportointi voi tukea tämän tietoisuuden lisäämistä ja sitä kautta myös johtamista jatkossa paremmin.

Tämän opinnäytetyön pohjalta syntynyt kehittämisprosessi on lähtenyt liikkeelle jo toukuussa 2021. Tutkimuksen tulokset ja ehdotus etenemisestä sekä liitteen 4 mukaisesta esimerkkiraportista esiteltiin kohdeorganisaation johtoryhmälle 7.5.2021. Johtoryhmä kokoontuu seuraavaksi kertaamaan ja kirkastamaan strategiaa kesäkuussa ja päällikötason henkilöiden kanssa kokoonnutaan loppukesästä – alkusyksystä. Kun osastokohtaiset tavoitteet on määritelty ja toimintasuunnitelmat saatu päätökseen, liitteen 2 mukainen raporttimalli otetaan osaksi organisaation johtamista. Tämä tapahtuu parhaan arvion mukaan loppusyksystä. Kohdeorganisaation päälliköiden kanssa sovitaan säännöllinen sykli, jolloin vertaillaan määriteltyjä tavoitteita suhteessa toteumaan. Mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi tehdään muutoksia, jolloin saadaan aikaan kehitystä. Noin vuoden kuluttua organisaatiossa järjestetään uusi kysely, joka sisältää joko täysin tai pääpiirteittäin samat kysymykset kuin mitä tämän tutkimuksen sähköinen kyselylomake sisälsi. Sen tutki-

muksen tulokset analysoidaan uudelleen, niistä tehdään yhteenveto ja ne käydään päälliköiden kanssa läpi. Niiden pohjalta tehdään uudenlainen määrittely, suunnittelu ja toteutus ja näin kehitystyö saa jatkoa.

7 Lähteet

Advian 2020. Mitä on tiedolla johtaminen? Luettavissa: <https://www.advian.fi/mita-on-tiedolla-johtaminen>. Luettu 11.11.2020.

Alma Talent 2021. Käyttökate-%. Luettavissa: <https://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosenti>. Luettu: 10.4.2021.

DashboardFox 2020. What Is A KPI? Benefits, Challenges, and Examples. Luettavissa: <https://dashboardfox.com/blog/what-is-a-kpi-benefits-challenges-examples/>. Luettu: 18.1.2021.

Document House 2018. Tietojohtaminen vuonna 2019 – Nämä asiat sinun tulee tietää. Luettavissa: <https://www.documenthouse.fi/blogi/tietojohtaminen-vuonna-2019-nama-asiat-sinun-tulee-tietaa>. Luettu 10.11.2020.

Financer 2021. Maksuvalmiuden tarkastaminen. Luettavissa: <https://financer.com/fi/omatalous/maksuvalmius/>. Luettu 15.1.2021.

Finto 2018. Knowledge-based management. Luettavissa: <https://finto.fi/tt/fi/page/t90?clang=en>. Luettu 15.11.2020.

Fiscales 2021. Taloushallinnon palvelut. Johdon raportointi ja kannattavuuden seuranta. Luettavissa: <https://www.fiscales.fi/taloushallinnon-palvelut/johdon-raportointi-ja-kannattavuuden-seuranta>. Luettu: 11.4.2021.

Flamingospa Oy 2021. Tutustu kylpylään. Luettavissa: <https://www.flamingospa.fi/tutustu-kylpylaan/>. Luettu: 10.11.2020.

Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/>. Luettu: 19.1.2021.

Harvard Business Review 4.2.2020. Create KPIs That Reflect Your Strategic Priorities. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/02/create-kpis-that-reflect-your-strategic-priorities>. Luettu: 19.1.2021.

Harvard Business Review 14.9.2020. What Are Your KPIs Really Measuring? Luettavissa: <https://hbr.org/2020/09/what-are-your-kpis-really-measuring>. Luettu: 19.1.2021.

Harvard Business Review 2020. Leaders Need to Harness Aristotle's 3 Types of Knowledge. Luettavissa: <https://hbr.org/2020/10/leaders-need-to-harness-aristotles-3-types-of-knowledge>. Luettu 22.11.2020

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>. Luettu 10.3.2021.

Hussinki, H. 18.11.2020. Liiketoiminta-analytiikan apulaisprofessori LUT-kauppakorkeakoulussa, LUT-yliopiston Lahden kampuksella. Johdatko tiedolla vai mutulla? Rastor-instituutti. Webinaari. Helsinki.

Innanen, J. 12.4.2017. Talousverkko. 6 tärkeää talouden tunnuslukua. Luettavissa: <https://www.talousverkko.fi/6-tarkeaa-talouden-tunnuslukua/>. Luettu: 10.4.2021.

Juha Falck, 27.8.2020. Yrityksen tunnusluvut talouden seurannan välineenä. Luettavissa: <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/yrityksen-tunnusluvut-talouden-seurannan-tyovalineena/>. Luettu: 15.1.2021.

Jyväskylän Yliopisto (JYU) 23.4.2015. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tutkimusstrategiat. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 5.2.2021.

Jyväskylän Yliopisto (JYU) 10.3.2010. Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Tutkimusprosessi. Tutkimuksen toteuttaminen. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>. Luettu: 10.3.2021.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021. Opinnäytetyöpankki, tukimateriaali. Luotettavuus. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>. Luettu: 10.3.2021.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021. Opinnäytetyöpankki, tukimateriaali. Toimintatutkimus. Luettavissa: <https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Toimintatutkimus>. Luettu 2.2.2021.

Klipfolio 2021. What is a KPI? Measure your performance against key business objectives. Luettavissa: <https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator>. Luettu: 18.1.2021.

KM World 2018. What is KM? Knowledge Management Explained. Luettavissa: https://www.kmworld.com/About/What_is_Knowledge_Management. Luettu 11.11.2020.

Koski, T. 2017. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsingin Kamari Oy ja Toivo Koski. Printon, Viro.

Kuntola, K. 27.4.2016. Reaaliaikaiset raportit liiketoiminnan johtamisessa. Accountor Finagon blogi. Luettavissa: <https://blog.finago.com/fi/reaaliaikaiset-raportit-liiketoiminnan-johtamisessa>. Luettu: 12.4.2021.

KvaliMOTV 2021. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. Luettu: 2.2.2021.

KvaliMOTV 2021. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Luettavissa: https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu: 5.3.2021.

Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Edita Prima Oy. Helsinki.

Methodix 19.5.2014. Ulla Suojanen: Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Luettavissa: <https://methodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Luettu 3.2.2021.

Metropolia 2019. Pirjo Koski ja Marjatta Kelo 30.9.2019. Masterminds – maisteriainesta. Toimintatutkimus menetelmänä. Luettavissa: <https://blogit.metropolia.fi/masterminds/2019/09/30/toimintatutkimus-menetelmana/>. Luettu 2.2.2021.

Mika Kamensky, 2020. Strategia pähkinänkuoressa. Luettavissa: <http://kamensky.fi/strategia-pahkinankuoressa/>. Luettu: 9.4.2021

Netvisor 2019. Talouden tunnusluvut tutuksi – opas lukujen tulkintaan. Luettavissa: <https://netvisor.fi/wp-content/uploads/2019/02/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf>. Luettu: 15.1.2021.

Niskavaara, E. 2.1.2020. Eeva Niskavaara: Talouden rooli johtamisessa. Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://www.tuni.fi/fi/tutustu-meihin/eeva-niskavaara-talouden-rooli-johtamisessa>. Luettu 27.12.2020.

Owen Gough 20.10.2017. KPIs and why they benefit your business. Luettavissa: <https://smallbusiness.co.uk/kpis-why-benefit-business-2541248/>. Luettu: 18.1.2021.

PDA Group 2021. Challenges That Keep You From Achieving Your KPIs. Luettavissa: <https://www.pdagroup.net/en/spotlight/challenges-that-keep-you-from-achieving-your-kpis>. Luettu: 18.1.2021.

Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Alma Talent Oy ja Jukka Pellinen. Jyväskylä, Suomi.

Piia Similä, 26.3.2020. Yrityksen tärkeimmät tunnusluvut. Accountor Finagon Blogi. Luettavissa: <https://blog.finago.com/fi/yrityksen-t%C3%A4rkeimm%C3%A4t-tunnusluvut>. Luettu: 15.1.2021.

Spoken 12.4.2017. Liisa Näpärä. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu 5.3.2021.

SurveyMonkey 2021. Mikä on Likert-asteikko? Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. Luettu: 8.3.2021.

Sweetsbot 2021. Organisaatio. Luettavissa: <https://sweetsbot.com/fi/organisaatio-2/>. Luettu: 20.4.2021.

Talentia 2021. Hyvän työpaikan kriteerit. Johtaminen. Luettavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>. Luettu: 11.4.2021.

Taloustutka 2021. Tunnusluvut. Tilinpäätösanalyysi tutuksi. Luettavissa: <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-etusivu/>. Luettu: 8.3.2021.

Tenhunen, M-L. 24.1.2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan – osa 1. Luettavissa: <https://tilisanomat.fi/koulut/johdon-laskentatoimen-koulu-koulut/mita-on-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sita-tarvitaan>. Luettu 27.12.2020.

Tietokiri 2019. Mitä on tiedolla johtaminen? Luettavissa: <https://tietokiri.fi/tiedolla-johtaminen/tiedolla-johtaminen-nain-se-tapahtuu/>. Luettu 11.11.2020.

Tuomi, J, Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Tampere ja Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 10.3.2021.

Tuulia Sinijärvi, 1.9.2015. Blogi – 5 neuvoa asiakaskokemustiedon hyödyntämiseen. Questback. Luettavissa: <https://www.questback.com/fi/blogi/5-neuvoa-asiakaskokemustiedon-hyodyntamiseen/>. Luettu: 9.4.2021.

Työterveyslaitos 2021. Toimiva työyhteisö. Hyvän johtamisen kriteerit. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>. Luettu: 19.4.2021.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Luettu: 8.3.2021.

Virtanen, P., Stenvall, J., Rannisto, P. 2015. Tiedolla johtaminen hallinnossa: teoriaa ja käytäntöjä. Tampere University Press. Tampere.

Visma 2021. Sisäinen laskentatoimi – Mitä tarkoittaa sisäinen laskentatoimi. Luettavissa: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/s/sisainen-laskentatoimi/>. Luettu: 8.3.2021.

Visma 2021. Ulkoinen laskentatoimi – Mitä tarkoittaa ulkoinen laskentatoimi. Luettavissa: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/u/ulkoinen-laskentatoimi/>. Luettu: 8.3.2021.

Visma 2021. Vakavaraisuus - Mitä tarkoittaa vakavaraisuus? Luettavissa: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/v/vakavaraisuus/>. Luettu 15.1.2021.

Whatagraph 2020. Written by Wendy 5.11.2020. The Right Type of Reporting Your Data. Luettavissa: <https://whatagraph.com/blog/articles/type-of-reporting>. Luettu: 6.5.2021

Liite 1. Tiedolla johtaminen ja taloudellinen johtaminen

3/24/2021

Microsoft Forms

Forms(<https://www.office.com/launch/forms?auth=2>)

?

PN

Tiedollajohtaminen ja taloudellinen johtaminen

8

Vastaukset

09:40

Keskimääräinen vastaamisaika

Aktiivinen

Tila

1. Määritelmä: Tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamisella pyritään sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden vähentämiseen että informaation paljoudesta ja/tai toimintatilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaan. Tiedolla johtamiselle on olennaista datan analysointi päätöksenteon tueksi.

Kysymys: Koen tiedolla johtamisen ja datan hyödyntämisen päätöksenteossa

● Erittäintärkeäksi	4
● Tärkeäksi	4
● Turhaksi	0
● Erittäinturhaksi	0



2. Flamingospassa analysoidaan dataa ja hyödynnetään tietoa päätöksenteossa

● Täysin samaa mieltä	0
● Samaa mieltä	6
● Eri mieltä	2
● Täysin eri mieltä	0



3. Minun mielestäni Flamingospassa harjoitetaan tietoon perustuvaa johtamista

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	4
● Eri mieltä	3
● Täysin eri mieltä	0



4. Toivoisin, että tulevaisuudessa tiedolla johtamisen rooli organisaatiossamme olisi

● Paljonvahvempi	3
● Vahvempi	3
● Se on sopivatällä hetkellä	2
● Heikompi	0
● Paljonheikompi- tietoaanaly...	0



5. Määritelmä/taustaa: Parhaimmillaan taloudella on tärkeä rooli tuottaessaan johtamisen tueksi sekä strategista että operatiivista tietoa kaikille organisaatiotasolle. Yrityksissä, joissa määrätietoisesti etsitään keinoja menestyksekkään liiketoiminnan aikaansaamiseksi, on paljon käytetty sanonta "mitä ei voi mitata, sitä ei voi johtaa". Yritystä halutaan johtaa tosiasioiden pohjalta ei mututuntumalta. Talousjohtamisen kannalta strategia ja organisaatorakenne toimivat perustana budjetoinnille ja tuloseröjen tarkkailulle. Budjetointi jossain muodossa on talousjohtamisen keskeinen prosessi, jota johtamisen painopisteiden mukaan muut menetelmät täydentävät.

Flamingospalla on selkeä strategia ja olen tietoinen siitä, mikä se on

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	3
● Eri mieltä	4
● Täysin eri mieltä	0



6. Talouden rooli on tärkeä ja vahva Flamingospan johtamisessa

● Täysin samaa mieltä	2
● Samaa mieltä	6
● Eri mieltä	0
● Täysin eri mieltä	0



7. Taloudelliset tavoitteet on jalkautettu kaikille organisaatiotasolle ja olen tietoinen omista / oman vastualueeni taloudellisista tavoitteistani

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	3
● Eri mieltä	4
● Täysin eri mieltä	0



8. Flamingospata johdetaan taloudellisten tosiasioiden perusteella

● Täysin samaa mieltä	0
● Samaa mieltä	6
● Eri mieltä	2
● Täysin eri mieltä	0



9. Flamingospassa taloudella on vahva rooli päätöksenteossa ja päätöksillä on taloudellinen peruste takana (esimerkiksi hinnoittelu, katelaskenta, investointien takaisinmaksuaika)

● Täysin samaa mieltä	0
● Samaa mieltä	7
● Eri mieltä	1
● Täysin eri mieltä	0



10. Flamingospassa mitataan ja seurataan asioita

● Täysin samaa mieltä	1
● Samaa mieltä	4
● Eri mieltä	3
● Täysin eri mieltä	0



11. Talousjohtamisen erityisinä tavoitteina on tehokkuus (efficiency), taloudellisuus (economy) ja tuloksellisuus (effectiveness).

Nämä toteutuvat mielestäni Flamingospassa

● Erittäinhyvin	0
● Hyvin	4
● Keskinertaisesti	4
● Huonosti	0
● Erittäinhuonosti	0



12. Yrityksen taloutta kuvataan usein eri tunnuslukujen avulla. Yleisesti ottaen yrityksen tärkeimmät tunnusluvut ovat kannattavuus (katelaskenta ja tuottolaskenta), vakavaraisuus (omistajien sijoittamien rahojen suhde yrityksen lainoihin ja velkoihin) ja/tai maksuvalmius (rahavarojen suhde laskuihin ja lyhytaikaisiin velkoihin).

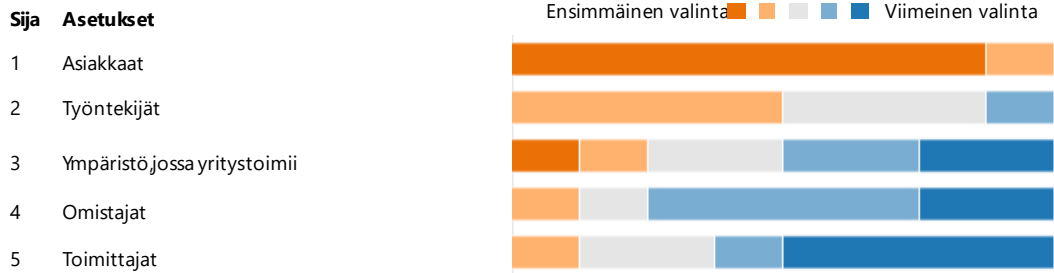
Tiedän Flamingospan keskeisimmät tunnusluvut

● Olen varma että tiedän	2
● Uskontietäväni	2
● En usko tietäväni	4
● Olen varma että en tiedä	0



13. Organisaatiot toimivat keskeisten sidosryhmiensä määrittelemässä ympäristössä. Luokittele omasta mielestäsi Flamingospan seuraavat sidosryhmät tärkeimmästä vähiten tärkeimpään niin, että mielestäsi tärkein sidosryhmä on ylimpänä ja vähiten tärkein on alimpana.

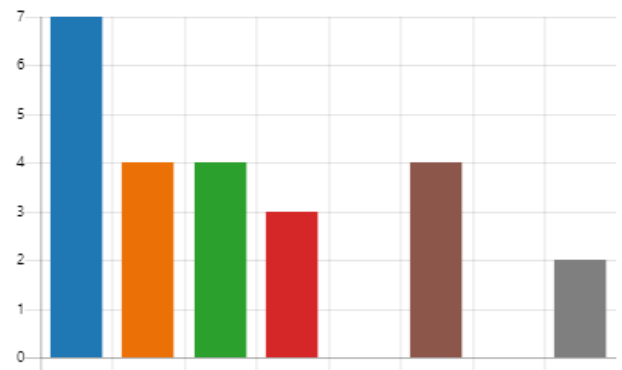
VINKKI: Kun viet hiiren vastausvaihtoehdon päälle huomaat että sen vastausvaihtoehdon oikeaan reunaan ilmestyvät nuolen kuvat ylös ja alas. Näitä klikkaamalla voit vaihdella vastausvaihtoehtojen paikkoja. Muokkaa valintojasi niin, että tärkein sidosryhmä on ylimpänä ja vähiten tärkein on alimpana.



14. Key Performance Indicator eli KPI on (suomeksi käännettynä tärkeimmät avainmittarit) arvo, joka osoittaa, kuinka tehokkaasti yritys saavuttaa liiketoiminnan keskeiset tavoitteet. Sen tavoitteena on määritellä, seurata ja mitata yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä asioita sekä keskeisiä tavoitteita.

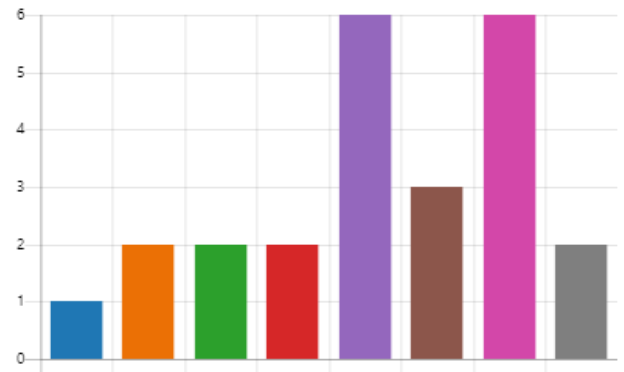
VALITSE MITKÄ KOLME SEURAAVISTA ovat mielestäsi tärkeimpiä avainmittareita Flamingospalle

● Myynti	7
● Asiakasmäärä	4
● Keskiostosper asiakas	4
● Myyntikate(myynnistäön väh..	3
● Palvelukate(myynnistäön väh..	0
● Käyttökate(myynnistäön väh..	4
● Liikevoitto(myynnistäön vähe..	0
● Tulos(liiketoiminnalline tpu...	2



15. VALITSE MITKÄ KOLME SEURAAVISTA ovat mielestäsi VÄHITEN tärkeitä avainmittareita Flamingospalle

● Myynti	1
● Asiaksmäärä	2
● Keskiostosper asiakas	2
● Myyntikate(myynnistäönväh..	2
● Palvelukate(myynnistäönväh..	6
● Käyttökate(myynnistäönväh..	3
● Liikevoitto(myynnistäönväh..	6
● Tulos(liiketoiminnallinefpu...	2



RAPORTOINTI STRATEGISEN JOHTAMISEN TUKENA

VIIKKOPALAVERI 7.5.2021



Flamingo Spa
VESIPUISTO & KYLPYLÄ

TUTKIMUKSEN TAUSTAA

- ▶ Tutkimuksen vastausaika oli 26.1.2021 – 5.3.2021
- ▶ Kaikki päälliköt vastasivat kyselyyn, vastausprosentti 100%
- ▶ Kyselylomake piti sisällään 15 suljettua kysymystä
- ▶ Keskimääräinen vastausaika oli 9:40 → Vastajat keskittyivät ja paneutuivat kysymyksiin

KESKEISIMMÄT MÄÄRITELMÄT

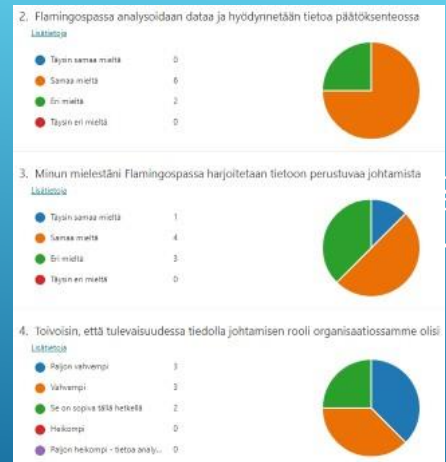
- ▶ Tiedolla johtamiselle on ominaista helpottaa päättäjien päätöksentekoa erottamalla olennainen tieto epärelevantista tiedosta
- ▶ Taloudella on tärkeä rooli tuottaessaan johtamisen tueksi sekä strategista että operatiivista tietoa kaikille organisaatiotasoille
- ▶ Talousjohtamisessa, kuten johtamisessa yleensä, on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, jonka tavoitteena on saada heidät työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi
- ▶ Tunnuslukuista ja tärkeimmistä avainmittareista (KPI) puhuttaessa on olennaista tutkia ja valita omalle yritykselle parhaiten soveltuvat tunnusluvut, sillä oikein valituilla ja tulkituilla tunnusluvuilla saadaan parhaiten tukea yrityksen johtamiseen ja päätöksentekoon. Oleellinen toimenpide tunnuslukuihin liittyen on niiden aktiivinen seuranta ja analysointi.

TUTKIMUKSEN YLEISILME

- ▶ Yhteenvetona tutkimustulokset olivat organisaation näkökulmasta positiiviset
 - ▶ Odotetun mukaisesti organisaatioissa ovat asiat isossa kuvassa hyvällä mallilla → Mikään ei tutkimuksessa selvitetystä aihe-alueista tai niiden osa-alueista ole aivan retuperällä
 - ▶ Vastauksista heijastui kehittymishaluisuus
 - ▶ Ihmiset kokevat talouden roolin organisaatioissa tärkeäksi ja arvostavatsit

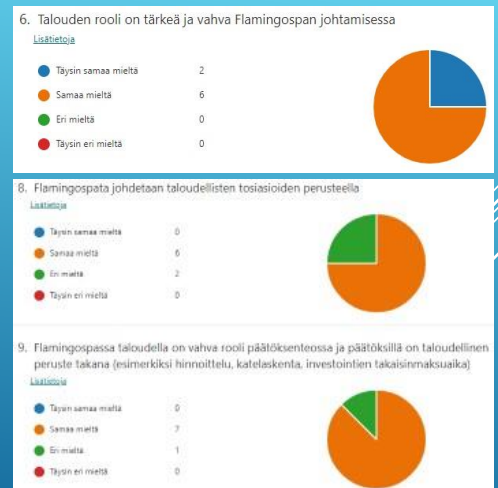
KESKEISIMMÄT HAVAINNOT OSA 1 – TIEDOLLA JOHTAMINEN

- ▶ Kaikki vastaajista koki tiedolla johtamisen ja datan hyödyntämisen päätöksenteossa tärkeäksi → 50% erittäin tärkeäksi
- ▶ Suurin osa (75%) oli sitä mieltä, että Flamingospassa hyödynnetään tietoa päätöksenteossa, mutta 3/8 oli sitä mieltä että ei harjoiteta tietoon perustuvaa johtamista
- ▶ Tiedolla johtamisen roolin toivotaan olevan vahvempi tulevaisuudessa



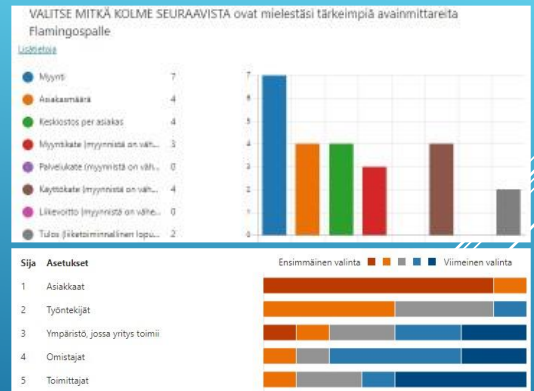
KESKEISIMMÄT HAVAINNOT OSA 2 – TALOUS JOHTAMISEN TUkena

- ▶ Talouden rooli koetaan tärkeäksi ja vahvaksi
- ▶ Suurin osa (75-88%) on sitä mieltä, että yritystä johdetaan taloudellisten tosiasioiden pohjalta ja päätöksillä sekä investoinneilla koetaan olevan taloudellinen peruste takana
- ▶ Tämä on erittäin hyvä ja tärkeä asia



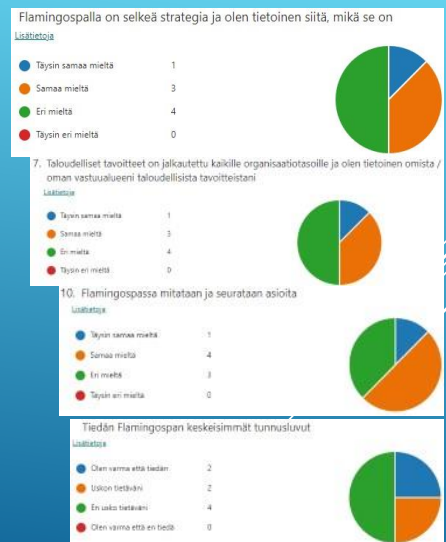
KESKEISIMMÄT HAVAINNOT OSA 3 – TUNNUSLUVUT JA SIDOSRYHMÄT

- ▶ Yhtenäistämismittareiden havaittavissa tärkeimpien avainmittareiden osalta
 - ▶ Myynti
 - ▶ Käyttökate
 - ▶ Keskiostos per asiakas
- ▶ Puhtaasti tuloksellisten mittareiden lisäksi on hyvä määritellä asiakaskohtaisia työntekijäkohtaisia mittareita ja tavoitteita



KESKEISIMMÄT HAVAINNOT OSA 4 – STRATEGIA, TAVOITTEET, SEURANTA

- ▶ Tutkimuksen tärkeimmät havainnot
- ▶ Näiden asioiden välillä tuntui olevan korrelaatioita → Tätä lähdetään kehittämään
 - ▶ Määrittely – kertaaminen
 - ▶ Viestintä – jalkauttaminen
 - ▶ Raportointi - seuranta



YHTEENVETO JA TOIMENPITEET

- ▶ Raportointiavarten
 - ▶ Kerrataan ja tarvittaessa uudelleen määritetään yrityksen strategia, tavoitteet ja keskeisimmät mittarit
 - ▶ Kirkastetaan osastokohtaiset tavoitteet
 - ▶ Viestitään ja raportoidaan säännöllisesti
 - ▶ Seurataan aktiivisesti ja tehdään tarvittaessa toimenpiteitä



KIITOS!



Flamingo Spa
VESIPUISTO & KYLPYLÄ

Liite 3. Johtoryhmän kommentit 7.5.2021 ja yhteenveto

Tutkimuksen tulokset esiteltiin yhtiön johtoryhmälle perjantaina 7.5.2021 klo 9.00 alkaen. Johtoryhmä käsittää itseni mukaan lukien neljä henkilöä: toimitusjohtajan, myynti- ja markkinointipäällikön, HR-päällikön ja talouspäällikön.

Johtoryhmän antama palaute oli hyvin positiivinen. Johtoryhmän jäsenet, jotka ovat työskennelleet yrityksessä hieman pidempään, avasivat mahdollisia taustoja tutkimustuloksille. Yrityksessä ei aikaisemmin historian saatossa ole vastaavalla tavalla mietitty ja painotettu strategiaa ja budjetointia kuin nyt, joten yrityksemme elää tätä silmällä pitäen uudenlaista muutoksen aikakautta. Olemme yrityksenä muuttumassa koko ajan kohti uutta toimintatapaa ja luonnollisesti uuden omaksuminen sekä muutoksen tapahtuminen vievät aikaa. COVID 19 -pandemia on vielä harmikseen aiheuttanut oman haasteensa ja viiveensä muutoksen läpiviennille, mutta ensimmäiset askeleet kohti uutta aikakautta on jo otettu. Henkilövaihdosten, etätöiden yleistymisen ja toimintatapojen muutosten myötä myös organisaation kulttuuri tulee muuttumaan ja tälle pitää antaa aikaa.

Tutkimustulokset eivät olleet johtoryhmälle totaalaisia yllätyksiä ja kaikki lähestyivät asiaa positiivisuuden näkökulmasta. Kehitettävää on, mutta visio kehityksen läpiviennille ja tarvittaville toimenpiteille oli kaikille selkeä. Toimitusjohtaja oli yhtä mieltä siitä, että johtoryhmän tulee tukea muita päälliköitä heidän esimiestyössään auttamalla määrittämään heille omat osastokohtaiset tavoitteet ja mittarit, joita seurataan sekä auttaa heitä ymmärtämään, miten heidän, tärkeä työnsä palvelee koko organisaation tavoitteita. Vastaavasti keskusteltiin yhteisymmärryksessä myös siitä, että vieläkin selvemmin viestitään, mitkä asiat ovat jatkossa hallinnossa työskentelevien päälliköiden vastuulla ja mitkä operatiivisten päälliköiden vastuulla.

Esitykseni meni omasta mielestäni hyvin. Johtoryhmän jäsenet antoivat ystävällisesti minulle ajan ja tilan ensin esitellä tutkimuksen ja sen tulokset omasta näkökulmastani sekä sain rauhassa ottaa kantaa siihen, miten minä henkilökohtaisesti näin tutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen johtoryhmän muut jäsenet - erityisesti toimitusjohtaja – antoivat ystävällisesti oman palautteensa ja näkemyksensä sekä kukin taholtaan tukivat tutkimuksessa esiin tulleita asioita. Positiivista esitystä ja kokemusta tuki myös se tosiasia, että kaikilla johtoryhmän jäsenillä tuntui olevan selkeä käsitys nykyhetken tilanteesta sekä siitä, miten kehitystyötä lähdetään viemään eteenpäin. Sovimme jo esityksen päätteeksi seuraavat stepit:

1. Kesäkuussa 2021 käymme strategian kirkastuspäivän johtoryhmän kesken
2. Alkusuksystä 2021 käymme läpi strategian ja talotason tavoitteet sekä käynnistämme keskustelut päälliköiden kanssa toimintasuunnitelmista ja osastokohtaisista tavoitteista ja mittareista
3. Loppusuksystä 2021 yllä mainitut asiat on määritelty ja implementoitu käytäntöön
→ Raportointi ja seuranta alkaa
4. Kesä-syksyn 2022 aikana toteutamme tutkimuksen kyselyn uudelleen ja katsomme, miten päälliköt kokevat asiat tuolloin

Raportointioppas johtamisen tueksi

1. Mikä on Flamingospan strategia

- a. _____
- _____
- _____
- _____

2. Mikä on Flamingospan Missio ja Visio

- a. _____
- _____
- _____
- _____

3. Mitkä ovat Flamingospan tärkeimmät avainmittarit ja kannattavuuden mittarit

Mittari	Viimeinen kk	Tavoite / kk	YTD	FY tavoite	Suhteessa tavoitteeseen
Myynti	684 000 €	750 000 €	2 125 000 €	9 000 000 €	24 %
Keskiosostos per asiakas	24,75 €	22,00 €	21,60 €	22,00 €	98 %
Myyntikate %	92 %	90 %	89 %	90 %	99 %
Käyttökate %	-6 %	15 %	3 %	15 %	20 %
Tulos	- 10 000 €	25 000 €	110 000 €	300 000 €	37 %

4. Mitkä ovat jokaisen osaston tärkeimmät tavoitteet

- Kylpylä
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Vesipuisto
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Huolto
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Vastaanotto
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Naurusaari
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Ravintolat
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Day Spa
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3
- Hallinto
 - ✓ Tavoite 1
 - ✓ Tavoite 2
 - ✓ Tavoite 3