

TIETOJOHTAMISEN EDELLYTYKSET MIKRO- JA  
YKSINYRITTÄJÄVETOISISSA YRITYKSISSÄ

Gräsbeck Otto

Opinnäytetyö

Tiedolla johtamisen asiantuntija  
Tradenomi, YAMK

2025

Tiedolla johtamisen asiantuntija  
Tradenomi (YAMK)

---

<b>Tekijä</b>	Otto Gräsbeck	<b>Vuosi</b>	2025
<b>Ohjaaja</b>	Soili Vesterinen		
<b>Toimeksiantaja</b>	Yritys X		
<b>Työn nimi</b>	Tietojohtamisen edellytykset mikro- ja yksinyrittäjävetoisissa yrityksissä		
<b>Sivumäärä</b>	63 + 18		

---

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena on selvittää tietojohtamisen edellytysten esiintymistä rajallisin resurssein toimivissa mikro- ja yksinyrittäjävetoisissa yrityksissä, jotka edustavat merkittävää osaa Suomen yrityskannasta. Opinnäytetyöllä etsitään vastausta kysymyksiin, miten tietojohtaminen näyttäytyy pienissä, rajallisin resurssein toimivissa yrityksissä ja miten tietojohtamista voitaisiin toimeksiantajan yrityksessä kehittää tietoon perustuvan päätöksenteon edistämiseksi. Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimi urheilu sekä hivi- ja virkistystoimialalla toimiva yritys X.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja se on luonteeltaan laadullinen. Kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Aineistoa kerättiin pääosin toteuttamalla toimeksiantajan yritykseen kaksi havainnointia, sekä toteuttamalla kaksi teemahaastattelua. Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti laadullista sisällönanalyysiä käyttäen. Tietojohtamisen edellytysten esiintymistä toimeksiantajan toiminnassa arvioitiin vertaamalla kerättyä aineistoa tietojohtamisen prosessimalliin. Opinnäytetyön tietoperustan keskeisiä käsitteitä ovat tietojohtaminen, tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen.

Tulosten perusteella yrittäjän rajalliset resurssit eivät näyttäytyneet odotetulla tavalla merkittävänä esteenä tietojohtamiselle. Sen sijaan tietojohtamisen prosessiin keskeisesti kuuluvien toimintojen tuottamaa lisäarvoa ei tunnistettu riittävästi. Keskeisimpinä kehityskohteina toimeksiantajan yrityksessä näyttäytyvät tietojohtamisen prosessiin olennaisesti kuuluvat suunnittelu, ohjaus ja arviointi, sekä tiedonhallinta. Keskeisenä onnistumisena, sekä toimeksiantajalle lisäarvoa tuottavana tekijänä tunnistettiin tietoteknisten ratkaisujen, kuten tekoälyn, hyödyntäminen osana yrityksen tietojohtamista. Kehittämistyön osana toimeksiantajalle laadittiin tietojohtamisen tarkistuslista, joka tarjoaa työkalut tietojohtamisen järjestelmälliselle kehittämiselle.

Opinnäytetyö on katsaus pienessä yrityksessä esiintyviin tietojohtamisen edellytyksiin, sekä näihin liittyvistä haasteista. Tulokset tarjoavat toimeksiantajalle työkaluja kehittää yrityksen tietojohtamista.

Avainsanat                      tietojohtaminen, tiedolla johtaminen, tiedon johtaminen, pienyrittäjä

Knowledge Management Expertise  
Master of Business Administration

---

<b>Author</b>	Otto Gräsbeck	<b>Year</b>	2025
<b>Supervisor</b>	Soili Vesterinen		
<b>Commissioned by</b>	Organization X		
<b>Title</b>	Preconditions for knowledge management in micro and entrepreneur driven businesses		
<b>Number of pages</b>	63 + 18		

---

The main purpose of this thesis is to study the prevalence of preconditions for knowledge management in micro and entrepreneur driven companies with limited resources, which represent majority of the companies operating in Finland. This thesis aims to answer the questions of how knowledge management appears in small companies with limited resources and how knowledge management could be developed in the commissioner's organization to promote knowledge-based decision-making. The commissioner for this thesis was organization X, which operates in the sports and recreational sector.

This thesis was conducted as developmental research, is qualitative by nature, and was approached as a case study. The research material was gathered mainly by conducting two observations at the commissioner's company and by conducting two interviews. The research material was analysed utilizing theory driven qualitative content analysis. The prevalence of the conditions for knowledge management in the operations of the commissioner were evaluated by comparing the research material to the process model for knowledge management. The main concepts for this thesis were knowledge management, knowledge-based management and information management.

The results show that the limited resources available to an entrepreneur were not a critically limiting factor to knowledge management. Instead, the additional value created by the pivotal elements of a knowledge management process were not recognized sufficiently. The key areas requiring development were identified as planning, control and evaluation and information management, which are integral parts of a knowledge management process. The utilization of ICT- solutions such as AI applications were implemented successfully as part of the company's knowledge management and created additional value. As a result of the developmental research a knowledge management checklist was created for the commissioner. The checklist offers tools for the systematic development of knowledge management.

This thesis is a review of the preconditions and challenges for knowledge management in a small business. The findings provide the commissioner tools with which to develop knowledge management in their company.

Knowledge Management Expertise  
Master of Business Administration

Keywords

Knowledge management, knowledge-based management, information management, small business entrepreneur

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	8
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	9
2	TIETOJOHTAMISEN KESKEISET KÄSITTEET .....	11
2.1	Tiedon tasojen kuvaus.....	11
2.2	Tietojohtamisen määrittely .....	14
2.3	Tiedolla johtamisen ja näyttöön perustuvan johtamisen määrittely.....	17
2.4	Tiedon johtamisen määrittely .....	19
2.5	Tietojohtamisen prosessimallit.....	20
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT .....	23
3.1	Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus .....	23
3.2	Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät .....	24
3.2.1	Teemahaastattelut.....	25
3.2.2	Osallistuva havainnointi.....	25
3.3	Aineiston analysointi .....	26
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	28
4.1	Toimeksiantajan liiketoimintaan perehtyminen .....	28
4.2	Teemahaastattelut.....	30
4.3	Tietojohtamisen edellytysten arviointi .....	32
4.3.1	Suunnittelun toteutumisen arviointi.....	33
4.3.2	Tiedonkeräämisen toteutumisen arviointi .....	35
4.3.3	Tiedon muokkaamisen ja tiedonhallinnan toteutumisen arviointi .....	36
4.3.4	Tiedon analysoinnin ja tuotteistamisen toteutumisen arviointi .....	38
4.3.5	Tiedon hyödyntämisen toteutumisen arviointi.....	39
4.3.6	Arvioinnin ja ohjauksen toteutumisen arviointi .....	41
4.4	Arvioinnin yhteenveto .....	42
5	KEHITTÄMISTYÖN KESKEISET TULOKSET.....	46
5.1	Keskeiset haasteet tietojohtamiselle.....	46
5.1.1	Tietojohtamisen tuottaman lisäarvon tunnistaminen.....	46
5.1.2	Suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puute.....	48
5.1.3	Päätöksenteon intuitiivisuus .....	49
5.1.4	Tiedon jalostaminen ymmärryksen lisäämiseksi.....	50

5.2	Tietojohtamisen kehittäminen .....	51
5.2.1	Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen.....	51
5.2.2	Järjestelmällinen prosessi päätöksenteon tukena .....	52
6	POHDINTA .....	54
6.1	Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteutuminen.....	54
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys.....	56
	LÄHTEET.....	57
	LIITTEET .....	63

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on tietojohdamisen edellytykset mikro- ja yrittäjävetoisissa yrityksissä. Leskisen (2022) mukaan yrittäjien osuus työllisistä on Suomessa ollut korkeammalla tasolla verrattuna muihin Pohjoismaihin tai Viroon ja on nykyisellään jo lähellä Euroopan unionin keskiarvoa. Suomen virallisen tilaston (SVT) (2023c) tiedoista ilmenee, että vuonna 2022 maassa toimi 328 000 yrittäjää.

Yrittäjien osuus Suomen noin kahdesta ja puolesta miljoonasta työllisestä oli lähes 13 prosenttia. Yksinyrittäjien osuus kaikista yrittäjistä oli 73 prosenttia. Yrittäjyydellä voidaan katsoa olevan merkittävä yhteiskunnallinen rooli, ei pelkästään siksi että yrittäjät edustavat merkittävää osaa työllisistä, vaan myös esimerkiksi yksinyrittäjien verkostomaisen toiminnan takia, jossa palveluita ja hankintoja tehdään toisilta yrittäjiltä tai muutoin toimitaan osana laajempaa arvoketjua (Yrittäjät 2023, 3–4).

Suomen virallisen tilaston (SVT) (2023b; 2023a) määrittelyn mukaan pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (jäljempänä PK-yritys) tarkoitetaan yrityksiä, jotka työllistävät 250 työntekijää tai vähemmän. Saman määrittelyn mukaisesti tästä joukosta voidaan vielä tarkemmin erotella 50–250 henkilöä työllistävät keskisuuret yritykset, alle 50 työntekijää työllistävät pienet yritykset, sekä alle 10 työntekijää työllistävät mikroyritykset. Yrittäjät, joilla ei ole palveluksessaan työntekijöitä, määritellään tilastokeskuksen (2023d) mukaan yksinäisyrittäjiksi, joista yleisemmin käytetään termiä yksinyrittäjä.

Suomen työllisistä merkittävä joukko työskentelee siis yrittäjinä ja heistä suurin osa mikro- tai yksinyrittäjinä (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023e). Sinisammal, Muhos ja Kauppila (2014) tuovat esiin, että yrityksen koon pienentyessä kasvaa myös yrittäjän kontolle jäävien tehtävien määrä. Saarela (2018) toteaa lisäksi, että erityisesti yksinyrittäjillä korostuu vastuu omasta liiketoiminnastaan. Lisäksi viime vuosina merkittävästi heikentynyt talouden yleinen tilanne on heijastunut negatiivisesti myös yrittäjiin. Suomen asiakastieto Oy:n (2024) mukaan vuoden 2024 lokakuuhun mennessä yrityksiä oli hakeutunut konkurssiin vuoden aikana jo lähes 2700 yritystä, joka on 2000-luvun ennätys.

Aikaisemmissa tutkimuksissa tietojohdantamista on tarkasteltu pääosin suurten organisaatioiden näkökulmasta (esimerkiksi Paavola, Seppänen & Eloranta 2021; Leskelä ym. 2019b; Jalonen, Laihonen & Lönnqvist 2012; Kempplä & Mettänen 2004). Pienten yritysten näkökulmasta tietojohdantisesta tai tiedolla johtamisesta on kirjoittanut esimerkiksi Kosonen (2019) näkökulmana tiedolla johtamisen soveltaminen PK-yrityksissä. Englanninkielisessä aineistossa puolestaan Salles (2006) on käsitellyt PK-yritysten tietotarpeita sekä tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja Cardoni, Zanin, Corazza ja Paradisi (2020) ovat selvittäneet muun muassa tietojohdantisen vaikutuksia PK-yritysten taloudelliseen kestävyteen tietointensiivisillä aloilla.

Huomioiden mikro- ja yksinyrittäjien osuus merkittävä osuus Suomessa toimivista yrityksistä, voidaan näitä käsittelevän tutkimustiedon vähäistä määrää pitää yllättävänä. Kun huomioidaan lisäksi pienten yritysten merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus ja yritysten liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön viime vuosina kohdistuneet haasteet, on aiheellista selvittää tarkemmin, miltä tietojohdantis näyttyy näissä pienemmissä yrityksissä. On myös keskeistä selvittää, voidaanko tällaisten yritysten toiminnassa hyödyntää tietojohdantisen menetelmiä tietoon perustuvan päätöksen lisäämiseksi, jotta yritys kykenisi paremmin vastaamaan sen liiketoimintaan ja liiketoimintaympäristöön kohdistuviin muutoksiin.

### 1.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi yritys X (jäljempänä toimeksiantaja). Toimeksiantaja on harjoittanut liiketoimintaa vuodesta 2017. Yrityksen toimialana on urheilu sekä huvi- ja virkistystoiminta. Yritys toimii pääkaupunkiseudulla ja sen lähialueilla ja tarjoaa muun muassa asiakkaan tarpeisiin räätälöityjä ohjelmapalveluja, urheiluvälinevuokrausta ja esimerkiksi opastettuja retkiä ja ulkoiluaktiiviteetteja.

Toimeksiantajan yritys työllistää suurimman osan vuodesta ainoastaan yrittäjän, mutta sesonkiaikana työntekijöiden määrä kasvaa noin viiteen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrittäjä vastaa pääosin itse kaikista liiketoimintaan liittyvistä tehtävistä,

pois lukien osia taloushallinnosta, jotka on ulkoistettu palveluntuottajalle. Toimeksiantajan voidaan katsoa edustavan sen henkilöstörakenteen osalta hyvin suurta osaa Suomessa toimivista mikro- ja yrittäjävetoisista yrityksistä.

Toimeksiantajan liiketoimintaympäristö on ollut viimeiset vuodet jatkuvan muutoksen kohteena. COVID-19 pandemia, sota Ukrainassa sekä talouden heikentynyt tilanne ovat vaikuttaneet yrityksen asiakkaiden kulutuskäytäntöihin ja vähentäneet erityisesti aiemmin merkittävässä roolissa olleiden yritysasiakkaiden määrään. Toimeksiantaja on tunnistanut tarpeen kehittää yrityksen toimintaa muutoksiin vastaamiseksi ja liiketoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi.

## 1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön keskeisenä tarkoituksena oli selvittää tietojohdamisen edellytysten esiintymistä pienissä ja rajallisin resurssein toimivassa yrityksissä. Tietojohdamisen soveltamisessa yrityksen toimintaan ja sen implementoinnin laajuudessa voidaan olettaa olevan huomattava ero sillä, onko kyseessä satoja työntekijöitä työllistävä PK- yritys vai ainoastaan yrittäjän työpanoksella toimiva yksinyrittäjä. Opinnäytetyön keskeisenä hypotesina olikin, että mikro- ja yksinyrittäjävetoisissa yrityksissä käytettävissä olevat rajalliset resurssit ovat suurin yksittäinen tietojohdamista rajoittava tekijä.

Opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa, mitä tietojohdamisen elementtejä esiintyy toimeksiantajan kaltaisessa pienessä yrityksessä ja miten näitä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisäksi tunnistaa toimeksiantajan päätöksentekoprosesseista kehittämiskohteita, joiden avulla yrityksen tietojohdamista voitaisiin kehittää.

Kehittämistyön avulla etsittiin vastausta seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten tietojohdaminen näyttäytyy toimeksiantajan kaltaisessa pienessä yrityksessä, jossa resurssit ovat rajalliset?
2. Miten tietojohdamista voitaisiin kehittää toimeksiantajan yrityksessä tietoon perustuvan päätöksenteon edistämiseksi?

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja oli rajattu käsittelemään keskeisiltä osin toimeksiantajan yritystä. Koska tietojohdaminen on käsitteenä laaja, rajattiin opinnäytetyö edelleen koskemaan ensisijaisesti toimeksiantajan yrityksen päätöksentekoa ja tiedonhyödyntämistä tietojohdamisen prosessimallin näkökulmasta markkinoinnin osa-alueella.

Markkinointi valittiin toimeksiantajan kanssa käydyn alustavan keskustelun yhteydessä keskeiseksi kehityskohteeksi. Toimeksiantaja on tunnistanut tarpeen kehittää markkinoinnin osa-aluetta vahvistaakseen liiketoimintaansa erityisesti kesäkauden näkökulmasta, jolloin yritys kilpailee vahvasti muiden vastaavia palveluja tuottavien toimijoiden kanssa ja asiakkaiden kulutus käyttäytymisen johdosta vakiintunut ennakkomyynti on vähäisempää. Toimeksiantajan näkökulmasta asiakkaiden tavoittaminen heidän käyttämissään kanavissa oikea-aikaisesti ja yrityksen palveluiden kohdentaminen asiakkaiden odotuksiin ja kulutustottumuksiin vastaamiseksi on korostuneessa roolissa yrityksen liiketoiminnan kannalta.

## 2 TIETOJOHTAMISEN KESKEISET KÄSITTEET

Mikroyrityksissä ja erityisesti yksinyrittäjien kohdalla yrittäjä vastaa usein yksin lähes kaikista liiketoiminnan osa-alueista. Tästä syystä tämän opinnäytetyön kannalta ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella ainoastaan yhtä tietojohdamisen osa-alueita. Tässä opinnäytetyössä aihetta tarkastellaan tietojohdamisen muodostaman kokonaisuuden näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä muodostettaessa havaittiin, että tietojohdamiseen liittyvät käsitteet ja terminologia vaikuttaisivat olevan edelleen osittain vakiintumattomia ja näiden käyttö kirjavaa. Seuraavissa luvuissa kuvataan, miten tieto itsessään voidaan luokitella sen laadun perusteella ja määritellään tarkemmin, mitä tarkoitetaan tietojohdamisella, tiedolla- ja näyttöön perustuvalla johtamisella ja tiedon johtamisella, sillä edellä kuvattujen toimintojen voidaan katsoa sisältävän tietojohdamisen keskeiset elementit. Tämän lisäksi tuodaan esiin, millaisia erilaisia prosessimalleja tietojohdamiseen liittyy.

### 2.1 Tiedon tasojen kuvaus

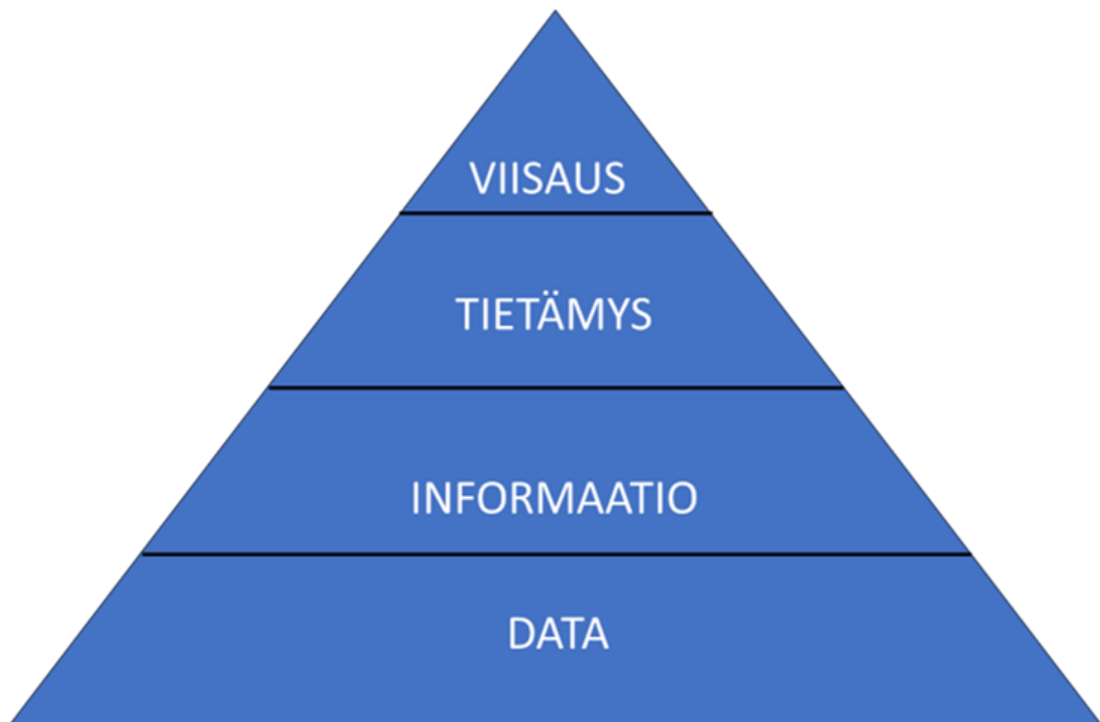
Tieto on käsitteenä varsin monitulkintainen. Ennen kuin tarkastellaan tietojohdamista ja siihen liittyviä toimintoja, on tarkoituksenmukaista määritellä tarkemmin tieto itsessään. Yksi tapa luokitella tietoa on kuvata sen eri ilmenemismuotoja. Tieto voi olla luonteeltaan eksplisiittistä, eli näkyvää tietoa, jota voidaan dokumentoida ja jakaa edelleen. Tieto voi myös olla yksilöiden omaa, eli hiljain tietoa. Hiljainen tieto on henkilökohtaisesti kerrytettyä ja ilmenee lähtökohtaisesti tiedon haltijan toiminnassa. (Käpylä & Salenius 2013, 56.) Tiedon luokittelu yksin eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon ei kuitenkaan vielä anna riittävää käsitystä tiedon laadusta.

Laihonen ym. (2013, 18) kuvailevat luokittelutavan, jossa tietoa käsitellään kolmessa tasossa. Nämä tasot ovat data, informaatio ja tietämys. Heidän mukaansa alimmalla tasolla tieto on dataa, joka on luonteeltaan strukturoimatonta faktaa. Seuraavalla tasolla tieto on jalostunut informaatioksi, joka on rakenteellista mahdollistaen tiedon analysoinnin. Ylimmällä tasolla tieto on muuttunut informaatiota

tulkitsemalla tietämykseksi. Tämä malli on luonteeltaan kuitenkin hieman pelkistetty ja tarkempi luokittelu on tarpeen, jotta voidaan paremmin ymmärtää tiedon luonnetta.

Ackoff (1989) on esitellyt mallin, jossa tieto luokitellaan viiteen tasoon: data, informaatio, tietämys, ymmärrys ja viisaus. Mallissa alimmalla tasolla oleva data kuvaa asioiden ja tapahtumien ominaisuuksia. Informaatio puolestaan on luonteeltaan jäsennellympää ja käsiteltyä, joka tekee siitä hyödynnettävämpää. Ackoffin mukaan informaation avulla on mahdollista vastata kuka, mitä, missä ja kuinka paljon - tyyppisiin kysymyksiin.

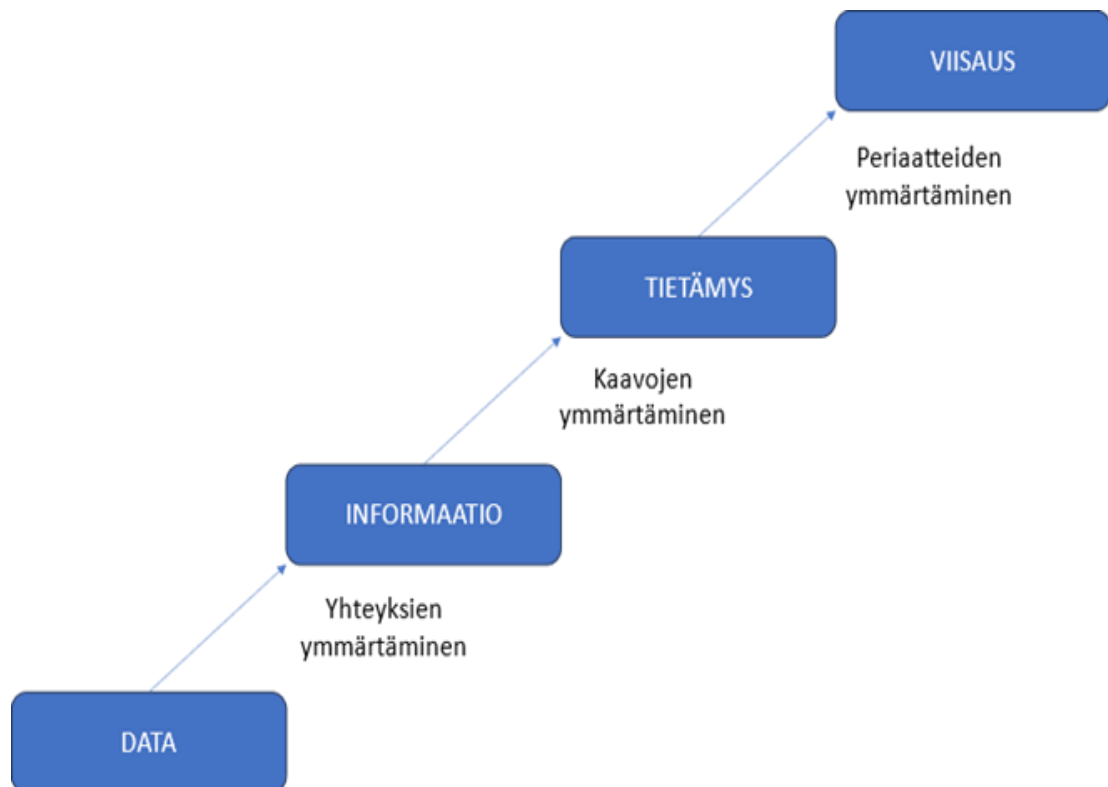
Ackoffin (1989) mallissa dataa ja informaatiota seuraavat tietämys ja ymmärrys (eng. knowledge ja understanding). Tietämyksen avulla kyetään vastaamaan kysymykseen miten, kun taas ymmärryksen avulla voidaan jo arvioida vastausta kysymykseen miksi. Ackoffin (1989) mallissa ylimmällä tasolla on viisaus (eng. wisdom), joka merkitsee kykyä tulkita ja arvioida alemman tason tietoa. Siinä missä informaation, tietämyksen ja ymmärryksen avulla voidaan Ackoffin (1989) mukaan saavuttaa tehokkuutta (eng. efficiency), vaaditaan viisautta, jotta voitaisiin saavuttaa myös vaikuttavuutta (eng. effectiveness).



Kuvio 1. Yleisesti käytetty pyramidimalli tiedon tasojen kuvaamiseen (mukaillen Rowley 2007, 163)

Rowleyn (2007, 167) mukaan lähes kaikille tietotasojen kuvaaville malleille on yhteistä se, että niiden keskeisistä elementeistä löytyvät data, informaatio, tietämys ja viisaus, kuten oli myös molempien edellä esitettyjen mallien tapauksessa. Hänen mukaansa tietotasot omaavat myös pääsääntöisesti yhtenevän hierarkian, jossa alimmaisena on data ja huipulla viisaus. Rowley (2008, 163) on itse käyttänyt tietotasojen kuvaamiseen tällaista neljätasoisia pyramidimallia (kuvio 1).

Ackoffin (1989) esittelemästä mallista poiketen Rowley (2007, 166) on tuonut esiin, että ymmärrystä ei tiedon tasojen kuvailtaessa useinkaan esitetä erillään. Saman näkemyksen jakavat myös Bellinger, Castro ja Mills (2004, 2), jotka toteavat ymmärryksen olevan luonteeltaan enemmän kiinteä osa tiedon jalostamista datasta viisaudeksi ja olevan keskeinen linkki jokaisen tiedon tason välillä auttaen ymmärtämään yhteyksiä, kaavoja ja periaatteita.



Kuvio 2. Ymmärryksen linkittyminen tiedon tasoihin (mukaillen Bellinger ym. 2004, 2)

Tämän opinnäytetyön yhteydessä käytetään tietotasojen kuvaamiseen Rowleyn (2007, 163) kuvailemaa nelitasoista mallia, jossa tasot muodostavat: data, informaatio ja tietämys ja viisaus. Datasta tuotetaan informaatiota, jota analysoimalla

muodostetaan tai lisätään tietämystä käsiteltävästä aiheesta, jotta voitaisiin saada vaikuttavuutta toiminnalle. Tiedon jalostuminen tasolta toiselle tapahtuu ymmärrystä lisäämällä Bellinger ym. (2004, 2) esittelemän mallin mukaisesti (kuvio 2).

## 2.2 Tietojohtamisen määrittely

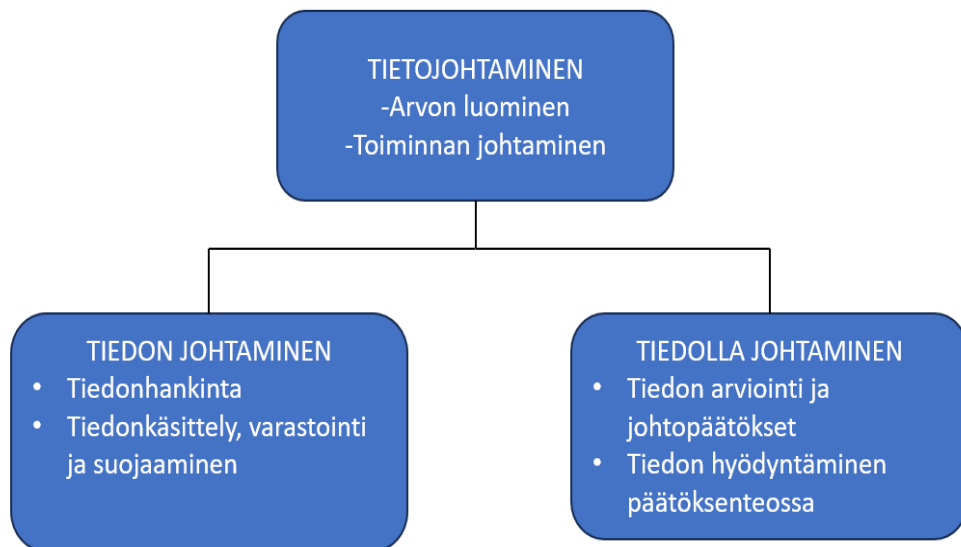
Laihonen ym. (2013, 6) toteavat tietojohtamisen ja siihen liittyvien käsitteiden olevan vielä osin vakiintumattomia. Englanninkielisessä tutkimuksessa tietojohtamisesta voidaan käyttää termiä ”knowledge management” (Leskelä ym. 2019b, 5; Finto 2023d). Keskeistä on erottaa tietojohtamisen tutkimusala, jossa tutkimuksen kohteena on tietojohtaminen, sekä tietojohtaminen johtamisen osa-alueena (Finto 2023d). Laihosen ym. (2013, 7) mukaan tietojohtaminen pyrkii ratkaisemaan miten organisaatio voi luoda arvoa eri liiketoimintaprosesseissa, miten tietoa johdetaan ja miten sitä hyödynnetään johtamisessa, sekä mitkä ovat johtamista tukevat välineet ja kuinka näitä hyödynnetään.

Leskelän ym. (2019b, 15) mukaan tietojohtamista voidaan ajatella ylätason käsitteenä, jonka alle voidaan sijoittaa useita eri alueita, kuten tietämyksenhallinta, organisaation oppiminen, tieto- ja aineettoman pääoman, sekä liiketoimintatiedon hallinta. Tietojohtamista voidaan toteuttaa niin strategisella, taktisella kuin operatiivisella tasolla. Saramies ja Tönroos (2021, 44) tuovat esiin, että tietojohtamisen keskeisenä tavoitteena on parantaa organisaation kilpailukykyä luomalla tiedosta ja osaamisesta arvoa. Leskelän ym. (2019b, 16) mukaan on myös keskeistä hahmottaa, että organisaatioiden päätöksentekoa ei voida tehdä oletuksiin perustuen, vaan sen on perustuttava tietoon.

Klemola, Uusi-Ilkainen ja Askola (2014, 11) puolestaan kuvaavat tietojohtamisen yksinkertaistetummin prosesseina ja käytänteinä, jossa organisaation strategisten tavoitteiden pohjalta muodostetaan tietotarpeet, joiden perusteella ohjataan tiedonhankintaa ja jalostetaan tietoa käytettäväksi päätöksenteon tueksi organisaation sisällä, sekä kommunikointiin organisaation ulkopuolelle. Tämä määritelmä ei yksinkertaisuudessaan kuitenkaan anna vielä riittävää kuvaa tietojohtamisen merkityksestä organisaatiolle.

Valtiovarainministeriö (2023) määrittelee tietojohdamisen laajemmin sellaiseksi johtamisen osa-alueeksi, jonka tarkoituksena on edistää organisaation kykyä hyödyntää sen hallussa olevaa tietoa ja osaamista arvonluomiseksi. Valtiovarainministeriön mukaan tietojohdaminen mahdollistaa toiminnan kehittämisen laadun, tehokkuuden sekä vaikuttavuuden osalta. Kuten Klemolan ym. (2014, 11) määrittelyssä, myös Valtiovarainministeriön (2023) mukaan tietojohdaminen mahdollistaa sellaiset prosessit, joiden avulla tieto voidaan muuttaa konkreettiseksi toimiksi. Kosonen (2019) taas kuvailee tietojohdamisen keskeiseksi päämääräksi tuottaa arvoa yrityksen aineettomista voimavaroista.

Laihonen ym. (2013, 13) puolestaan esittävät tietojohdamisen keskeisenä roolina olevan organisaation hallitseman tiedon hahmottaminen ja tämän ohjaaminen liiketoiminnan tueksi, sekä korostavat tietojohdamisen olevan merkittävässä roolissa organisaation suorituskyvyn kehittämisessä. He täsmentävät, että yksi keskeinen lisäarvo, jota tietojohdaminen ja sen tutkimus tuottavat johtamisen saralla, ovat erityisesti käsitteet ja mallit, jotka auttavat kuvailemaan ja ymmärtämään tietoa ja tiedon merkitystä organisaatioille. Myös asiasanasto- ja ontologiapalvelu Finto (2023a) määritelmässä painotetaan tietojohdamisen tuomaa lisäarvoa organisaatiolla ja todetaan, että tiedon hyödyntämisen lisäksi tietojohdamisen keskeinen tehtävä on varmistaa tiedon saatavuus ja hyödynnettävyys myös jatkossa.



Kuvio 3. Tietojohdamisen kokonaisuus (mukaillen Leskelä ym. 2019b, 15–16)

Leskelä ym. (2019b, 15–16) esittävät kuviossa 3 kuvatun mallin, jonka avulla tietojohdamisen kokonaisuus voidaan havainnollistaa ja hahmottaa selkeämmin. Tässä mallissa tietojohdaminen on kuvattu kokonaisuutena, joka muodostuu tiedon johtamisesta sekä tiedolla johtamisesta. Tiedon johtaminen käsittää ne toimet, joilla tietoa hankitaan, käsitellään, varastoidaan ja suojataan. Tiedolla johtamisella puolestaan tarkoitetaan tiedon arviointia ja siitä tehtäviä johtopäätöksiä, sekä tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena. Sanasto- ja ontologiapalvelu Finton (2023a) mallissa tietojohdamisen kokonaisuus muodostuu myös edellä esitetyistä kolmesta keskeisestä tekijästä. Samassa mallissa on lisäksi nimetty keskeisiksi tietojohdamisen välineiksi tietojohdamista ohjaava tietostrategia, joka pohjautuu organisaation tietopolitiikkaan. Tämän lisäksi tietojohdamisen tueksi esitetään tietotilinpäätös, jossa raportoidaan organisaation tiedonhallinnan ja tietojen käsittelyn tilaa.

Tässä opinnäytetyössä tietojohdamisella tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu tietojohdamisesta, tiedon johtamisesta sekä tiedolla johtamisesta (vrt. Leskelä ym. 2019b, 15–16; Finto2023d; Saramies & Törnroos 2021, 44). Tietojohdamisen avulla organisaatio pyrkii lisäämään kilpailuetua luomalla arvoa sen aineettomista voimavaroista, kuten osaamisesta ja tiedosta. Tietojohdaminen pyrkii myös varmistamaan mahdollisuudet jatkuvalla tiedon luomiselle, saatavuudelle ja hyödynnettävyydelle myös pitkällä aikajänteellä.

### 2.3 Tiedolla johtamisen ja näyttöön perustuvan johtamisen määrittely

Päätöksentekoprosessit voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan: intuitiiviseen ja rationaaliseen päätöksentekoon. Betsch ja Glöckner (2010, 280) kuvailevat intuitiivisen päätöksenteon olevan automaattista, vaivatonta ja nopeaa. Heidän mukaansa intuitiivinen päätöksenteko käyttää ihmisen muistissa jo valmiiksi olevaa tietoa, joka perustuu pitkälti tämän aiempiin kokemuksiin. Kaufman, Meschnig ja Reimann (2014, 104) toteavat, että intuitiivisessa päätöksenteossa ei juurikaan tiedosteta, millä perusteilla päätös on tehty.

Jos intuitiivinen päätöksenteko on nopeaa ja automaattista, on rationaalinen päätöksenteko Käpylän ja Saloniuksen (2013, 26–27) mukaan luonteeltaan hitaampaa ja analyttistä. Heidän mukaansa rationaalinen päätöksentekijä pyrkii vertailemaan vaihtoehtoja ja arvioimaan näiden seurauksia, sekä tietoisesti valitsemaan parhaimman vaihtoehdon toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi. Jotta analyysi ja vaihtoehtojen arvioiminen olisi mahdollista, tarvitsee rationaalinen päätöksenteko tuekseen tietoa.

Kuten edellisessä kappaleessa tuotiin esiin, on tiedolla johtaminen yksi tietojohdamisen osa-alueista. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan tiedolla johtaminen on päätöksentekoa laadukkaasti analysoidun aineiston pohjalta. Tällainen päätöksenteko on Kaufman ym. (2014, 104) määritelmän mukaisesti luonteeltaan rationaalista.

Käpylä ja Saloni (2013, 7) toteavat, että tiedolla johtamisen tavoitteena on johdtaa tiedon tuottamisen ja päätöksenteossa hyödyntämisen prosesseja. Jalonen (2015, 40) puolestaan tuo esiin, että tiedolla johtaminen pyrkii vähentämään päätöksentekoon liittyviä epävarmuustekijöitä, jotka johtuvat tiedon puutteesta ja toisaalta sen myötä pyritään myös selkeyttämään päätöksentekoa silloin, kun tietoa on paljon ja se on monitulkinnasta. Englanniksi tiedolla johtamisesta voidaan käyttää termiä "knowledge-based management" (Finto 2023c).

Tiedolla johtamisen rinnalla kulkee näyttöön perustuva johtaminen, joka on samankaltaisuuksistaan huolimatta syytä ymmärtää omana erillisenä kokonaisuutenaan. Näyttöön perustuvasta päätöksenteosta käytetään englanniksi termiä "evidence-based management" (Finto 2023a). Pfeffer ja Sutton (2006, 312) sekä

Rousseau (2006, 256) kirjoittavat näyttöön perustuvan johtamisen olevan parhaan käytettävissä olevan tutkitun tiedon järjestelmällistä etsimistä ja hyödyntämistä päätöksenteossa sen sijaan, että päätökset pohjautuisivat olettamuksiin ja mielipiteisiin tai aiempiin käytänteisiin. Näyttöön perustuvassa päätöksenteossa korostuukin nimenomaisesti tutkimustiedon hyödyntäminen.

Briner, Denyer ja Rousseau (2009, 22) esittävät näyttöön perustuvan johtamisen taustalla olevan neljä keskeistä tekijää: päätöksentekijän omat kokemukset ja arviot, organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä olosuhteet, sidosryhmien arvot ja mieltymykset, sekä arvioidut ulkoiset todisteet (kuvio 4). Heidän mukaansa näiden neljän tekijän pohjalta voidaan muodostaa näyttöön perustuva päätös.

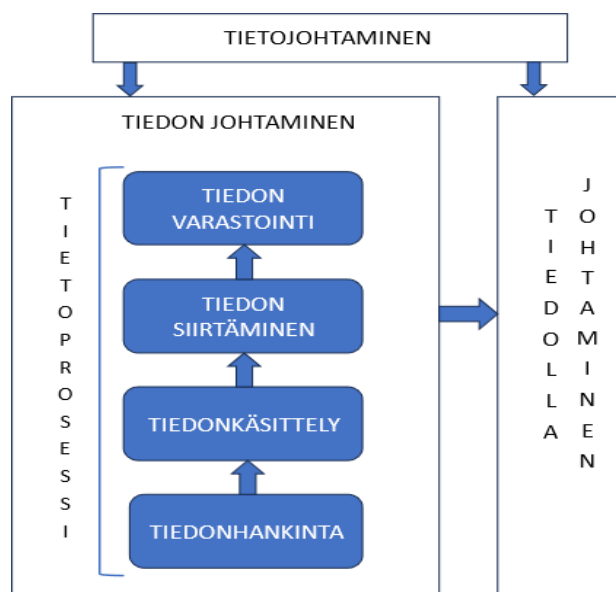


Kuvio 4. Näyttöön perustuvan johtamisen neljä elementtiä (mukaillen Breyner ym. 2009, 22)

## 2.4 Tiedon johtamisen määrittely

Tietojohtamisen toinen keskeinen osa-alue on tiedon johtaminen. Tiedon johtamisesta käytetään englanninkielisessä kirjallisuudessa usein termiä ”information management” (Finto 2023b; Leskelä ym. 2019b, 15). Rissanen (2004, 7) toteaa, että tiedon johtamiseen sisältyy tiedon käyttöön liittyvien prosessien lisäksi myös teknologian, organisaation ja osaamisen näkökulmat. Siinä missä tiedolla johtaminen pyrkii luomaan edellytykset tietoon perustuvalla päätöksenteolla ja johtamaan tämän vaatimia prosesseja, voidaan tiedon johtamisen ajatella keskittyvän tiedon laadun ja saavutettavuuden varmistamiseen.

Leskelä ym. (2019b, 13–16) kuvaavat tiedon johtamisen olevan huomattavasti tiedolla johtamista enemmän tietojärjestelmäpainotteista. Tiedon johtamisen keskeinen tavoite on varmistua tietoprosessien ja tietovirtojen toimivuudesta, jotta tarvittavaa tietoa saadaan tuotettua, käsiteltyä tarkoituksen mukaisesti ja ohjattua tiedon tarvitsijan käytettäväksi (Leskelä, Jääskeläinen, Laasonen ja Torkki, 2019a, 2; Finto 2023b). Leskelän ym. (2019a, 2) mukaan tiedon johtamisen keskeisiä tehtäviä ovat tiedon hankinta, datan käsittely, luokittelu, siirtäminen ja varastointi, sekä kirjauskäytänteiden suunnittelu siten, että se tukee tiedon hyödyntämistä (kuvio 5).

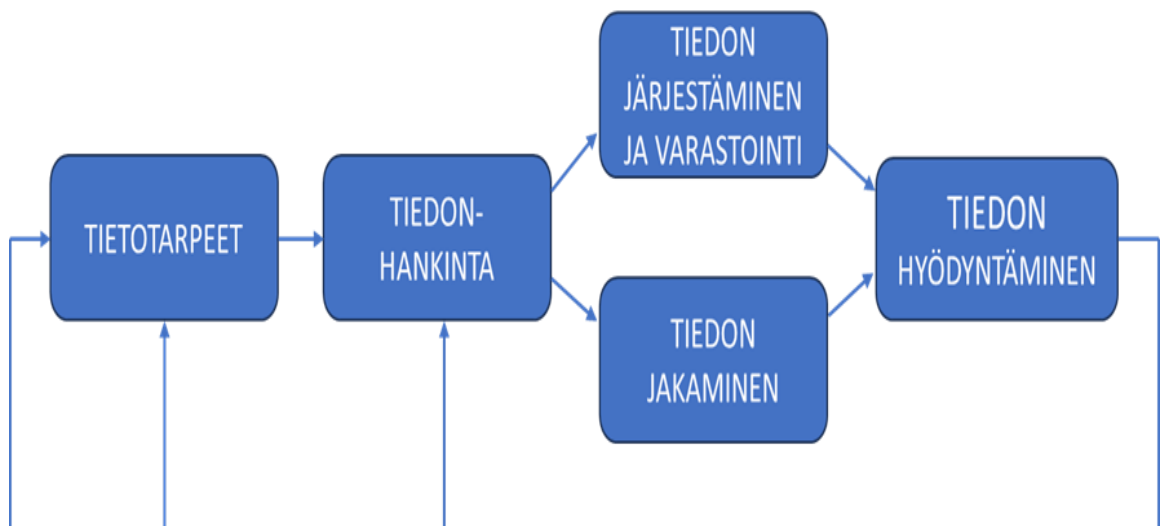


Kuvio 5. Tiedon johtamisen prosessi (mukaillen Finto 2023b ja Leskelä ym. 2019a, 2)

## 2.5 Tietojohtamisen prosessimallit

Ollakseen systemaattista ja tehokasta edellyttää tietojohtaminen taakseen toimivaa prosessia. Prosessin avulla tietoa kerätään, hallitaan, arvioidaan ja tuotetaan tietoon perustuvan päätöksenteon mahdollistamiseksi. Tietojohtamiseen on tarjolla useita eri prosessimalleja, joka eroavat toisistaan valitun näkökulman ja käyttötarkoituksen mukaan.

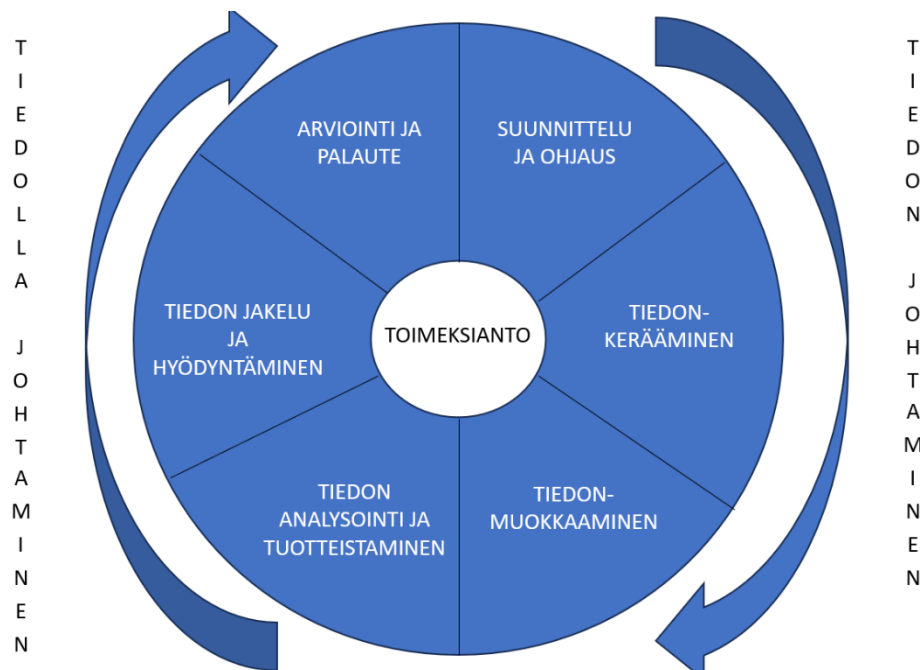
Choo (1997, 5) on esitellyt tiedonhallinnan prosessimallin (kuvio 6), joka kuvaa miten organisaatio tuottaa ja käyttää tietoa. Tässä mallissa organisaation tiedonhallinta alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta. Choo (1997, 8) kuvailee, että tietotarpeet voivat olla lähtöisin yhdellä tai useammalla organisaation tasolla tunnistetuista ongelmista tai epävarmuustekijöistä. Kun organisaatio on tunnistanut tietotarpeet, seuraa Choon (1997, 9) mukaan tiedonhankinta, jonka tulisi olla riittävän kattavaa tietotarpeisiin vastaamiseksi. Choo (1997, 11) toteaa, että kerätty tieto tulee järjestää ja varastoida tavalla, joka tukee tiedon käytettävyyttä ja jakamista. Tiedonhankinnan tuloksena kerätty tieto tulee edelleen jakaa eteenpäin sitä tarvitseville tahoille, jotta tietoa voidaan hyödyntää. Choon (1997, 5–6) mukaan organisaatio hyödyntää tietoa kolmella keskeisellä tavalla: ympäristön tulkitsemiseksi, ymmärryksen luomiseksi ja päätöksen tekemiseksi.



Kuvio 6. Tiedonhallinnan prosessimalli (mukaillen Choo 1997, 5)

Toinen yleinen tapa kuvata tietojohdamisen prosessia on esittää se syklimäisenä prosessina. Laihosen ym. (2013, 46) mukaan tällaisessa tietojohdamisen prosessissa toistuvat vaiheina tiedonkerääminen, -organisointi, -jalostaminen, -jakelu, -ylläpito ja arvonluominen. Prosessin lähtökohtana on tietotarpeiden tunnistaminen, jonka perusteella toiminta kyetään kohdentamaan niin, että se tukee päätöksentekoa.

Eriyksen selkeä esimerkki syklimäisestä tietojohdamisen prosessimallista on löydettävissä puolustushallinnosta (kuvio 7). Tietoon perustuvan päätöksenteon prosessimallissa prosessin vaiheet muodostuvat suunnittelusta ja ohjauksesta, tiedonkeräämisestä, tiedon muokkaamisesta, analysoinnista ja tuotteistamisesta, tiedon jakelusta ja hyödyntämisestä sekä arvioinnista. (Puolustusvoimat 2021, 20; puolustusministeriö 2015, 15; USNWC 2023.) Syklimäisessä prosessissa laadukas suunnittelu ja ohjaus varmistavat, että tiedon tuottamisen prosessi toteutetaan tarkoituksen mukaisesti. Huolellinen arviointi sekä kriittinen palaute puolestaan auttavat tunnistamaan mahdolliset uudet tietotarpeet. Nämä myös edistävät jatkuvaa oppimista ja toiminnan kehittämistä.



Kuvio 7. Tietoon perustuvan päätöksenteon prosessi (mukaiillen puolustusvoimat 2021, 20; puolustusministeriö 2015, 15; USNWC 2023)

Kaikissa edellä kuvatuissa tietojohdamisen prosessimalleissa yhteistä on se, että organisaation keräämän ja käsittelemän tiedon taustalla on selkeä prosessi. Hankittua tietoa käsitellään, jonka jälkeen se tuotteistetaan esimerkiksi raporteiksi ja jaetaan päätöksentekijöille tukemaan tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Keskeisimpinä eroina Choon (1997, 5) sekä Laihosen ym. (2013, 46) tietojohdamisen prosessia kuvailevissa malleissa verrattuna esimerkiksi Puolustusvoimien (2021, 20) ja Puolustusministeriön (2015, 15) kuvailemaan malliin on se, että jälkimmäiset nostavat prosessin keskeisiksi osiksi myös suunnittelun ja ohjauksen, sekä arvioinnin ja palautteen. Eroavaisuudet prosessimalleissa ovat ymmärrettäviä, kun otetaan huomioon se, että esimerkiksi Choon mallissa näkökulmana on ensisijaisesti organisaation tiedonhallinta.

Tarkasteltaessa tietojohdamista Leskelän ym. (2019b, 15–16) esittelemän mallin näkökulmasta, voidaan tietojohdamisen prosessimallissa tiedonkeräämisen sekä tiedon muokkaamisen vaiheet lukea tiedon johtamisen osa-alueelle kuuluviksi toiminnoiksi. Tiedon analysointi, tuotteistaminen, jakelu, sekä arviointi ja palaute puolestaan voidaan lukea tiedolla johtamisen osa-alueelle kuuluviksi toiminnoiksi. (Leskelä ym. 2019b, 15–16.)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen ja se toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistapana oli tapaustutkimus. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 18–19) kirjoittavat tutkimuksellisen kehittämisen olevan käytännönläheistä ongelmanratkaisua ja uudistamista. Heidän mukaansa tutkimuksellinen kehittäminen pohjautuu usein esimerkiksi organisaation tarpeisiin ja tutkimuksen tarkoituksena on lähtökohtaisesti viedä tutkimuksella kehitettyjä asioita eteenpäin myös käytännön tasolla.

#### 3.1 Kehittämistyön lähestymistapana tapaustutkimus

Vuori (2023a) toteaa laadullisten tutkimusten olevan usein tapaustutkimuksen tyyppisiä. Hänen mukaansa tapaustutkimuksessa tutkittava kohde edustaa usein pienempää osaa suuremmasta kokonaisuudesta ja voi joskus olla hyvin tarkkaan rajattu, kuten esimerkiksi yksittäinen organisaatio tai tietyn organisaation toimintaan liittyvä yksittäinen prosessi. Nyt toteutetun kehittämistyön kohdalla tutkittavana tapauksena toimi toimeksiantajan yritys, joka vastaa henkilöstörakenteensa puolesta hyvin Suomessa toimivia mikro- ja yksinyrittäjävetoisia yrityksiä. Ojasalo ym. (2015, 53) kuvailevat tapaustutkimuksen keskeiseksi tavoitteeksi syvällisen ja yksityiskohtaisen ymmärryksen muodostamisen tarkkaan rajatusta kohteesta ja soveltuvan kehittämistyön lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun työn tuloksena on tarkoitus tuottaa esimerkiksi uusia kehittämis ehdotuksia. Heidän mukaansa kyseessä on varsin yleinen lähestymistapa liiketalouteen liittyvissä tutkimuksissa. Opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa mahdollisia kehityskohteita toimeksiantajan päätöksentekoprosessissa yrityksen tietojohdamisen kehittämiseksi.

Kehittäminen toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Juhila (2023a) kuvailee laadullisen tutkimuksen pohjautuvan erilaisiin aineistoihin ja näiden analyysiin. Juhila (2023b) toteaa laadullisissa tutkimuksissa suosittavan usein empiiristä aineistoa, jollaisia ovat muun muassa haastattelut, erilaiset tekstit tai vaikkapa kuvat. Hänen mukaansa aineistona voi kuitenkin toimia yhtä hyvin myös esimerkiksi tilastot. Juhila lisää, että laadullisessa tutkimuksessa ei lähtö-

kohtaisesti muokata aineistoa siten, että se olisi numeerisessa muodossa. Ojasalon ym. (2015, 105) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä tekemät tulkinnat, joita tehdäkseen tutkija usein toimii varsin lähellä tutkittavaa kohdetta ja saattaa myös osallistua tämän toimintaan. Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein kuvaamaan todellisessa elämässä esiintyviä ilmiöitä teoreettisten kysymysten sijasta.

### 3.2 Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät

Ennen varsinaista aineistonkeruuta toimeksiantajan kanssa käytiin alustava keskustelu käsiteltävästä aihepiiristä. Tuomen (2019, 68) mukaan alustavan keskustelun tarkoituksena oli muodostaa yleiskuva toimeksiantajan toiminnasta sekä perehdyttää toimeksiantaja aiheeseen ja valmistaa tätä varsinaiseen haastatteluuun. Aineistonkeruumenetelmänä tällainen keskustelun omainen dialogi etenee kuuntelu–puhe-mallin mukaisesti ja tutkijan tulee tuoda omat aihetta koskevat olettamuksensa esille keskustelun avaamiseksi-

Alustavan keskustelun pohjalta laadittiin toimeksiantajan yrityksen liiketoiminnasta Business Model Canvas (jäljempänä BMC), jonka avulla voidaan analysoida yrityksen tai organisaation liiketoimintamallia kattavasti, mutta kuitenkin helposti toteutettavassa muodossa. BMC:n keskeinen tavoite on havainnollistaa yrityksen tuotteet ja palvelut sekä arvonluonti asiakkaalle. (Ojasalo ym. 2015, 182–184.) BMC:n pohjana käytettiin Strategyzer.com tarjoamaa mallia (Strategyzer 2024), joka käännettiin suomen kielelle (liite 1). Strategyzerin BMC-malli on saatavilla ilmaiseksi verkossa ja on hyödynnettävissä CC BY-SA 3.0 -lisenssin ehdoin (Strategyzer 2024).

Aineistoa kerättiin alkuaiheessa myös perehtymällä toimeksiantajalla valmiina olleeseen aineistoon, kuten erilaisiin yrityksen liiketoimintaa koskeviin raportteihin. Käytettäessä valmiita aineistoja, tulee arvioida huolella, miten aineisto on muodostettu ja miten se soveltuu käsillä olevaan tutkimukseen. (Saaranen-Kauppienen & Puusniekka 2006d).

### 3.2.1 Teemahaastattelut

Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä toteutettiin kaksi teemahaastattelua. Hyvärinen, Suoninen & Vuori (2023) kirjoittavat teemahaastattelun olevan luonteeltaan puolistrukturoitu. Haastattelua ohjataan selvitetävän asian kannalta keskeisten teemojen kautta, mutta kysymysten järjestys ja muotoilu on vapaampaa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006a) mukaan teemahaastattelu on huomattavasti vapaampaa kuin muodoltaan strukturoitu lomakehaastattelu, mutta kuitenkin täysin vapaata haastattelua muodollisempi haastattelumuoto.

Teemahaastattelu valittiin kehittämistyön aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen vapaamuotoisuus antaa haastateltavalle mahdollisuuden tuoda haastattelun teemoista esiin sellaisia seikkoja, joita haastattelija ei ennakoon olisi osannut kysyä. Tämä koettiin tarkoituksenmukaiseksi, sillä yrityksen päätöksentekoprosessit ja käytettävissä olevat työkalut sekä menetelmät eivät olleet haastattelijalle entuudestaan tuttuja. Teemahaastattelu mahdollisti myös vapaamman vuorovaiikutustilanteen haastattelijan ja haastateltavan välillä ja keskustelu oli luontevaa läpi haastattelun.

### 3.2.2 Osallistuva havainnointi

Toisena keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä toteutettiin kahdella erillisellä kerralla osallistuvaa havainnointia toimeksiantajan yrityksessä. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006b) kirjoittavat osallistuvan havainnoinnin olevan luonteeltaan joko aktiivista tai passiivista, riippuen missä laajuudessa tutkija osallistuu havainnoitavaan toimintaan. Ojasalon ym. (2015, 114) mukaan tutkimuksellinen havainnointi eroaa arkisesta havainnoinnista tämän systemaattisen luonteen vuoksi. He toteavat lisäksi, että havainnointi soveltuu toteutettavaksi niin luonnollisessa kuin keinotekoisissakin ympäristöissä. Kinnunen ja Kallinen (2023) kuvailevat havainnoinnin olevan soveltuva tiedonkeruumuoto erityisesti silloin, kun pyrkimyksenä ymmärtää johonkin tiettyyn tapahtumaan liittyvät konkreettiset tekijät mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006c) tuovat esiin, että havainnointi voi vaihdella luonteeltaan hyvin tarkasti strukturoidusta rakenteeltaan avoimeen. Strukturoitu havainnointi on tarkoituksenmukainen silloin, kun havainnoitavat

asiat voidaan luokitella riittävän tarkasti ennen havainnointia. Strukturoimattoman havainnoinnin toteuttamisessa taas hyödynnetään ennen kaikkea aiheeseen liittyvää teoriaa. Nyt toteutetun kehittämistyön näkökulmasta aiempi tieto toimeksiantajan yrityksestä ei ollut riittävää havainnoinnin tarkkaan rajaamiseen. Havainnointi päädyttiin näin ollen toteuttamaan väljästi jäsenneilynä ja havainnoitavat aiheet ja asiat muodostettiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja nämä keskittyivät pääosin tietojohdamisen prosessin eri vaiheisiin. Opinnäytetyön kannalta oli keskeistä havainnoida ennen kaikkea toimeksiantajan päätöksentekoprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä käytössä olevia työkaluja toimeksiantajan toiminnan eri osa-alueilla. Tästä syystä havainnointi oli myös tarkoituksenmukaista toteuttaa tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa.

### 3.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyönä toteutettua kehittämistyötä varten aineistoa kerättiin ensisijaisesti haastattelujen sekä havainnoinnin avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että aineisto oli luonteeltaan pääosin laadullista. Aineisto koostui pitkälti tekstimuodossa olevasta materiaalista numeerisen datan sijaan. Günther, Hasanen ja Juhila (2023) toteavat, että laadullisen aineiston analysointiin ei ole olemassa yhtä ja ainoaa menetelmää. He huomattavat, että analyysimenetelmiä valittaessa olisi oleellista ymmärtää, että laadullisessa analyysissä tavoitteena on saada tutkittavasta aineistosta irti mahdollisimman paljon. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006d) tuovat esiin, että tutkimusaineiston analyysi voi olla luonteeltaan aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria muodostetaan aineiston kautta, kun taas teorialähtöisessä analyysissä aineistoa verrataan aiempaan teoriaan.

Tätä opinnäytetyötä varten kerätty aineisto analysoitiin teorialähtöisesti laadullista sisällönanalyysiä käyttäen. Vuoren (2023b) mukaan laadullinen sisällönanalyysi soveltuu analyysimenetelmäksi erityisesti silloin, kun aineisto koostuu tekstistä, haastatteluista tai esimerkiksi kuvia sisältävästä materiaalista. Laadullisen sisällönanalyysin avulla on tarkoitus muodostaa selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta asiasta.

Vuori (2023b) kuvailee koodauksen olevan keskeinen tapa käsitellä tutkimusaineistoa käytettäessä laadullista sisällönanalyysiä. Hänen mukaansa koodaamisella tunnistetaan olennaisia kokonaisuuksia, joiden pohjalta voidaan myöhemmässä vaiheessa koostaa aineistosta tehdyt havainnot yhteen tarkempaa analyysiä varten. Tässä opinnäytetyössä eri tiedonhankintamenetelmien avulla kerätyistä aineistosta tunnistettiin tietojohtamisen prosessin olennaisiin vaiheisiin liittyviä asiakokonaisuuksia.

Kehittämistyötä varten kerätty aineisto koodattiin liitteen 4 mukaiseen arviointimatriisiin. Matriisin pohjana käytettiin kuusivaiheista tietojohtamisen prosessimallia, jonka perusteella arvioitiin tietojohtamisen elementtien esiintymistä arvioiduissa yrityksissä. Prosessimalli perustuu pääosin kuviossa 7 havainnollistettuun puolustusvoimien (2021, 20), puolustusministeriön (2015, 15) ja USNWC:n (2023) esittelemään tietojohtamisen prosessimalliin (kuvio 7) ja on kuvailtu tarkemmin tämän opinnäytetyöraportin luvussa 5.3, joka käsittelee kehittämistyön yhteydessä toteutettua tietojohtamisen edellytysten arviointia.

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Opinnäytetyön kirjoittaja oli tehnyt aiempaa yhteistyötä toimeksiantajan kanssa vuosina 2020–2021. Näin ollen opinnäytetyön kirjoittajalla oli jo lähtövaiheessa jonkinlainen käsitys toimeksiantajan yrityksen toiminnasta. Vuoden 2021 jälkeen yrityksen liiketoimintaympäristö on kuitenkin muuttunut merkittävästi. Tuolloin toimeksiantajan liiketoimintaan vaikutti merkittävästi COVID-19 pandemia. Tätä opinnäytetyöraporttia kirjoitettaessa muun muassa sota Ukrainassa ja yhteiskunnan heikentynyt taloudellinen tila ovat puolestaan vaikuttaneet vahvasti yrityksen toimintaan. Kehittämistyön kannalta oli keskeistä ymmärtää yrityksen liiketoiminnan keskeiset osa-alueet ja kyetä tunnistamaan ja tarkastelemaan toimeksiantajan yrityksessä sellaisia toimintamalleja, prosesseja ja käytänteitä, joissa esiintyy tai joihin voitaisiin mahdollisesti soveltaa tietojohdamisen elementtejä.

### 4.1 Toimeksiantajan liiketoimintaan perehtyminen

Opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön alkuvaiheessa toimeksiantajan kanssa käytiin alustava keskustelu, jonka tarkoituksena oli tunnistaa mahdolliset yritykseen ja sen toimiympäristöön kohdistuneet muutokset ja näiden vaikutukset yrityksen liiketoimintaan. Alustavan keskustelun tarkoituksena oli lisäksi perehdyttää toimeksiantaja käsiteltävään aiheeseen ja varmistaa, että toimeksiantaja ja kehitystehtävän toteuttaja jakoivat näkemyksen työn tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä odotettavissa olevista tuotoksista. Alustavan keskustelun yhteydessä laadittiin myös BMC toimeksiantajan yrityksestä. BMC:n keskeisimpänä tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä toimeksiantajan yrityksen liiketoiminnan rakenteesta ja sen keskeisistä osa-alueista, jotta tulevaisuudessa haastatteluissa kyettäisiin paremmin käsittelemään näitä tietojohdamisen näkökulmasta.

Keskeisimpinä muutoksina yrityksen liiketoimintamallissa todettiin toimeksiantajan sulkeneen yhden yrityksen toimipisteistä sen vähäisen myynnin ja kasvaneiden henkilöstökulujen vuoksi ja keskittäneen pääosan liiketoiminnasta Helsingin toimipisteelle. Tämän seurauksena toimeksiantaja käyttää myös entistä vähemmän palkattua työvoimaa oman työpanoksensa lisäksi. Toinen keskeinen muutos on toimeksiantajan valikoimaan tullut uusi palvelu, joka on lisännyt liiketoimintaa

erityisesti aiemmin hiljaiselle talvikaudelle. Yritys on myös lisännyt merkittävästi näkyvyyttään eri sosiaalisen median alustoilla. Muutoin toimeksiantajan yrityksen liiketoiminta on keskeisiltä osin säilynyt ennallaan liiketoiminnan muodostuessa pääosin palveluiden verkko- ja suoramyyntistä ja erilaisista asiakaspalvelukokonaisuuksista.

Toimeksiantajan yrityksessä toteutettiin kaksi havainnointia kesällä 2024. Kyseinen ajankohta valikoitui havainnoinnin toteuttamiselle, sillä tämä sijoittui yrityksen liiketoiminnan kannalta kiireiseen aikaan. Tällöin voitiin odottaa todennäköisemmin esiintyvän havainnoinnilla selvitettäviä asioita. Kehittämistyö oli rajattu käsittelemään tietojohdamista lähtökohtaisesti yrityksen markkinoinnin näkökulmasta, mutta havainnoinnilla kyettiin tarkastelemaan yrityksen toimintaan myös laajempaa kokonaisuutena.

Havainnointi oli suunniteltu kahden kokonaisuuden ympärille. Ensimmäisessä kokonaisuudessa painopisteenä oli yrityksen liiketoiminta yleisellä tasolla. Toisessa kokonaisuudessa puolestaan keskiössä olivat yrityksen päätöksentekoprosessit tietojohdamisen prosessimallin näkökulmasta tarkasteltuna. Havainnointi toteutettiin vuorovaikutuksessa toimeksiantajan kanssa, havainnoijan esittäessä kysymyksiä ja kommentteja havainnoinnin kohteisiin liittyen. Havainnoinnin yhteydessä käytetty havainnointipohja on esitetty tämän opinnäytetyön liitteessä 2.

Ensimmäisellä havainnointikerralla seurattiin yrityksen operatiivista toimintaa toimeksiantajan Helsingin toimipisteellä. Täällä keskiössä olivat yrityksen liiketoiminnan järjestelyt yleisellä tasolla. Kyseisenä päivänä asiakasmäärät olivat kohdallaisen suuret, joka mahdollisesti johtui pitkään jatkuneesta lämpimien päivien jaksosta. Asiakasmäärän takia toimipisteellä oli paikalla toimeksiantajan lisäksi palkattua henkilöstöä. Ensimmäinen havainnointikerta auttoi ennen kaikkea lisäämään ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan asiakasrajapinnassa tapahtuvista toiminnoista.

Toinen havainnointi toteutettiin yrityksen Vantaan toimipisteellä. Havainnoinnin tarkoituksena oli tunnistaa, miten toimeksiantajan päätöksentekoprosessi muodostuu liiketoiminnan eri osa-alueilla ja perehtyä erityisesti toimeksiantajan käyttämiin tietoteknisiin ratkaisuihin. Havainnoinnissa selvitettiin tiedonhallinnan toteuttamista yrityksessä sekä erilaisten sovellusten ja ohjelmistojen hyödyntämistä.

Toteutetuilla havainnointikerroilla ei päästy seuraamaan yrityksen liiketoimintaan liittyviä varsinaisia päätöksentekotilanteita. Päätöksentekoa kyettiin havainnoimaan ainoastaan yleisesti prosessitasolla. Tämän takia havainnoinnin tuloksena kerätty aineisto jäi osin vajavaiseksi. Keskeistä lisäarvoa saatiin kuitenkin erityisesti yrityksen hyödyntämistä tietoteknisistä ratkaisuista ja liiketoiminnan järjestelyistä yleisellä tasolla muodostetun ymmärryksen kautta. Havainnoinnin tuloksia kyettiin hyödyntämään laadittaessa kehittämistyön yhteydessä toteutettua arviointia ja tämän tuloksia tulkittaessa.

## 4.2 Teemahaastattelut

Alustavan aineistonkeruun pohjalta valittiin haastatteluissa käytetyt teemat, sekä muodostettiin runko haastattelun tukikysymyksille.

Kehittämistyötä varten toteutettiin kaksi teemahaastattelua. Toimeksiantajan lisäksi kehittämistyötä varten haastateltiin myös toista yksinyrittäjää, arvioinnin tuloksia voitiin vertailla kahta samankaltaisen henkilöstörakenteen ja yritystoiminnan laajuuden omaavaa yritystä. Siinä missä toimeksiantaja on harjoittanut liiketoimintaa jo vuodesta 2010, on kevytyrittäjänä toimiva yrittäjä Y aloittanut oman toimintansa vasta vuonna 2023. Haastatteluun valitut teemat olivat:

1. Yrityksen markkinointi
2. Päätöksentekoprosessi ja tiedonkerääminen
3. Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen päätöksenteon tukena

Valittujen teemojen avulla selvitettiin, mitä tietojohdamisen elementtejä yrityksessä esiintyi. Tarkoituksena oli myös hahmottaa yrityksen päätöksentekoprosessia erityisesti markkinoinnin näkökulmasta. Tarkastelun kohteena olivat lisäksi yrityksen tiedonhallinta ja erityisesti se, miten tiedonhallinta mahdollistaa tiedon hyödyntämisen myös tulevia käyttötarpeita ajatellen.

Haastatteluissa selvitettiin myös sitä, miten yritys mahdollisesti hyödyntää erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja, kuten esimerkiksi tekoälyä toiminnassaan. Yrityksen nykytilanteen lisäksi selvitettiin, mitkä ovat yrityksen tarpeet tulevaisuudessa ja miten yritys mahdollisesti haluaisi kehittää tietojohdamisen elementtejä. Haastattelurunko on esitetty tämän raportin liitteenä (Liite 3).

Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin yrityksen markkinointia yleisellä tasolla. Kysymysten avulla selvitettiin, miten yritys markkinoi tuotteitaan ja palveluitaan, miten yritys pyrkii tavoittamaan kohderyhmänsä ja saavuttamaan parhaan näkyvyyden. Samassa yhteydessä selvitettiin, minkälaista tietoa yritys tarvitsee markkinointiin liittyvän päätöksenteon tueksi ja minkälaisia tietoteknisiä ratkaisuja se hyödyntää mahdollisesti hyödyntää edistääkseen markkinointia.

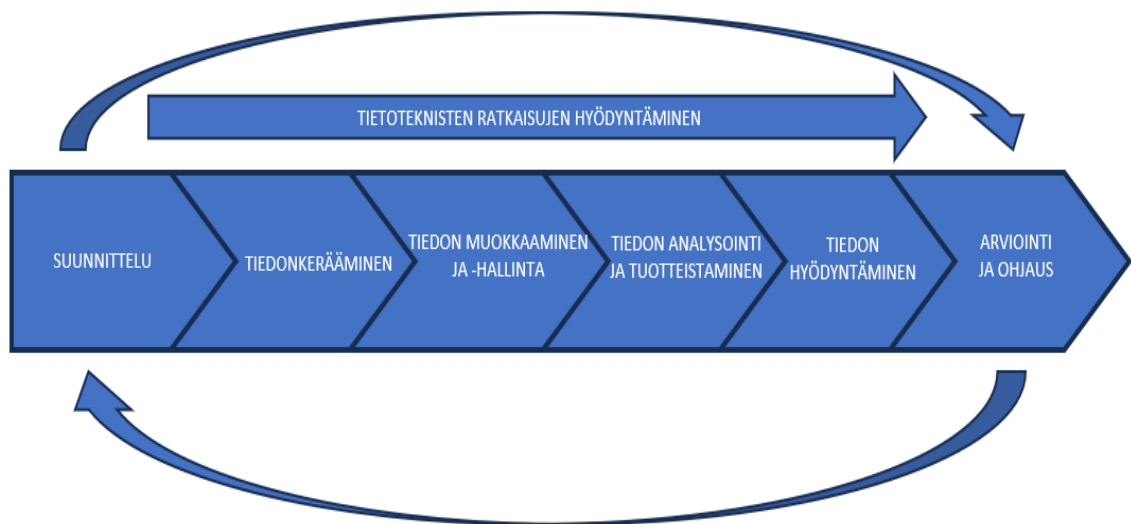
Toisessa teemassa keskityttiin erityisesti toimeksiantajan päätöksentekoprosessiin sekä tiedonhallintaan. Tavoitteena oli selvittää, millainen on toimeksiantajan päätöksentekoprosessi, miten tämä määrittelee tietotarpeet, kerää ja käsittelee tietoa sekä miten tietoa analysoidaan ja hyödynnetään huomioiden tiedon hyödynnettävyys tulevaisuudessa. Erityistä huomiota kiinnitettiin myös siihen, miten toimeksiantaja arvioi oman päätöksentekonsa onnistumista ja arvioi esimerkiksi mahdollisia jatkotarpeita tiedonkeräämiselle.

Kolmannessa teemassa selvitettiin tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämistä yrityksen päätöksenteon tukena. Teemassa käsiteltiin muun muassa yrityksen käyttämiä verkkoalustoja, päätöksentekoa tukevia sovelluksia ja palveluja sekä tekoälyn hyödyntämistä yrityksen toiminnassa. Tähän liittyen selvitettiin myös sitä, mikä on toimeksiantajan oma kyky toteuttaa edellä kuvattuja toimenpiteitä ja toisaalta missä määrin turvaudutaan esimerkiksi ulkopuolisiin palveluntarjoajiin.

Ennen haastattelua haastateltujen kanssa käytiin läpi opinnäytetyön ja haastattelun tarkoitus, haastattelussa käsiteltävät teemat, aineiston dokumentointi, sekä tulosten hyödyntäminen. Haastattelut toteutettiin nimettömästi, eikä haastateltujen yhteydessä kerätty henkilötietoja. Haastatelluille varattiin heidän halutessaan mahdollisuus tarkastaa haastattelun litterointi, mahdollisten asiavirheiden havaitsemiseksi.

#### 4.3 Tietojohtamisen edellytysten arviointi

Tietojohtamisen elementtien esiintymistä yrityksessä X tarkasteltiin liitteessä 4 esitetyn arviointimatriisin avulla. Arviointimatriisi on muodostettu kuviossa 8 esitetyn tietojohtamisen prosessimallin pohjalta. Arvioinnin ulkopuolelle jätettiin tietojohtamisen prosessimalleissa usein esitetty tiedon jakamisen vaihe, sillä toimeksiantajan yrityksen toiminnan rakenne huomioiden tämän arviointia ei voitu pitää tarkoituksenmukaisena. Lisäksi tiedonhallinta nostettiin omaksi arviointikohteekseen yhdessä tiedon muokkaamisen kanssa.



Kuvio 8. Kehittämistyössä käytetty prosessimalli tietojohtamisen edellytysten arvioinnille

Tietojohtamisen prosessimallin keskeisten vaiheiden lisäksi arvioinnissa annettiin erityistä painoarvoa tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämisellä toimeksiantajan yrityksessä. Tietoteknistenratkaisujen arvioitiin olevan potentiaalisesti merkittävä voimavara pienen yrityksen toiminnassa. Tietoteknisillä ratkaisulla tarkoitettiin tämän arvioinnin kontekstissa kaikkia niitä ohjelmistoja, sovelluksia ja teknisiä

ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa ja erityisesti tietojohdamisen prosessin erivaiheissa. Tällaisia olivat esimerkiksi erilaiset toimistotyöhön tai tiedon analysointiin suunnitellut sovellukset, verkkopalvelut sekä erilaiset tekoälypohjaiset ratkaisut.

Jokaisen prosessivaiheen kohdalla eriteltiin yhdestä neljään arvioitavaa tekijää, joissa tarkasteltiin prosessin vaiheen toteutumisen kannalta keskeisiä toimintoja. Arviointiasteikkona käytettiin kolmitasoista arviointia, jonka avulla kuvattiin arvioitavan osa-alueen esiintymistä toimeksiantajan yrityksen toiminnassa. Prosessin vaiheiden toteutumista yrityksessä arvioitiin seuraavalla asteikolla: ei toteudu yrityksen toiminnassa, toteutuu osittain yrityksen toiminnassa, toteutuu yrityksen toiminnassa. Arviointikriteerit on esitetty tarkemmin liitteessä 4. Matriisissa arviointujen tekijöiden luokittelussa hyödynnettiin soveltuvin osin Leskelän ym. (2019, 27–31) esittelemää tietojohdamisen arviointimallia. Arvioinnin perusteella tunnistettiin erityisiä kehittämiskohteita, sekä vahvuusalueita yrityksen toiminnassa.

#### 4.3.1 Suunnittelun toteutumisen arviointi

Taulukossa 1 on esitetty suunnitteluvaiheen osalta arvioidut tekijät ja niiden toteutuminen yrityksissä. Suunnitteluvaiheessa tietotarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen toteutuivat yrityksissä osittain, kun taas tiedon hankinnan suunnittelu ei toteutunut lainkaan.

Taulukko 1. Suunnittelun arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen Toimeksiantaja	Toteutuminen Yritys Y
1. Suunnittelu	1.1 Tietotarpeiden tunnistaminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	1.2 Tietotarpeiden ymmärtäminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	1.3 Tiedonkeräämisen suunnittelu	Ei toteudu	Ei toteudu

Yrittäjät pystyivät tunnistamaan yksittäisiä tietotarpeita. Tunnistamiseen ei kuitenkaan ollut olemassa järjestelmällistä prosessia ja toiminta näyttöytyi luonteeltaan pistemäisenä. Tietotarpeita tunnistetaan pääosin reaktiivisesti jonkin ulkoisen herätteen perusteella sen sijaan, että näitä pyrittäisiin aktiivisesti kartoittamaan.

Molemmat yrittäjät toivat esiin keskeisten tietotarpeiden kohdistuvan yrityksen kohderyhmiin ja näiden tavoittamiseen. Tämän lisäksi esille nousi myös tarve saada tietoa kilpailijoiden hinnoittelusta, jotta omat tuotteet ja palvelut voidaan hinnoitella kilpailukykyisesti.

Markkinoinnin tueksi tarvitsen tietoa kohderyhmän hahmottamiseen ja kanavista sen tavoittamiseksi. Lisäksi tarvitsen tietoa kilpailijoiden hinnoittelusta. (Yrittäjä Y:n 2024.)

Myös tietotarpeiden ymmärtämisen kohdalla esiintyy puutteita. Yksittäisten tietotarpeiden kohdalla tunnistetaan, miksi kyseinen tieto on tarpeen yrityksen liiketoiminnan, sidosryhmän tai asiakkaiden kannalta. Tietotarpeeseen liittyviä laajempia kokonaisuuksia ei kuitenkaan hahmoteta välttämättä riittävästi. Tämä saattaa aiheuttaa sen, että tiedonkeräämistä ja päätöksentekoa ei kyetä aina priorisoimaan tarkoituksenmukaisella tavalla.

Tiedonkeräämisen suunnittelu todettiin selväksi kehittämiskohteeksi toimeksiantajan yrityksessä. Tiedonkeräämisen suunnitteluun liittyen ei voitu tunnistaa minikäänlaista järjestelmällisyyttä, vaan tämä vaikutti perustuvan lähes puhtaasti intuitioon. Kun tietotarve tunnistetaan, tähän pyritään etsimään tietoa pääsääntöisesti jo aiemmin käytettyjä kanavia - usein internetin hakukone - hyödyntäen, ilman harkintaa näiden tarkoituksenmukaisuudesta.

Päätöksenteko on melko intuitiivista. Tämä saattaa kyllä näkyä tiedonhankinnan muodossa myös. En kerää järjestelmällisesti tietoa päätöksen tueksi. Eniten katsoisin, että arvioin tarvittavaa tietoa hankintapäätöksissä. (Yrittäjä Y 2024.)

#### 4.3.2 Tiedonkeräämisen toteutumisen arviointi

Taulukossa 2 on esitetty tiedonkeräämisen osalta arvioidut tekijät ja niiden toteutuminen yrityksissä. Tiedonkeräämisen vaiheen osalta ei havaittu merkittäviä eroja toimeksiantajan ja yrittäjä Y:n toiminnassa. Tiedonkeräämisen vaihetta koskevat ongelmat saavat alkunsa pitkälti suunnitteluvaiheen puutteista. Molemmilla yrityksillä tiedonkeräämistä leimasi järjestelmällisyyden puute.

Taulukko 2. Tiedonkeräämisen arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen Toimeksiantaja	Toteutuminen yrittäjä Y
2. Tiedonkerääminen	2.1 Tiedonkeräämisen järjestelmällisyys	Ei toteudu	Ei toteudu
	2.2 Tietolähteiden hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	2.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain

Järjestelmällisyyden puute vaikuttaa lisäksi negatiivisesti erilaisten tietolähteiden hyödyntämiseen. Koska tarvittavia tietolähteitä ei kartoiteta etukäteen järjestelmällisesti, turvaudutaan toimeksiantajan yrityksessä usein hyödyntämään aiemmin käytettyjä lähteitä, kuten esimerkiksi yksinkertaisia hakukonehakuja. Tämä aiheuttaa todellisen riskin siitä, että käytettävä tieto ei välttämättä ole ajantasaisinta tai tarkoituksenmukaisinta ratkaistavan tietotarpeen kannalta.

Jos tarvitsen tietoa, tukeudun tarvittaessa alan kirjallisuuteen, jotta voin tarjota asiakkaileni parempaa palvelua. Toki hyödynnän myös verkossa saatavilla olevaa tietoa. (Yrittäjä X 2024.)

Tiedonkeräämisen osalta tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen rajoittui toimeksiantajan yrityksessä toistaiseksi perinteisiin pidettyihin menetelmiin, kuten internet hakukoneiden hyödyntämiseen. Toimeksiantaja on kuitenkin ottanut ensimmäisiä askeleita tekoälyn hyödyntämiseen toiminnassaan, joten tällä saralla olisi olemassa edellytykset toiminnan merkittävälle kehittämiselle.

### 4.3.3 Tiedon muokkaamisen ja tiedonhallinnan toteutumisen arviointi

Taulukossa 3 on esitetty tiedon muokkaamisen ja tiedonhallinnan osalta arvioidut tekijät ja niiden toteutuminen yrityksissä. Tiedon muokkaamisen ja tiedonhallinnan osalta toimeksiantajan ja yrittäjä Y:n kohdalla keskeisin ero oli tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen toiminnassa, joka ei toteutunut yrittäjä Y:n toiminnassa.

Taulukko 3. Tiedonmuokkaamisen ja tiedonhallinnan arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen toimeksiantaja	Toteutuminen yrittäjä Y
3. Tiedon muokkaaminen ja tiedonhallinta	3.1 Tiedon muokkaaminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	3.2 Tiedon käytettävyyden varmistaminen	Ei toteudu	Ei toteudu
	3.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Ei toteudu

Haastatellut mieltävät yrityksissä käsiteltävän tiedon määrän sellaiseksi, että yrityksissä ei esiinny tarvetta järjestelmälliselle tiedon muokkaamiselle tai tiedonhallinnalle. Mikäli johonkin asiaan tulee palata, voidaan tämä tieto hankkia uudelleen. Tiedon muokkaaminen, dokumentointi ja arkistointi olivat molempien haastateltujen yrittäjien kohdalla lähes olematonta. Toimeksiantajan kohdalla tämä tarkoitti lähinnä keskeisten sidosryhmien ja asiakkaiden yhteystietojen säilyttämistä puhelimen puhelinluettelossa, sekä yrityksen sähköpostien arkistointia. Vastauksissa korostui vetoaminen liiketoiminnan pieneen kokoon ja päätösten laajuuteen.

Tämä (tiedon muokkaaminen) tapahtuu kyllä puhtaasi omassa päässäni. Vertailen uutta tietoa minulla ennestään olevaan ja tarvittaessa päivitän omaa tietoaani tätä kautta. (Yrittäjä X 2024.)

Minun toiminnassani päätökset ovat pienimuotoisia, joten tiedon muokkaaminenkin tapahtuu hetkessä ja pään sisällä. En dokumentoi toimintaani liittyvää tietoa. Voisi varmaan sanoa, että kertaus on opintojen äiti, mikäli joudun joskus keräämään tietoa uudestaan. (Yrittäjä Y 2024.)

Tiedon muokkaaminen ei näyttäytynyt yrityksissä järjestelmällisenä tai yhdenmukaisena toimintana, vaan muotoutuu pääosin yksittäisen tarpeen perusteella. Hajanainen ja yhdenmukaistamaton tieto vaikuttaa omalta osaltaan negatiivisesti myös tiedonhallinnan toteutumiseen. Myöskään tiedonhallinta ei näyttäytynyt järjestelmälliseltä. Toimeksiantajan tiedon muokkaamisen ja tiedonhallinnan ei voida katsoa tukevan tiedon hyödynnettävyyttä sen elinkaaren ajan.

Järjestelmällisen, yhdenmukaisen ja tehokkaan tiedon muokkaamisen ja tiedonhallinnan toteuttamiseen olisi olemassa edellytykset toimeksiantajan yrityksessä. Toimeksiantajalla on käytettävissään ohjelmistokokonaisuus, joka olisi tarkoituksenmukainen tällaiseen toimintaan. Nyt tuotteiden hyödyntäminen jää kuitenkin pääosin puutteelliseksi ja palvelee lähinnä yksittäisiä tarpeita pistemäisesti.

Poikkeuksena edellä mainittuihin kehittämiskohteisiin, on taloushallintoon liittyvät tietoprosessit järjestetty toimeksiantajan yrityksessä kiitettävästi. Toimeksiantajalla on käytössään kattava taloushallinnon ohjelmisto, jonka avulla muun muassa myyntiin ja laskutukseen liittyvä tiedonhallinta on toteutettu laadukkaasti. Toimeksiantaja on tunnistanut tällaisen järjestelmällisen tiedonhallinnan tuottamat edut, mutta toimintaa ei ole vielä ulotettu laajemmin yrityksen toimintaan.

#### 4.3.4 Tiedon analysoinnin ja tuotteistamisen toteutumisen arviointi

Taulukossa 4 on esitetty tiedon analysoinnin ja tuotteistamisen osalta arvioidut tekijät ja niiden toteutuminen yrityksissä. Toimeksiantajan ja yrittäjä Y:n kohdalla tiedon analysoinnin ja tuotteistamisen prosessi vaiheessa esiintyi merkittävimmät arvioinnin aikana todetut eroavaisuudet. Toimeksiantajan yrityksessä kaikki arvioidut tekijät toteutuivat osittain, kun puolestaan yrittäjä Y:n toiminnassa ei toteutunut yksikään arvioiduista tekijöistä.

Taulukko 4. Tiedon analysoinnin ja tuotteistamisen arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen toimeksiantaja	Toteutuminen yrittäjä Y
4. Tiedon analysointi ja tuotteistaminen	4.1 Tiedon järjestelmällinen ja laadukas analysointi	Toteutuu osittain	Ei toteudu
	4.2 Tiedon tuotteistaminen	Toteutuu osittain	Ei toteudu
	4.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Ei toteudu

Tiedon analysointia ja tuotteistamista koskevan vaiheen kohdalla merkittävimmäksi heikkoudeksi nousi järjestelmällisyyden ja soveltuvien menetelmien puuttuminen. Toimeksiantaja pyrkii tulkitsemaan ja arvioimaan keräämäänsä tietoa, mutta tämän merkitystä tai nivoutumista osaksi liiketoiminnan muodostamaa laajempaa kokonaisuutta ei yritetä, tai ei kyetä ymmärtämään. Tieto hyväksytään usein itseisarvona ja tätä käytetään joko vahvistamaan tai kumoamaan toimeksiantajan aiempaa tietoa ja kokemuksia.

Myös tiedon tuotteistaminen toteutuu toimeksiantajan yrityksessä vain osittain, tähän saattavat vaikuttaa tiedon muokkaamiseen ja tiedonhallintaan liittyvät ongelmat. Toimeksiantaja ei kykene hyödyntämään keräämäänsä tietoa yrityksen päätöksentekoa tai yrityksen sidosryhmiä hyödyntävien tietotuotteiden laatimiseen.

Tiedon analysointiin ja tuotteistamiseen muodostivat poikkeuksen taloushallinnon osa-alue. Toimeksiantajan käytössä oleva taloushallinnon ohjelmisto tuottaa lähes reaaliaikaisesti visualisoitua ja osin analysoitua tietoa yrityksen talouteen vaikuttavista tapahtumista. Toimeksiantaja kykenee esimerkiksi seuraamaan tuotteiden myyntiin liittyvää dataa varsin tarkasti. Myös yrittäjä Y on tunnistanut tarpeen hyödyntää tarkoituksenmukaisia tietotuotteita päätöksenteon tukena, mutta toistaiseksi tällaisia ei ole käytettävissä.

Tässä vaiheessa toimintaa minulla ei ole käytössä oikeastaan minkään laisia raportteja tai muita tietotuotteita, enkä käytä myöskään kolmannen tahon teettämiä tuotteita (Yrittäjä Y 2024).

#### 4.3.5 Tiedon hyödyntämisen toteutumisen arviointi

Taulukossa 5 on esitetty tiedon hyödyntämisen osalta arvioidut tekijät ja niiden toteutuminen yrityksissä. Tiedon hyödyntämisen osalta ainoa ero haastateltujen yrittäjien välillä todettiin tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämisen kohdalla. Vaikka molemmat yrittäjät hyödyntävät tietoteknisiä ratkaisuja toiminnassaan, toteutuvat nämä toimeksiantajan kohdalla kokonaisvaltaisemmin.

Taulukko 5. Tiedon hyödyntämisen arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen toimeksiantaja	Toteutuminen yrittäjä Y
5. Tiedon hyödyntäminen	5.1 Ymmärryksen luominen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	5.2 Päätöksenteon tukeminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	5.4 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu	Toteutuu osittain

Tietojohtamisen prosesseihin liittyvien ongelmien vuoksi tietoa ei analysoida riittävästi, jotta sillä voitaisiin merkittävästi lisätä ymmärrystä ja hahmottaa miten asiakokonaisuudet liittyvät toisiinsa ja mitä se tarkoittaa laajemmin yrityksen kannalta. Tieto jää pääosin informaation tasolle. Näin ollen toimeksiantaja kykenee

vastaamaan tiedon avulla pääosin yrityksen päivittäiseen liiketoimintaan keskeisesti liittyviin kysymyksiin kuka, mitä missä ja kuinka paljon.

Tietoa käytetään päätöksenteon tukena kaksijakoisesti. Toisaalta toimeksiantaja hyödyntää esimerkiksi yrityksen taloushallinnon osalta kattavaa ja laadukkaasti analysoitua tietoa tehdäkseen tälle liiketoiminnan osa-alueelle liittyviä päätöksiä. Toisaalta taas esimerkiksi yrityksen markkinointiin liittyvässä päätöksenteossa korostuu ennen kaikkea intuitiivinen toiminta, minkä vuoksi analysoidun tiedon hyödyntäminen ei ole järjestelmällistä tai tavoitteellista ja jää lähinnä yksittäistapausten asteelle. Järjestelmällisesti toteutettu prosessi näytettäisiin ymmärrettävän laajempaa liiketoimintaa harjoittavien yritysten toiminnaksi, kun taas yrittäjän päätöksenteko on jotain, joka konkretisoituu enemmän tietyssä hetkessä ja on orgaanisempaa.

En koe olevani niinkään liikemies tai toimivani sillä tavalla suunnitelmallisesti. Yrityksen toimintaan liittyvä päätöksenteko perustuu minulla hyvin pitkälti intuitioon. (Yrittäjä X 2024.)

Tietotekniset ratkaisut ovat toimeksiantajan yrityksen koko ja toiminnan laajuus huomioiden merkittävässä asemassa tiedon hyödyntämisessä. Toimeksiantaja käyttää jo aiemmin mainitun taloushallinnon ohjelmiston lisäksi erilaisia ratkaisuja esimerkiksi markkinoinnin kohdentamiseen ja näkyvyyden lisäämiseen. Toimeksiantaja on vahvasti läsnä eri sosiaalisen median alustoilla ja on hyödyntänyt toiminnassaan myös tekoälypohjaisia ratkaisuja.

#### 4.3.6 Arvioinnin ja ohjauksen toteutumisen arviointi

Taulukossa 6 on esitetty arvioinnin ja ohjauksen osalta arvioidut tekijät ja niiden toteutuminen yrityksissä. Kummankaan arvioiduista tekijöistä ei katsottu toteutuvan toimeksiantajan toiminnassa. Vastaava tilanne oli myös yrittäjä Y:n kohdalla. Molemmat yrittäjät mainitsivat myös haastattelussa, ettei heillä ole minkäänlaista järjestelmällistä prosessia arvioida tietojohdamisen prosessiin liittyviä vaiheita.

Taulukko 6. Arvioinnin ja ohjauksen arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen toimeksiantaja	Toteutuminen yrittäjä Y
6. Arviointi ja ohjaus	6.1 Arviointi	Ei toteudu	Ei toteudu
	6.2 Ohjaus	Ei toteudu	Ei toteudu

Koska arviointi puuttui täysin, vaikuttaa tämä myös ohjauksen toteutumiseen yrityksissä. Kummankaan yrittäjän osalta ei toteutettu toiminnan ohjaukseen tai kehittämiseen liittyviä toimia. Päätökset ja niiden seuraukset nähtiin lähtökohtaisesti joko hyvinä tai huonoina. Näihin johtaneita syitä saatettiin käsitellä tapauskohtaisesti, mutta mitään järjestelmällisyyttä tai johdonmukaisuutta toiminnassa ei ollut tunnistettavissa.

Silloin kuin toimeksiantajan kohdalla esiintyi päätöksentekoon liittyvien tekijöiden arviointia, oli tämä luonteeltaan varsin intuitiivista. Toimintaan liittyvät syyt ja seuraukset tunnistettiin ylätasolla, mutta näitä ei tarkasteltu syvällisemmin. Tästä syystä toiminnan suuntaaminen ja kehittäminen ei perustu parhaaseen käytettävissä olevaan tietoon eikä myöskään näiden tarkoituksenmukaisuudesta voida päästä riittävään varmuuteen.

#### 4.4 Arvioinnin yhteenveto

Taulukossa 7 on koottu yhteen edellisissä luvuissa tarkastellut arviointikohdat. Arviointi sisälsi yhteensä kuusi tietojohdamisen prosessin vaihetta, sekä näiden lisäksi yhteensä seitsemäntoista prosessin vaiheeseen keskeisesti vaikuttavaa tekijää. Arvioinnin tuloksena toimeksiantajan yrityksen toiminnassa tunnistettiin yksi toteutuva, yksitoista osittain toteutuva ja viisi sellaista tietojohdamisen prosessiin kuuluvaa tekijää, jotka eivät toteudu yrityksen toiminnassa ollenkaan.

Taulukko 7. Koontitaulukko, tietojohdamisen edellytysten arviointi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Toteutuminen toimeksiantaja	Toteutuminen yrittäjä Y
Suunnittelu	1.1 Tietotarpeiden tunnistaminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	1.2 Tietotarpeiden ymmärtäminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	1.3 Tiedonkeräämisen suunnittelu	Ei toteudu	Ei toteudu
Tiedonkerääminen	2.1 Tiedonkeräämisen järjestelmällisyys	Ei toteudu	Ei toteudu
	2.2 Tietolähteiden hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	2.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
Tiedon muokkaaminen ja tiedonhallinta	3.1 Tiedon muokkaaminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	3.2 Tiedon käytettävyyden varmistaminen	Ei toteudu	Ei toteudu
	3.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Ei toteudu
Tiedon analysointi ja tuotteistaminen	4.1 Tiedon järjestelmällinen ja laadukas analysointi	Toteutuu osittain	Ei toteudu
	4.2 Tiedon tuotteistaminen	Toteutuu osittain	Ei toteudu
	4.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu osittain	Ei toteudu
Tiedon hyödyntäminen	5.1 Ymmärryksen luominen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	5.2 Päätöksenteon tukeminen	Toteutuu osittain	Toteutuu osittain
	5.4 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Toteutuu	Toteutuu osittain
Arviointi ja ohjaus	6.1 Arviointi	Ei toteudu	Ei toteudu
	6.2 Ohjaus	Ei toteudu	Ei toteudu

Arvioidut tekijät näyttäytyivät muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta samankaltaisina niin toimeksiantajan, kuin yrittäjä Y:n toiminnan kohdalla. Keskeisimmät eroavaisuudet yrittäjien välillä ilmenivät tiedon analysointia ja tuotteistamista koskevassa prosessin vaiheessa. Tiedon analysoinnin ja tuotteistamisen kohdalla toteutuivat arvioidut tekijät toimeksiantajan yrityksessä osittain, kun taas yrittäjä Y:n kohdalla nämä eivät toteutuneet lainkaan. Vähäisempiä eroja havaittiin myös tiedon hyödyntämistä, sekä tiedon muokkaamista ja tiedonhallintaa koskevissa prosessin vaiheissa.

Arvioitaessa tietojohtamisen edellytysten esiintymistä toimeksiantajan yrityksen toiminnassa tietojohtamisen prosessin näkökulmasta voidaan tiedon hyödyntäminen nostaa esiin vahvuusalueena. Tiedon hyödyntämisen osalta arvioituista tekijöistä yksi toteutui toimeksiantajan yrityksen toiminnassa täysin ja kaksi osittain. Tiedonhyödyntämisen vaihe näyttäytyi vahvuusalueena myös yrittäjä Y:n kohdalla ja kyseisen vaiheen osalta arvioituista tekijöistä kaikki toteutuivat osittain yrityksen toiminnassa.

Keskeiset kehittämiskohteet niin toimeksiantajan kuin myös yrittäjä Y:n kohdalla liittyivät puolestaan toiminnan ohjaukseen ja suunnitteluun, sekä arviointiin. Näissä prosessin vaiheissa tunnistettiin yhteensä kolme sellaista arvioitua tekijää, jotka eivät toteutuneet yrityksen toiminnassa ollenkaan. Ohjauksen ja suunnittelun puute heijastuivat arvioinnin perusteella myös yleisellä tasolla vahvasti prosessin seuraaviin vaiheisiin, kuten tiedonkeräämiseen ja tiedonhallinnan toteutukseen.

Prosessin vaiheita, joissa kaikki arvioidut tekijät toteutuivat vähintään osittain yrityksen toiminnassa, olivat tiedon analysointi ja tuotteistaminen, sekä tiedon hyödyntäminen. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että järjestelmällisyyden puute vaikutti negatiivisesti valtaosaan arvioitavista tekijöistä, joiden todettiin toteutuvan osittain yrityksen toiminnassa. Toimeksiantajan kohdalla vahvuusalueena näyttäytyi erityisesti tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen. Tämä toteutui osittain lähes kaikissa prosessin vaiheissa, joissa kyseistä kohtaa arvioitiin. Huomionarvoisena seikkana tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen toteutui yrittäjä Y:n kohdalla ainoastaan kahden prosessin vaiheen kohdalla.

Molemmat yrittäjät suhtautuivat haastattelujen perusteella pääosin varsin positii-visesti erilaisten tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämiseen toiminnassaan, vaikka näiden käyttö oli toistaiseksi varsin suppeaa yrityksissä. Toimeksiantajalla oli käytössään taloushallinto-ohjelma ja esimerkiksi päivittäisessä liiketoiminnan harjoittamisessa molemmissa yrityksissä oli siirrytty käytännössä täysin digitaaliseen muotoon. Tämä mahdollistaisi haluttaessa järjestelmällisen tiedonhallinnan ja tiedon jatkohyödyntämisen. Tarkastelun kohteena olleen liiketoiminnan osa-alueen, markkinoinnin kohdalla yrittäjät hyödynsivät myös varsin kattavasti erilaisia verkkoalustoja ja palveluja toiminnassaan. Molemmilla yrittäjillä on perustettu yrityksille omat verkkosivut. Toimeksiantajalla on toimintaa myös eri sosiaalisen median alustoilla ja myös yrittäjä Y:llä oli lähisuunnitelmissa laajentaa näkyvyyttä sosiaalisen median puolelle.

Siinä missä toimeksiantaja on tyytynyt hyödyntämään yrityksen verkkosivuja lähinnä staattisesti, oli yrittäjä Y jo ottanut askeleita tietojohdamisen kehittämiseksi esimerkiksi hyödyntämällä yrityksen verkkosivujen teknisessä ylläpidossa ulkopuolista palveluntarjoajaa, jota kautta hänellä oli mahdollisuus saada laadukkaampaa dataa sivuston toiminnasta, kuten kävijäseurantaa. Yrittäjä Y oli myös aikeissa toteuttaa yrityksen verkkosivuilla hakukoneoptimointia paremman näkyvyyden saavuttamiseksi.

Yrityksen verkkosivujen teknisestä ylläpidosta vastaa ulkopuolinen palvelun tarjoaja, kun itse taas vastaan sivuston sisällöstä. Sosiaalisen median puolella tulen myös itse vastaamaan ylläpidosta, kunhan nämä saadaan käyttöön. (Yrittäjä Y 2024.)

Hakukoneoptimointia tukevat toimet ovat tällä hetkellä selvityksen alla. Mielestäni hakukoneoptimointi on paras tapa saada markkinointia ja näkyvyyttä ilman rahallista panostusta. (Yrittäjä Y 2024.)

Molemmat yrittäjät suhtautuivat myös varsin avoimesti tekoälyn hyödyntämiseen liiketoiminnassa. Toimeksiantaja on jo käyttänyt generatiivista tekoälyä muun muassa markkinointia tukevan materiaalin luomisessa. Myös yrittäjä Y kertoo aikovansa hyödyntää generatiivista tekoälyä erityisesti laajentaessaan näkyvyyttä sosiaalisen median puolelle.

Kysyttäessä haluaisivatko haastatellut hyödyntää jatkossa enemmän tietoteknisiä ratkaisuja yrityksen toiminnassa, vastasivat molemmat myönteisesti. Mielenkiintoisena seikkana molemmat yrittäjät nostivat erikseen esille tekoälyn ja sen luomat mahdollisuudet pienissä yrityksissä ja tämän kustannustehokkuuden. Yrittäjä Y huomautti kokevansa, että tekoälyn hyödyntäminen esimerkiksi markkinoinnissa vapauttaa yrittäjän resursseja varsinaisten palveluiden tuottamiseen.

Luulen tekoälyn tulevan jatkossa vielä enemmän kuvioihin, vaikka en vielä osaa sanoa miten sitä tulen mahdollisesti hyödyntämään (Yrittäjä X 2024).

Omassa liiketoiminnassa yhden miehen yrityksessä generatiivinen tekoäly pienentää työkuormaa markkinoinnissa ja vapauttaa resursseja palveluiden tuottamiseen. Markkinointia on mahdollista toteuttaa alhaisilla kustannuksilla. Generatiivinen tekoäly mahdollistaa myös visuaalisen ilmeen parantamisen, sekä tuottaa markkinointimateriaalia. (Yrittäjä Y 2024.)

Yrittäjien suhtautuminen tietojohdantamiseen ja tietoon perustuvaan päätöksentekoon näyttöytyi kokonaisuutena tarkastellen hieman ristiriitaisena. Molemmat yrittäjät kuvailivat päätöksenteon ja siihen liittyvien prosessien olevan luonteeltaan varsin intuitiivista ja järjestelmällisen prosessin koettiin olevan liiketoiminnan laajuus huomioiden lähes tarpeetonta. Toisaalta molemmat yrittäjät olivat kuitenkin tunnistaneeet selkeitä tietotarpeita tavoitteidensa saavuttamiseksi ja erityisesti toimeksiantajan vastausten perusteella tämä analysoi tietyillä liiketoiminnan osaluueilla varsin tarkasti kerättyä dataa päätöksenteon tukena. Tietoon perustuvan päätöksenteon arvo siis tiedostettiin ja osin tätä hyödynnettiin, mutta kuitenkin sitä ei tunnistettu pienen yrittäjän toimintaan keskeisesti liittyväksi toiminnaksi.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN KESKEISET TULOKSET

Opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön yhteydessä arvioitiin tietojohdamisen elementtien esiintymistä toimeksiantajan yrityksessä käyttäen vertailupohjana tietojohdamisen prosessimallia. Arvioinnin perusteella tunnistettiin tietojohdamisen elementtejä lähes jokaisella arvioidulla osa-alueella. Tietojohdaminen näyttäytyi kuitenkin toteutuvan toimeksiantajan kohdalla parhaimmillaankin vain osittain. Yksittäiset tietojohdamisen elementit jäivät yrityksen päätöksentekoprosessia tietojohdamisen prosessin näkökulmasta tarkasteltaessa toiminnan kokonaisuutta leimaavan järjestelmällisyyden puutteen takia varsin irrallisiksi.

### 5.1 Keskeiset haasteet tietojohdamiselle

Kehittämistyön yhteydessä tunnistetut tietojohdamista rajoittavat haasteet olivat varsin samankaltaisia molempien haastateltujen yrittäjien kohdalla. Keskeinen tunnistettu haaste tietojohdamiselle oli, että tietojohdamisen yritykselle tuottamaa mahdollista lisäarvoa ei tunnistettu riittäväsi. Päätöksentekoprosessi kärsi myös laajasti järjestelmällisyyden ja suunnitelmällisuuden puutteesta.

Keskeisimmät arvioinnissa esille nousseet eroavaisuudet yritysten välillä johtuvat mahdollisesti näiden hyvin erilaisesta nykytilanteesta. Tällä voidaan katsoa olevan vaikutusta siihen, millaisiksi erilaiset prosessit ovat yrityksissä muodostuneet ja miten ne ovat vakiintuneet osaksi liiketoimintaa. Vaikutusta saattaa olla myös siihen, miten laajasti yritykset hyödyntävät erilaisia tietojohdamista edistäviä toimintoja liiketoiminnassaan.

#### 5.1.1 Tietojohdamisen tuottaman lisäarvon tunnistaminen

Kuten Saramies ja Tönroos (2021, 44) tuovat esiin, on tietojohdamisen keskeinen tavoite yrityksen tai organisaation kilpailukyvyyn parantaminen ja lisäarvon luominen. Toimeksiantajan toiminnassa havaittiin useita elementtejä, jotka loivat edellytyksiä tietojohdamiselle. Monet näistä jäivät kuitenkin toteutukseltaan osittain puutteellisiksi tai esiintyivät yrityksen toiminnassa pistemäisesti, eikä lisäarvoa näin kyetty tuottamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi keskeinen syy tietojohdamisen kohdalla esiintyneille haasteille saattaa olla Sinisammalen ym. (2014)

esille nostama havainto siitä, että pienissä yrityksissä yrittäjä joutuu useimmiten itse vastaamaan suurimmasta osasta yrityksen toimintaan liittyvistä tehtävistä. Näin ollen yrittäjän kyky tai halu innovoida tai kehittää liiketoiminnan ydintehtävien ulkopuolisia menetelmiä voi olla rajallinen, sillä vastuuta tai tehtäviä ei useinkaan ole mahdollista jakaa muille.

Selvityksen perusteella haastatellut yrittäjät eivät kuitenkaan kokeneet yksinyrittäjän toimintaan usein yhdistettyjä rajallisia resursseja esteenä arvioinnissa tarkasteltujen tietojohdamisen prosessin vaiheiden toteutumiselle. Sen sijaan yrittäjät ennemminkin kokivat, että tietojohdamisen keskeiset elementit, kuten tiedonkeräämisen suunnittelu, järjestelmällinen tiedonhallinta tai päätöksentekoprosessin arviointi ja tavoitteellinen kehittäminen eivät olleet heidän liiketoimintansa kannalta oleellisia tai näiden tuottamaa lisäarvoa ei kyetty tunnistamaan. On toki huomioitava, että esimerkiksi yrittäjään kohdistuva työkuorma ja kiire voivat välillisesti aiheuttaa sen, että yrittäjä priorisoi toiminnassaan tietojohdamisen elementtien sijaan muita tämän näkökulmasta liiketoimintaan välittömämmin vaikuttavia toimintoja.

Toimeksiantaja kykeni esimerkiksi prosessin suunnitteluvaiheessa tunnistamaan ja arvioimaan tietotarpeita, mutta ymmärrys näiden laajemmasta merkityksestä esimerkiksi yrityksen liiketoiminnalle tai sidosryhmille jäi usein puutteelliseksi. Tämä on ongelmallista, sillä juuri tietotarpeiden tunnistamisen tärkeyttä korostetaan usein tietojohdamista ja sen prosessia kuvailevissa malleissa (Choo 1997; Leskelä ym. 2019b, 17; puolustusvoimat 2021, 19). Laihonen ym. (2013, 46) sekä Klemola ym. (2014, 11) kuvailevat tietotarpeiden tunnistamisen olevan keskeinen vaihe tietojohdamisen prosessissa, sillä näiden perusteella ohjataan toimintaa tukemaan päätöksentekoa. Kun tietojohdamisen kannalta avainasemassa olevan tietotarpeiden tunnistamisessa esiintyviin haasteisiin yhdistetään suunnittelussa havaitut puutteet, on todellinen riski, että liian kapeasti tulkitut tietotarpeet saattavat ohjata päätöksentekoprosessin seuraavia vaiheita väärään suuntaan.

### 5.1.2 Suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puute

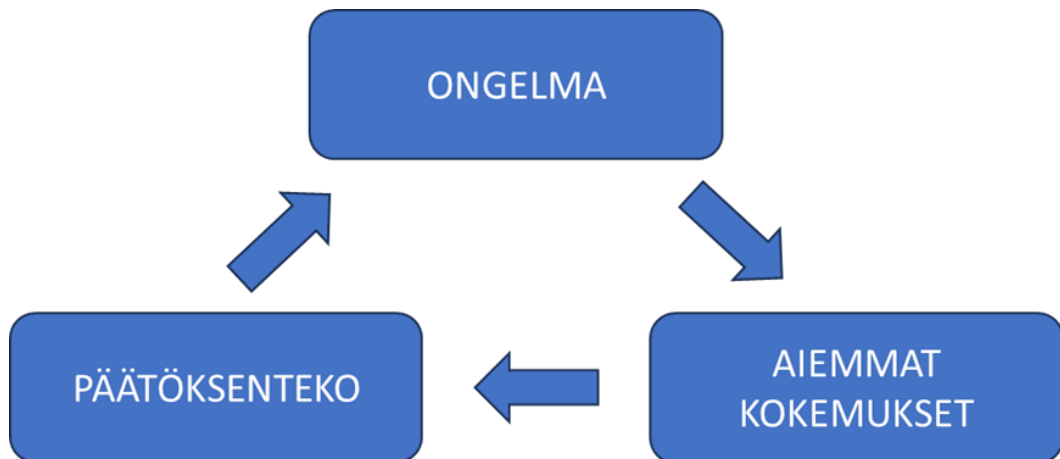
Toinen keskeinen haaste tietojohdamisen edellytysten toteutumiseksi toimeksiantajan yrityksessä koski nimenomaan päätöksentekoprosessissa esiintyvää suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden puutetta. Siinä missä tietojohdamista käsittelevä kirjallisuus kuvailee tietojohdamisen prosessia jatkuvasti kehittyväksi ja syklimäiseksi (Laihonen ym. 2013, 46; puolustusvoimat 2021, 20; puolustusministeriö 2015, 15; USNWC 2023), näyttäytyivät tietojohdamisen elementit jäävän toimeksiantajan toiminnassa selvityksen perusteella varsin irrallisiksi, esiintyen lähinnä pistemäisesti.

Toteutetun arvioinnin perusteella toimeksiantajan kohdalla merkittävimpiä haasteita tietojohdamiselle olivat tietojohdamisen prosessimalliin vertailtuna juuri ohjauksen, suunnitelmallisuuden ja arvioinnin puutteellinen sisällyttäminen päätöksentekoprosessiin. Edellä mainitut prosessin vaiheet kuuluvat tietojohdamisen viitekehyksessä tiedolla johtamisen osa-alueeseen (Leskelä ym. 2019b, 15–16). Hyvin suunniteltu ja ohjattu prosessi on keskeinen edellytys tietoprosessien tarkoituksenmukaiselle järjestämiselle. Arviointi taas on edellytyksenä toiminnan tehokkaalle kehittämiselle. Suunnittelun, ohjauksen, arvioinnin ja kehittämisen voidaan katsoa olevan tärkeässä roolissa, sillä kuten Jalonen (2015, 40) tuo esiin, tiedolla johtamisen avulla pyritään ennen kaikkea vähentämään päätöksentekoon liittyvää epävarmuutta.

Arvioinnin yhteydessä havaittiin myös merkittäviä puutteita tietojohdamisen viitekehyksessä tiedon johtamisen osa-alueelle sijoittuviin (Leskelä ym. 2019b, 15–16) tiedonhallintaan ja tiedonmuokkaamiseen liittyen. Tiedonhallinta oli joko osin puutteellista tai sitä ei esiintynyt ollenkaan, eikä tieto usein ollut sellaisessa muodossa, että se olisi tarkoituksenmukaisella tavalla löydettävissä ja hyödynnettävissä. Laadukas tiedonhallinta on tärkeä osa tietojohdamista ja sen edellytysten luomista. Leskelän ym. (2019a, 2) mukaan tiedonhallinta tulisi olla toteutettu siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla tiedon hyödyntämistä.

### 5.1.3 Päätöksenteon intuitiivisuus

Arvioinnissa havaitut puutteet suunnittelun ja tiedonhallinnan kohdalla näkyivät myös toimeksiantajan tavassa tehdä liiketoimintaa koskevia päätöksiä. Koska toimeksiantajan tiedonhallinta oli parhaimmillaan varsin puutteellista ja pahimmillaan lähes olematonta, ei yrityksen toiminnassa kertynyt tieto ollut usein dokumentoitua. Tieto ei toisin sanoen ollut näkyvää, eli eksplisiittistä vaan luonteeltaan lähempänä hiljaista tietoa (Käpylä & Salenius 2013, 56). Tällainen tieto ei lähtökohtaisesti ole helposti analysoitavissa tai arvioitavissa tarkoituksenmukaisesti, eikä myöskään helposti saatavilla, esimerkiksi yrittäjän joutuessa palkkaamaan sijaisen sairauden vuoksi.



Kuvio 9. Arvioinnin yhteydessä tunnistettu hallitseva päätöksentekoprosessi

Kuten Käpylä ja Salenius (2013, 26–27) toteavat, rationaalinen päätöksenteko vaatii useiden eri vaihtoehtojen tietoista vertailua ja analysointia. Ollakseen tehokasta, vaatii analyysi puolestaan tuekseen riittävästi tietoa. Selvityksen perusteella toimeksiantajan päätöksenteko tapahtui usein kuviossa 9 esitetyn mukaisesti. Päätöksenteko oli varsin nopeaa ja hyödynsi vahvasti toimeksiantajan aiempaa tietoa ja kokemuksia, päätöksenteon ollen näin usein luonteeltaan enemmän intuitiivista, kuten Betsch ja Glöckner (2010, 280) tällaista toimintaa kuvailivat.

Se, että päätöksenteko toimeksiantajan kohdalla muistutti joissain tapauksissa luonteeltaan intuitiivista päätöksentekoa, ei toki tarkoita sitä, että kaikki tämän liiketoimintaan liittyvä päätöksenteko olisi puhtaasti intuitiivista. Kuten Leskelä

ym. (2019b, 16) toteavat, ei yrityksen päätöksenteko voi pohjautua pelkästään oletuksiin. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan tiedolla johtamisen kannalta on keskeistä nimenomaisesti se, että päätöksenteko perustuu parhaaseen käytettävissä olevaan, riittävään ja laadukkaasti analysoituun tietoon. Toimeksiantajan tapauksessa ongelman tai tehtävän ilmetessä tyydyttiin kuitenkin usein vertailemaan aiempia kokemuksia, joiden perusteella tehtiin päätös ratkaistavassa asiassa. Tämä osaltaan aiheuttaa taas sen, että tietotarpeita ei välttämättä arvioida tai ymmärretä riittävän laajasti, tietoa ei kerätä riittävästi tarkoituksenmukaisista lähteistä eikä sen merkitystä käsiteltävän asian kannalta välttämättä analysoida riittävän kriittisesti.

#### 5.1.4 Tiedon jalostaminen ymmärryksen lisäämiseksi

Toimeksiantajan toiminnassa havaitut puutteet tiedon tiedonhallinnan osalta aiheuttavat myös sen, että tieto ei ollut helposti saatavilla ja hyödynnettävissä sen elinkaaren ajan. Tämä ei ole omiaan tukemaan tietojohdamista, sillä kuten Leskelä ym. (2019a, 2) tuovat ilmi, tietoprosessit tulisi järjestää siten, että niiden avulla voidaan tukea tiedon hyödyntämistä. Tietojohdamisen edistämisen sijaan toimeksiantajan kohdalla päätöksentekoprosessin osia joudutaan toistamaan tarpeettomasti ja toisaalta päätöksenteon ja siinä käytetyn tiedon onnistumista tai tarkoituksenmukaisuutta ei kyetä arvioimaan. Tällöin tietojohdamista ei voida järjestelmällisesti kehittää yrityksessä ja aiempia virheitä tai huonoja käytänteitä saatetaan toistaa.

Kun päätöksenteon prosessia tai siihen liittyvää tietoa ei arvioida riittävästi, tai toimintaa ei pyritä ohjaamaan tämän perusteella, eikä jo kerätty tieto ole tarkoituksenmukaisesti hyödynnettävissä läpi sen elinkaaren, näyttäytyvät päätöksenteko ja siihen liittyvät toiminnot toisistaan irrallisilta. Suunnitelmallisuuden ja arvioinnin puute merkitsee myös sitä, että ymmärrystä ei kyetä järjestelmällisesti lisäämään, jotta toiminnassa voitaisiin kehittyä Bellingerin ym. (2004, 2) tarkoittamalla tavalla asioiden välisten yhteyksien ymmärtämisestä aina kaavojen ja periaatteiden ymmärtämiseen.

Ymmärryksen lisääminen on keskeinen edellytys, jotta tietoa kyettäisiin Ackoffin (1998) mallin mukaisesti jalostamaan irrallisesta datasta aina tietämyksen ja viisauden tasolle. Tämä tarkoittaa, että toimeksiantaja ei välttämättä kykene yrityksensä toimintaan liittyen saavuttamaan käsiteltävissä asiakokonaisuuksissa Ackoffin (1989) kuvaamia tiedon ylempiä tasoja, vaan tieto jää usein informaation tasolle. Informaation avulla toimeksiantaja kykenee kyllä vastaamaan yrityksensä päivittäistoiminnan kannalta keskeisiin kysymyksiin, mutta laajempi ymmärrys asioiden muodostamasta kokonaisuudesta ja tämän merkityksestä liiketoiminnalle saattaa jäädä puutteelliseksi.

## 5.2 Tietojohtamisen kehittäminen

Kehittämistyön yhteydessä toteutetussa arvioinnissa nousi esiin useita haasteita tietojohtamisen toteutumiselle toimeksiantajan toiminnassa. Arvioinnin perusteella on kuitenkin todettavissa myös onnistumisia. Myös esille nousseet tietojohtamisen edellytyksiin positiivisesti vaikuttavat tekijät olivat samankaltaisia molempien yrittäjien kohdalla.

Arvioinnin perusteella tunnistettiin tietojohtamisen prosessimallin mukaisia vaiheita, jotka toteutuivat vähintään osittain yrityksen toiminnassa. Vaikka nämä edellisessä kappaleessa esille tuodun mukaisesti jäivät usein toisistaan irrallisiksi järjestelmällisyyden puutteen vuoksi, voidaan silti katsoa tietojohtamisen edellytysten olevan olemassa molempien arvioitujen yritysten kohdalla. Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen todettiin toimeksiantajan kohdalla keskeiseksi vahvuusalueeksi. Päätöksentekoprosesseihin liittyvän järjestelmällisyyden ja suunnitelmallisuuden edistäminen puolestaan arvioitiin tuottavan merkittävintä lisäarvoa tietojohtamisen kehittämiseksi.

### 5.2.1 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen

Molemmat yrittäjät suhtautuivat selvityksen perusteella varsin ennakkoluulottomasti tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämiseen toiminnassaan. Erityisesti toimeksiantajan kohdalla tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen yrityksen toiminoissa ja prosesseissa osoittautui vahvuudeksi. Tämä on myös tulevaisuudessa

mahdollisesti yksi suuri lisäarvon tuottaja, kun esimerkiksi tekoälyn käyttöä implementoidaan toimeksiantajan yrityksen toimintaan laajemmin. Lisäksi toimeksiantaja hyödyntää jo nyt rajallisesti ulkoisen palveluntarjoajan tuottamaa analytiikkaa ja tämän pohjalta tuotettuja tietotuotteita toiminnassaan, jonka voidaan katsoa tukevan merkittävästi tietoon perustuvaa päätöksentekoa.

Toimeksiantajalle oli jo ehtinyt kertyä huomattavaa kokemusta sosiaalisen median alustoilla toimimisesta, sekä tekoälyn hyödyntämisestä markkinoinnin tukena. Kosonen (2019) on nostanut esiin juuri tietotekniset ratkaisut ja erityisesti sosiaalisen median ja siihen liittyvät hallintatyökalut, yhtenä helposti toteutettava tapana lisätä tiedon hyödyntämistä PK-yrityksissä. Esimerkiksi sosiaalisen median ja muiden internetalustojen tarjoamia analytiikkapalveluja hyödyntämällä voitaisiin potentiaalisesti tuottaa lisäarvoa yrityksen markkinoinnin, sekä laajemmin tarkasteltuna myös muun liiketoiminnan kohdentamiseksi tarkoituksenmukaisemmin. Lisäarvoa saataisiin muun muassa internetalustojen vierailijadataa analysoimalla. Myös tekoälyyn pohjautuvat ratkaisut koettiin molempien haastateltujen kohdalla kustannustehokkaiksi ja erityisesti näiden koettiin säästävän yrittäjän varsin rajallisia resursseja. Tekoälypohjaisia ratkaisuja voitaisiin hyödyntää toimeksiantajan toiminnassa laaja-alaisesti esimerkiksi sisällön tuottamiseen, tiedonkeräämiseen ja analysointiin.

### 5.2.2 Järjestelmällinen prosessi päätöksenteon tukena

Kuten Kosonen (2019) tuo esiin, voidaan esimerkiksi tiedolla johtamista kehittää yrittäjälähtöisesti myös pienemmissä yrityksissä, vaikka käytettävissä olevat resurssit olisivat rajalliset. Keskeistä on pyrkiä etenemään tavoitteellisesti. Huomioiden tietojohdamisen edellytysten irrallinen esiintyminen toimeksiantajan toiminnassa, toisi merkittävintä lisäarvoa juuri ohjauksen, suunnittelun ja arvioinnin järjestelmällinen kehittäminen osana päätöksentekoprosessia. Näillä toiminnoilla on keskeinen vaikutus lähes jokaiseen tietojohdamisen osa-alueeseen ja nämä kaikki ovat myös toimenpiteitä, jotka eivät vaadi merkittäviä lisäresursseja toteutukseen. Jo pienilläkin teoilla voidaan tuottaa merkittävää lisäarvoa yritykselle.

Päätöksentekoprosessiin liittyvän suunnitelmallisuuden ja järjestelmällisyyden edistämiseksi toimeksiantajalle laadittiin nyt toteutetun kehittämistyön yhteydessä lyhyt tietojohtamisen tarkastuslista. Tarkastuslista on rakennettu tietojohtamisen prosessin keskeisten vaiheiden ympärille, joita ovat: suunnittelu ja ohjaus, tiedon kerääminen, tiedon muokkaaminen, analysointi ja tuotteistaminen, tiedon hyödyntäminen ja arviointi (puolustusvoimat 2021, 20; puolustusministeriö 2015, 15; USNWC 2023).

Tietojohtamisen tarkastuslista on tarkoitettu toimimaan yrittäjän tukena läpi päätöksentekoprosessin. Tarkastuslistan keskeisin tarkoitus on saattaa sen käyttäjä arvioimaan päätöksentekoa ja sitä edeltäviä vaiheita, sekä tietojohtamista kokonaisuutena. Tämä on tarkoitettu kannustamaan toimeksiantajaa myös arvioimaan rehellisesti niin onnistumisia, kuin mahdollisia kehittämiskohteita, kehittämään tulevaa toimintaa määrätietoisesti, sekä järjestelmällisesti lisäämään ymmärrystä niin omasta päätöksentekoprosessistaan, yrityksestään, kuin myös toimiympäristöstään.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa tietojohdamisen edellytyksiä erityisesti pienissä ja rajallisin resurssein toimivissa yrityksissä. Opinnäytetyönä toteutetun kehittämistyön tavoitteena oli tunnistaa, mitä tietojohdamisen elementtejä esiintyy toimeksiantajan kaltaisessa pienessä yrityksessä ja miten näitä voitaisiin kehittää. Tavoitteena oli lisäksi tunnistaa toimeksiantajalle mahdollisia kehityskohteita tietojohdamisen edistämiseksi ja päätöksentekoprosessien kehittämiseksi.

### 6.1 Opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Tämä opinnäytetyö tarjoaa ennen kaikkea näkymän mikro- ja yksinyrittäjävetoisissa yrityksissä mahdollisesti esiintyvistä käytännön haasteista tietojohdamiselle. Toisaalta opinnäytetyö tuo myös esiin, miten ja millä osa-alueilla tietojohdamista edistävää toimintaa esiintyy toimeksiantajan kaltaisessa yrityksessä ja miten tätä olisi mahdollista kehittää. Opinnäytetyö ei anna tyhjentävää kuvaa toimeksiantajan päätöksenteosta ja siihen liittyvistä prosesseista.

Vaikka toimeksiantajan yritykseen toteutettiin kaksi havainnointia ja toimeksiantajaa haastateltiin tietojohdamiseen liittyen, jäivät tämän kehittämistyön yhteydessä tehdyt havainnot kuitenkin muodosta kattavaa kokonaiskuvaa eivätkä ole yleistettävissä täysimääräisesti. Tuloksien kannalta olisi lisäarvoa voitu saavuttaa haastattelemalla suurempaa joukkoa yrittäjiä. Haastateltavan joukon suppeutta kompensoitiin sillä, että molemmat haastatellut edustivat opinnäytetyössä tarkasteltuja mikro- ja yksinyrittäjävetoisia yrityksiä, sekä olivat henkilöstörakenteeltaan saman kaltaisia.

Myöskään kehittämistyön tiedonkeruuta varten toteutettujen havainnoinnin yhteydessä ei kyetty tarkastelemaan tietojohdamisen prosessia kokonaisuudessaan, vaan havainnointi keskittyi pääosin toimeksiantajan liiketoimintaan yleisemmällä tasolla, sekä tietojohdamisen prosessin kohdalla erityisesti tiedon johdamisen osa-alueeseen kuuluviin prosessin vaiheisiin. Tämän avulla saavutettiin kyllä merkittävää ymmärrystä toimeksiantajan liiketoiminnasta ja käytettävissä olevista tietojohdamista ja tukevista työkaluista. Kuitenkin, mikäli havainnoinnin

olisi haluttu kattavan toimeksiantajan päätöksentekoprosessia laajemmin, olisi tähän tullut varata huomattavasti enemmän resursseja. Havainnointi olisi tullut myös ajoittaa siten, että tarkasteltavien asioiden esiintymisen todennäköisyyttä havainnointijaksolla olisi kyetty parantamaan.

Toisaalta opinnäytetyön tarkoituksena ei lähtökohtaisesti ollut selvittää tyhjentävästi, miten tietojohdamisen täysimääräinen toteuttaminen olisi mahdollista toimeksiantajan kaltaisissa yrityksissä. Tavoitteena oli tunnistaa, mitä tietojohdamisen elementtejä yrityksen toiminnassa on havaittavissa ja miten näitä voitaisiin mahdollisesti kehittää. Kehittämistyön tulosten perusteella todettiin valtaosan tietojohdamisen prosessimallin mukaisista elementeistä toteutuvan toimeksiantajan yrityksessä vähintään osittain. Tämän perusteella voidaan katsoa tietojohdamisen edellytysten esiintyvän yrityksen toiminnassa.

Kehittämistyön tuloksena kyettiin lisäksi tuottamaan toimeksiantajalle konkreettisia kehittämiskohteita tietojohdamisen edistämiseksi. Keskeisiä kehityskohteita olivat päätöksentekoprosessin suunnitelmallisuuden ja arvioinnin kehittäminen, johon liittyen toimeksiantajalle tuotettiin tietojohdamisen tarkistuslista toiminnan kehittämiseksi (liite 5). Opinnäytetyön tavoitteeseen ja tarkoitukseen peilaten voidaan työn katsoa saavuttaneen sille asetetut tavoitteet

Lisäarvoa tuottavana jatkoselvityksenä voitaisiin tarkastella pidemmällä aikavälillä sitä, miten yritys kykenisi kehittämään esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esille tuotuja haasteita päätöksentekoprosessissaan. Jatkoselvityksessä voitaisiin myös tarkastella, miten näiden kehittämiskohteiden arvioidaan vaikuttavan tietojohdamisen edistämiseen yrityksessä. Erityisesti tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuuksia mikro- ja yksinyrittäjävetoisten yritysten tietojohdamisen prosessin tukena tulisi selvittää tarkemmin, sillä nyt toteutetun selvityksen perusteella tämä koetaan yrittäjien toimesta huomattavana lisäarvona ja resurssien kannalta tarkoituksenmukaisena kehityssuuntana.

## 6.2 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Tämän opinnäytetyön kohdalla noudatettiin ammattikorkeakoulujen rehtorineuvoston antamia ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia sekä tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023) ohjetta hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausepäilyjen käsittelemisestä Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaan tutkija vastaa ensisijaisesti työnsä sisällöstä. Opinnäytetyöntekijä vastaa myös siitä, että opinnäytetyössä annetaan arvo ja tunnustus tiedon alkuperäiselle julkaisijalle. Opinnäytetyön luotettavuus pyrittiin varmistamaan käyttämällä sellaisia aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, jotka soveltuvat toteutettuun kehittämistyöhön, sekä raportoimalla näiden menetelmien käyttö tarkasti sekä selkeästi.

Opinnäytetyöstä laadittiin kirjallinen opinnäytetyösopimus työn toteuttajan, toimeksiantajan sekä ammattikorkeakoulun välillä. Arene (2019) kuvaa yhdeksi opinnäytetyösopimuksen keskeiseksi tavoitteeksi sopia toimijoiden välillä keskeisistä pelisäännöistä siten, että niin toimeksiantajan toiveet kuin hyvän tieteellisen käytännön säännöt tulevat huomioiduksi. Opinnäytetyön kirjoittajan ja toimeksiantajan välillä käytiin dialogia säännöllisesti läpi opinnäytetyöprosessin ja molemmat osapuolet olivat tietoisia työn etenemisestä ja sen tavoitteista.

Nyt toteutettua opinnäytetyötä varten ei tarvittu tutkimuslupaa ja kaikki työn aikana kerätty materiaali, jota ei julkaistu yhteydessä hävitettiin julkaisun jälkeen. Haastattelujen ja toteutettujen havainnointien osalta huolehdittiin siitä, että osallistujat olivat tietoisia työn tarkoituksesta ja aineiston hyödyntämisestä. Haastateltavat ovat saaneet perehtyä litteroituun haastattelumateriaaliin, ja heillä on ollut mahdollisuus lausua mahdollisesta muoto- tai asiavirheistä.

Tietosuojavaltuutetun toimiston (2023) mukaan ”Henkilötietoja ovat kaikki tiedot, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan henkilöön. Henkilötietoja ovat esimerkiksi nimi, puhelinnumero, sijaintitiedot ja isovanhempien perinnöllisiä sairauksia koskevat tiedot”. Tämän opinnäytetyön aikana ei ole kerätty, käsitelty tai säilytetty sellaisia tietoja, jotka täyttäisivät edellä kuvatun henkilötiedolle annetun määritelmän.

## LÄHTEET

Ackoff, R. L. 1989. From data to wisdom. Julkaistu alkuperin teoksessa *Journal of applied systems analysis*, 16(1), 3–9. Saatavilla mm. University of North Georgia. Viitattu 9.1.2024 <http://faculty.ung.edu/kmelton/Documents/DataWisdom.pdf>.

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto. Arene Ry. Viitattu 7.1.2023 <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>.

Bellinger, G., Castro, D. & Mills, A. 2004. Data, information, knowledge, and wisdom. Viitattu 26.12.2023 <https://homepages.dcc.ufmg.br/~amendes/SistemasInformacaoTP/TextosBasicos/Data-Information-Knowledge.pdf>.

Betsch, T. & Glöckner, A. 2010. Intuition in judgment and decision making: Extensive thinking without effort. *Psychological Inquiry*, 21(4), 279–294. Viitattu 26.12.2023 <https://doi.org/10.1080/1047840X.2010.517737>.

Briner, R. B., Denyer, D. & Rousseau, D. M. 2009. Evidence-based management: concept cleanup time. *Academy of management perspectives*, 23(4), 19–32. Viitattu 27.12.2023 <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590138>.

Cardoni, A., Zanin, F., Corazza, G. & Paradisi, A. 2020. Knowledge Management and Performance Measurement Systems for SMEs' Economic Sustainability. *Sustainability* 12(7). Viitattu 27.12.2023 <https://doi.org/10.3390/su12072594>.

Choo, C. W. 1997. Organizations as "information-use systems": a process model of information management. Universiteit van Amsterdam, Department of Information Management. Viitattu 29.12.2023 [https://www.researchgate.net/profile/Chun-Choo-2/publication/242176266\\_Organizations\\_as\\_Information-use\\_Systems\\_A\\_Process\\_Model\\_of\\_Information\\_Management/links/004635328e79c1b0b8000000/Organizations-as-Information-use-Systems-A-Process-Model-of-Information-Management.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Chun-Choo-2/publication/242176266_Organizations_as_Information-use_Systems_A_Process_Model_of_Information_Management/links/004635328e79c1b0b8000000/Organizations-as-Information-use-Systems-A-Process-Model-of-Information-Management.pdf).

Finto 2023a. Näyttöön perustuvat käytännöt. Viitattu 28.12.2023 <https://finto.fi/yso/fi/page/p27394>.

Finto 2023b. Tiedon johtaminen. Viitattu 30.12.2023 <https://finto.fi/tt/fi/page/t23>.

Finto 2023c. Tiedolla johtaminen. Viitattu 28.12.2023 <https://finto.fi/tt/fi/page/t90>.

Finto 2023d. Tietojohdaminen. Viitattu 28.12.2023 <https://finto.fi/tt/fi/page/t9>.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. 2021. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 10.1.2023 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2023. Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.1.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

Jalonen, H., Laihonon, H. & Lönnqvist, A. 2012. Tietojohdaminen osaksi kunnan strategista johtamista. Viitattu 7.1.2023 [https://www.researchgate.net/publication/256087152\\_Tietojohdaminen\\_osaksi\\_kunnan\\_strategista\\_johtamista](https://www.researchgate.net/publication/256087152_Tietojohdaminen_osaksi_kunnan_strategista_johtamista).

Juhila, K. 2023a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 3.1.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>.

Juhila, K. 2023b. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.1.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>.

Kaufmann, L., Meschnig, G. & Reimann, F. 2014. Rational and intuitive decision-making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of purchasing and supply management*, 20(2), 104–112. Viitattu 26.12.2023 <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2014.03.003>.

Kemppilä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset, tutkimuksen nykytila. *Sitran raportteja* 38. Viitattu 7.1.2024 <https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/raportti38-2.pdf>.

Kinnunen, T. & Kallinen, T. 2023. Etnografinen havainnointiaineisto. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 4.1.2024 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/etnografinen-havainnointiaineisto/>.

Klemola, K., Uusi-Ilkainen, J. & Askola, T. 2014. Sosiaali- ja terveystietojohdantamisen käsikirja. Helsinki: Sitra. Viitattu 27.12.2023 [https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalveluiden\\_tietojohdantamisen\\_kasikirja-2.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/02/Sosiaali_ja_terveyspalveluiden_tietojohdantamisen_kasikirja-2.pdf).

Kosonen, M. 2019. Tiedolla johtamisen käsikirja. Xamk Kehittää 81. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.12.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-183-5>.

Käpylä, J. & Salonius, H. 2013. Tietojohdantajan taskukirja. Tietojohdantamisen näkökulmia aluekehittämiseen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdantamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 6.12.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohdantaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohdantamisen tutkimuskeskus Novi. Viitattu 29.12.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.

Leskelä, R. L., Jääskeläinen, A., Laasonen, V. & Torkki, P. 2019a. Tietojohdantamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Viitattu 31.12.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/Policy%20Brief\\_13-2019-Tietojohdantamisen%20arviointimalli%20ja%20suosituksia%20maakuntavalmistelu%20pohjalta.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161659/Policy%20Brief_13-2019-Tietojohdantamisen%20arviointimalli%20ja%20suosituksia%20maakuntavalmistelu%20pohjalta.pdf?sequence=5&isAllowed=y).

Leskelä, R-L., Haavisto, I., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V., Helander, N., Laasonen, V., Ranta, T. & Torkki, P. 2019b. Tietojohdantaminen ja sen kehittäminen: Tietojohdantamisen arviointimalli ja suosituksia maakuntavalmistelu pohjalta. Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 31.12.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-754-3>.

Leskinen, T. 2022. Suomessa yrittäminen yleisempää kuin muissa Pohjoismaissa, Osa-aikatyötä tehdään selvästi vähemmän. Tilastokeskus. Viitattu 3.12.2023 <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2022/suomessa-yrittaminen-yleisempaa-kuin-muissa-pohjoismaissa-osa-aikatyota-tehdaan-selvasti-vahemman/>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paavola, H., Seppänen, M. & Eloranta, V. 2021. Datapohjaisen arvonluonnin strategiset vaihtoehdot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:3. Viitattu 7.1.2024 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-667-3>.

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. 2006. Evidence-based management. *Harvard business review*, 84(1), 62.

[https://www.researchgate.net/publication/7327309\\_Evidence-based\\_management](https://www.researchgate.net/publication/7327309_Evidence-based_management).

Suomalaisen tiedustelulainsäädännön suuntaviivoja 2025. Puolustusministeriö. 2015. Viitattu 29.12.2023 [https://www.defmin.fi/files/3016/Suomalaisen\\_tiedustelulainsaadannon\\_suuntaviivoja.pdf](https://www.defmin.fi/files/3016/Suomalaisen_tiedustelulainsaadannon_suuntaviivoja.pdf).

Sotilas-tiedustelu: Julkinen katsaus 2021. Puolustusvoimat. Viitattu 29.12.2023 [https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/74055459/PV\\_sotilastiedustelu\\_raportti\\_www\\_FI\\_2021.pdf/5a4aea51-64bc-f736-bc70-6b3e4815495c/PV\\_sotilastiedustelu\\_raportti\\_www\\_FI\\_2021.pdf?t=1620279050410](https://puolustusvoimat.fi/documents/1948673/74055459/PV_sotilastiedustelu_raportti_www_FI_2021.pdf/5a4aea51-64bc-f736-bc70-6b3e4815495c/PV_sotilastiedustelu_raportti_www_FI_2021.pdf?t=1620279050410).

Reay, T., Berta, W. & Kohn, M. K. 2009. What's the Evidence on Evidence-Based Management? *Academy of Management perspectives*, 23(4), 5–18. Viitattu 22.12.2023 <https://doi.org/10.5465/AMP.2009.45590137>.

Rousseau, D. M. 2006. Is there such a thing as “evidence-based management”. *Academy of management review*, 31(2), 256–269. Viitattu 22.12.2023 <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>.

Rowley, J. 2007. The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of information science*, 33(2), 163–180. Viitattu 25.12.2023 <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.1.2024 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.1.2024 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4_2.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. KvaliMOTV - Menetelmä-opetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.1.2024 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006d. KvaliMOTV - Menetelmä-ope-  
tuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu  
4.1.2024 [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_6.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_6.html).

Saarela, M. 2018. Yksinyrittäjät ovat merkittävä voimavara talouskasvulle. Oulun  
yliopisto. Viitattu 1.12.2023 [https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-  
blogi/yksinyrittajat-ovat-merkittava-voimavara-talouskasvulle](https://www oulu.fi/fi/blogit/kerttu-saalasti-instituutin-<br/>blogi/yksinyrittajat-ovat-merkittava-voimavara-talouskasvulle).

Salles, M. 2006. Decision making in SMEs and information requirements for com-  
petitive intelligence. *Production planning & control*, 17(3), 229–237. Viitattu  
28.12.2023 <https://doi.org/10.1080/09537280500285367>.

Saramies, J. & Törnroos, M. 2021. Henkilöstöanalytiikka: Mittaa, ymmärrä, me-  
nesty. Helsinki: Alma Talent Oy.

Sinisammal, J., Muhos, M. & Kauppila, O. 2014. Mikroyrittäjien työhyvinvointi.  
*Työelämän tutkimus*, 12(2), 184–194. Viitattu 3.12.2023 [https://journal.fi/tyoela-  
mantutkimus/article/view/87162/46088](https://journal.fi/tyoela-<br/>mantutkimus/article/view/87162/46088).

Strategyzer 2024. The Business Model Canvas. Viitattu 26.12.2024  
<https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.

Suomen asiakastieto Oy 2024. Synkkä talousennätys rikki – tänä vuonna eniten  
yrityksiä konkurssiin koko 2000-luvulla. Viitattu 12.1.2025 [https://www.asiakas-  
tieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/uutiset/synkka-talousennatys-rikki-tana-  
vuonna-eniten-yrityksia-konkurssiin-koko-2000-luvulla.html](https://www.asiakas-<br/>tieto.fi/web/fi/asiakastieto-media/uutiset/synkka-talousennatys-rikki-tana-<br/>vuonna-eniten-yrityksia-konkurssiin-koko-2000-luvulla.html).

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023a. Mikroyritys. Helsinki: Tilastokeskus.  
Viitattu 4.11.2023  
<https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023b. PK-yritys. Helsinki: Tilastokeskus.  
Viitattu 4.11.2023 [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html).

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023c. Vuonna 2022 työllisiä ja työvoimaa enem-  
män, työttömiä ja työvoiman ulkopuolisia vähemmän kuin edellisvuonna. Hel-  
sinki: Tilastokeskus. Viitattu 4.11.2023 [https://www.stat.fi/jul-  
kaisu/cl8e9iaj0j1y70avukedyye4c](https://www.stat.fi/jul-<br/>kaisu/cl8e9iaj0j1y70avukedyye4c).

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023d Yksinäisyrittäjä. Helsinki: Tilastokeskus.  
Viitattu 4.11.2023 <https://www.stat.fi/meta/kas/yksyrit.html>.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2023e. Helsinki: Tilastokeskus. Yritykset.  
Viitattu 1.12.2023 [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html).

Tietosuojavaltuutetun toimisto 2023. Henkilötietojen käsittely. Viitattu 7.1.2023  
<https://tietosuoja.fi/henkilotietojen-kasittely>.

Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 7.1.2023  
[https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

UNSWC 2023. Intelligence Studies: The Intelligence Cycle. United States Naval Warfare College. Viitattu 29.12.2023  
<https://usnwc.libguides.com/c.php?g=494120&p=3381427>.

Valtionvarainministeriö 2023. Tietojohtaminen. Viitattu 27.12.2023  
<https://vm.fi/tietojohtaminen>.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vuori, J. 2023a. Laadullinen tutkimus ja teoria. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.1.2023  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/tapaustutkimus/>.

Vuori, J. 2023b. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.1.2024  
<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Yrittäjä X 2024. Yritys X. Toimitusjohtajan haastattelu 10.8.2024.

Yrittäjä Y 2024. Yritys Y. Toimitusjohtajan haastattelu 20.8.2024.

Suomen Yrittäjien yksinyrittäjäohjelma 2023–2027. 2023. Yrittäjät. Viitattu 1.12.2023  
<https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/11/suomen-yrittajien-yksinyrittajaohjelma-2023-2027.pdf>.

## LIITTEET

- Liite 1. Business Model Canvas
- Liite 2. Havainnointipohja
- Liite 3. Haastattelurunko
- Liite 4. Tietojohdamisen arviointimatriisi
- Liite 5. Tietojohdamisen tarkistuslista

## Liite 1 Business Model Canvas (mukaillen Strategyzer 2024)

BUSINESS MODEL CANVAS			
SIDOSRYHMÄT	YDINTOIMINNOT	ARVOLUPAUS	ASIAKASRYHMÄT
	KESKEISET RESURSSIT		ASIAKASSUHTEET
			JAKELUKANAVAT
KULURAKENNE			TULOVIRRAT

Tämä kuvio perustuu englannin kieliseen työkaluun joka on julkaistu Creative Commons Attribution-ShareAlike 3.0 Unported lisenssillä Strategyzer toimesta. Alkuperäinen työkalu on saatavilla osoitteessa <https://www.strategyzer.com/library/the-business-model-canvas>.

## Liite 2 1(3) Havainnointipohja

## HAVAINNOINTIPOHJA OSA 1 – LIIKETOIMINTA

Havainnoinninkohde: \_\_\_\_\_

Havainnointi toteutettu päivämäärä: \_\_\_\_\_

Havainnoitava aihe	Havainnoitava asia	Havainnointi toteutettu (Kyllä / Ei)	Keskeiset havainnot (Kuvaus havainnoitavan asian toteutumisesta / toteutuksesta havainnointikohteessa)	Lisätiedot (Mahdolliset lisätiedot esimerkiksi havainnointiympäristö / ajankohta)	Jatkuu liitteessä
Operatiivisen toiminnan järjestelyt	Toimiympäristö				<input type="checkbox"/>
	Toimitilat				<input type="checkbox"/>
	Henkilöstö resurssit				<input type="checkbox"/>
Palvelut ja tuotteet	Keskeiset palvelut				<input type="checkbox"/>
	Keskeiset tuotteet				<input type="checkbox"/>
Toiminta asiakasrajapinnassa	Myyntikanavat / työkalut ja menetelmät				<input type="checkbox"/>
	Asiakaspalvelu				<input type="checkbox"/>
	Päätöksentekotilanteet				
Tiedonhallinta päivittäistoiminnassa	Työkalut / menetelmät				<input type="checkbox"/>
	Tiedonkerääminen				<input type="checkbox"/>
	Tiedonarkistointi				<input type="checkbox"/>

## Liite 2 2(3) Havainnointipohja

## HAVAINNOINTIPOHJA OSA 2 – TIETOJOHTAMINEN (1/2)

Havainnoinninkohde: \_\_\_\_\_

Havainnointi toteutettu päivämäärä: \_\_\_\_\_

Havainnoitava aihe	Havainnoitava asia	Havainnointi toteutettu (Kyllä / Ei)	Keskeiset havainnot (Kuvaus havainnoitavan asian toteutumisesta / toteutuksesta havainnointikohteessa)	Lisätiedot (Mahdolliset lisätiedot esimerkiksi havainnointiympäristö / ajankohta)	Jatkuu liitteessä
Tietotekniset ratkaisut	Laitteet				<input type="checkbox"/>
	Sovellukset ja ohjelmistot				<input type="checkbox"/>
	Palvelut / internetalustat				<input type="checkbox"/>
	Tietosuoja ja tietoturva				<input type="checkbox"/>
Tiedonkerääminen	Suunnittelu				<input type="checkbox"/>
	Menetelmät / työkalut				<input type="checkbox"/>
	Arviointi				<input type="checkbox"/>
Tiedonhallinta	Tietovirrat				<input type="checkbox"/>
	Tiedonkäsittely				<input type="checkbox"/>
	Tiedonarkistointi				<input type="checkbox"/>

## Liite 2 3(3) Havainnointipohja

## HAVAINNOINTIPOHJA OSA 2 – TIETOJOHTAMINEN (2/2)

Havainnoinninkohde: \_\_\_\_\_

Havainnointi toteutettu päivämäärä: \_\_\_\_\_

Havainnoitava aihe	Havainnoitava asia	Havainnointi toteutettu (Kyllä / Ei)	Keskeiset havainnot (Kuvaus havainnoitavan asian toteutumisesta / toteutuksesta havainnointikohteessa)	Lisätiedot (Mahdolliset lisätiedot esimerkiksi havainnointiympäristö / ajankohta)	Jatkuu liitteessä
Tiedon analysointi ja tuotteistaminen	Menetelmät				<input type="checkbox"/>
	Työkalut / sovellukset				<input type="checkbox"/>
	Kolmannen osapuolen palvelut				<input type="checkbox"/>
Tiedonhyödyntäminen	Käyttökohteet				<input type="checkbox"/>
	Päätöksenteon tukeminen				
Päätöksentekoprosessin arviointi ja ohjaus	Arviointi				<input type="checkbox"/>
	Kehittäminen				<input type="checkbox"/>
	Ohjaus				<input type="checkbox"/>

## Liite 3 1(3) Haastattelurunko

## Haastattelurunko – tietojohtamisen edellytykset

Haastattelu on jaettu kolmeen teemaan, joista jokainen sisältää sarjan tukikysymyksiä. Käsiteltävät teemat ovat:

- A. Yrityksen markkinointi
- B. Yrityksen päätöksentekoprosessi ja tiedonhallinta
- C. Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen yrityksessä

**A. Yrityksen markkinointi**

Tässä teemassa käsitellään yleisellä tasolla yrityksen harjoittamaa markkinointia. Teemassa pyritään selvittämään mm. miten haastateltava markkinoi yritystään ja palveluitaan, sekä ketkä ovat keskeistä kohderyhmää ja millaista tietoa yrittäjä tarvitsee markkinointia varten.

Tukikysymykset:

- Miten kuvailisit yrityksesi markkinointia?
- Millaista tietoa tarvitset, jotta pystyt tehokkaasti markkinoimaan yrityksesi tuotteita / palveluja? (esim. millaista tietoa asiakkaista tai liiketoimintaympäristöstä)
- Kenelle markkinoit tuotteitasi? Mikä on tuotteidesi / palveluidesi kohderyhmä?
- Miten pyrit tavoittamaan asiakkaasi?
- Missä ja miten markkinoit tuotteitasi?
- Miten pyrit varmistamaan parhaan näkyvyyden tuotteillesi / palveluillesi?
- Miksi käytät valitsemiasi markkinointimenetelmiä ja kanavia?

## Liite 3 2(3) Haastattelurunko

**B. Yrityksen päätöksentekoprosessista ja tiedonhallinnasta**

Tässä teemassa käsitellään yrityksen päätöksentekoprosessia ja tiedonhallintaa yleisellä tasolla. Teemassa pyritään selvittämään, millainen päätöksentekijä haastateltava on ja miten tämä tekee liiketoimintaansa liittyviä päätöksiä.

Tukikysymykset:

- Miten ja millaiseksi kuvailisit oman päätöksentekoprosessisi? (Koetko tekeväsi päätöksiä enemmän analysoidun tiedon perusteella, vai enemmän intuitioon / kokemukseen perustuen? Mitkä ovat mielestäsi päätöksentekoprosessiesi vahvuudet / mitä haluaisit kehittää ja miksi?)
- Pyritkö arvioimaan ennen päätöksentekoa mitä tietoa mahdollisesti tarvitset päätöksenteon tueksi ja mistä sitä olisi saatavilla? (Teetkö tätä järjestelmällisesti aina päätöksentekoprosessin yhteydessä? Jos toiminta ei ole järjestelmällistä, milloin ja millaisissa toiminnoissa pyrit arvioimaan tarvittavaa tietoa ennen päätöksentekoa?).
- Miten ja mistä keräät tarvitsemasi tiedon? Keräätkö järjestelmällisesti tietoa päätöksentekosi tueksi? (Mitä kanavia / lähteitä ja menetelmiä käytät tiedonkeräämiseen, eli mistä saat tietoa päätöksenteon tueksi? Miksi käytät juuri näitä lähteitä ja käytätkö aina samoja lähteitä?)
- Miten muokkaat keräämääsi tietoa? (Koostatko tietoa erillään tai muokkaatko keräämääsi tietoa? Hyödynnätkö jotain / joitakin työkaluja tai ohjelmia?)
- Miten dokumentoit / säilytät keräämääsi tietoa? (miten pyrit varmistamaan, että tarvitsemasi tieto on hyödynnettävissä ja tarvittaessa käytettävissä myös myöhemmin?)
- Hyödynnätkö päätöksenteon tukena esimerkiksi raportteja, tilastoja tai muutoin visualisoitua dataa? (Jos käytät erilaisia tietotuotteita, mitä nämä ovat ja mistä nämä ovat peräisin? Ovatko nämä omia tuotteitasi vai esimerkiksi ulkopuoliselta palveluntarjoajalta?)
- Arvioitko päätöksenteon jälkeen järjestelmällisesti, miten tähän liittyvä tiedonkerääminen onnistui, miten se tuki päätöksentekoa ja mitä tulisi jatkossa kehittää tai mitä tietoa tarvitsisit mahdollisesti enemmän? (millainen on arviointiprosessisi?)

## Liite 3 3(3) Haastattelurunko

**C. Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämisestä yrityksen toiminnassa**

Tässä teemassa käsitellään tietoteknisten ratkaisujen hyödyntämistä yrityksessä. Teemassa pyritään selvittämään, miten yrityksessä hyödynnetään tietoteknisiä ratkaisuja, joilla voidaan edistää ja kohdentaa markkinointia paremmin, jotta yritys tavoittaisi asiakkaansa ja edistäisi myyntiään.

Tukikysymykset:

- Miten kuvailisit kykyäsi hyödyntää tietoteknisiä ratkaisuja / palveluja liiketoiminnassasi? (mm. vastaatko itse tietoteknisten ratkaisujen käytöstä vai käytätkö ulkopuolista palveluntarjoajaa? Jos käytät, miltä osin?)
- Millaisia tietoteknisiä ratkaisuja / palveluja käytät edistääksesi yrityksesi markkinointia? (tehdäksesi oikeita päätöksiä, tavoittaaksesi paremmin asiakkaasi ja edistääksesi yrityksen myyntiä)
- Onko yritykselläsi verkkosivuja? Onko yritykselläsi näkyvyyttä sosiaalisen median alustoilla tai muilla verkkoalustoilla? (mitkä alustat)
- Miksi olet päätenyt käyttämään kyseisiä alustoja?
- Käytätkö / oletko käyttänyt esimerkiksi yrityksen verkkosivujen luomiseen ulkopuolista palveluntarjoajaa?
- Oletko käyttänyt yrityksesi esimerkiksi hakukoneoptimointia?
- Seuraatko yrityksesi verkkosivujen tai sosiaalisen median alustojen vierailijadataa ymmärtääksesi paremmin, miten asiakkaat käyttävät sivustoa? Oletko tehnyt asiakaskyselyä yrityksen verkkosivuihin tai muihin mainonnan kanaviin liittyen?
- Oletko hyödyntänyt tai harkinnut hyödyntäväsi tekoälyä liiketoiminnassasi? Miten? Mitä?
- Miten koet eri tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäneesi yritystäsi ja erityisesti edistämään yrityksen markkinointia?
- Haluaisitko tulevaisuudessa hyödyntää enemmän tietoteknisiä ratkaisuja yrityksen toiminnassa ja erityisesti markkinointiin liittyen? (Mitä)

## Liite 4 1(2) Tietojohdamisen edellytysten arviointimatriisi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Selite
1. Suunnittelu	1.1 Tietotarpeiden tunnistaminen	Ei toteudu: Tietotarpeita ei tunnisteta.  Toteutuu osittain: Tietotarpeet tunnistetaan osittain. Prosessi ei ole järjestelmällinen tai ei kata liiketoiminnan kaikkia osa-alueita. Myöskään sidosryhmien tai asiakkaiden tietotarpeita ei tunnisteta tai ne tunnistetaan osittain.  Toteutuu: Tietotarpeet tunnistetaan kattavasti. Prosessi on järjestelmällinen ja kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet. Myös sidosryhmien ja asiakkaiden tietotarpeet tunnistetaan.
	1.2 Tietotarpeiden ymmärtäminen	Ei toteudu: Tietotarpeiden merkitystä ei ymmärretä.  Toteutuu osittain: Tietotarpeiden merkitys ymmärretään pintapuolisesti. Laajempi kokonaisuus ei hahmotu, eikä tietotarpeita kyetä priorisoimaan. Myöskään sidosryhmien tai asiakkaiden tietotarpeita ei ymmärretä.  Toteutuu: Tietotarpeet ja näiden muodostama laajempi kokonaisuus ymmärretään. Tietotarpeita voidaan priorisoida niiden merkityksen perusteella. Myös sidosryhmien ja asiakkaiden tietotarpeet ymmärretään.
	1.3 Tiedonkeräämisen suunnittelu	Ei toteudu: Tiedonkeräämistä ei suunnitella ennakoon.  Toteutuu osittain: Tiedonkeräämisessä esiintyy suunnitelmallisuutta, mutta tämä ei ole.  Toteutuu: Tiedonkeräämistä varten on olemassa selkeä suunnitelma, jossa huomioidaan tiedonkeruun kannalta keskeiset kysymykset: Mitä tietoa tarvitaan, mistä tietoa on saatavilla, miten tietoa kerätään.
2. Tiedonkerääminen	2.1 Tiedonkeräämisen järjestelmällisyys	Ei toteudu: Tiedonkeräämisessä ei ole havaittavissa järjestelmällisyyttä.  Toteutuu osittain: Tiedonkeräämistä pyritään toteuttamaan tai se on osittain toteutettu suunnitelman mukaisesti.  Toteutuu: Tiedonkeräämistä toteutetaan järjestelmällisesti suunnitelman mukaan. Prosessi on toistettavissa ja sitä voidaan arvioida ja kehittää.
	2.2 Tietolähteiden hyödyntäminen	Ei toteudu: Tietolähteitä ei pääsääntöisesti hyödynnetä tiedonkeräämisen tukena tai lähteet ovat laadullisesti heikkoja.  Toteutuu osittain: Tiedonkeräämisessä hyödynnetään jonkin verran erilaisia tietolähteitä, jotka ovat laadultaan ja luonteeltaan tarkoituksenmukaisia.  Toteutuu: Tiedonkeräämisessä hyödynnetään kattavasti laadukkaita ja tarkoituksenmukaisia lähteitä.
	2.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Ei toteudu: Tiedonkeräämisen tukena ei hyödynnetä tietoteknisiä ratkaisuja.  Toteutuu osittain: Tiedonkeräämisen yhteydessä hyödynnetään jonkin verran tietoteknisiä ratkaisuja, kuten hakukoneita.  Toteutuu: Tiedonkeräämisessä hyödynnetään kattavasti erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja, kuten hakukoneita ja erilaisia tekoälypohjaisia ratkaisuja. Uusia menetelmiä hyödyntää eri ratkaisuja tiedonkeräämisessä etsitään aktiivisesti.
3. Tiedonkäsittely ja tiedonhallinta	3.1 Tiedon muokkaaminen	Ei toteudu: Kerättyä tietoa ei muokata vastaamaan paremmin tarpeita  Toteutuu osittain: Tiedon muokkaaminen toteutuu osana yksittäistä toimintoa tai prosessia. Tiedon muokkaus ei ole järjestelmällistä tai yhdenmukaista.  Toteutuu: Tietoa koostetaan ja muokataan siten, että se tukee tunnistettuja tietotarpeita ja mahdollistaa tiedon analysoinnin.
	3.2 Tiedon käytettävyyden varmistaminen	Ei toteudu: Tiedonhallinta ei ole järjestelmällisesti toteutettua eikä se edesauta tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena tai tiedon hyödynnettävyyttä tämän elinkaaren ajan.  Toteutuu osittain: Liiketoiminnan yhteydessä kertyvä ja päätöksen teon tueksi tarvittava tieto on saatavissa tarvittaessa. Järjestelmällistä ja toistettavaa tiedonhallinnan mallia ei kuitenkaan ole olemassa.  Toteutuu: Tiedonhallinta on järjestetty siten, että tieto on löydettävissä ja hyödynnettävissä sen elinkaaren ajan. Tiedonhallintaan on olemassa selkeä malli ja se on yhdenmukainen yrityksen eri toimintojen välillä.
	3.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Ei toteudu: Tiedonhallinnan tukena ei käytetä tietoteknisiä ratkaisuja.  Toteutuu osittain: Yrityksellä on käytössä joitakin tietoteknisiä ratkaisuja, kuten tiedon muokkaukseen ja tiedonhallintaan tarkoitettuja sovelluksia. Käytettävät välineet ja menetelmät eivät kuitenkaan muodosta eheää kokonaisuutta.  Toteutuu: Tiedon muokkaamisessa ja tiedonhallinnassa hyödynnetään tarkoituksenmukaisia tietoteknisiä ratkaisuja tuloksellisuuden edistämiseksi. Tietotekniset ratkaisut edistävät tiedon hyödyntämistä sen elinkaaren ajan ja edistävät osaltaan tietoturvaa ja tietosuojaa.

## Liite 4 2(2) Tietojohdamisen edellytysten arviointimatriisi

Prosessin vaihe	Arvioitava tekijä	Selite
4. Tiedon analysointi ja tuotteistaminen	4.1 Tiedon järjestelmällinen ja laadukas analysointi	Ei toteudu: Tietoa ei analysoida järjestelmällisesti.  Toteutuu osittain: Tietoa analysoidaan, mutta prosessi tai menetelmät eivät tue laadukasta analyysiä.  Toteutuu: Tiedon merkitystä yritykselle ja sen toiminnalle arvioidaan kriittisesti ja järjestelmällisesti. Analyysillä pystytään vastaamaan yrityksen tietotarpeisiin.
	4.2 Tiedon tuotteistaminen	Ei toteudu: Analysoitua / kerättyä tietoa ei hyödynnetä tietotuotteissa  Toteutuu osittain: Analysoidusta / kerätystä tiedosta tuotetaan joitakin tietotuotteita, päätöksenteon tueksi. Toimintaa ei ole järjestelmällistä eikä kata liiketoiminnan eri toimintoja laajasti  Toteutuu: Analysoitua / kerättyä tietoa hyödynnetään kattavasti tietotuotteissa jotka tukevat päätöksentekoa. Tuotteita voidaan hyödyntää liiketoiminnan osa-alueilla ja ne palvelevat tarvittaessa myös sidosryhmiä
	4.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Ei toteudu: Tiedon analysoinnissa ja tuotteistamisessa ei hyödynnetä tietoteknisiä ratkaisuja.  Toteutuu osittain: Tiedon analysoinnissa ja tuotteistamisessa hyödynnetään joitakin tietoteknisiä ratkaisuja. Ratkaisut palvelevat yksittäisiä liiketoiminnan osa-alueita  Toteutuu: Tietoteknisiä ratkaisuja hyödynnetään analysoinnissa, sekä tiedon tuotteistamisessa kattavasti. Ratkaisut ovat tarkoituksenmukaisia ja hyödynnettävissä liiketoiminnan eri osa-alueilla. Ratkaisut tukevat tiedon hyödyntämistä päätöksenteon tukena.
5. Tiedon hyödyntäminen	5.1 Ymmärryksen luominen	Ei toteudu: Kerätyn / analysoidun tiedon pohjalta ei kyetä luomaan ymmärrystä.  Toteutuu osittain: Kerätyn / analysoidun tiedon perusteella kyetään luomaan ymmärrystä yrityksen liiketoiminnan yrityksen toiminnasta tai sen toimintaympäristöstä. Toiminta on kuitenkin pistemäistä eikä toteudu järjestelmällisesti  Toteutuu: Kerätyn / analysoidun tiedon avulla kyetään järjestelmällisesti lisäämään ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja siihen keskeisesti vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä.
	5.2 Päätöksenteon tukeminen	Ei toteudu: Päätöksenteossa ei hyödynnetä analysoitua tietoa. Päätöksenteko on intuitiivista.  Toteutuu osittain: Päätöksen teossa hyödynnetään osittain analysoitua tietoa. Toiminta ei kuitenkaan ole järjestelmällistä ja päätöksenteko on osin intuitiivista.  Toteutuu: Päätöksenteossa hyödynnetään kattavasti ja järjestelmällisesti riittävän laajaa ja laadukkaasti analysoitua tietoa. Päätöksen teko perustuu enemmän tietoon kuin intuition.
	5.3 Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen	Ei toteudu: Tiedon hyödyntämisen tukena ei käytetä tietoteknisiä ratkaisuja.  Toteutuu osittain: Tiedon hyödyntämistä tuetaan jossain määrin hyödyntämällä tietoteknisiä ratkaisuja. Toiminta ei ole järjestelmällistä, eivätkä tietotekniset ratkaisut ole aina tarkoituksenmukaisia.  Toteutuu: Tiedon hyödyntämistä yrityksen toiminnassa tuetaan kattavasti tarkoituksenmukaisilla tietoteknisillä ratkaisuilla.
6. Arviointi ja ohjaus	6.1 Arviointi	Ei toteudu: Tietojohdamisen prosessia ja sen eri osa-alueita ei arvioida.  Toteutuu osittain: Tietojohdamisen prosessia arvioidaan satunnaisesti. Kehittämiskohteita saatetaan tunnistaa.  Toteutuu: Tietojohdamisen prosessia arvioidaan kriittisesti. Niin onnistumisia kuin kehittämiskohteitakin ja mahdollisia uusia tietotarpeita pyritään aktiivisesti tunnistamaan.
	6.2 Ohjaus	Ei toteudu: Tietojohdamisen prosessia ei kehitetä / ohjata  Toteutuu osittain: Tietojohdamisen prosessia kehitetään satunnaisesti havaittujen puutteiden / onnistumisten mukaisesti. Toiminta ei ole järjestelmällistä.  Toteutuu: Tietojohdamisen prosessia pyritään kehittämään aktiivisesti. Prosessia pyritään ohjaamaan aktiivisesti tunnistettujen tarpeiden ja kehittämiskohteiden mukaisesti.

Liite 5 1(9) Tietojohdamisen tarkistuslista

# Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

11.11.2024

*[KIRJAA TÄHÄN KENTTÄÄN KÄSITELTÄVÄN ASIAN  
OTSIKKO ESIM. "TUOTTEEN X HANKINTA"]*

## Liite 5 2(9) Tietojohdamisen tarkistuslista

Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

11/11/2024

# KÄYTTÖTARKOITUS

Tämä tietojohdamisen tarkistuslista on tarkoitettu hyödynnettäväksi yrityksen päätöksentekoa edellyttävien toimintojen tukena prosessin kaikissa vaiheissa ja myös sen jälkeen.

Tarkistuslista koostuu viidestä keskeisestä kokonaisuudesta, joita ovat:

SUUNNITTELU

TIEDONKERÄÄMINEN

TIEDON MUOKKAUS JA TIEDONHALLINTA

TIEDON MERKITYS

PROSESSIN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Tarkistuslista on suunniteltu täytettäväksi prosessin edetessä. Jokaisen yksittäisen vaiheen kirjaamiseen arvioidaan kuluvan noin 5-30 minuuttia, riippuen käsiteltävän asian laajuudesta.

Täytetty tarkistuslista suositellaan arkistoitavaksi yhdessä käsiteltyyn asiaan liittyvän muun aineiston kanssa.

Tarkistuslistalla käsitellyt asiakokonaisuudet ovat merkityksellisiä tietojohdoisen päätöksenteon ja sen prosessin arvioinnin kannalta. Tarkistuslista ei kuitenkaan ole tyhjentävä, eikä se välttämättä sovellu kaikkiin käyttötarkoituksiin.

Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

1

## Liite 5 3(9) Tietojohdamisen tarkistuslista

Yritys X	Tietojohdamisen tarkistuslista	11/11/2024
----------	--------------------------------	------------

## PERUSTIEDOT

Mitä yrityksen toimintaa asia koskee?  
(Valitse sopiva liiketoiminnan osa-alue)

Myynti

Markkinointi

Tuotteet / palvelut

Asiakkuudet

Taloushallinto

Muu, mikä?  \_\_\_\_\_

Mitä olen tekemässä? Miksi olen tekemässä?  
(Kirjoita lyhyt kuvaus käsiteltävästä asiasta)

Yritys X	Tietojohdamisen tarkistuslista	2
----------	--------------------------------	---

## Liite 5 4(9) Tietojohdamisen tarkistuslista

Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

11/11/2024

# SUUNNITTELU

Mitä tietoa tarvitsen päätöksenteon tueksi?

(Kirjaa mahdollisimman tarkasti)

Onko minulla asiasta aiempaa tietoa?

(Jos on, niin kirjaa mitä ja missä)

Onko sidosryhmilläni tietoa asiasta?

(Jos on, niin kirjaa mitä ja kenellä)

Onko tiedossani tietolähteitä, joista tietoa on saatavilla?

(Jos on, niin kirjaa mitä)

Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

3

## Liite 5 5(9) Tietojohtamisen tarkistuslista

Yritys X

Tietojohtamisen tarkistuslista

11/11/2024

# TIEDONKERÄÄMINEN

Tarvitsenko lisää tietoa muista lähteistä?

(Jos kyllä, kirjaa mitä tietoa puuttuu)

Lähteet, joista löysin asian kannalta olennaista tietoa

(Kirjaa esim. ranskalaisilla viivoilla)

Lähteet, joista en löytänyt asian kannalta olennaista tietoa

(Kirjaa esim. ranskalaisilla viivoilla)

Olenko hyödyntänyt hakutyökaluja monipuolisesti?

Kyllä  Ei

Olenko hyödyntänyt eri lähteitä kattavasti?

Kyllä  Ei

Olenko arvioinut käytettyjen lähteiden luotettavuutta?

Kyllä  Ei

Yritys X

Tietojohtamisen tarkistuslista

4

## Liite 5 6(9) Tietojohtamisen tarkistuslista

Yritys X

Tietojohtamisen tarkistuslista

11/11/2024

# TIEDON MUOKKAAMINEN JA TIEDONHALLINTA

Onko keräämäni tieto sellaisessa muodossa, että kykenen sitä helposti tulkitsemaan?

Kyllä  Ei

(Jos vastasit edelliseen "Ei" kirjoita toimenpiteet, joilla tietoa muokataan tarkoituksenmukaisempaan muotoon.)

Onko keräämäni ja tuottamani tiedot arkistoitu siten, että kykenen näitä jatkossa hyödyntämään?

1. Onko materiaali nimetty loogisesti ja johdonmukaisesti?

Kyllä  Ei

2. Onko kaikki aiheeseen keskeisesti liittyvä materiaali löydettävissä ja yhdistettävissä?

Kyllä  Ei

3. Onko henkilötietojen ja muiden mahdollisesti arkaluonteisten tietojen kohdalla huomioitu tietosuoja ja tietoturva?

Kyllä  Ei

Yritys X

Tietojohtamisen tarkistuslista

5

## Liite 5 7(9) Tietojohtamisen tarkistuslista

Yritys X

Tietojohtamisen tarkistuslista

11/11/2024

# TIEDON MERKITYS

Mitä keräämäni tieto merkitsee ratkaistavan asian kannalta?

(Kirjaa keskeisin merkitys mahdollisimman tarkasti)

Onko tiedolla vaikutusta johonkin muuhun liiketoiminnan osa-alueeseen?

(Kirjaa keskeisimmät vaikutukset)

Onko tiedolla vaikutusta jonkin sidosryhmän kannalta?

(Kirjaa keskeisimmät vaikutukset)

Yritys X

Tietojohtamisen tarkistuslista

6

## Liite 5 8(9) Tietojohdamisen tarkistuslista

Yritys X Tietojohdamisen tarkistuslista 11/11/2024

## PROSESSIN ARVIOINTI

Tukeeko keräämäni tieto päätöksentekoa nyt ratkaistavassa asiassa?

Kyllä  Ei

(Mikäli vastasit ei, kirjaa miksi tieto ei ole tarkoituksenmukaista?)

Tarvitseanko nyt käsiteltävästä asiasta lisää tietoa?

Kyllä  Ei

(Mikäli vastasit kyllä, kirjaa mitä tietoa tarvitset lisää ja miksi)

Muodostuiko asian käsittelyn yhteydessä uusia tietotarpeita?

Kyllä  Ei

(Mikäli vastasit kyllä, kirjaa uudet tietotarpeet)

Yritys X Tietojohdamisen tarkistuslista 7

## Liite 5 9(9) Tietojohdamisen tarkistuslista

Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

11/11/2024

# PROSESSIN KEHITTÄMINEN

Mitkä olivat tämän hankkeen kohdalla keskeisimmät onnistumiset?

(Kirjaa lyhyesti esim. ranskalaisilla viivoilla)

Mitkä olivat tämän hankkeen kohdalla keskeisimmät kehittämiskohteet tai haasteet?

(Kirjaa lyhyesti esim. ranskalaisilla viivoilla)

Mihin tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota tai mitä tulisi tehdä eri tavalla?

(Kirjaa lyhyesti esim. ranskalaisilla viivoilla)

Yritys X

Tietojohdamisen tarkistuslista

8