

Hetkestä liikevoimaa – liiketoimintatiedolla johtamisen temporaalinen performatiivisuus

22.12.2025

Laskentatoimen prosesseilla ja tuotoksilla on kyky synnyttää performatiivisia hetkiä, joissa uuden laskentatavan tai mittarin esittely voi muokata sitä, mitä yrityksissä pidetään tärkeänä perustavanlaatuisella tavalla (Christner & Sjögren, 2022). Tämä voi tapahtua strategisella tasolla, kuten esimerkiksi siirryttäessä tuotannollisesta ajattelusta omistaja-arvonluontia korostavaan lähestymistapaan (Christner & Sjögren, 2022). Nämä yksittäiset hetket eivät kuitenkaan välttämättä kanna kokonaisvaltaiseen muutokseen, vaan tarvitaan myös performatiivista liikevoimaa uuden ajattelutavan ylläpitoon ja vahvistamiseen (Christner & Sjögren, 2022). Pohdin kirjoituksessa liiketoimintatiedolla johtamisen kykyä luoda niin performatiivisia hetkiä kuin momentumia.

Liiketoimintatiedolla johtamisen performatiiviset hetket

Liiketoimintatiedolla johtaminen (*eng. business intelligence)* kiinnittää yrityksen huomion dataan, sen kokoamiseen ja esittämiseen uusilla tavoilla. Tätä kautta se voi synnyttää performatiivisia hetkiä joko tavoitteellisesti tai yllättäen ja suunnittelematta. Järjestelmällisemmin toimittuna yritys voi suunnitella ja ottaa

käyttöön kattavan raportointijärjestelmän keskittyen tunnistettuihin faktoihin ja dimensioihin, joiden puitteissa liiketoimintaa on ohjattu jo ennen BI-järjestelmän käyttöönottoakin. Toiminta ja raportointi tehostuvat, kun tieto on nopeammin päätöksentekijöiden saatavilla, mutta radikaaleja muutoksia ei välttämättä synny. Keskittyminen olemassa olevaan dataan ja sen yhdisteleminen käyttöönoton yhteydessä saattaa kuitenkin paljastaa yllättäviä asioita esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden kannattavuudesta tai maantieteellistä eroista. Uusi tieto synnyttää uudenlaista toimintaa, joka voi ohjata resursseja uudelleen yrityksen sisällä muuttaen sen rakennetta ja toimintaa. Samalla datan rooli voi muuttua tiedon kuvaamisesta aktivoivampaan toimintatapaan, jos mukaan tuodaan esimerkiksi varastonhallinnan automaatiota tai ennakoivan huollon ratkaisuja. Uudenlainen tiedon esittäminen saattaa aiheuttaa myös yllättävämpiä seurauksia, jolloin esiin saattaa nousta kokonaan uusia narratiiveja, jotka alkavat vaikuttaa päätöksentekoon. Christner & Sjögren (2022) nostivat esiin strategisen tason muutoksen, mutta pienemmässä mittakaavassa vastaava voi tapahtua myös yksittäisten prosessien tai järjestelmien tasolla. Nämä muutokset voivat syntyä niin yksilöiden päivittäisessä työssä kuin keskusteltaessa uusista mittareista esimerkiksi kokouksissa. Näin käy esimerkiksi silloin, jos raportilla havaittu poikkeama synnyttää uudenlaista ajattelua ohjaten toimintaa uuteen suuntaan. Ajattelu saattaa liikahtaa asiakasnäkökulmasta takaisin tuotantonäkökulmaan, jolloin reklamaatioiden käsittelyn sijaan keskitytään laadun varmistukseen ja aletaan ratkoa ongelman juurisyitä. Yksittäisen haasteen hahmottaminen liiketoimintatiedon pohjalta voi muuttaa käsitystä kokonaisuudesta.

Liiketoimintatiedolla johtaminen ja performatiivinen liikevoima

Hetkien syntyminen riippuu raportointitavasta ja ihmisten kyvystä tulkita uusia mittareita, mutta vakiintuessaan liiketoimintatiedolla johtaminen tarjoaa merkittävät työkalut performatiivisen liikevoiman ylläpitämisessä. Mittareiden vakiintuessa ne fokusoivat organisaation toimintaa ja kiinnittävät eri toimijoiden huomion yhteisiin keskeisiksi koettuihin asioihin. Samalla ne yhtenäistävät tapoja, jolla liiketoiminnasta puhutaan yrityksen sisällä korostaen joitakin näkökulmia toisten kustannuksella. Lopulta päätöksenteossa aletaan entistä enemmän keskittyä näihin yhteisiksi miellettyihin mittareihin ja näkökulmiin. Tämä ei kuitenkaan tapahdu itsestään ja uusien mittareiden ja toimintatavan juurruttaminen vaatii työtä tai ne voivat jäädä myös vähäiselle käytölle, jolloin myös vaikuttavuus kärsii. Raportoinnin formalisointi BI-järjestelmään tuo saatavilla uusia visualisointeja ja näkökulmia, mutta samalla se synnyttää rajauksia sille, mikä mielletään olevan päätöksenteon ja toiminnan sisällä sekä mikä katsotaan ulkopuoliseksi, turhaksi tai kohinaksi. Tämä vahvistaa valittuja toimintamalleja ja prosesseja nakertaen samalla vaihtoehtoisien narratiivien tai muunlaisen päätöksenteon uskottavuutta. Ohjauksen kannalta keskittyminen on välttämätöntä, mutta siihen liittyy myös riskejä. Jos yritys uppoutuu tiettyyn toimintatapaan ja tiettyihin mittareihin liian syvälle, se voi sokaistua vaihtoehtoisilta tarkastelutavoilta ohjata liiketoimintaa. Rajaukset siis luovat selkeämpiä päätöksentekotilanteita, mutta samalla jokin oleellinen voi jäädä tarkastelun ulkopuolelle. Liikevoiman kohdistamiseen liittyy myös riskinsä. Pidemmälle vietynä mittaristot synnyttävät tilanteen, jossa KPIt ja mittaristot alkavat itsessään määrittää sitä, mikä yrityksessä koetaan tärkeäksi tai oleelliseksi toiminnaksi. Ohjauksen kannalta tämä on tavoiteltu tila. Hahmotuksen

kannalta oleellista on kuitenkin se, että ohjaus ei ole enää johdon ja asiantuntijoiden yksin määrittämää, vaan raportointityökalujen toimijuus vahvistuu. Sen hetkiset painotukset ja fokus on rakennettu niihin sisään. Mittarit kykenevät siirtämään yrityksen tavoitteita ja ohjauksen kiintopisteitä tilanteissa, joissa esimerkiksi avainhenkilöt vaihtuvat. Niin mittareiden kehittämisessä mukana ollut kuin myös uusi toimija saattavat nähdä mittariston tarjoaman todellisuuden vaihtoehdottomana. Mittaristo ei siis ainoastaan kuvaa todellisuutta, vaan myös aktiivisesti rakentaa sitä rajaten toiminnallisia vaihtoehtoja ja liikkumatilaa. Performatiivinen liikevoima luo osin suunnitelmallisesti ja osin sattumana syntyneen liiketoimintatiedolla johtamisen kokonaisuuden, joka sisältään niin tiedon käsittelijät, hyödyntäjät kuin myös tekniset ratkaisut, joita on hyödynnetty palveluiden rakentamiseksi. Tästä kokonaisuudesta muodostuu niin mahdollistaja kuin myös rajaava linssi liiketoiminnan hahmottamiseen. Liian kapea linssi voi johtaa tilanteeseen, jossa yritys ei enää hahmotakkaan toimintaansa riittävän hyvin. Tämä luo tilan uusille performatiivisille hetkille, joiden kautta yrityksellä on mahdollisuus uudistua. Lopulta yritys voi olla myös pakotettu uudistumaan, jos katsantokanta on kaventunut liikaa.

Yhteenveto

Tarkastelin tässä artikkelissa Christnerin ja Sjögrenin (2022) performatiivisen hetken ja liikevoiman käsitteitä liiketoimintatiedolla johtamisen ja ohjauksen konteksteissa. Oleellisina nostoina tähän loppuun haluaisin vielä kiinnittää huomioita siihen, että *hetki* ei muutu kestäväksi *liikevoimaksi* ilman organisaation pyrkimyksiä vakiinnuttaa tehdyt havinnot käytännön toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi. Tämä vastaavasti edellyttää fokusointia ja aktiivista rajausten tekemistä, joka voi edelleen jättää jotakin oleellista ulkopuolelle. Näin ollen liiketoimintatiedolla johtaminen ja sen työkalut sekä mahdollistavat että rajaavat organisaation näkökulmia. Joskus valituilla mittareilla ohjatun liiketoiminnan liikevoima hiipuu tai se on kohdistunut väärin, jolloin uudet performatiiviset hetket voi ravistella organisaatiota ja pyrkiä ohjaamaan sitä uudelleen toivottuun suuntaa.

Mikko Kulmala
LehtoriSeinäjoen ammattikorkeakoulu Kirjoittaja on digitaalisen liiketoiminnan lehtori ja laskentatoimen väitöskirjatutkija, jonka tutkimuksellisina kiinnostuksen aiheita ovat digitalisaatio, tekoäly ja yrityskaupat.

Lähde

Christner, C. H., & Sjögren, E. (2022). How accounting creates performative moments and performative momentum. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *35*(9), 304-329.