



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Digitalia  
Digitaalisen tiedonhallinnan  
tutkimus- ja kehittämiskeskus

# Tiedolla johtamisen käsikirja

Tämä on pdf-versio julkaisusta <https://digitalia.xamk.fi/tijo>

Tekijä: Miia Kosonen  
Palaute julkaisusta: etunimi.sukunimi(at)xamk.fi  
Julkaisusarja: Xamk Kehittää 81  
Julkaisija: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli  
Julkaisuvuosi: 2019  
ISBN: 978-952-344-183-5 (PDF)  
ISSN: 2489-3102 (verkkopublication)

**Abstrakti:** Tiedolla johtaminen on tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Se on osa laajempaa tietojohdamisen kenttää. Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat sekä tiedon tuottaminen että tiedon hyödyntäminen. Tämä opas tarjoaa tiiviin katsauksen tiedolla johtamiseen erityisesti sosiaalisen median datan näkökulmasta ja pk-yritysten tarpeet huomioiden. Oppaassa käsitellään tiedolla johtamisen kehitysvaiheet, keskeiset mittarit, sosiaalisen median hallintatyökalut sekä menetelmälliset lähestymistavat kuten verkostanalyysi ja sentimenttanalyysi.

**Asiasanat:** tiedolla johtaminen, tietojohdaminen, tietokäyttäytyminen, sosiaalinen media, pk-yritykset, analytiikka

# Tiedolla johtamisen käsikirja

Tämä käsikirja tarjoaa tiiviin katsauksen tiedolla johtamiseen erityisesti sosiaalisen median datan näkökulmasta. Tulet huomaamaan lukiessasi, kuinka 'we are all biased'. Oppaan kirjoittajan tausta on inhimillistä tietämystä korostavassa ihmiskeskeisessä tietojohdamisessa, ja olen aikanaan väitellyt verkkoyhteisöistä uuden tiedon luomisen ja jakamisen katalyytteina. Molemmat lähtökohdat näkyvät väistämättä sisällössä. Jos tiedolla johtaminen on laaja sosiotekninen elefantti, pystyn oman tietämykseni pohjalta esittelemään siitä enintään kärsän. Oppaan sisältö on kehittynyt tietojohdamisen verkostojen kautta, ja niiden avulla se myös pääsee käyttöön, kumuloituu ja kehittyy edelleen - palautteen avulla. Antoisia lukuhetkiä!

## 1 Johdanto tiedolla johtamiseen

Tiedolla johtaminen on tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Se on osa laajempaa tietojohdamisen kenttää. Tiedon merkitys tuotannontekijänä ja kilpailuedun lähteenä ei ole suinkaan uusi ilmiö, mutta sen merkitys alettiin laajemmin ymmärtää 1990-luvulla, jolloin rakentui ns. tietoperustainen lähestymistapa yrityksen toimintaan (knowledge-based view of the firm, mm. Grant 1996, Spender 1996). Menestyvät yritykset osaavat käsitellä ja hyödyntää tietoa.

Tiedolla johtaminen ei siis tarkoita pelkästään tiedon tuottamista, hallintaa, säilyttämistä ja analysointia. Ne ovat vasta kolikon toinen puoli. Toinen puoli rakentuu tiedon hyödyntämisestä. Siihen tarvitaan ihmisiä ja heidän kykyään, mahdollisuuksiaan ja motivaatiotaan soveltaa tietoa päätöksentekoon. Tiedolla johtaminen voi siis onnistua vain jos sitä lähestytään kokonaisuutena, sosioteknisenä systeeminä.



**Kuva 1.** Tiedolla johtamisen kokonaisuus

Yritykselle tieto on faktojen tai 'tosi uskomusten' sijaan ennen kaikkea kykyä toimia ja luoda tiedon ja tietämyksen pohjalta uutta arvoa. Ihmisillä ja tiedolla on paljon yhteistä: kumpikaan ei tule koskaan valmiiksi. Tarvitaan sekä osaamisen tunnistamista että kykyä oppia jatkuvasti uutta. Tietoa on niin tietovarannoissa kuin sosiaalisissa vuorovaikutusprosesseissa, joissa se elää ja kehittyy.

Tietoa ei johdeta vain siirtämällä dataa ja informaatiota järjestelmästä toiseen tai ripustautumalla analytiikkaan. Riippuu tiedon luonteesta, millaiset lähestymistavat kulloinkin toimivat. Esimerkiksi kokemuksellisen, hiljaisen tiedon virtaukseen ei ole nopeita oikoteitä. Tarvitaan kohtaamisia (kasvokkain ja verkossa) ja aikaa, jotta syvempi ymmärrys voi rakentua.

### **Tiedolla johtaminen on päätöksentekoa analysoidun tiedon pohjalta**

Tiedolla johtaminen on osa laajempaa tietojohtamisen kenttää eli arvon luontia aineettomista voimavaroista. Ne eivät ole synonyymeja. Tiedolla johtamisen kokonaisuuteen kuuluvat sekä tiedon tuottaminen että tiedon hyödyntäminen.

### **Vastauksen löytäminen on helpompaa, jos tietää, mikä olikaan kysymys**

Panosta ongelman tunnistamiseen ja ota huomioon myös inhimilliset tekijät. Mitä syvempi asiantuntemus ihmisellä on tietyltä alalta, sitä vaikeampi hänen on nähdä, että muille koko ongelma saattaa näyttää aivan toisenlaiselta. Niin ikään data, teknologia tai analytiikka eivät yksin ratkaise mitään. Päätöksenteko on käytännössä aina yhdistelmä tietoa ja kokemukseen pohjautuvaa intuitiota. Lisäksi tunteet vaikuttavat siihen, millaista tietoa otamme vastaan!

## **2 Tietokäyttäytyminen**

Tiedolla johtamisesta puhuttaessa on aina muistettava inhimillisen tietokäyttäytymisen rajat ja haasteet. Emme toimi rationaalisesti. Se ei kuitenkaan tarkoita, että pyrkimyksestä kohti perusteltua tietoa pitäisi luopua ja heittäytyä vain mutun varaan. Ihminen on kokonaisuus. Järjen vastakohta ei ole tunne, vaan järjen tai tiedon puuttuminen.

Organisaatiot kohtaavat monenlaisia esteitä, jotka rajoittavat tai hidastavat tietoon perustuvaa päätöksentekoa. Ihminen valikoi ja jättää informaatiota huomiotta. Lisäksi tulkitsemme, muunnamme ja vääristämme informaatiota omiin kokemuksiimme ja taustaamme peilaten. Informaatiota ylituotetaan systemaattisesti ja sitä vältellään tietoisesti.

Jo Ansoff (1984) kuvasi erilaisia filttäreitä, joiden läpi informaation on kuljettava vaikuttaakseen organisaation toimintaan. Ensimmäinen on **havaitsemisfilteri**: mitä ympäristöstä pystytään ylipäättään havaitsemaan kohinan ja datapaljouden seasta? Toinen on **mentaalisuusfilteri**, joka ilmenee siinä, kuinka olemme tottuneet ajattelemaan ja hahmottamaan ympäristöämme. Havainto, joka ei istu vallitsevaan käsitykseen, saatetaan sivuuttaa merkityksettömänä.

Entä mitkä havainnot lopulta voivat muodostua merkitykselliseksi informaatioksi ja muuttaa toimintaa? Tähän vaikuttaa **valtafilteri**. Auktoriteettiasema, valta ja status ovat merkittäviä tekijöitä informaation hyödyntämisessä. Esimerkiksi keskitetyn vallan organisaatiossa ylin johto saattaa kokonaan sivuuttaa työntekijöiltä tulevat viestit, ja hierarkioissa päädytään suojelemaan jo saavutettuja asemia. Asiantuntijalle oman selustan turvaaminen voi muodostua tärkeämmäksi kuin optimaalinen päätös.

Vaikka ihmiset pitävätkin lopullisia päätöksenteon lankoja käsissään, oppiva tekoäly voi olla havaitsemisessa ja analysoinnissa meitä huomattavasti viisaampi. Professori Risto Miikkulainen kuvailee, kuinka ihmisillä on ennakkoluuloja, jotka estävät löytämästä ratkaisuja (Talouselama.fi 23.6.2019). Biologit olivat arvioineet, että basilikalle optimaalinen määrä yöaikaa on 6 tuntia. Suuria tietomassoja käsittelevä evoluutioalgoritmi havaitsi, että paras lopputulos saavutettiin 24 tunnin valolla. Asiantuntijat eivät olleet uskoa tulosta.

Lopuksi, on myös hyvä muistaa, että järjenkäytön tapoja voidaan tunnistaa muitakin kuin nojaaminen absoluuttisen 'oikeaan' tietoon ja luonnontieteistä tutun tutkimusprosessin kautta todennettuihin objektiivisiin tosiasioihin. Kaikesta ei ole saatavilla tutkimusta. Mitä enemmän epävarmuutta päätöksentekoon liittyy ja mitä monimutkaisemmasta ongelmasta on kysymys, sitä todennäköisemmin on kyettävä toimimaan epätäydellisen informaation varassa ja hyödyntäen myös asiantuntijoille kertynyttä hiljaista, kokemuksellista tietoa.

Kuten Venkula (2005) muistuttaa: *'Tiedon asema on ylikorostunut. Olemme lisäksi sekoittaneet ymmärtämisen ja tiedon käsitteet keskenään. Tietohan on vain ymmärtämisen prosessin lopputulos. Meillä ei ole malttia elää ymmärtämisen prosessia tiedon saamiseksi, vaan haluamme tiedon heti.'*

## Irrationaalinen ihminen

Ihminen on ennustettavan irrationaalinen. Näin sanoi professori Dan Ariely (2008), joka on kokeellisesti tutkinut päätöksenteon vinoutuneisuutta. Arielyn usein siteeratusta sokkotestissä opiskelijoille annettiin samaa olutta kahdessa eri lasissa. Toiseen lasiin vain oli lisätty pari pisaraa balsamicoa. Kun testiin osallistujat eivät tienneet tästä, suurin osa heistä piti maustettua olutta paremman makuisena. Toisella kertaa opiskelijoille kerrottiin etukäteen, että oluen seassa on pisara viinietikkaa. Osallistujat nyripistivät nenäänsä tämän kuullessaan – ja pitivät enemmän oluesta, johon ei ollut lisätty mitään. Valintaan vaikutti siis enemmän etukäteen saatu mielikuva kuin todellisuudesta tehty aistihavainto.

## Omien asemien varjelua

Hyötylogiikan vastavoimana organisaatiossa on nähtävillä moitteen välttämisen (blame avoidance) periaate (Hood 2002, Vakkuri 2013). Se on toimintaa ja päätöksentekoa, jonka motiivina ei ole asiantilojen parantaminen, vaan syntipukiksi joutumisen välttäminen. Päätöksenteko kohdistuu tulevaisuuteen, josta kukaan ei voi olla varma. Huolellisestakin vaihtoehtojen analysoinnista huolimatta päätös voi osoittautua lopulta kehnoksi. Huoli syylliseksi leimautumisesta voi johtaa käyttäytymiseen, jossa tietoa haetaan ja sovelletaan ei suinkaan parempaa tulevaisuutta varten vaan asianomaisten selustan turvaamiseksi. (Jalonen, 2015)

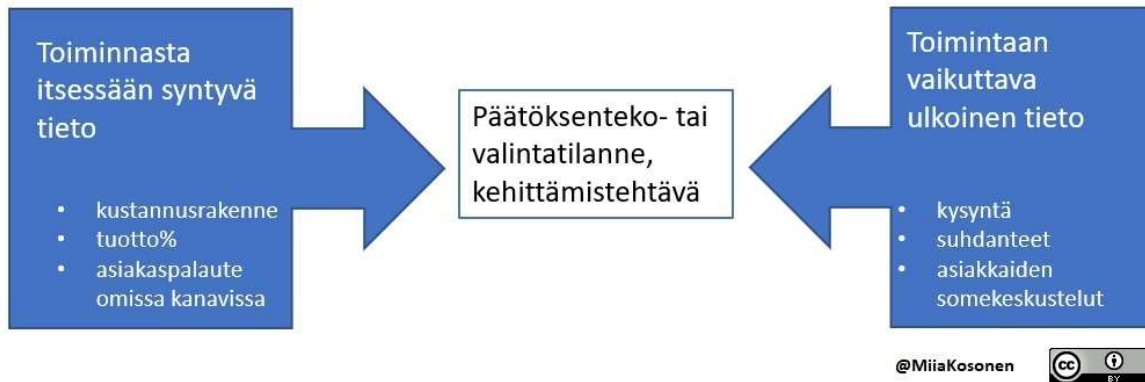
## Alitajunta työssä

Leipzigin Max-Planck –instituutti julkaisi v. 2008 hämmästyttäviä tutkimustuloksia. Aivojen toimintaa havainnollistavalla magneettikuvauslaitteella tarkkailtiin koehenkilöiden tehtävänratkaisua. Heidän tuli ilmaista ratkaisunsa painamalla nappia vasemmalla tai oikealla kädellä. Jopa seitsemän sekuntia ennen kuin koehenkilöt tekivät tietoisin ratkaisun, sen tulos oli luettavissa aivojen aktivoitumisen perusteella. Toiminta oli siis jo käynnistetty, vaikka henkilöt vielä miettivät, mitä päättäisivät. Toimintaan johtanutta impulssia ei kokeen perusteella laukaissut tietoisuus vaan alitajunta. Muutamaa sekuntia myöhemmin syntynyt tietoinen ratkaisu toimi siis pelkkänä selityksenä jo tapahtuneelle. Tietoisuutemme pääsevät tunkeutumaan ainoastaan ne vähäiset ongelmat, jotka todellakin voidaan ratkaista pohtimalla. Siellä niitä voidaan analysoida kaikessa rauhassa. (Wohlleben, 2017, 50)

## 3 Tiedolla johtamisen elementit

Hyvässä tiedolla johtamisessa sisäinen ja ulkoinen tieto elävät rinnakkain. Kuvassa 2 on esimerkkejä tiedosta, jonka pohjalta tehdään tilanneanalyysi ja tarvittavat toimenpiteet. Päätöksenteon aikajänne voi ulottua nykyhetken tilanteesta ja sen kuvaamisesta pitkälle tulevaisuuteen.

# TIEDOLLA JOHTAMINEN



*Kuva 2. Sisäistä ja ulkoista tietoa*

Tiedon lähteitä ovat esimerkiksi markkinatieto ja omasta toiminnasta syntyvä tieto. Jälkimmäistä edustavat mm. strategia, tunnusluvut, tietojärjestelmät ja viestintäkanavat

**Markkinatieto** voi liittyä yleiseen liiketoimintaympäristöön ja eri markkina-alueisiin, lainsäädäntöön, demografiaan, talouteen, politiikkaan ja sosiaalisiin tekijöihin.

**Toimialakohtainen tieto** on esimerkiksi tilastoja, trendejä, katsauksia, kysyntä- ja tarjontatietoja ja suositusjärjestelmien tuottamia arvioita. **Yrityskohtainen tieto** liittyy esimerkiksi kilpailutilanteeseen ja kumppaniverkostoihin.

Dataa kertyy myynnistä, asiakkaista, verkkosivujen käytöstä ja kävijöistä, myynnin ja markkinoinnin toimenpiteistä, kilpailijoista, toimialasta yleisesti, taloustilanteesta sekä tulevaisuuden trendeistä.

Ollakseen laadukasta datan tulee olla ensinnäkin hyödynnettävissä. Tarvitaan pääsy, saatavuus, ja lainmukaiset edellytykset käsitellä tietoa. Datan on oltava myös validia ja neutraalia. Big dataan ei ole objektiivista – kaikki tieto on altista vinoumille. Esimerkiksi Twitter on joissakin maissa ns. eliitin media, jonka kautta ei välttämättä tavoita suuren yleisön näkemystä (Isotalus ym. 2018).

Datan laatu on siis tärkeä tekijä, mutta niin on myös datan analysointi laadullisin menetelmin. Esimerkiksi yrityksen tai tapahtuman aikaansaama pöhinä sosiaalisessa mediassa ei itsessään kerro vielä mitään. Myös sen tarkempi luonne on selvitettävä. Ilmaisevatko ihmiset innostusta vai paheksuntaa? Voidaanko odottaa myyntipiikkiä vai onko mainekriisi jo oraalla?

Data ei johda itse itseään, eikä kaikki organisaation kannalta tärkeä tieto suinkaan ole näkyvässä muodossa. Viime kädessä johtaminen, organisaatiokulttuuri, inhimillinen

tietämys ja yhteisön sosiaalinen pääoma määrittävät, miten tiedolla johtamisessa onnistutaan (kuva 3).



**Kuva 3.** Sosiotekninen näkökulma tiedolla johtamiseen

Erilaisia tieto-ongelmia ovat **epävarmuus**, **monimutkaisuus**, **epäselvyys** ja **monitulkintaisuus** (Jalonen 2014). Seuraavassa on esimerkkejä jokaisesta neljästä tieto-ongelman tyypistä. Havainnollisuuden vuoksi näkökulmana ovat pk-yritykset ja yrityksen arki.

**Epävarmuus.** Informaatiota puuttuu. Pienyrittäjä H. Halko myy klapeja. Hänellä ei ole verkkosivuja, koska hän uskoo vahvasti, että asiat hoidetaan puhelimitse ja kasvatusten. Potentiaaliset uudet ostajat ikäryhmässä 30-50 v etsivät tietoa ensisijaisesti Googlella ja valitsevat toimittajan, joka tarjoaa selkeät yhteys- ja hintatiedot. H. Halolta tämä yksityiskohta on mennyt ohi.

**Monimutkaisuus.** Yhteen kytkeytyvää informaatiota on runsaasti. T:mi Liina Spiru tarjoaa asiantuntijapalveluja, jotka keskittyvät hyvinvointiin ja ravitsemukseen. Tuore yrittäjä haluaisi profiloitua selkeämmin ja löytää kovassa kilpailussa 'oman juttunsa'. Häntä kiinnostaa erityisesti luonnonkasvien ja prosessoimattoman ruoan teho sairauksien



ennaltaehkäisyssä, mutta tarvittava informaatio on hajallaan tieteellisissä lähteissä, kirjoissa, ammattilehdissä, verkkokeskusteluissa ja ravitsemusblogeissa ja siitä on vaikea saada kokonaiskuva.

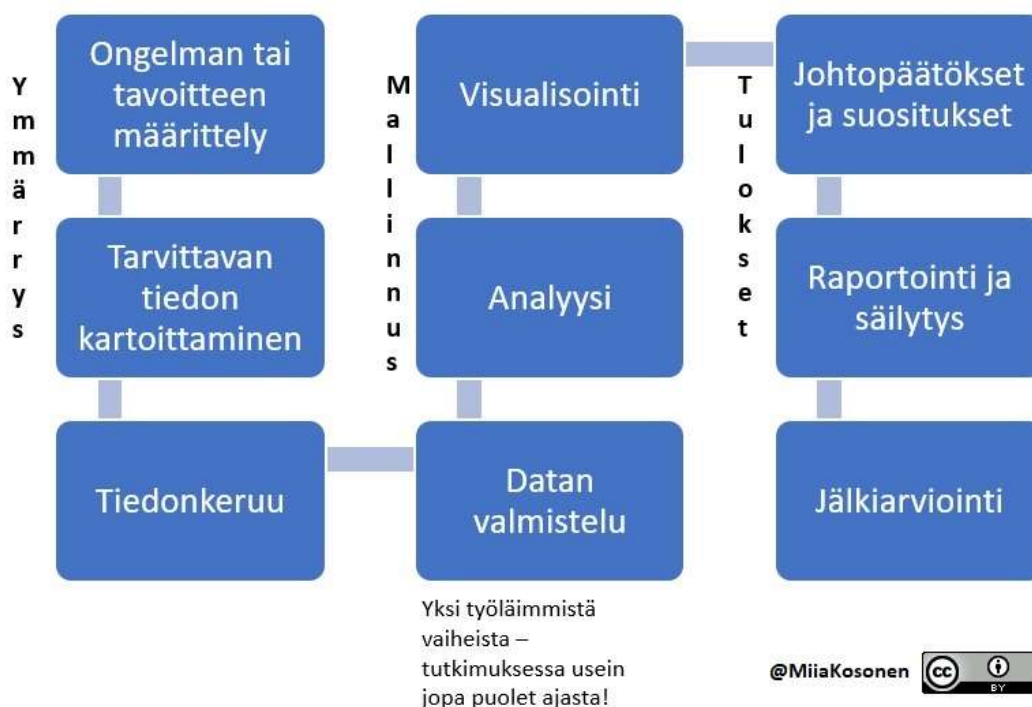
**Epäselvyys.** Vaikeus tulkita ilmiöitä ja tapahtumia. Yrittäjä Usko Utelias osallistuu Etelä-Savon Digimaanikkojen järjestämään iltapäiväseminaariin, jossa hän kuulee, että perinteisten kanavien aika on ohi. Eräs saman alan yrittäjä toiselta puolelta Suomea puolitti sosiaalisen median avulla markkinointibudjettinsa ja lyhyessä ajassa kolminkertaisti liikevaihtonsa. U. Utelias ei tiedä, onko tämä relevanttia hänelle vai ei, ja missä kanavissa yrityksen yleensäkin pitäisi olla. Aikaa uuden opetteluun ei ole. Ylimalkainen nettihypetys aiheuttaa hänessä lähinnä ärsytystä ja ahdistusta.

**Monitulkintaisuus.** Ristiriitaisten tulkintojen runsaus. Vertaillen tuoreimpia tulostietoja E. Esimies huomaa, että aiemmin rajuja henkilöstövähennyksiä läpikäyneen tiimin vuositulos on parantunut merkittävästi. E. Esimies tulkitsee tilanteen niin, että vain parhaat kannattaa jättää. Loppuun ajatut ja työpaikkansa puolesta pelkäävät työntekijät suoriutuvat hetken aikaa erinomaisesti, kunnes eivät enää jaksaa ja lasku lankeaa yrityksen maksettavaksi myöhemmin sairauspoissaoloina, -kuluina ja tuottavuuden laskuna.

Eräällä yrityksellä oli tapana pyytää jo poistuneilta asiakkailta palautetta, jonka avulla toimintaa voitaisiin kehittää. Kun analytiikkaan erikoistunut konsultti kuuli tästä, hän menetti yönensä ja suositteli yritykselle tämän hedelmättömän puuhastelun sijaan ennakoivaa asiakaspoistuma-analyysia. Se aloitettiin tunnistamalla, millaiset tekijät todennäköisesti indikoisivat kasvanutta riskiä asiakassuhteen päättymiseen. Näistä tekijöistä seulottiin edelleen ne, joista yrityksen oli ylipäätään mahdollista saada tietoa. Nämä tietolähteet yhdistettiin ja yksinkertaisella sisällönanalysoinnin työkalulla poimittiin datasta avainsanoja, jotka toimivat triggerinä asiakaskohtaisille jatkotoimenpiteille. Näin yritys pystyi kohdentamaan houkuttelevan tarjouksen niille asiakkaille, jotka se muutoin oli vaarassa menettää.

Kuva 4 havainnollistaa tiedolla johtamisen prosessia. Monista muista tiedolla johtamisen malleista poiketen siinä ei ole erillisenä vaiheena toimeenpanoa. Nyrkkisääntönä voidaan pitää seuraavaa: mitä enemmän monitulkintaisuuteen tai monitulkintaisuuteen liittyviä tietongelmiä ilmiössä on, sitä tärkeämpää on viestiä koko prosessin ajan, eikä pyrkiä 'jalkauttamaan' valmista lopputulosta organisaatioon. Viimemainittu on mielekästä, jos alkuperäinen tietongelma on epävarmuus eli informaation puuttuminen. Tiedä siis, millaisen tietongelman kanssa olet tekemisissä!

# Tiedolla johtamisen prosessi



*Kuva 4. Tiedolla johtamisen prosessi*

Lopuksi, tiedolla johtamisesta voidaan tunnistaa neljänlaisia tavoitteita. **Kuvaileva** analyysi selvittää, mitä on tapahtunut. Esimerkeiksi sopivat myynti tietystä segmentissä tai eniten näyttö- ja jakokertoja saaneet verkkosisällöt. **Diagnosoiva** analyysi tarkastelee, miksi jotain on tapahtunut. Edellistä esimerkkiä jatkaen voidaan laadullisia menetelmiä käyttäen arvioida, miksi A on myynyt tai kiinnostanut enemmän kuin B. Näissä molemmissa analyysin tyypeissä huomio kohdistuu jo tapahtuneeseen, tyypillisesti lähimenneisyyteen.

**Ennakoiva** analyysi pyrkii arvioimaan, mitä tulee tapahtumaan. Lopuksi, **ohjaileva** analyysi tuottaa suosituksia siitä, mitä asialle pitäisi tehdä. Näissä tapauksissa huomio on siis tulevaisuudessa. Esimerkkejä ennakoivasta analyysistä ovat asiakaspoistuman ennakointi vs. kysytään palautetta jo poistuneilta asiakkailta, tai Google-haut jotka ennustavat työttömyyden kehitystä (ETLanow). Ohjailevaa analyysia voi olla esimerkiksi

tietopoliittisen selonteon valmistelu, jossa asiantuntijalausuntojen perusteella laaditaan suositukset jatkotoimenpiteistä

### Tunne tavoitteesi

Tiedolla johtaminen on sekä informaation puutteesta johtuvan epävarmuuden johtamista että informaation paljoudesta ja/tai tilanteen monimutkaisuudesta syntyvän monitulkintaisuuden hallintaa. Kumpikaan ei ole itsetarkoitus. Hyvän tavoittelu voi joskus aikaansaada huonon lopputuloksen eli informaation ylitarjonnan. (Jalonen, 2015)

### Neljänlaista tiedolla johtamista

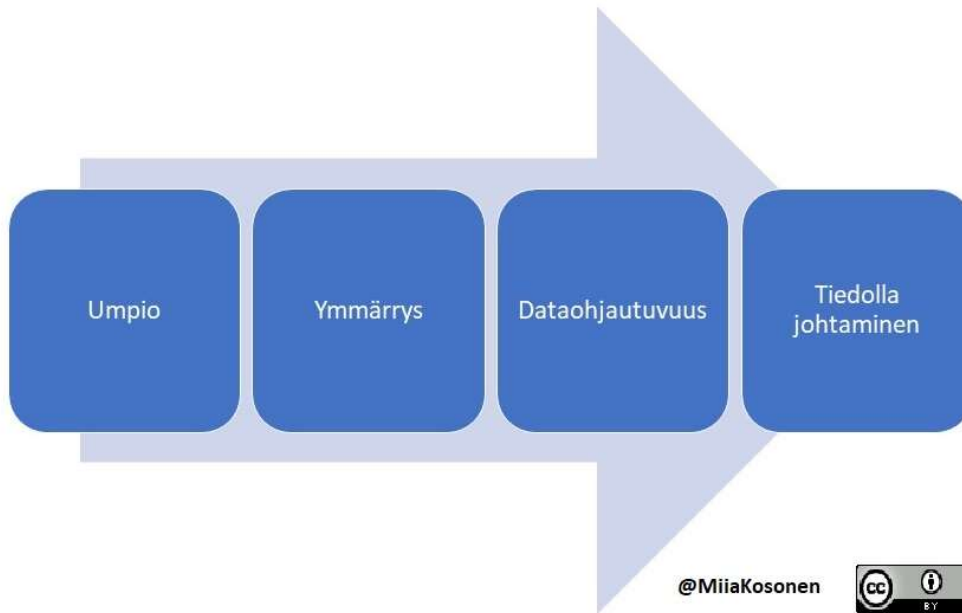
Tavoitteena voi olla kuvailu, diagnoosi, ennakointi tai ohjailu.

## 4 Pk-yritykset

Tiedolla johtamista ei pienissä ja keskisuurissa yrityksissä useinkaan ole mahdollista toteuttaa samassa mittakaavassa kuin isoissa organisaatioissa, mutta se ei tarkoita, etteikö toimintaa voitaisi silti kehittää tähän suuntaan. Olennaista on tavoitteellisuus ja lähtökohtien kartoittaminen. Hyödyntämisessä on järkevää edetä pienin askelin ja vähän kerrallaan kokeillen. Lähtötilanteen ja senhetkisen kehitystason tunnistaminen on tärkeää, jotta valitut tiedolla johtamisen työvälineet vastaisivat sitä osaamis- ja kypsyytensä, joka yrityksellä on (kuva 5).

**Umpiovaiheessa** koko ilmiö on vieras. Umpiovaiheesta ulos auttaa esimerkiksi tämän oppaan läpikäyminen ja sisäistäminen. **Ymmärrysvaiheessa** tiedostetaan tiedon arvo ja osataan tehdä sen hyödyntämistä edistäviä valintoja omassa yrityksessä.

**Dataohjautuvuuden** vaiheessa päivittäistä operatiivista tekemistä ohjataan datan pohjalta, esimerkiksi analytiikkaan nojaten. Varsinaisessa **tiedolla johtamisen** kehitysvaiheessa osataan ratkaista ongelmia ja ennakoida tulevaa tiedon avulla, mikä voi johtaa kokonaan uusiin liiketoimintamalleihin, tuotteisiin ja palveluihin.



**Kuva 5.** Tiedolla johtamisen kehitysvaiheet

Esimerkiksi tamperelainen ASUA Group lähti sosiaalisen median vauhdittamana uudistamaan koko toimialan (remontointi) luotuneita käytäntöjä tekemällä toiminnasta avointa ja läpinäkyvää, mikä on yrityksen mukaan tuottanut 3000 euron budjetilla miljoonan liikevaihdon.

Monet pk-yritykset tuottavat jo aktiivisesti sisältöä sosiaaliseen mediaan eli ovat kehitystasolla 2. Toiminta ei kuitenkaan ole kovin systemaattista. Tyypillisiä kanavia ovat esimerkiksi Facebook, Instagram, YouTube ja Twitter, riippuen liiketoiminnan luonteesta, tavoitteista ja kohderyhmien verkkokäyttäytymisestä. Tiedäthän jo, mitkä ovat juuri Sinun yrityksesi asiakkaiden suosimat kanavat? Hyvä ja varsin konkreettinen lähtökohta tiedolla johtamisen kehittämiseen on ottaa strategisempi ote omaan some-tekemiseen. Vältä ajelehtimista: 'Me nyt vain luotiin tili sinne, kun muutkin.'

Strategian laatimisessa auttavat seuraavat kysymykset.

- **Kilpailutilanne:** Keiden tai minkä kanssa kilpailemme, suoraan ja välillisesti? Missä tavoittelemamme ihmiset verkossa liikkuvat ja miten he siellä toimivat? Miten erotumme kilpailijoista sosiaalisessa mediassa?
- **Tavoitteet:** Mitkä ovat tärkeimmät tavoitteet ja niille mittarit (kts. esimerkkejä alla)?
- **Tietotarpeet:** Millaista tietoa asiakkaat tarvitsevat? Mitä on realistista tuottaa itse, ja mihin tarvitaan kumppaneita?
- **Riskit:** Millaisia riskejä liittyy sosiaalisen median käyttöön yrityksessämme? Palvelut itsessään, maineriskit, tietoturva, yksityisyys jne.
- **Resurssit:** Mitä jo osaamme ja mitä osaamista tarvitaan lisää? Ketkä toteuttavat, ketkä ylläpitävät? Miten kannustetaan ja palkitaan?
- **Vaikuttavuus:** Kuinka tekemistä mitataan ja arvioidaan? Kuinka sosiaalisen median dataa ja palautetta hyödynnetään?

Kun päälinjat on määritelty, on helpompaa ja mielekkäämpää panostaa yksityiskohtiin. Esimerkiksi YouTube-videon näkyvyyden maksimoinnissa auttavat yksinkertaiset muistisäännöt: algoritmi suosittelee videotasi todennäköisemmin, kun 1) videota on katsottu pidempään 2) kanavalla on paljon tilaajia 3) engagement on korkea ja 4) avainsanat on kohdennettu viisaasti otsikossa, kuvauksessa ja tageissa. Panosta myös thumbnailiin (pikkukuvan) informatiivisuuteen ja kiinnostavuuteen. Nämä tekniset seikat ovat olennaisia muistaa, mutta niiden merkitys vähenee katselukertojen kasvaessa. Tärkeintä on saada ihmiset katsomaan videotasi mahdollisimman pitkään. Tarkkaile, millaiset muiden tuottamat videot ovat nousseet viraaleiksi - ei ole olemassa parempaa some-tiedon lähdettä kuin seurata, kuunnella ja oppia muiden parhaista oivalluksista. Upota tuotteestasi tai palvelustasi kertova video verkkosivuillesi. Se viestii käyttökokemuksesta huomattavan paljon tehokkaammin kuin pelkkä kuva. Tavarointa kauppaavalle tämä lienee itsestäänselvyys, mutta myös elämyspalvelujen tuottaja hyötyy videoista.

Aikamme on rajallista eikä kenenkään kuulu päivystää verkossa 24/7. Yrityksen avuksi tulevat tällöin erilaiset sosiaalisen median hallintatyökalut ja niiden raportointiominaisuudet. Facebook Page Manager App puolestaan antaa mahdollisuuden hallita sivuja ajasta ja paikasta riippumatta. Hallintatyökaluja esitellään tarkemmin seuraavassa osiossa. Niiden avulla eri kanavat voi kytkeä vaivattomasti yhteen, ajastaa perussisältöjen jakamisen ja saada apua vaikuttavuuden seuraamiseen. Rutiinien sijaan some-aika kannattaa panostaa toisaalta verkostoitumiseen ja alan trendien tunnistamiseen, toisaalta kriisiviestintään ja maineriskien hallintaan. Kumpakaan näistä ei voi automatisoida. Tulipalot sammutetaan aina paikan päällä - ja silloin tarvitaan inhimillistä kohtaamista.

Työvälineiden lisäksi yrityksen on tunnettava keskeiset mittarit. KPI (key performance indicator) on näistä konkreettisimmin. Esimerkiksi verkkokaupan osalta KPI voi olla % sivustolla kävijöistä, jotka ostavat tuotteen tai palvelun, tai jos palvelu ei tarjoa ostoja, mitataan sitä kuinka moni esimerkiksi täyttää yhteydenottolomakkeen tai lataa esitteen.

Sosiaaliselle medialle tunnusomaisia mittareita ovat **sitoutuminen, tavoitavuus ja kasvu**. Sitoutumista (engagement) lisää visuaalinen ja riittävän tiivis sisältö, päivitysten säännöllisyys ja yleisön aktivointi kysymyksillä, kilpailuilla ja tapahtumilla. Tavoitavuutta (reach) parantavat analytiikan pohjalta tunnistetut optimaaliset ajat sisältöjen jakamiseen eri kanavissa. Kasvua (growth) puolestaan edistävät esimerkiksi demografian tuntemus ja sen perusteella kohdentaminen, vaikuttajien tunnistaminen ja suosittujen sisältöjen uudelleenjaot.

Seuraa analytiikan tarjoamia tietoja riittävän usein, linjassa päivitystiheyden kanssa. Moni pienyritys pohtii, kuinka usein sisältöä pitäisi jakaa ja mikä olisi otollinen ajankohta. Suhtaudu kriittisesti selvityksiin, joissa todetaan tietyn kanavan parhaaksi postausajaksi perjantain alkuilt. Vastaus kysymykseen riippuu täysin yleisöstäsi. Esimerkiksi Meltwaterin bloggauksesta "Milloin on paras aika julkaista Facebookissa" (18.2.2018) saat hyviä vinkkejä ja kouluttaja, tietokirjailija Harto Pönkä tarjoaa oivallisia ajankohtaisia tilastoja sosiaalisen median käytöstä. Kokoa muistilista siitä, mitkä ovat kohderyhmiäsi ja mitä kohderyhmien verkkokäyttötymisestä tiedetään. Tarkempaa analyysia odotellessa varmin vaihtoehto on olla tasaisen aktiivinen, ei maaninen tai pystyynkuollut sisällönjakaja. Pari kolme päivitystä viikossa voi viedä jo pitkälle. Mitä pienemmillä resursseilla toimitaan,

sitä todennäköisemmin sisältö on ns. kotikutoista, mutta tästä ei pidä tehdä itselleen ongelmaa vaan kääntää inhimillisyys ja helppo lähestyttävyyks vahvuudeksi.

Tavoittavuutta kannattaa arvioida erityisesti varhaisilla tiedolla johtamisen portailla, mutta jossain vaiheessa nämä nk. vanity -metriikat on myös syytä ottaa kriittiseen tarkasteluun. Yritykset muodostuvat ihmisistä, ja ihmisten tavoin niillä on taipumusta turhamaisuuteen. Klikkausten ja näyttöjen sijaan mielekkäämmän näkymän tiedolla johtamiseen tarjoaa ennakointi sosiaalisen median avulla (kts. Isotalo ym., 2019). Data ei analysoi itse itseään eikä vastauksia kysymyksiin edelleenkään saada nappia painamalla. Työssä tarvitaan myös laadullista osaamista, ihmisten ja koneiden yhteistyötä sekä ymmärrystä niistä alustoista, joista data on lähtöisin. Pienyrityksillä kehittämisen avuksi tulevat verkostot ja niiden kautta yhteiset projektit esimerkiksi tutkimusorganisaatioiden kanssa.

### Myös pk-yritys voi menestyä tiedolla johtamisessa

Aina ei tarvita raskasta erillistä organisaatiota tai kallista kumppanuutta. Yrittäjä voi itse kehittää tieto-orientaatiotaan. Ota lähtökohdaksi olennaiset liiketoiminnalliset tavoitteet ja aseta niille mittarit. Miten arvioit onnistumista?

### Sosiaalinen media on yksi kansantajuisimmista tavoista treenata tiedolla johdettua liiketoimintaa

Aloita pienesti. Mieti ensinnäkin, missä kanavissa yrityksesi tulee olla esillä, ja miksi juuri siellä. Tee myös analytiikan seuraamisesta ja tulosten analysoinnista oma rutiinisi.

## 5 Työvälineet

Seuraavassa on kaksi pk-yritysten näkökulmasta erityisen suositeltua sosiaalisen median hallintatyökalua. Ne auttavat organisoimaan tietoa, tukevat yhdenmukaista yritysilmettä eri somekanavissa, tehostavat toimintaa, voivat lisätä asiakastyytyväisyyttä ja tarjoavat maksullisissa versioissa myös hyvät raportointiominaisuudet.

**Buffer.** Buffer auttaa ajastamaan sosiaalisen median sisällöt helposti. Yksinkertainen ja helppokäyttöinen, perusominaisuuksiltaan maksuton. Nimi tulee siitä, että Buffer siirtää sisällöt 'puskuriin', josta ne jaetaan eteenpäin. Lisäksi tarjoaa analytiikkaa, joka auttaa seuraamaan yleisön sitoutumista. Kanavia Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn.

**Hootsuite.** Kuten Buffer: Hootsuite antaa mahdollisuuden ajastaa sisällöt helposti. Maksullisessa versiossa tarjolla on myös raportointi. Monipuolinen, tukee 30+ eri alustaa. Yhdelle käyttäjälle hinta on tällä hetkellä 25 e kuussa. Tähän sisältyy 10 eri someprofiilia ja rajoittamaton aikataulutus. 1 kk kokeilujakso on saatavilla ilmaiseksi. Hootsuite vaatii hieman enemmän perehtymistä kuin Buffer. Integroitavissa Google Analyticsiin ja Facebook Insightsiin.

**IFTTT.** If This Then That ei ole varsinainen somenhallintatyökalu, vaan maksuton palvelu, jonka avulla voi yhdistää eri laitteet ja palvelut yhden sateenvarjon alle. Tämä helpottaa kanavien hallintaa aika-, paikka- ja laiteriippumattomasti.

Markkinajohtaja Hootsuiten lisäksi on hyvä noteerata myös suomalainen Hookle, joka kehittää erityisesti pk-yrityksille suunnattua sosiaalisen median hallintatyökalua. Työn alla on myös älykäs ajastus, jossa sovellus oppii, milloin asiakkaan omat kohderyhmät ovat aktiivisia verkossa.

**Verkostoanalyysi** on joukko menetelmiä, joiden avulla voidaan ymmärtää sosiaalia rakenteita. Sosiaalisessa mediassa syntyy verkostoja, joita analysoimalla voidaan tunnistaa esimerkiksi tärkeimmät vaikuttajat tai arvioida informaation liikettä verkostoissa. Havaintoja voidaan siis tehdä niin yksittäisten toimijoiden rooleista että laajemmasta rakenteesta ja siinä tapahtuvista muutoksista. Usein hyödynnettyjä työvälineitä verkostoanalyysissä ovat esimerkiksi Excel-laajennus NodeXL sekä avoimen lähdekoodin Gephi.

Entä **sentimenttianalyysi** (sävyanalyysi, kuva 6), joka kertoo, mihin sävyyn yrityksen tuotteista, palveluista tai kampanjasta keskustellaan verkossa? Jussila (2016) on jaotellut työkaluvaihtoehdot neljään ryhmään: 1) analytiikkasovellukset kuten SAS, SPSS tai RapidMiner 2) some-analytiikkasovellukset kuten Hootsuite ja Meltwater 3) erityiset sentimenttisovellukset kuten NEMO tai SentiStrength ja 4) ohjelmalliset ratkaisut kuten R sentiment tai Python NLTK trainer.



@MiiaKosonen



*Kuva 6. Sentimenttianalyysi*

Mitä tahansa sosiaalisesta mediasta analysoitkin, toimi proaktiivisesti ja ennakoi. Somelle tyypillisesti osa datasta on jo menetetty, jos haluat analysoida sitä vasta jälkikäteen – esimerkiksi kuukausia tapahtuman tai kampanjan jälkeen.

Case-esimerkkejä sosiaalisen median hyödyntämisestä suomalaisten yritysten liiketoiminnassa löydät muun muassa Tekesin katsauksesta (Lakkala ym. 2015).

### Apua sosiaalisen median hallintaan

Jakaminen, seuranta, raportointi ja sisältöjen optimointi onnistuvat parhaiten hallintatyökalujen avulla. Kaikkea ei tarvitse tehdä itse ja manuaalisesti. Kokeile Bufferia tai Hootsuitea.

### Peruskivi kuntoon

Pidä yrityksen perus –ja yhteystiedot verkossa aina ajan tasalla. Auta asiakasta tavoittamaan sinut ja analysoi saamasi yhteydenotot kokonaisuutena, jolloin voit ennakoivasti vastata asiakkaiden tietotarpeisiin verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Kokoa yksinkertainen sisältökalenteri esimerkiksi Google Driveen: mitä päivitetään, milloin ja kenen toimesta.

## Lähteet ja kirjallisuutta

Aho M. 2011. Konstruktiio suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Tampere University of Technology, 2011. 293 s.

Ansoff I. 1984. Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice/Hall International.

Ariely D. 2008. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. HarperCollins.

Briggsby SEO Ranking Factor Study, 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.briggsby.com/reverse-engineering-youtube-search>

ETLANow. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.etla.fi/etlanow/>

Finto Tietotermit-sanasto. WWW-dokumentti. Viitattu 22.5.2019. Saatavissa: <https://finto.fi/tt/fi/>

Grant R. 1996. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. Strategic Management Journal 17, Winter 1996, 109–122.



- Hood C. 2002. The risk game and the blame game. *Government and Opposition: An International Journal of Comparative Politics*, 37, 1, 15–37.
- Huhtamäki J. ja Parviainen O. 2013. Verkostanalyysi sosiaalisen median tutkimuksessa. Teoksessa Laaksonen S., Matikainen J. ja Tikka, M. *Otteita verkosta - verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, 245-273. Tampere: Vastapaino.
- Isotalo V., Laaksonen S-M., Pöyry E. ja Jallinoja P. 2019. Sosiaalisen median ennustekyky kaupan myynissä – esimerkkinä veganismi ja vegaanisat ruuat. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 115, 1, 91-112.
- Isotalus P., Jussila J. ja Matikainen J. 2018. Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiönä. Teoksessa: *Twitter viestintänä: ilmiöt ja verkostot*, 9-30. Tampere: Vastapaino.
- Jalonen H. 2014. A framework for dealing with fundamental knowledge problems through social media. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44, 4, 558–578.
- Jalonen H. 2015. Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa Virtanen, P. Stenvall, J. ja Rannisto, P-H. (toim.), *Tiedolla johtaminen – teoriaa ja käytäntöjä*, 40-68. Tampere: Tampere University Press.
- Jussila J. 2016. Sosiaalisen median analytiikka. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/jjussila/sosiaalisen-median-analytiikka>
- Kosonen M. 2008. Knowledge sharing in virtual communities. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 335.
- Kosonen M. 2015. Tietojohtaminen ja tiedolla johtaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/miiaak/tietojohtaminen-ja-tiedolla-johtaminen>
- Kosonen M. 2018. Sosiaalisen median tutkimusmenetelmät. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/miiaak/sometutkimus-112910016>
- Laihonen H. 2009. Terveysjärjestelmän johtamisen tietovirrat. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 37, 4, artikkeli 7.
- Lakkala H., Rainio T., Jussila J., Kärkkäinen H., Pirttilä O., Seppänen M. ja Peltola T. 2015. Teollisuusyrityksen digipolku. Katsaus digitalisaatioon teollisuusyritysten näkökulmasta. *Tekes Review* 319/2015. Helsinki: TEKES. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/teollisuusyritysten\\_digipolku.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/teollisuusyritysten_digipolku.pdf)
- Markkula T. ja Syväniemi A. 2015. Analytiikkamatka. *Datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen*. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.
- Pyyhtiä T., Syväniemi A. ja Markkula T. 2017. *Digin mitalla 2.0. Verkkomarkkinoinnin ja –myynnin mittaamisen käsikirja*. Helsinki: Mainostajien liitto.
- Spender J.C. 1996. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17, Winter 1996, 45–62.

Talouselama.fi 23.6.2019. Professori uskoo tekoälyn voimaan – ”Aiemmin ei ollut lainkaan selvää, että tekoäly voi muuttaa maailmaa. Nyt se oikeasti tapahtuu”.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/professori-uskoo-tekoalyn-voimaan-aiemmin-ei-ollut-lainkaan-selvaa-etta-tekoaly-voi-muuttaa-maailmaa-nyt-se-oikeasti-tapahtuu/88c02be7-1024-44c1-a03b-faaf48432746>

Vakkuri J. 2013. Kenen syy? Kunnallistieteellinen aikakauskirja, 2, 2013, 131–134.

Venkula J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Helsinki: Kirjapaja.

Wohlleben P. 2017. Eläinten salattu elämä. Saarijärvi: Gummerus.

## **Lopuksi**

Oppaan lähteenä ja inspiraationa ovat olleet myös lukuisat keskustelut, tekstit ja kohtaamiset suomalaisen tietojohdamisen asiantuntijayhteisön kanssa yliopisto-, ammattikorkeakoulu- ja yritysrajojen. Kiitos kaikille!