

Tämä on rinnakkaistallenne.  
Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat  
*saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t): Blomster, Miikka

Julkaisun nimi: Johdon rooli datalähtöisyyden kehittämisessä

Julkaisuvuosi: 2023

Versio: Kustantajan versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Blomster, M. (31.10.2023). Johdon rooli datalähtöisyyden kehittämisessä.  
*Digiliike: tietoa digitaalisesta markkinoinnista -blogi*.  
Haettu 12.3.2024 osoitteesta  
<https://blogi.oamk.fi/2023/10/31/johdon-rooli-datalahtoisyyden-kehittamisessa/>

## Johdon rooli datalähtöisyyden kehittämisessä

[Miikka Blomster](#)

Julkaistu 31.10.2023

*Dataki-projektin (2022-2023) aikana selvitimme yritysten datan hyödyntämiskyvykkyyksiä Oulun alueella. Hankkeen aikana laaditut tutkimukset ovat tällä hetkellä kansainvälisessä julkaisuprosessissa, mutta avaan tässä vaiheessa saatuja tuloksia hiukan, jotta tulokset saataisiin nopeammin osaksi alueen yritysten kilpailukyyn kehitystä. Tässä artikkelissa tarkastellaan hankkeen aikana kerätyn aineiston analyysin perusteella saatuja näkökulmia organisaation johdon keskeisestä roolista organisaation datalähtöisyyden kehittämisessä. Suurin osa artikkelin tuloksista koskee organisaation keskijohtoa, mutta osa myös organisaation ylintä johtoa. Tulokset ovat mukautettavissa eri tilanteissa eri tasoille.*

***”An organizational capability is a high-level routine (or collection of routines) that, together with its implementing input flows, confers upon an organization’s management a set of decision options for producing significant outputs of a particular type (Winter 2003).”***

Johdon rooli organisaation datakyvykkyyden (*data capability*) ja datalähtöisen organisaatiokulttuurin kehittämisessä on varsin monitahoinen. Keskeistä siinä on johdon oma rooli datatyön osaamisen kehittymisen alullepanijana, mahdollistajana ja tukijana. Samalla sen luominen vaatii johdolta päämäärätietoisuutta ja osallistumista päivittäisten ongelmien ratkaisuun ja kommunikointiin muutoksen edistämiseksi. Siksi johdon tulee omata kyvyt jotka mahdollistavat sen osallistumisen datan integrointiin liiketoimintaprosessien kanssa, samalla kun yrityksen päivittäisen toiminnan tehostamiseksi luodaan dataa hyödyntäviä toimintamalleja.

Kehittäessään organisaation datakyvykkyyttä, yrityksen johdon tulee kyetä ymmärtää ja kehittää organisaatiossaan jo olemassa olevien dataresursseja; datan lähteitä, datan erilaisia muotoja, datan hallinnan ja koostamisen järjestelmiä, datan erilaisten käsittelymuotojen osaamista, analytiikka- ja analysointityökaluja, sekä raportointia ja visualisointia. Tämän ymmärryksen rakentaminen mahdollistaa toimivan ja tarkoituksenmukaisen datalähteiden integraation liiketoimintaprosesseihin. Kun ymmärrys datan hyödyntämisen mahdollisuuksista kasvaa, samalla työn tekemisen ja johtamisen toimintamallit tulevat muuttumaan. Siksi uusien toimintamallien jalkauttaminen ja koordinointi ovat johdon vastuulla. Oleellista tässä on tukea eri toimintojen ja datakehityksestä vastuullisten osastojen kommunikaatiota, jonka tulisi tähdätä entistä tehokkaampaan ja hajautetumpaan ketterään päätöksentekoon.

Osaltaan datakyvykkyyksien kehittäminen on myös innovaatioiden edistämistä ja avarakatseisuutta, jonka tarkoitus on laajentaa yrityksen ymmärrystä oman liiketoimintansa eri osa-alueista, johtaa niistä saatavan tiedon parantamiseen ja henkilöstön osaamisen kehityymiseen, ja siten myös luoda tietovarantojen käytölle selkeät rutiinit ja tavoitteet. Näissä kaikissa johto toimii keskeisessä roolissa. Seuraavaksi lyhyt listaus johdon eri vastuualueista datakyvykkyyksien kehittämisessä:

## **1. Ymmärryksen saaminen olemassa olevista dataresursseista ja datan strategisen roolin jalkauttaminen**

- Johdon tehtävä on luoda organisaatioon ja sen eri osalueisiin kattava strateginen ymmärrys organisaation dataresursseista ja niiden kehittämistarpeista. Tämä edellyttää dataresurssien nykytilanteen selvittämistä ja liiketoimintotasoisten kehityssuunnitelmien laatimista tehokkaan datan hyödyntämisstrategian perustaksi.
- Jokaisessa yrityksen toiminnossa ovat erilaiset tietovirrat ja niiden eri hyödyntämismahdollisuudet. On oleellista tunnistaa ne henkilöt, jotka ymmärtävät kutakin toimintoa syvällisemmin, tuntevat sen datajärjestelmät, mittarit ja tavoitearvot, ja osaavat laatia selken tiekartan oman liiketoimintaosa-alueensa datakehittämisestä.
- Johto tarvitsee vahvaa strategista ymmärrystä eri datavirtojen mahdollisuuksista ja tarkoituksista suhteessa organisaation strategiaan, jotta eri liiketoiminta-alueiden datavirrat saadaan laadukkaasti, luotettavasti ja hallittavassa muodossa tuotettua päätöksenteon avuksi. Tätä strategista ymmärrystä tulee pyrkiä myös levittämään organisaation eri tasoille.

## **2. Integraatio liiketoimintaprosesseihin ja uusien toimintamallien koordinointi**

- Johto vastaa datatyön integroinnista ja koordinoinnista yhdessä liiketoimintaprosessien kanssa, yhteensovittaen datavirrat ja tietomallit kokonaisvaltaisiin liiketoimintatavoitteisiin. Tämä edellyttää vakioitujen toimintamallien kehittämistä ja niiden operatiivista käyttöönottoa organisaatiossa. Yhteistyö datan asiantuntijoiden ja liiketoimintojen eri tiimien kanssa on olennaista, jotta toimintamallit voidaan sopeuttaa eri toimintojen muuttuviin tarpeisiin ja samalla edistää yhtenäistä lähestymistapaa datan hyödyntämiseen.
- Johdon tulee koordinoita tätä muutosta ja mahdollistaa sen toteutuminen antamalla vastuuta ja jakamalla resursseja toimintamallien kehittämiseksi. Koordinointi myös edellyttää selkeiden rutiinien, sääntöjen ja tavoitteiden määrittämistä.

## **3. Kommunikaation edistäminen**

- Johdon tehtävä on toimia tiedonkulun välittäjänä datatoimintojen, liiketoimintaprosessien ja strategisen päätöksenteon kesken. Tehokas viestintä on erityisen tärkeää erityisesti yrityksen ylimmän johdon, liiketoimintojen eri johtajien ja IT-/datahenkilöstön välisen kuilun kaventamisessa, joilla usein on varsin erilaiset taustat ja koulutus. Epäjohdonmukaisuudet kommunikaatiossa voivat aiheuttaa virheitä datalähteiden tunnistamisessa, tallentamisessa, hallinnassa, käsittelyssä, analysoinnissa ja siten tuottaa lopulta vääristyneitä tietoja päätöksentekoa varten. Johdon jatkuvalla läsnäololla ja osallistumisella pyritään edistämään liiketoimintojen keskinäistä ymmärrystä, samalla varmistaen dataan pohjautuvien tulosten onnistuneen integroinnin liiketoimintaprosessien johtamiseen ja päätöksentekoon.

## **4. Ketterän päätöksenteon mahdollistaminen**

- Johto on keskeisessä roolissa ketterien päätöksentekoprosessien kehittämisessä ja validoinnissa. Data mahdollistaa hajautetun ja ketterän päätöksenteon ja siten periaatteessa luo lisää vapautta yrityksen strategiselle johtamiselle ja kehittämiselle. Tämä vaatii kuitenkin yrityksen strategian syvällistä jalkauttamista liiketoimintoihin ja datan roolin korostamista liiketoimintojen ohjauksessa ja niissä tapahtuvassa päätöksenteossa.
- Johdon on kyettävä luomaan kulttuuri, joka mahdollistaa dataan pohjautuvan ketterän päätöksenteon ilman turhia aikaviiveitä, jotka perinteisesti syntyvät hierarkkisista johtamismalleista.
- Mahdollistamalla nopeat muutokset reaaliaikaisesti dataan perustuen, johto voi myös tehostaa organisaation kykyä tunnistaa ja tarttua mahdollisuuksiin. Liiketoimintojen, tai keskijohdon, valtuuttaminen itsenäiseen datalähtöiseen päätöksentekoon edistää joustavuuden ja strategisen ketteryyden kulttuurin syntymistä, mikä edesauttaa ilmaantuvien mahdollisuuksien hyödyntämistä.

## 5. Innovoinnin edistäminen

- Johto toimii muutosvoimana edistämällä organisaatiokulttuuria, joka omaksuu avoimuuden, innovoinnin ja kokeilun. Tukemalla innovointia ja kokeiluja johto mahdollistaa sopeutuvan reagoinnin dynaamisiin markkinaolosuhteisiin, parantaen organisaation kykyä proaktiivisesti muokata toimintaympäristöään.
- Ulkoisten datalähteiden systemaattisen seurannan tärkeyden tunnistaminen, siihen kannustaminen, ja sen tehokas mahdollistaminen sopivien järjestelmien avulla sekä kasvattaa yrityksen henkilöstön innovaatiokykyä että lisää yrityksen strategista ketteryyttä.

## 6. Osaamisen kehittäminen

- Periaatteessa johto on aina vastuullinen tiedon levittämisestä ja osaamisen kehittymisestä organisaation kaikilla tasoilla. Luodessaan datalähtöistä organisaatiokulttuuria ha helpottaessaan datan hyödyntämisen ymmärtämistä ja datatyöhön liittyviä nykyaikaisia muutoksia, johto edistää jatkuvasti työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Tämä myös kattaa koulutustarpeiden ymmärtämisen, tuen ja tiedon tarjoamisen datatuotannon omistajille, analyytikoille ja loppukäyttäjille sekä kokonaisvaltaisen tietoisuuden varmistamisen datatyön vaatimuksista.

## 7. Sääntöjen ja tavoitteiden asettaminen

- Loppujen lopuksi kyse on liiketoiminnan johtamisesta. Jokaista liiketoiminnassa osa-alueita pyritään jatkuvasti kehittämään, ja data on siinä vain apuväline. Siksi johdon tehtävä on koordinoita dataprosesseja ja kyvykkyyksien kehittämistä organisaatioissa. Se vaatii selkeiden tavoitteiden, sääntöjen ja aikataulujen asettamista, jolla johto varmistaa, että dataprosessit ovat linjassa liiketoiminnan tavoitteiden kanssa ja hedelmällisiä rutiineja datan hyödyntämiseksi syntyy. [Winter \(2003\)](#) totesi, ettei etevä improvisointi ole rutiinia, ja ei ole olemassakaan sellaista käsitettä kuin monikäyttöinen rutiini. Tällä hän tarkoitti, että improvisointi ei tuota kuin hetkellistä kilpailuetua, mutta selkeä rutiininomainen kehitystyö, joka keskittyy jonkin liiketoiminnan osa-alueen jatkuvaan parantamiseen, voi luoda pysyvää kilpailuetua.

Johto siis toimii monipuolisessa ja keskeisessä roolissa organisaation datan hyödyntämiskyvyn tehostamisessa. Pyrkimällä organisaation strategisen ymmärryksen kehittämiseen ja keskittymällä datan ja liiketoimintaprosessien integrointiin, johto voi laadukkaalla kommunikaatiolla mahdollistaa ketterän päätöksenteon syntymisen. Samalla kehittämällä organisaatiokulttuuria avoimeen ja dataohjautuvaan suuntaan, johto mahdollistaa innovaatioiden edistämisen ja osaamisen kehittämisen. Tämä vaatii toimintojen koordinoitua asettamalla sääntöjä ja tavoitteita.

Näin toimien organisaation johto voi olla katalyytti datan hyödyntämisen juurtumisessa organisaation ajattelutapaan. Aktiivisen ja osallistuvan johdon avulla voidaan saavuttaa onnistunut toimintojen ja kyvykkyyksien koordinoitua, mikä parhaimmillaan johtaa saumattomaan data- ja liiketoimintaprosessien integrointiin. Tulevaisuuden näkökulmasta johdon rooli datan resurssien kehittämisessä tulee vähintäänkin pysymään keskeisenä, joten datan sisäistäminen osaksi organisaatiokulttuuria ja liiketoiminnan jatkuvaa johtamista ja kehittämistä tulisi aloittaa jo tänään.