

TURUN YLIOPISTON  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUKSEN JULKAISUJA

PUBLICATIONS FROM THE CENTRE FOR MARITIME STUDIES  
UNIVERSITY OF TURKU

B 160  
2008

# ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA JA KEHITTÄMISTARPEET SUOMALAISSA PIENISSÄ JA KESKISUURISSA MERITEOLLISUUSALAN YRITYKSISSÄ

Teemu Makkonen  
Antti Saurama  
Pekka Sundberg





TURUN YLIOPISTON  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUKSEN JULKAISUJA

PUBLIKATIONER AV SJÖFARTSBRANSCHENS UTBILDNINGS- OCH  
FORSKNINGSCENTRAL VID ÅBO UNIVERSITET

PUBLICATIONS FROM THE CENTRE FOR MARITIME STUDIES  
UNIVERSITY OF TURKU

B 160  
2008

# **ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA JA KEHITTÄMISTARPEET SUOMALAISSA PIENISSÄ JA KESKI- SUURISSA MERITEOLLISUUSALAN YRITYKSISSÄ**

Teemu Makkonen  
Antti Saurama  
Pekka Sundberg

Turku 2008

SARJAN PÄÄTOIMITTAJA / EDITOR-IN-CHIEF

Juhani Vainio

JULKAISIJA / PUBLISHER :

Turun yliopisto / University of Turku  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUS  
CENTRE FOR MARITIME STUDIES

Veistämönaukio 1–3  
FI–20100 TURKU, FINLAND

Puh. / Tel. + 358 (0)2 281 3300  
Fax + 358 (0)2 281 3311  
<http://mkk.utu.fi>

Turun yliopisto  
Turku 2008

ISBN 978–951–29–3764–6

ISSN 1456–1824

## ESIPUHE

Meriteollisuus on merkittävää liiketoimintaa Suomessa nyt ja tulevaisuudessa. Meriteollisuuden toimialan yritykset muodostavat monipuolisesta osaamisesta ja ammattitaidosta yhteen kietoutuneen verkoston, missä voidaan toimia ja menestyä vain yhteistyöllä. Siksi moniulotteinen tieto omasta toimialasta ja markkinoista sekä asiakkaista ja kilpailijoista on yrityksille entistä tärkeämpää. Tietoa on saatavilla runsaasti. Ongelma onkin tiedon keruun vaivattomuus, tiedon luotettavuus sekä tehokas hyödyntäminen.

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnalla (business intelligence) onkin keskeinen tekijä yrityksen tulevaisuuden strategian suunnittelussa ja tulevaisuuden liiketoiminnassa. Toimintaympäristön kansainvälistyminen ja laajentuminen, markkinoiden muutokset ja kiristynyt kilpailu asettavat jatkuvasti uusia haasteita mm. asiakastiedon hallinnalle, oman kilpailukyvyn parantamiselle – kaikelle yrityksen oman liiketoiminnan jatkumiseksi ja kehittämiseksi.

Turun yliopiston Merenkulun tutkimus- ja koulutuskeskuksen laatima raportti on ensimmäinen meriteollisuuden pk-yritysten ulkoista liiketoimintatietoa käsittelevä tutkimus. Se antaa arvokasta taustatietoa tulevaisuuden kehittämistyöhön. Toivon, että ulkoisen liiketoimintatiedon kerääminen, analysointi ja ennen muuta hyödyntäminen lisääntyvät tämän tutkimuksen myötä erityisesti meriteollisuuden pk-yrityksissä.

Tämä tutkimus luo viitekehyksen ulkoisen liiketoimintatiedon nykytilasta ja kehittämistarpeista. Jatkossa tarvitaan sekä eri toimijoiden yhteisiä että yrityskohtaisia toimenpiteitä, ratkaisuja ja kehityshankkeita, jotta yritysten voivat entistä paremmin suunnitella ja ennakoida omaa kasvua, kehitystä ja kansainvälistymistä.

Juha Valtanen  
Koneteknologiakeskus Turku Oy  
Meriosaamiskeskusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Yritysten käytettävissä olevan tiedon määrä on viime vuosikymmeninä moninkertaistunut monista syistä. Samalla tiedon merkitys yritysten välisessä kilpailussa korostuu koko ajan enemmän. Erityisen haasteen kehitys asettaa pk-sektorille, missä resurssipohja ei välttämättä yllä suuryrityksiä vastaavaan systemaattiseen tiedon hallintaan. Yrityksen liiketoimintatiedon hallintaa eli business intelligencea (BI) voidaan kuvata systemaattiseksi prosessiksi, jonka avulla yrityksissä kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään päätöksentekoa tukevaa tietoa yrityksen liiketoiminnasta, prosesseista ja liiketoimintaympäristöstä. Ulkoiseen liiketoimintatietoon katsotaan usein kuuluvaksi esimerkiksi kilpailijatieto, markkinatieto, teknologiatieto, tuotetieto, asiakastieto ja kumppanitieto. Erityisesti pk-sektorilla pienillä liiketoimintatiedon hallinnan parannuksilla voidaan saavuttaa nopeasti merkittäviä tuloksia.

Tutkimuksen päätavoitteena oli luoda kokonaiskuva meriteollisuusalan pk-sektorin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan nykytilasta ja kehitystarpeista sekä soveltuvista toiminnallisista yleistasoisista ratkaisuista. Tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin toteuttamalla laaja verkkopohjainen kyselytutkimus meriteollisuuden pk-yrityksille, mitä täydennettiin yrityshaastatteluilla. Yritystiedusteluun vastasi 55 yritystä. Pääosa vastajista oli tuotannollisia meriteollisuusyrityksiä.

Tulosten perusteella pienten ja keskisuurten meriteollisuusyritysten ulkoisen liiketoimintatiedon kokonaishallinta on pääsääntöisesti satunnaista ja epäsystemaattista, mikä on yritysten koon huomioiden varsin luonnollista. Vaikka hallinta on pääosin epäsystemaattista, erilaisia ulkoisia liiketoimintatiedon lähteitä seurataan kuitenkin varsin paljon ja tietoa tarvitaan yrityksissä moninaisiin tarpeisiin. Tulosten perusteella voidaan selkeästi todeta, että ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus lisääntyy yritysten kasvaessa ja kehittyessä.

Meriteollisuusyritysten panostukset ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan ovat lähitulevaisuudessa pysymässä ennallaan tai kasvamassa hieman. Yritykset eivät ainakaan tällä hetkellä hae laajempia kaiken kattavia ratkaisuja, vaan panostukset suuntautuvat pääosin pienempiin kehityskohteisiin yritysten sisäisissä prosesseissa. Potentiaalisimpina ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiskohteina meriteollisuusyritykset kokivat mm. tiedon hankinnan ja sen jakamisen tehostamisen ja organisaation sisäisen tiedon hyödyntämisen.

Esille tulleiden tarpeiden pohjalta jalostettuja kehittämissuhteita ovat esimerkiksi ilmaisten ja valmiiden analyysien sekä tietopalveluiden hyödyntäminen, tiedonjakelun käytäntöjen selkeyttäminen, ”hiljaisen tiedon” dokumentointi ja tiedon tallentamisen kehittäminen, toimialalle yhteisen tietopankin laajentaminen ja uutisseurannan käynnistäminen, henkilökunnan kouluttaminen sekä valikoiva ulkoistaminen. Tutkimuksen tulosten pohjalta kehitettyjä yleistasoisia kokonaisratkaisumalleja ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan voidaan soveltavasti hyödyntää yritysten kehittämistyön apuvälineenä.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus .....	7
1.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja kohdeyritykset.....	8
<b>2</b>	<b>ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA.....</b>	<b>12</b>
2.1	Määritelmä .....	12
2.2	Poimintoja aikaisemmasta tutkimuksesta.....	13
<b>3</b>	<b>YRITYSTIEDUSTELUJEN TULOKSET ULKOISEN LIIKETOIMINTA- TIEDON HALLINNAN NYKYTILASTA JA OMINAISPIIRTEISTÄ .....</b>	<b>15</b>
3.1	Systemaattisuus.....	15
3.2	Organisointi, resursointi ja menettelytavat.....	18
3.3	Tiedon hyödyntäjät, tietotarpeet ja -lähteet.....	19
3.4	Hyödyt ja ongelmakohdat.....	22
3.5	Tulevaisuus.....	23
<b>4</b>	<b>ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON KEHITTÄMINEN JA TYÖKALUT MERITEOLLISUUDESSA.....</b>	<b>25</b>
4.1	Kokonaisarvio nykytilasta .....	25
4.2	Kehitystarpeet .....	28
4.3	Kehitysmahdollisuudet ja -ehdotukset .....	30
4.4	Pk-yritykselle soveltuvan toiminnallisen viitekehyksen raamit .....	31
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO.....</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>LÄHDELUETTELO.....</b>	<b>41</b>





## 1 JOHDANTO

### 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Yritysten käytettävissä olevan tiedon määrä on viime vuosikymmeninä moninkertaistunut monista syistä, mm. teknisen kehityksen ja sähköisen informaation kasvun myötä. Voidaankin todeta, että moni yritys kärsii ainakin tietyissä määrin tietotulvasta. Yleisesti ottaen monien yritysten keskeinen tiedollinen haaste on muuttunut tiedon löytämisestä niille oleellisen tiedon valikoimiseen valtavasta tietomäärästä sekä erityisesti tämän tiedon hallintaan. Tiedon merkitys yritysten välisessä kilpailussa korostuu samalla koko ajan enemmän. Yritykset hakevat kilpailukykyä ja -etuja tiedon ja sen hallinnan avulla.

Yrityksen liiketoimintatiedon hallintaa eli business intelligencea (BI) voidaan kuvata systemaattiseksi prosessiksi, jonka avulla yrityksissä kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään päätöksentekoa tukevaa tietoa yrityksen liiketoiminnasta, prosesseista ja liiketoimintaympäristöstä. Se voidaan jakaa karkeasti ns. sisäiseen liiketoimintatiedon hallintaan, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien kautta tuotettavan yrityksen suoritus-tietojen hallintaan, sekä ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan. Ulkoiseen liiketoimintatietoon katsotaan usein kuuluvaksi esimerkiksi kilpailijatieto, markkinatieto, teknologia-tieto, tuotetieto, asiakastieto ja kumppanitieto. Joidenkin aikaisempien tutkimusten perusteella (esim. Halonen & Hannula 2007) on havaittu, että kilpailun kiristyessä erityisesti tarve yrityksen ulkoiseen tietoon kasvaa. Ulkoisen tiedon hallinnan voidaan nähdä samoin korostuvan myös esimerkiksi kansainvälistymisen myötä.

Liiketoimintatiedon hallinnan merkitys on kasvanut suomalaisissa yrityksissä koko ajan. Erityisen haasteen kehitys asettaa pk-sektorille, missä resurssipohja ei välttämättä yllä suuryrityksiä vastaavaan systemaattiseen tiedon hallintaan, laajoihin teknologisiin ratkaisuihin, pelkästään hallintaa varten osoitettuun henkilöstöön tai laajojen jalostettujen tietopalveluiden hankkimiseen. Toisaalta pk-yrityksille liiketoimintatiedon ja sen hallinnan merkitys saattaa olla menestymisen ja kasvun elinehto, onnistuneen kansainvälistymisen kulmakivi ja kilpailutekijä. Erityisesti pk-sektorilla pienillä liiketoimintatiedon hallinnan parannuksilla voidaan saavuttaa nopeasti merkittäviä tuloksia.

Suomalainen meriteollisuus elää voimakkaan kasvun ja kansainvälistymisen kautta alalla, jota kuvaavat mm. verkottunut liiketoiminta ja kansainvälisen kilpailun koveneminen. Liiketoimintatiedon hallinnalla on myös suomalaisten meriteollisuusyritysten kilpailukyvyn kannalta keskeinen rooli. Erityinen haaste se on meriteollisuudessakin pk-yrityksille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa suomalaisen meriteollisuuden pk-yritysten liiketoimintatiedon hallinnan tilaa, kehitystarpeita sekä mahdollisuuksia muuntaa haasteita yritysiksi palveleviksi kehitysratkaisuuksi. Aihetta ei ole suoraan tutkittu meriteollisuudessa aikaisemmin erillisellä tutkimuksella. Tarkoituksena on lähestyä aihetta kokoavalla yleiskuvalla, joka palvelisi alalla tapahtuvaa kehittämistyötä ja yritysten sisäisiä kehittämisprosesseja.

Tutkimuksen päätavoitteena on luoda kokonaiskuva meriteollisuusalan pk-sektorin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan nykytilasta ja kehitystarpeista sekä soveltuvista toiminnallisista yleistasoista ratkaisuista. Tutkimuksen yksilöityinä tavoitteina ovat:

1. Kuvata ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan nykytila yrityksissä
2. Osoittaa toiminnan keskeiset kehitystarpeet
3. Luoda pk-yrityksille soveltuva tiedonhallinnan viitekehys, joka toimisi yleistasoisena ratkaisuesimerkkinä hankkeen jälkeisille mahdollisille yritysikohtaisille tai muille kehityshankkeille

Tutkimuksen ovat toteuttaneet Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksen (MKK) tutkija Teemu Makkonen, yksikön päällikkö Antti Saurama ja tutkija Pekka Sundberg. Tutkimuksen toimeksiantajana ja rahoittajana on ollut Meriklusteriohjelma / Varsinais-Suomen osaamiskeskus (OSKE).

## **1.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja kohdeyritykset**

Tutkimuksen aineisto kerättiin pääosin toteuttamalla laaja verkkopohjainen kyselytutkimus meriteollisuuden pk-yrityksille. Kysely lähetettiin 220 yrityksen toimitusjohtajalle tai vastaavalle henkilölle. Kysely jakautui kolmeen osaan riippuen yritysten ulkoisen liiketoimintatiedon organisoinnin systemaattisuudesta. Yritykset, joissa ei harjoiteta organisoitua toimintaa ulkoisen liiketoimintatiedon keräämiseksi, analysoimiseksi ja hallinnoimiseksi vastasivat loppukyselyn osalta eri kysymyksiin kuin satunnaisesti tai systemaattisesti liiketoimintatiedon hallintaa käyttävät yritykset. Tutkimusaineistoa täydennettiin haastattelemalla noin kymmentä muuta meriteollisuuden pk-yrityksen edustajaa henkilökohtaisesti.

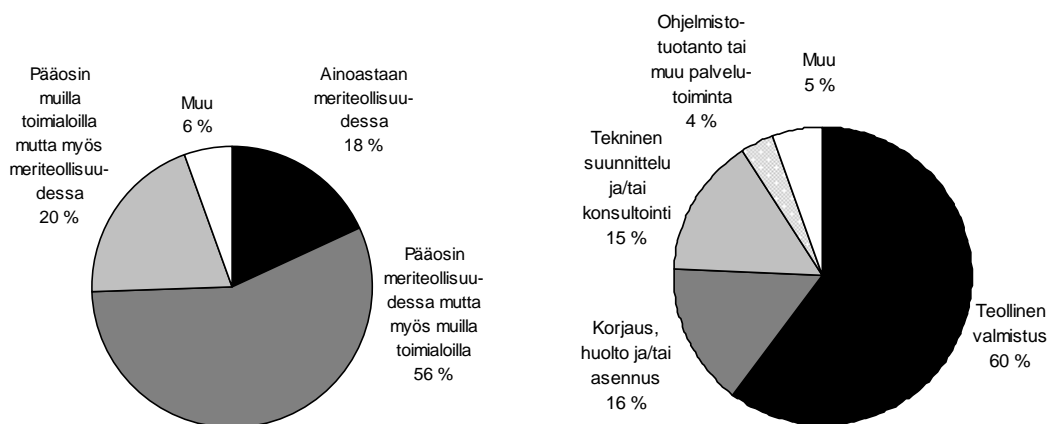
Hankkeen kohdeyrityksiä olivat suomalaiset meriteollisuuden alalla kokonaan tai osittain toimivat pk-yritykset. Kohdeyritykset valittiin MKK:n aikaisemmista tutkimuskistereistä seuraavien kriteerien mukaisesti:

1. Liikevaihto yritysrekisterin antaman suuruusluokan mukaan 200 000–50 000 000 €
2. Henkilöstö vuoden 2006 tietojen mukaan 5–250 työllistä
3. Tukkukaupan ja kaupan alan yrityksiä ei otettu mukaan tutkimukseen merkittävästä meriteollisuuden toimittajaroolista huolimatta
4. Samaan yrityskokonaisuuteen (konserni tms.) kuuluvista yrityksistä mukaan valittiin vain yksi

Verkkopohjaiseen kyselyyn vastasi yhteensä 46 yritystä. Tämän lisäksi aineistoa täydennettiin haastattelemalla yhdeksää yritystä. Näin kyselyyn vastasi lopulta 55 yritystä.

Yritysjoukon taustatiedoista voidaan todeta, että suurin osa yrityksistä toimii ainoastaan tai pääosin meriteollisuudessa (kuva 1.1). Teollinen valmistus on yritysten yleisin päätoimiala (kuva 1.2). Tekninen suunnittelu ja/tai konsultointi sekä korjaus, huolto ja/tai

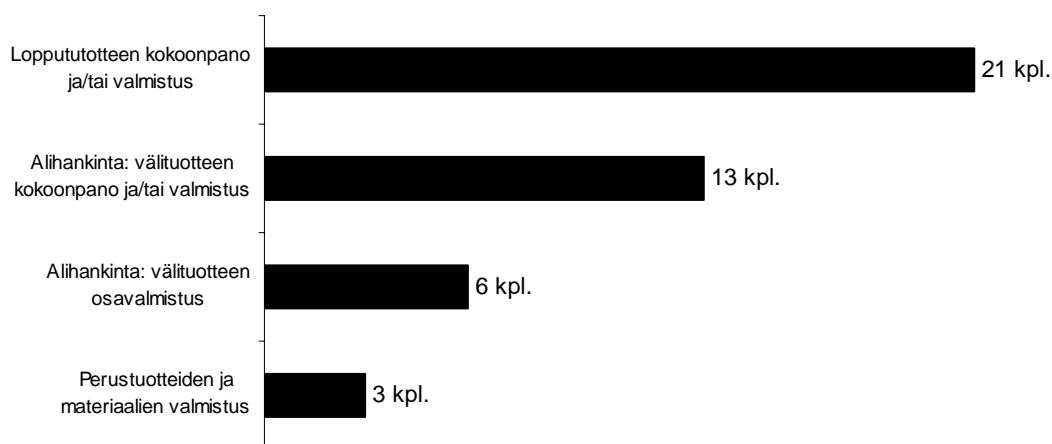
asennus ovat myös yleisiä päätoimialoja. Yksi yritys vastasi toimivansa sekä teollisen valmistuksen että huollon ja asennuksen toimialoilla.



Kuva 1.1. Vastaajayritysten toiminta meriteollisuuteen liittyen (55 vastaajaa).

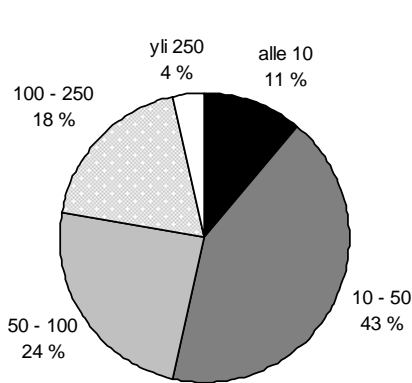
Kuva 1.2. Vastaajayritysten päätoimiala (54 vastaajaa).

Suurin osa yrityksistä, jotka harjoittavat teollista valmistusta, on lopputuotteen tai väli-tuotteen kokoonpanijoita tai valmistajia (kuva 1.3). Osalla yrityksistä on toimintaa useammassa kategoriassa.

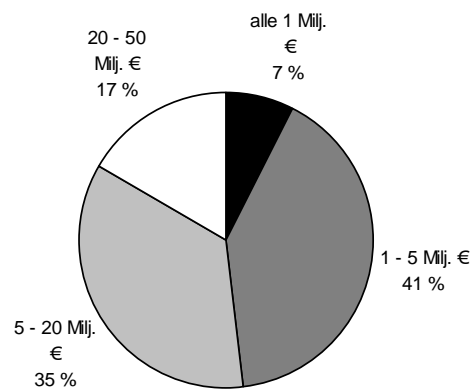


Kuva 1.3. Teollista valmistusta harjoittavien yritysten toiminta (37 vastaajaa).

Yleisin henkilöstömäärän kokoluokka yrityksissä on 10–50 henkilöä ja liikevaihdon kokoluokka 1–5 miljoonaa euroa (kuvat 1.4 ja 1.5). Vastaajat jakautuvat kuitenkin suhteellisen tasaisesti ja kyselyyn on vastannut useita niin henkilöstömäärältään kuin liikevaihdon suuruudeltaan suurempia yrityksiä sekä kuusi alle kymmenen henkilöä työllistävää yritystä. Suurin osa yrityksistä on perustettu yli kymmenen vuotta sitten (48 yritystä). Loput kyselyyn vastanneista yrityksistä on perustettu 5–10 vuotta sitten.

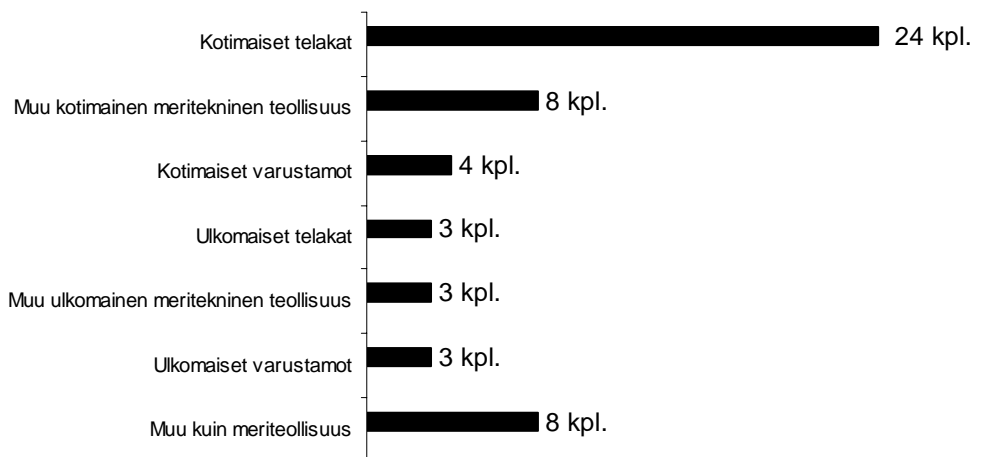


Kuva 1.4. Vastaajayritysten henkilöstömäärän kokoluokka (54 vastaajaa).



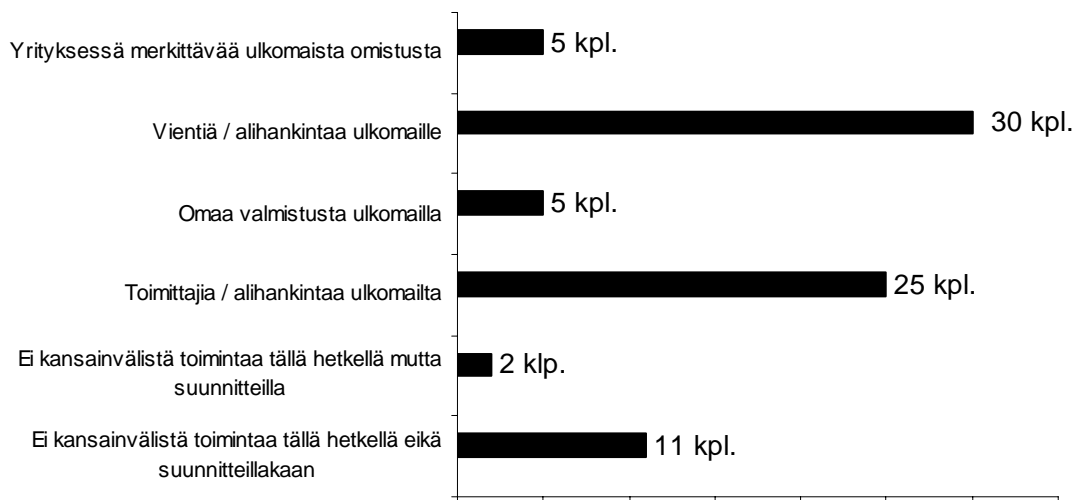
Kuva 1.5. Vastaajayritysten liikevaihdon kokoluokka (54 vastaajaa).

Yritysten tärkeimmät asiakasryhmät ovat kotimaiset telakat ja muu kotimainen meritekninen teollisuus, mutta osalla yrityksistä tärkeimmät asiakasryhmät sijaitsevat myös ulkomailla (kuva 1.6). Kotimaisia telakoita palvelevilla yrityksillä on lukumääräisesti suhteellisen kapea asiakaskunta. Joillekin yrityksille tärkein asiakasryhmä on jokin muu toimiala kuin meriteollisuus (esim. paperiteollisuuden laitevalmistajat, konepajateollisuus, metalliteollisuus, rakennusliikkeet ja -teollisuus sekä perusteollisuus).



Kuva 1.6. Vastaajayritysten tärkeimmät asiakasryhmät (54 vastaajaa).

Puolella vastaajayrityksistä on vientiä ulkomaille ja/tai ulkomaisia toimittajia. Suurella osalla yrityksistä voidaan siis olettaa olevan enemmän kansainvälisiä tietotarpeita. Vastaavasti noin neljänneksellä yrityksistä ei ole lainkaan kansainvälistä toimintaa ja lisäksi suurimmalla osalla näistä yrityksistä kansainvälistyminen ei kuulu myöskään yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin (kuva 1.7).



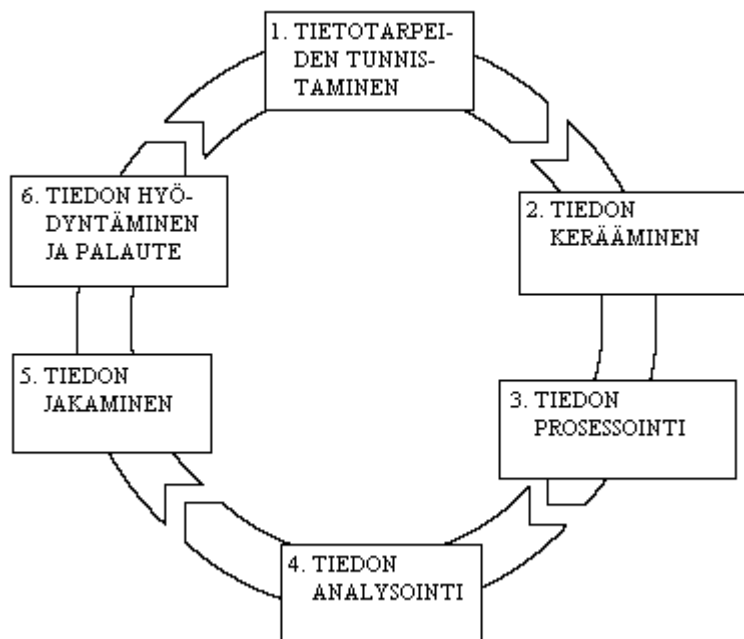
Kuva 1.7. Vastaajayritysten kansainvälistymisen aste (54 vastaajaa).

Vastaajayritysten jakauma meriteollisuuteen nähden on sellainen, että yritystiedustelujen tulosten osalta voidaan puhua meriteollisuuden näkökulmasta. Pääosa vastaajista on tuotannollisia meriteollisuusyrityksiä, joiden toiminta on yleisimmin lopputuotteen kokonpanoa ja/tai valmistusta. Vastanneet meriteollisuusyritykset ovat pääosin pienehköjä henkilöstöltään ja liikevaihdoltaan, mutta myös suurempia meriteollisuusyrityksiä vastasi tiedusteluun. Lähes kaikki vastanneista meriteollisuusyritykset on perustettu jo yli kymmenen vuotta sitten. Kotimaiset telakat ovat vastanneiden meriteollisuusyritysten tärkein asiakasryhmä, mutta pääosalla vastanneista meriteollisuusyrityksistä on myös kansainvälisiä yhteyksiä ja toimintaa.

## 2 ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA

### 2.1 Määritelmä

Liiketoimintatiedon hallinnalle, eli *business intelligencelle*, ei ole muodostunut yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Tämän tutkimuksen tarkoituksiin käyttökelpoisena voidaan pitää Pirttimäen ja Hannulan (2002) määritelmää, jonka mukaan ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta tarkoittaa jatkuvaa ja systemaattista prosessia, jonka tavoitteena on tuottaa ja kommunikoida ulkoisesta toimintaympäristöstä hyödyntämiskelpoista ja erityisesti ennakoivaa tietämystä yrityksen päätöksen teon tueksi. Hieman toisin ilmaistuna ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta on analyyttinen prosessi, joka tietotekniikkaa hyödyntäen jalostaa useista ulkoisista lähteistä kerättyä dataa ja informaatiota käyttökelpoiseksi tiedoksi, joka tukee nopeiden ja määrätietoisten päätösten tekemistä (Koskinen ym. 2005). Pohjois-Amerikassa ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnasta käytetään termiä *competitive intelligence*, joskus myös *market intelligence*. Tavallisesti ulkoinen liiketoimintatieto kerätään esim. kilpailijoilta, asiakkailta ja liiketoimintaympäristöstä, seuraamalla uutisia, haastatteleamalla asiakkaita tms. (Salonen & Pirttimäki 2006).



Kuva 2.1. Tyypillisen liiketoimintatiedon hallinnan prosessin päävaiheet (Salonen & Pirttimäki 2006).

Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on jatkuva ja systemaattinen metodi, jossa data muokataan hyödynnettävissä olevaksi tiedoksi. Prosessi voidaan jakaa esimerkiksi kuuteen osaan (ks. kuva 2.1). Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja määritellään tietotarpeet, joiden perusteella tietoa kerätään sopivista lähteistä. Kolmannessa vaiheessa informaatio prosessoidaan strukturoituun muotoon, jonka jälkeen materiaali analysoidaan. Analysoitu materiaali levitetään ja jaetaan henkilöstölle, jotka tarvitsevat ko. tietoa esim. raporttien muodossa. Viimeisessä vaiheessa luotua tietoa hyödynnetään ja sen perusteella annetaan palautetta, jonka perusteella voi alkaa uusi liiketoimintatiedon hallinnan prosessin kierros. Ilman viimeistä vaihetta, eli liiketoimintatiedon hyödyntämistä

niin, että se johtaa toimintaan, liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on yrityksen kannalta hyödytön (Thierauf 2001).

## 2.2 Poimintoja aikaisemmasta tutkimuksesta

Liiketoimintatiedon hallinnan puuttumista pidetään huomattavana puutteena yrityksen toiminnassa. Tehottomuus päätöksenteossa sekä menetetyt mahdollisuudet voivat aiheuttaa yrityksille suuria taloudellisia menetyksiä. Useat selvitykset puoltavat sitä, että analyttinen toimintatapa (liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntäminen) korreloi yrityksen hyvän tuloksen kanssa (esim. Davenport & Harris 2007). Voidaankin sanoa, että ajankohtaisen ja tehokkaan tiedon saannin, jakelun ja hyödyntämisen takaaminen on yritysten kannalta tärkeää, ei pelkästään vain menestyksen vaan selviytymisen kannalta (Thomas Jr. 2001).

Liiketoimintatiedon hallinnan tilaa ja kehitystä on tutkittu Suomessa aikaisemmin pääosin suuryritysten, mutta harvemmin pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta. Tampereen teknillisen yliopiston tiedonhallinnan laitoksen tutkimussarjassa, jossa on tähän mennessä ilmestynyt kolme tutkimusta (Pirttimäki & Hannula 2002; Koskinen ym. 2005; Halonen & Hannula 2007), on tarkasteltu mitä liiketoimintatiedon hallinta yrityksille merkitsee, miten sitä hyödynnetään ja miten sen hyödyntäminen on kehittynyt suomalaisissa suuryrityksissä. Tutkimukset on toteutettu haastattelemalla viidenkymmenen suurimman suomalaisen yrityksen edustajia.

Tuorein tutkimus (Halonen & Hannula 2007) osoittaa, että vuonna 2007 lähes kaikissa (98 %) suomalaisissa suuryrityksissä liiketoimintatiedon hallinta on organisoitu systemaattisesti. Valtaosassa suomalaisia suuryrityksiä liiketoimintatiedon hallintaan liittyviä panostuksia ollaan edelleen valmiita kasvattamaan. Suomalaisissa suuryrityksissä liiketoimintatiedon hallinnassa painotetaan yhä enemmän kilpailijatiedon merkitystä. Muita tärkeitä tietotarpeita ovat omaa toimialaa ja asiakkaita koskevat tiedot. Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen on tärkein liiketoimintatiedon hallinnan tuottamia tietotuotteita hyödyntävä toiminto. Nykyisin suurin osa liiketoimintatiedon hallinnasta päävastuussa olevista henkilöistä kuuluu ylimpään johtoon. Ylin johto on myös kaikkein tärkein liiketoimintatiedon hallinnan tuottamia tietotuotteita hyödyntävä henkilöstöryhmä. Samalla on kuitenkin korostettu, että kaikkien työntekijöiden tulisi käyttää liiketoimintatiedon hallinnan sovelluksia sillä, jos vain ylin johto käyttää niitä, jää suuri osa liiketoimintatiedon hallinnan potentiaalista käyttämättä (Mäkipää 2004).

Liiketoimintatiedon hallinta on ainakin suomalaisissa suuryrityksissä sulautumassa osaksi muuta liiketoimintaa. Kuitenkin Halonen ja Hannulan (2007) tutkimuksessa havaittiin, että yritykset, joilla on toiminnasta päävastuullinen henkilö ja/tai yksikkö ja/tai toiminnalle on osoitettu oma budjetti, kehittävät liiketoimintatiedon hallintaa paremmin kuin yritykset, joilla näitä ei ole. Tämän takia mainitun tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että vaikka toiminta sulautuisi aiempaa kiinteämmin muuhun liiketoimintaan, kannattaa sitä silti suuryritysten tapauksessa koordinoida omasta, keskitetystä ja erikseen budjetoidusta yksiköstä, jota johtaa toiminnasta päävastuullinen henkilö.

Liiketoimintatiedon hallinnan hyödyiksi on usein katsottu mm. laadukkaan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi, lisääntynyt tiedon jakaminen organisaatiossa sekä aikaistunut uhkien ja mahdollisuuksien havaitseminen. Organisaation sisäisen tiedon hyödyntäminen, tiedon jalostusasteen syventäminen ja kriittisten tietotarpeiden tunnistaminen koetaan tärkeimmiksi liiketoimintatiedon hallinnan kehityskohteiksi. Yhteenvetona tutkimuksessa todetaan, että liiketoimintatiedon hallinta on vakiintunut yleiseksi toiminnaksi suomalaisissa suuryrityksissä ja, että liiketoimintatiedon hallinnalla voidaan odottaa olevan tärkeä rooli suomalaisten suuryritysten johtamisessa myös tulevaisuudessa. (Halonen & Hannula 2007.)

Suuri osa suomalaisista suuryrityksistä on ulkoistanut ainakin joitain osia liiketoimintatiedon hallinnastaan (Halonen & Hannula 2007). Salosen ja Pirttimäen (2005) mukaan liiketoimintatiedon hallinnan ulkoistaminen voikin huomattavasti parantaa kyseisen toiminnan tehokkuutta. Manglikin (2006) mukaan usein syynä siihen, miksi liiketoimintatiedon hallintaa ei ole sisäistetty osaksi yrityksen toimintaa, on tiedon heikko saataavuus. Erääksi mahdollisuudeksi tiedonhankinnan ja -hallinnan tehostamisessa on nostettu esille toimialan yhteiset tietopankit, joihin tallennetaan yleisiä tietoja esimerkiksi toimialan kehityksestä tai vertailutietoja muihin aloihin. Tällaisten tietopankkien syntymisen edellytys on, että ne tarvitsevat jonkun luotetun ja riippumattoman osapuolen, joka koordinoi tietokannan sisältöä (Lampela 2005).

Lampela (2005) on tutkinut alan kirjallisuuden ja teemahaastatteluiden avulla liiketoimintatiedon hallinnan ja jalostamisen käytäntöjä pk-yrityksissä keskittyen erityisesti ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan. Pk-yritysten pienemmät resurssit synnyttävät liiketoimintatiedon hallinnalle erilaisia vaatimuksia ja rajoitteita kuin suuryrityksille. Pk-yritysten tiedon hallinnan tulisi olla organisoitu mahdollisimman kevyesti, siten että toimintatapa on selkeä ja systemaattinen jokaisen organisaation jäsenen toteutettavaksi. Tiedonhallinnan prosessin ja sitä tukevien järjestelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja tarpeeksi yksinkertaisia, muuten käytännön työssä vastuu tiedon hallinnasta jää vain muutamalle organisaation jäsenelle. Tiedon hallinnan tulisi toteutua systemaattisesti ja jatkuvasti osana organisaation toimintaa. Tiedon hankinta ei saa viedä liikaa aikaa tai aiheuttaa suuria kustannuksia, joten oikeiden tietolähteiden tunnistaminen etukäteen, ennen kuin tietoa tarvitaan, on tärkeää. Tiedon jalostamisessa vastuu pitäisi Lampelan (2005) mukaan jakaa usean henkilön kesken, jotta näkemys asiaan on tarpeeksi laaja. Tiedon tallennuksessa on huomioitava tarve tiedon uudelleenkäyttöön, eli kuinka saatu tieto tallennetaan niin, että se löytyy myöhemmin.

Liiketoimintatiedon hallinta on kasvavassa määrin osana yritysten henkilöstön työnteoa ja päätöksentekoa, mikä aiheuttaa yrityksille tarvetta kouluttaa henkilökuntaansa käyttämään liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja oikein ja tehokkaasti. Koulutus onkin liiketoimintatiedon hallinnan paras työkalu. Tärkeintä on, että liiketoimintatietoa käyttävät henkilöt ymmärtävät heidän käytössään olevan tiedon luonteen. Parhaana strategiaana liiketoimintatiedon tehokkaan käytön varmistamiseksi on nähty henkilökunnan jatkuva kouluttaminen (esim. Eckerson 2004).

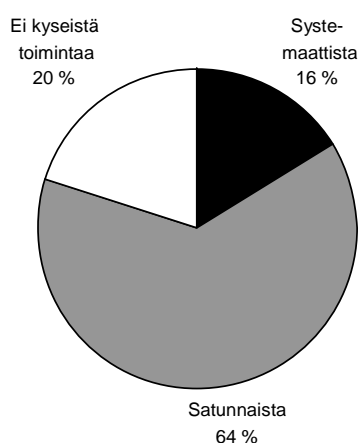


### 3 YRITYSTIEDUSTELUJEN TULOKSET ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN NYKYTILASTA JA OMINAISPIIRTEISTÄ

Tutkimuksen yritystiedusteluiden tulokset on jaettu luvussa teemoittain viiteen osioon. Aluksi kuvataan ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuutta kohdeyrityksissä, jonka jälkeen tarkastellaan yritysten ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan organisointia, resursointia ja menettelytapoja. Tämän jälkeen esitellään mitkä työntekijäryhmät ja toiminnot tietoa hyödyntävät, sekä mitkä ovat kohdeyritysten keskeisimmät tietotarpeet ja -lähteet. Seuraavana esitellään ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan avulla saavutettavia hyötyjä ja toiminnon suurimpia ongelmakohtia. Lopuksi luodaan katsaus meriteollisuusalan yritysten tulevaisuuden suunnitelmiin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan suhteen.

#### 3.1 Systemaattisuus

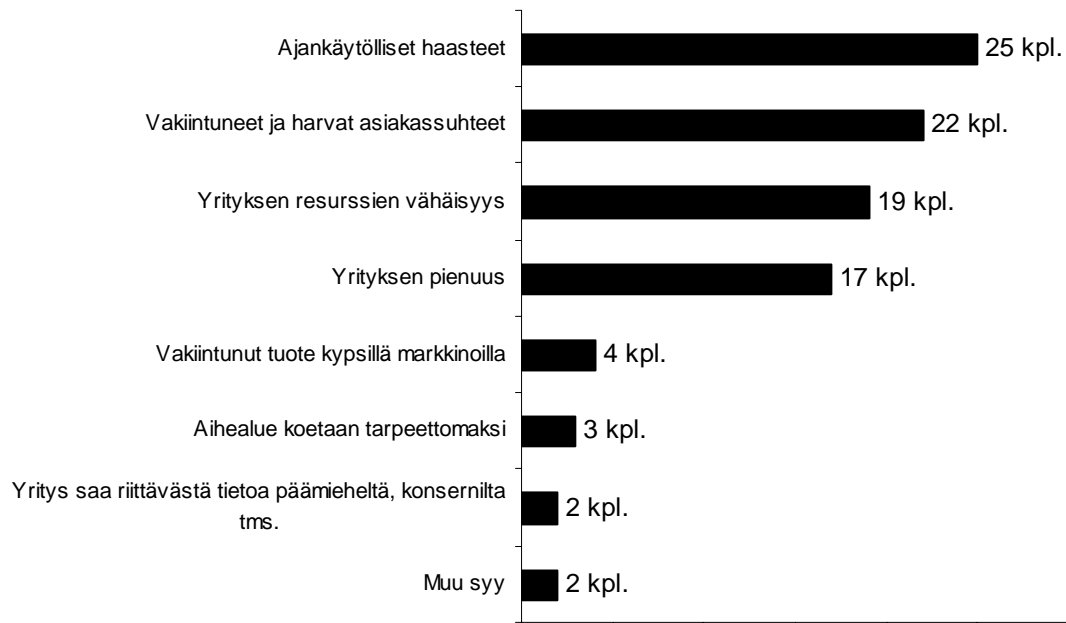
Ulkoisen liiketoimintatiedon kerääminen, analysoiminen ja hallinnoiminen on yrityksissä pääosin satunnaista (35 yritystä 55:stä). Systemaattisen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kulttuuria on jo kuitenkin olemassa pk-sektorin meriteollisuusyrityksissä: yhdeksän yritystä harjoittaa systemaattista ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa. Näissä yrityksissä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta on ollut systemaattisesti organisoitua keskimäärin 3–10 vuotta. Yksitoista yritystä ei harjoita em. toimintaa lainkaan (kuva 3.1). Yritykset, joissa liiketoimintatiedon hallinta on organisoitu systemaattisesti, ovat henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan keskimääräisiä vastaajia suurempia. Yritykset, joissa kyseistä toimintaa ei harjoiteta lainkaan, ovat pääsääntöisesti pieniä yrityksiä, joilla ei ole kansainvälistä toimintaa juuri missään muodossa.



Kuva 3.1. Yritysten ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuuden aste (55 vastaajaa).

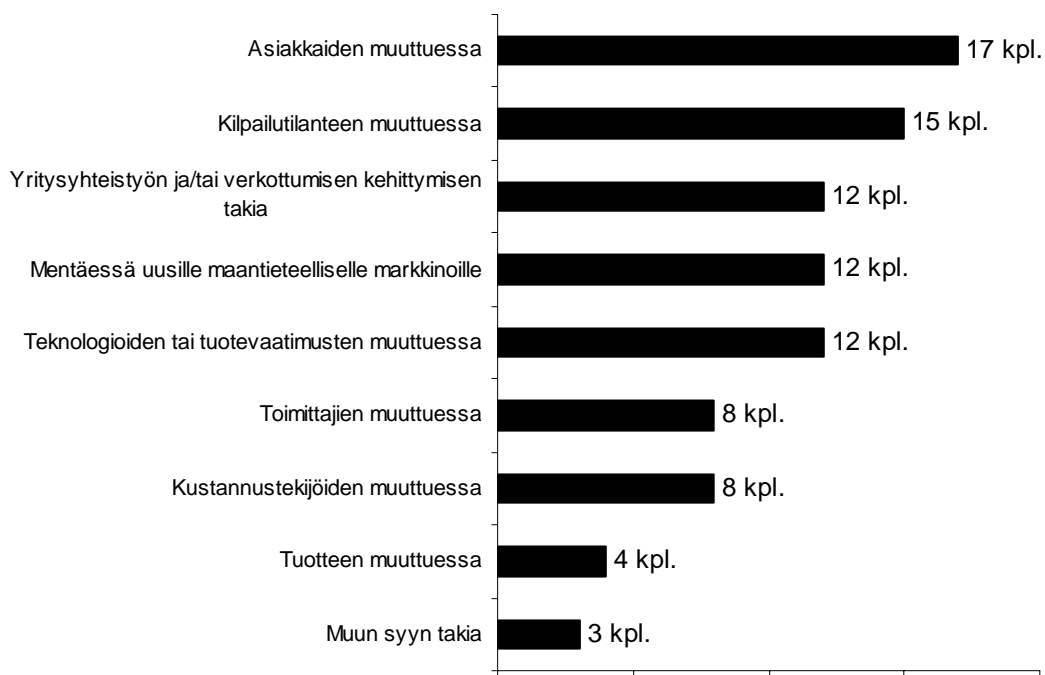
Niissä yrityksissä, joissa ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa ei harjoiteta lainkaan, ei myöskään suunnitella kyseisen toiminnon aloittamista tulevaisuudessa (viisi vastaajaa, kuusi vastaajaa ei osannut sanoa varmuudella tulevaisuuden suunnitelmistaan). Satunnaisesti ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävistä yrityksistä 12 suunnittelee toiminnon muuttamista systemaattiseksi (yhdeksän vastaajaa ei osannut sanoa varmuudella tule-

vaisuuden suunnitelmistaan). Suurimmat syyt miksi ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta ei ole yrityksissä systemaattista ovat: ajankäytölliset haasteet, vakiintuneet ja harvat asiakassuhteet, yritysten resurssien vähäisyys sekä yritysten pienuus (kuva 3.2). Yksikään yritys ei koe aihealuetta vieraaksi ja/tai tuntemattomaksi, mutta muutama vastaaja koki aihealueen yritykselleen tarpeettomaksi.



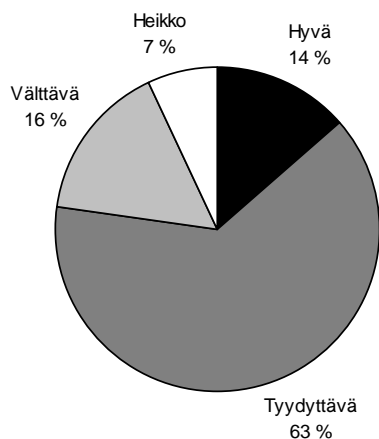
Kuva 3.2. Syitä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuuden puuttumiselle (45 vastaajaa).

Satunnaisesti ulkoista liiketoimintatietoa on tarvittu eritoten asiakkaiden, kilpailutilanteen tai teknologioiden ja tuotevaatimusten muuttuessa sekä yritysyhteistyön ja/tai verkottumisen kehittymisen takia ja mentäessä uusille maantieteellisille markkinoille (kuva 3.3).



Kuva 3.3. Tilanteet, joissa yritykset ovat hankkineet satunnaisesti ulkoista liiketoimintatietoa (35 vastaajaa).

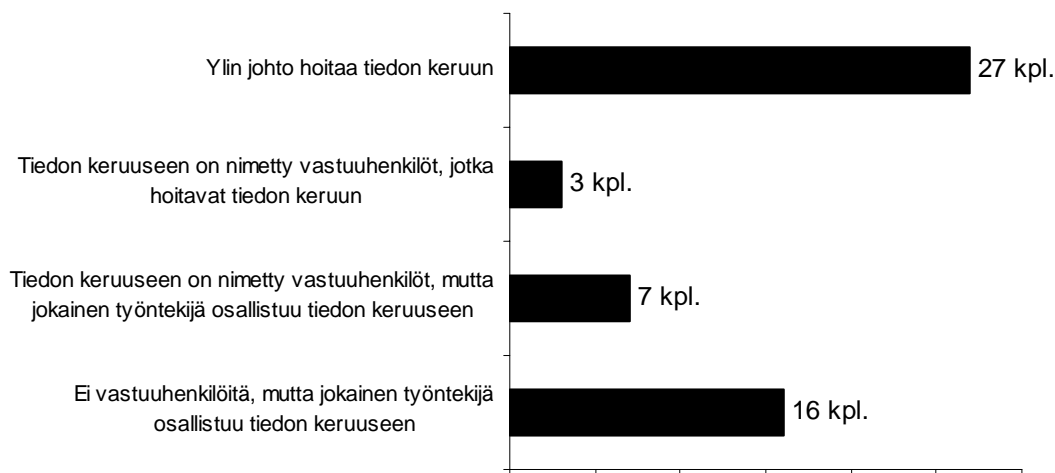
Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tila arvioidaan yrityksissä pääsääntöisesti tyydyttäväksi (kuva 3.4). Ne yritykset joissa kyseinen toiminto on organisoitu systemaattisesti, ovat hieman tyytyväisempiä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tilaan yrityksessään, kuin yritykset joissa em. toiminto on satunnaista.



Kuva 3.4. Yritysten oma arvio ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tilasta (44 vastaajaa).

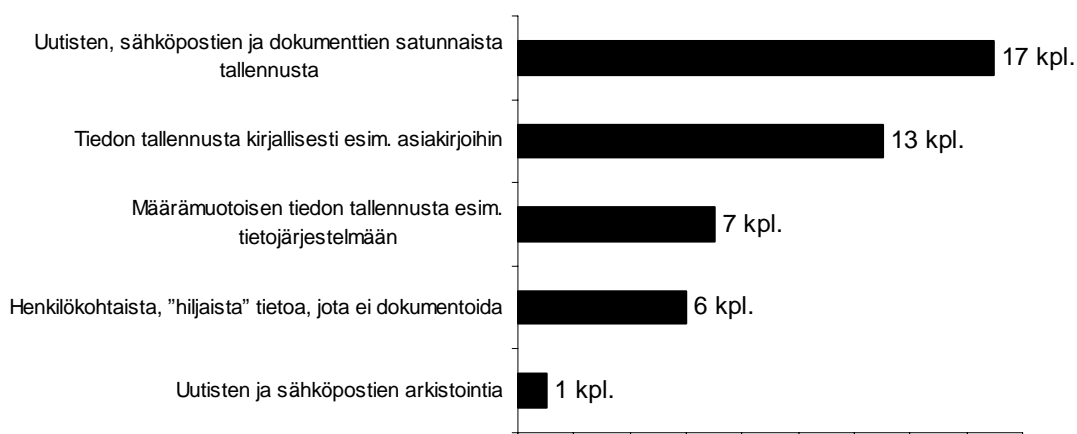
### 3.2 Organisointi, resursointi ja menettelytavat

Yritysten ylin johto vastaa useimmissa yrityksissä tiedon keruusta (kuva 3.5). Erillisiä vastuuhenkilöitä tiedonkeruuseen on nimetty vain muutamassa yrityksessä ja hekin kuuluvat lähes poikkeuksetta ylimpään johtoon (yritykset vastasivat merkitemällä ylimmän johdon lisäksi jonkin muistakin vaihtoehdoista).



Kuva 3.5. Tiedon keruun organisoinnin järjestäminen yrityksissä (43 vastaajaa).

Yritysten ulkoisen liiketoimintatiedon tallennus hoidetaan pääosin uutisten, sähköpostien ja dokumenttien satunnaisena tallentamisena (kuva 3.6). Ei-dokumentoidun tiedon jakelu muille organisaation jäsenille on varmistettu yrityksissä mm. kokousten, palaverien ja sähköpostien avulla. Tietoa välitetään tietenkin myös suusanallisesti ja epävirallisemmin ”kahvipöytäkeskusteluissa”. Osalla yrityksistä tiedon jakamista ei ole varmistettu ja yhteiset pelisäännöt tiedon jakelusta puuttuvat.



Kuva 3.6. Ulkoisen liiketoimintatiedon tallentaminen (44 vastaajaa).

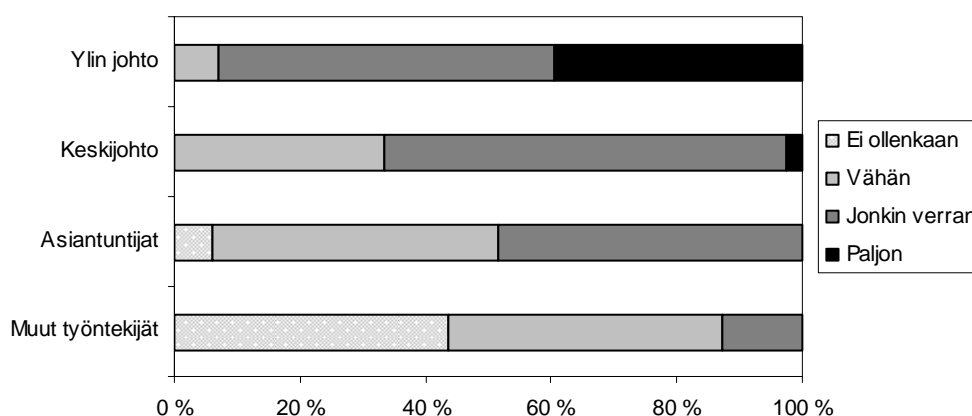
Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta on eriytetty omaksi toiminnokseen vain kahdessa yrityksessä 44:stä. Samoin vain kolmessa yrityksessä toiminnolle on budjetoitu erikseen rahaa. Yli kolmannes (40 %) yrityksistä on sitä mieltä, että nykyiset toimintaan osoitetut resurssit ovat riittämättömät tarvittavan ulkoisen liiketoimintatiedon määrän koostami-

seen ja analysoimiseen. Suurempi osa yrityksistä siis pitää nykyisiä panostuksia riittävinä.

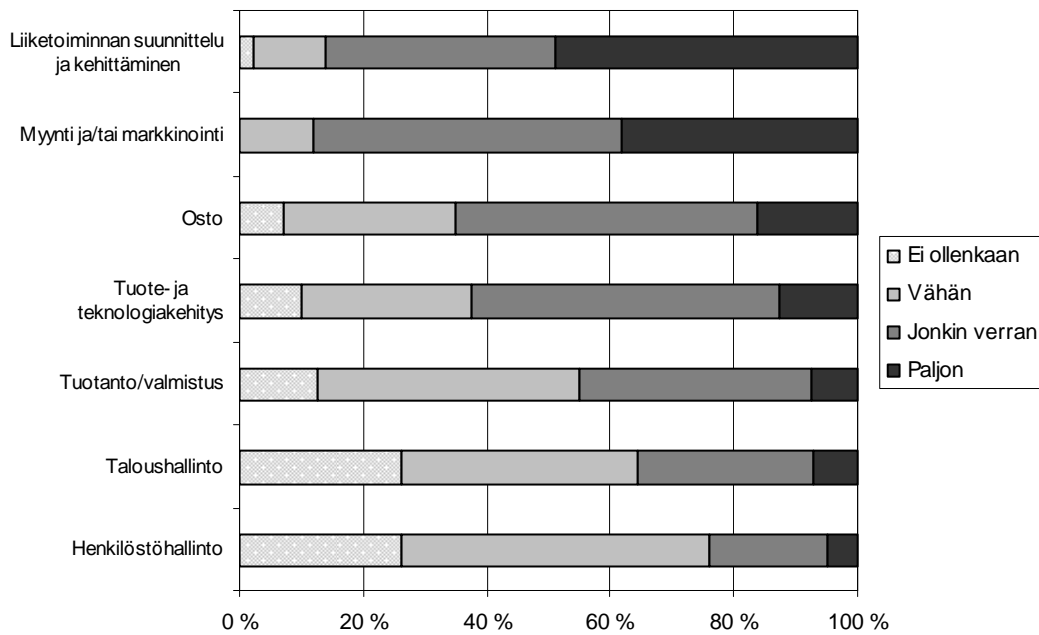
Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta työllistää keskimäärin yrityksen henkilöstöä vuositasolla noin 1–3 henkilötyökuukauden verran tai ei laisinkaan, mutta muutamalla yrityksellä työmäärä on huomattavasti korkeampi. Vain neljä yritystä 44:stä on ulkoistanut ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan liittyviä toimintoja (kilpailija-analyysit yms.), mutta seitsemän yritystä arvioi ulkoistamisen lähivuosina mahdolliseksi. Seitsemällä yrityksellä 43:sta on käytössään ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan tarkoitettu tietotekninen työkalu, joiden avulla mm. seurataan yleistä markkinatilannetta ja toimialaa kuvaavia katsauksia jne. sekä kehitetään tietojen tehokasta hyödyntämistä. Kaksi yritystä on hankkimassa em. kaltaisen työkalun lähitulevaisuudessa.

### 3.3 Tiedon hyödyntäjät, tietotarpeet ja -lähteet

Yritysten ylin johto hyödyntää eniten ulkoista liiketoimintatietoa eritoten liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä (kuvat 3.7–3.8). Myös markkinoinnissa ja myynissä hyödynnetään usein ulkoista liiketoimintatietoa.

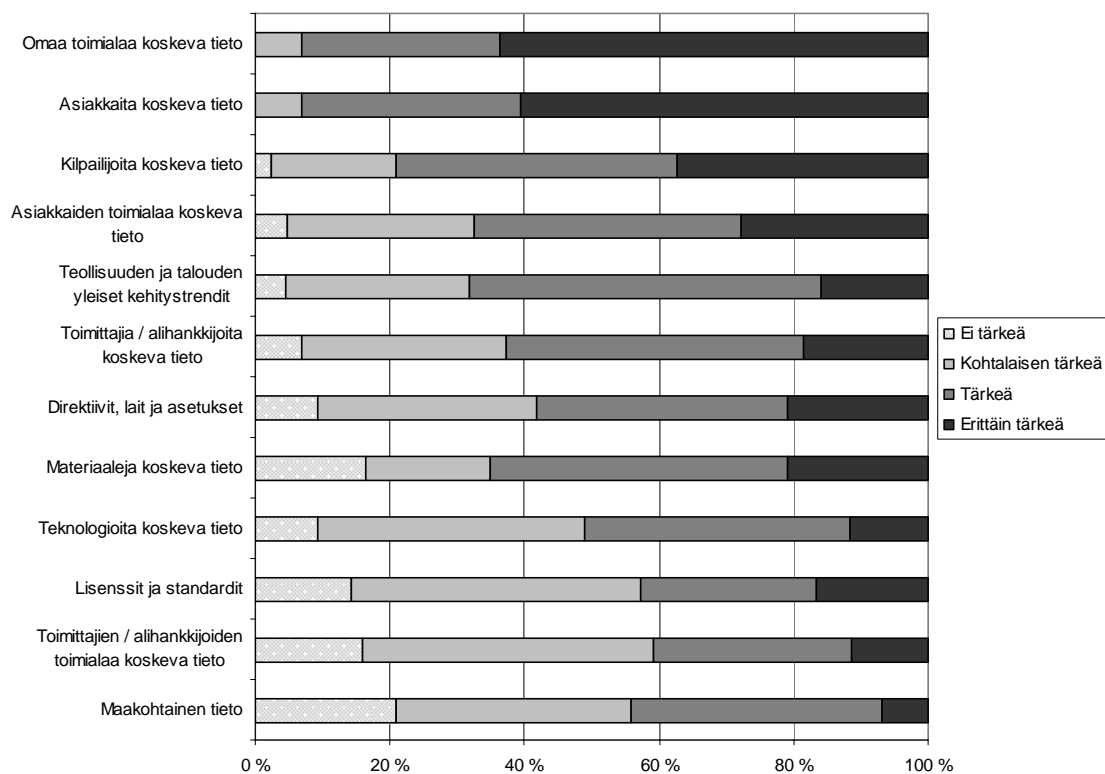


Kuva 3.7. Yritysten eri työntekijäryhmien ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntämisen voimakkuus (43 vastaajaa).



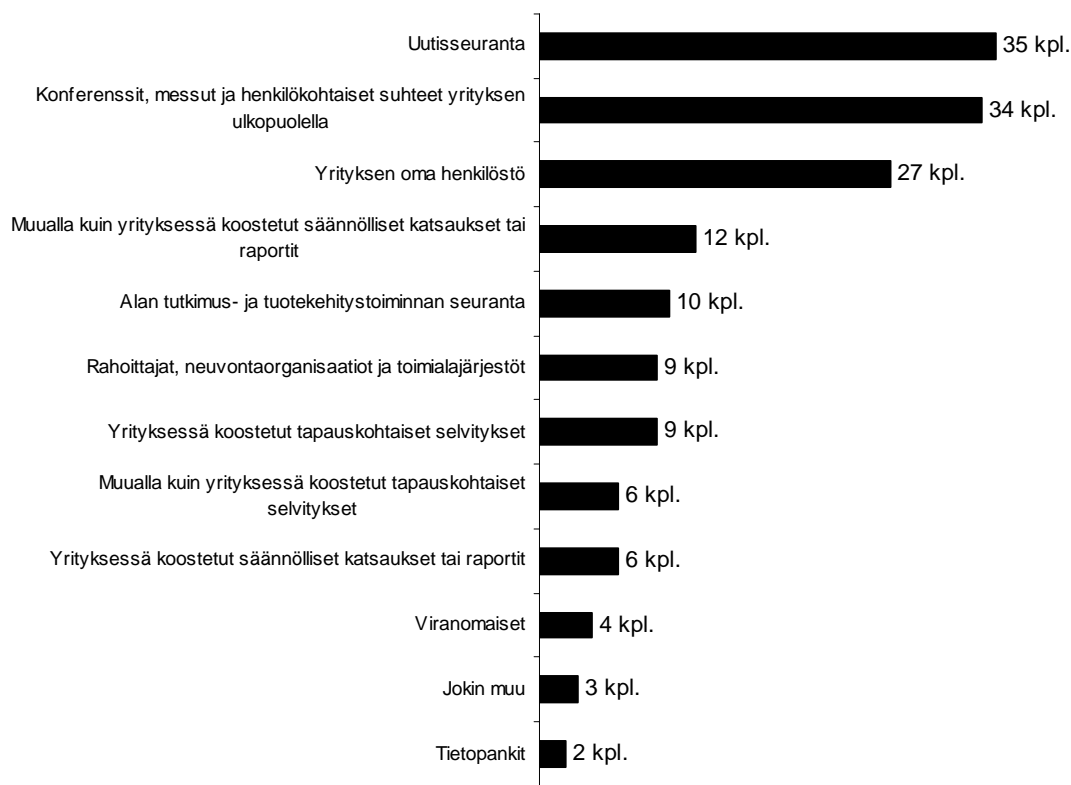
Kuva 3.8. Ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntämisen voimakkuus yritysten eri toimintojen osalta (43 vastaajaa).

Omaa toimialaa, kilpailijoita sekä asiakkaita ja heidän toimialaansa koskeva tieto nähdään yrityksissä tärkeimmiksi tietotarpeiksi (kuva 3.9). Yrityksillä on ollut vaikeuksia saada luotettavaa tietoa erityisesti kilpailijoista ja heidän taloudestaan. Yrityksillä on ollut vaikeuksia myös omaa toimialaa, asiakkaita sekä direktiivejä, lakeja ja asetuksia koskevan tiedon hankinnassa. Haastatteluihin osallistuneet yritykset mainitsivat, että viranomaisilta saatavan tiedon hankinta koetaan hankalaksi.



Kuva 3.9. Tietotarpeiden tärkeys (44 vastaajaa).

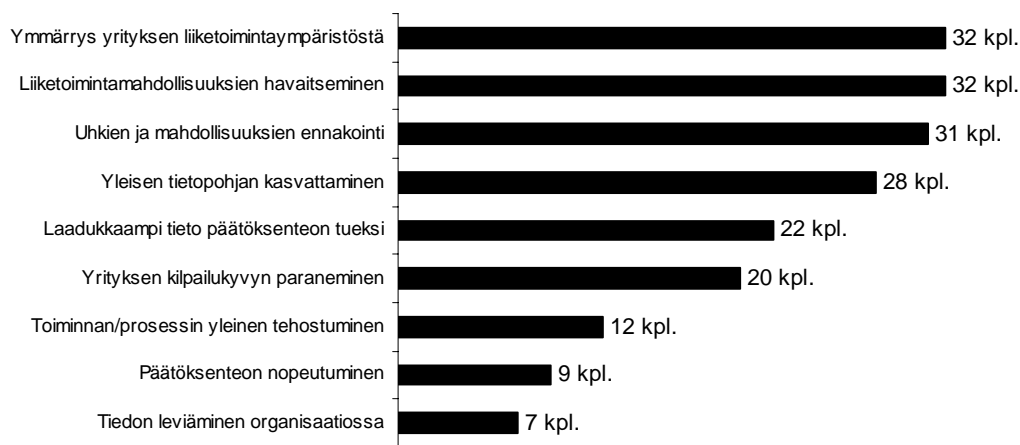
Tärkeimpinä ulkoisen liiketoimintatiedon lähteinä toimivat uutisseurannan lisäksi konferenssit, messut ja henkilökohtaiset suhteet yrityksen ulkopuolella sekä yrityksen oma henkilöstö (kuva 3.10). Internet on ensisijaisen tärkeä lähde tiedonkeruulle. Vain kaksi yritystä 44:stä hankkii pääsääntöisesti ulkoista liiketoimintatietoa tietopankeista.



Kuva 3.10. Yritysten käyttämät ulkoisen liiketoimintatiedon lähteet (44 vastaajaa).

### 3.4 Hyödyt ja ongelmakohdat

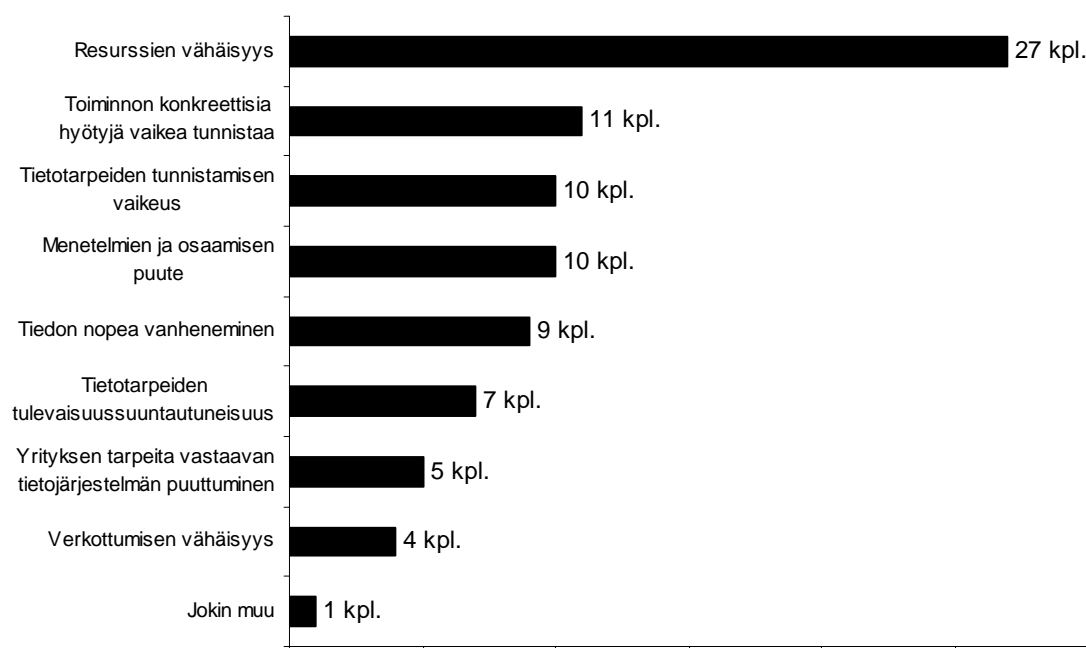
Tärkeimmät ulkoisen liiketoimintatiedon avulla saavutetut hyödyt ovat yritysten mielestä yrityksen liiketoimintaympäristön parempi ymmärtäminen, uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen, uhkien ja mahdollisuuksien ennakoiminen sekä yleisen tietopohjan kasvattaminen (kuva 3.11).



Kuva 3.11. Tärkeimmät hyödyt, joita voidaan saavuttaa ulkoisen liiketoimintatiedon avulla (43 vastaajaa).



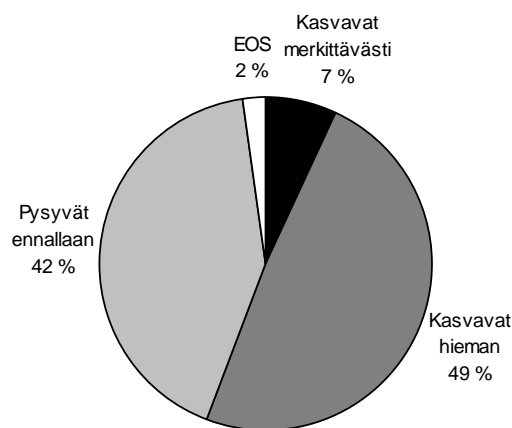
Vaikka moni yritys piti ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan osoittamiaan resursseja riittävinä, pitää 27 yritystä 42:sta resurssien vähäisyyttä yhtenä suuremmista ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ongelmakohdista (kuva 3.12). Ongelmallisena pidetään myös toiminnon konkreettisten hyötyjen ja tietotarpeiden tunnistamisen vaikeutta sekä menetelmien ja osaamisen puutetta.



Kuva 3.12. Suurimmat ulkoiseen liiketoimintatiedon hallintaan liittyvät ongelmakohdat (42 vastaajaa).

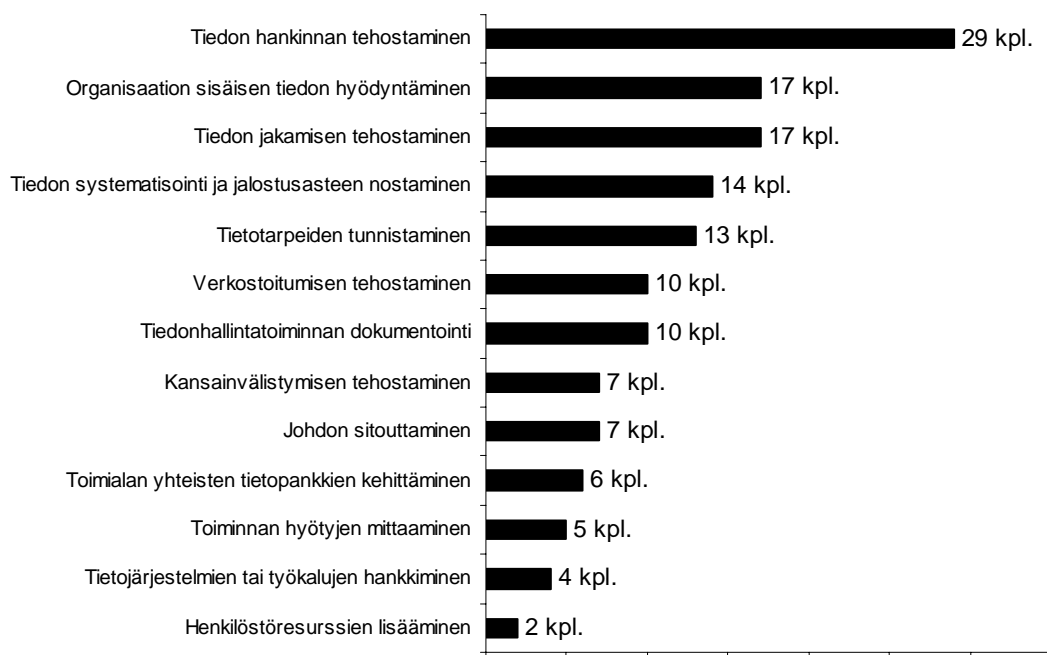
### 3.5 Tulevaisuus

Suuri osa yrityksistä uskoo panostuksensa ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan kasvavan hieman (21 vastaajaa) tai pysyvän ennallaan (18 vastaajaa) lähitulevaisuudessa (seuraavan 3–5 vuoden aikana) (kuva 3.13). Panostukset ovat kasvamassa merkittävästi vain kolmessa yrityksessä, mutta toisaalta yksikään yritys ei arvioi panostustensa pienevän edes hieman. Merkittävinä yrityksissä alkamassa tai suunnitteilla olevina ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittämishankkeina mainitaan mm. kilpailijaselvitykset, toimialakatsaukset, liiketoiminta-analyysit sekä asiakkuudenhallinnan järjestelmien päivittäminen.



Kuva 3.13. Yritysten panostukset ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan lähitulevaisuudessa (43 vastaajaa).

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan mahdollisista kehityskohteista tärkeimmiksi nostetaan tiedon hankinnan ja jakamisen tehostaminen, organisaation sisäisen tiedon hyödyntäminen, tiedon systematisointi ja jalostusasteen nostaminen sekä tietotarpeiden tunnistaminen (kuva 3.14). Sen sijaan yksikään yritys ei pidä tiedonhallinnan ulkoistamista ja sen budjetoinnin kehittämistä tärkeinä kehittämiskohteina.



Kuva 3.14. Yritysten tärkeimmiksi kokemat mahdolliset ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehityskohdet (42 vastaajaa).

## 4 ULKOISEN LIIKETOIMINTATIEDON KEHITTÄMINEN JA TYÖKALUT MERITEOLLISUUDESSA

### 4.1 Kokonaisarvio nykytilasta

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta vaikuttaa kyselyn mukaan olevan suomalaisissa pk-sektorin meriteollisuusyrityksissä enimmäkseen satunnaista. Tämä on varsin luonnollista, koska kyselyssä oli mukana paljon pieniä yrityksiä kuten alalla kokonaisuudessaankin. Toisaalta ulkoisia liiketoimintatiedon tietolähteitä seurataan varsin paljon ja ulkoista liiketoimintatietoa tarvitaan yrityksissä jatkuvasti moninlaisiin tarpeisiin, vaikka sen hallinta olisikin satunnaista. Viidesosa yrityksistä ei hyödynnä kyseistä toimintoa lainkaan. Yritykset, jotka eivät hyödynnä ulkoista liiketoimintatietoa, eivät suunnittele tulevaisuudessakaan aloittavansa kyseistä toimintoa. Sen sijaan satunnaisesti ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävät yritykset ovat valmiita systematisoimaan toimintaa nykyisestä. Tällä hetkellä ulkoista liiketoimintatiedon hallintaa toteuttaa kyselyn mukaan systemaattisesti joka kuudes yritys.

Syinä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan puuttumiselle tai sen hyödyntämisen satunnaisuudelle ovat pk-sektorin yrityksille tyypilliset ongelmakohdat: resurssien vähäisyys ja ajankäytölliset haasteet. Tästä huolimatta nykyisiä toiminnalle osoitettuja resursseja pidetään riittävinä. Myös harvat ja vakiintuneet asiakassuhteet mainitaan usein syynä ulkoisen liiketoimintatiedon tarpeen vähäisyydelle, mikä ei ole kovinkaan yllättävää sitä taustaa vasten, että yritysten ylivoimaisesti tärkeimpiä asiakkaita ovat lukumääräisesti vähäiset kotimaiset telakat. Tämä ei kuitenkaan saisi olla syy ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan vähäisyyteen, kuten Thomas Jr. (2001) on todennut. Ulkoista liiketoimintatietoa on tarvittu meriteollisuusyrityksissä useimmin juuri asiakkaiden ja kilpailutilanteen muuttuessa.

Kaiken kaikkiaan aihealue vaikuttaisi olevan yrityksille tuttu ja sen hyötyvaikutukset tunnustetaan laajasti. Hyötyvaikutukset ovatkin ilmeiset. Tärkeimmiksi hyödyiksi koetaan mm. parempi ymmärrys yrityksen liiketoimintaympäristöstä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen. Em. hyödyt ovat tärkeitä kasvaville ja kehittyville yrityksille. Lisäksi ulkoisen liiketoimintatiedon tärkeyttä yrityksen tulevaisuuden kannalta korostaa myös parempi uhkien ja mahdollisuuksien ennakoimisen nostaminen yhdeksi tärkeimmistä toiminnon hyödyistä.

Yritykset arvioivat oman ulkoisen liiketoimintatiedon hallintansa tilan pääosin tyydyttäväksi. Arvioon on helppo yhtyä tarkastelemalla kyselyn muita kohtia. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus lisää tyytyväisyyttä toimintoon. Joissakin aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Davenport & Harris 2007) on todettu, että systemaattisuuden lisääntyessä myös toiminnon mukanaan tuomat hyödyt kasvavat ja nousevat helpommin esiin.

Henkilökohtaiset (oma henkilöstö ja henkilökohtaiset suhteet yrityksen ulkopuolella) suhteet ovat tärkeässä asemassa yritysten tiedonhankinnassa. Myös uutisseuranta, messut ja konferenssit ovat tärkeitä tietolähteitä yrityksille. Ulkoisen liiketoimintatiedon

tallennus on yrityksissä pääosin satunnaista ja jakelu epävirallista ja suullista. Tältä osin yrityksiltä puuttuvat selvät sisäiset pelisäännöt.

Ylin johto on tärkein ulkoisen liiketoimintatiedon käyttäjä- ja vastuuryhmä. Tilanne on samanlainen kuin suomalaisissa suuryrityksissä Halosen ja Hannulan tutkimuksen mukaan (2007). Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen on tärkein ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävä toiminto. Juuri liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä toiminnon koetut hyödyt tulevat selvimmän esille. Tärkeimmiksi tietotarpeiksi nostetaan omaa toimialaa, kilpailijoita ja asiakkaita koskeva tieto. Asiakkaita koskeva tieto oli yksi tärkeimmistä tietotarpeista, vaikka samanaikaisesti harvat ja vakiintuneet asiakassuhteet mainittiin syyksi, miksi ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta ei ole vastaajayrityksissä systemaattista. Yrityksillä on ollut vaikeuksia saada luotettavaa tietoa juuri näistä tietoa-alueista. Myös direktiivit, lait ja asetukset sekä lisenssit ja standardit ovat yrityksille hankalia aiheita tiedonhankinnan näkökulmasta.

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta työllistää yritysten henkilöstöä suhteellisen vähän. Vain murto-osa yrityksistä on osoittanut ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan budjetin tai eriyttänyt sen omaksi toiminnokseen. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan toimintoja on ulkoistanut vain muutama yritys, eikä sitä varten ole hankittu erillisiä tietoteknisiä työkaluja. Muutamat yritykset ovat kuitenkin valmiita ulkoistamaan toimintojaan tulevaisuudessa. Sen sijaan tietoteknisten työkalujen hankkiminen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tarpeisiin ei näytä olevan osana yritysten lähitulevaisuuden suunnitelmia. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastanneissa yrityksissä panostukset ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan näyttäisivät pysyvän ennallaan tai kasvavan hieman. Yritykset eivät ainakaan tällä hetkellä hae laajempia kaiken kattavia ratkaisuja, vaan panostukset suuntautuvat pieniin asioihin yritysten sisällä.

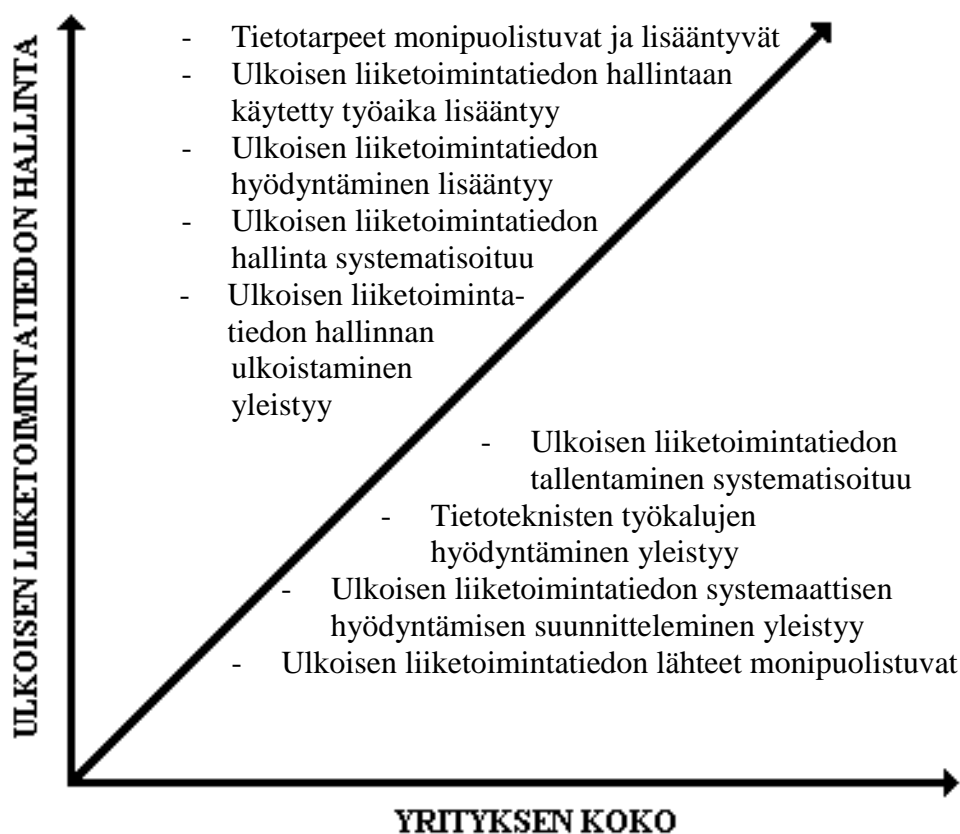
Systemaattinen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta on selkeästi ominaisempaa suuremmille yrityksille. Systemaattisempaa ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa kehitetään pääosin vasta yrityksen kehittyessä ja kasvaessa. Tämä näkyy myös siinä, että satunnaisesti ulkoista liiketoimintatiedon hallintaa käyttävät suuremmat yritykset suunnittelevat toiminnon systematisointia pienempiä yrityksiä yleisemmin. Sama pätee toiminnon ulkoistamisessa. Suuremmat yritykset ovat ulkoistaneet tai suunnittelevat ulkoistavansa osia toiminnosta pieniä yrityksiä useammin. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan käytetty työmäärä kasvaa ja tiedon tallentaminen systematisoituu yritysten kasvaessa. Samoin tietoteknisten työkalujen käyttäminen tai niiden hankkimisen suunnittelu on yleisempää suuremmissa yrityksissä. Em. perusteella voidaan todeta, että ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus kasvaa selkeästi meriteollisuudenyritysten koon kasvaessa.

Useilla muillakin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan käytännöillä kuin toiminnon systemaattisuudella on selvä yhteys yritysten kokoon, jota voidaan kuvata esim. yritysten henkilöstömäärällä tai liikevaihdolla. Yrityksen kokoluokan kasvaessa ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntäminen lisääntyy ylimmän- ja keskijohdon sekä eri toimintojen osalta (erityisesti liiketoiminnan suunnittelu sekä myynti ja/tai markkinointi). Samalla tietotarpeet ja -lähteet näyttäisivät monipuolistuvan ja lisääntyvän (taulukko 4.1).

Taulukko 4.1. Yrityksen liikevaihdon suuruuden yhteys ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan käytäntöihin, tiedonhyödyntämiseen, tietotarpeisiin ja -lähteisiin meriteollisuudessa.

ULKOISEN LIIKETOIMINTA-TIEDON HALLINNAN OMINAISPIIRTEITÄ	LIIKEVAIHDON KOKOLUOKKA			
	I alle 1 milj. €	II 1–5 milj. €	III 5–20 milj. €	IV 20–50 milj. €
Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus	ei ollenkaan/ satunnaista	ei ollenkaan/ satunnaista	satunnaista/ systemaattista	satunnaista/ systemaattista
<b>Tietoa hyödyntävät ryhmät:</b>				
– Ylin johto	jonkin verran	jonkin verran	paljon	paljon
– Keskijohto	vähän	vähän	jonkin verran	jonkin verran
<b>Tietoa hyödyntävät toiminnot:</b>				
– Liiketoiminnan suunnittelu	jonkin verran	jonkin verran	paljon	paljon
– Myynti	jonkin verran	jonkin verran	jonkin verran/ paljon	paljon
<b>Tietotarpeiden ja -lähteiden tärkeys:</b>				
– Kilpailijat	tärkeä	tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
– Asiakkaiden toimiala	tärkeä	tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
– Toimittajat	kohtalaisen tärkeä	kohtalaisen tärkeä	tärkeä	tärkeä
– Toimittajien toimiala	kohtalaisen tärkeä	kohtalaisen tärkeä	kohtalaisen tärkeä	tärkeä
– Teknologia	kohtalaisen tärkeä	kohtalaisen tärkeä	tärkeä	erittäin tärkeä
Yrityksen käyttämät tietolähteet	uutisseuranta	uutisseuranta ja konferenssit	uutisseuranta ja konferenssit	uutisseuranta ja konferenssit

Edellä kuvatut tekijät voidaan yhdistää samaan kuvaajaan, joka havainnollistaa miten ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ominaispiirteet (systemaattisuus, tiedon hyödyntäjät, menettelytavat, organisointi sekä tietotarpeet ja -lähteet) kehittyvät yritysten koon kasvaessa (kuva 4.1). Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta on siis pohjimmiltaan ominaista suuremmille yrityksille, vaikka hyödyt voitaisiin varmasti nähdä jo pienemmissäkin yrityksissä. Ymmärrettävästi resurssien vähäisyys kuitenkin rajoittaa pienempien yritysten mahdollisuuksia hyödyntää ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan täyttä potentiaalia.



Kuva 4.1. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ominaispiirteiden kehittyminen suhteessa yritysten kokoluokkaan.

Koko alaa koskevia johtopäätöksiä ei voida tämän kyselyn perusteella aukottomasti tehdä, mutta voidaan olettaa, että havaitut ominaisuudet ja piirteet pätevät ainakin pääosin myös laajemmassa yritysryhmässä.

## 4.2 Kehitystarpeet

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tila suomalaisissa pk-sektorin meriteollisuusyrityksissä voidaan nähdä kyselyn valossa tyydyttävänä eli yritysten mielestä kehittämisen varaa on olemassa.<sup>1</sup> Edellistä päätelmää tukee myös se, että noin puolet satunnaisesti ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävistä yrityksistä suunnittelee kehittävänsä toimintaansa systemaattisempaan suuntaan lähitulevaisuudessa. Kehittämällä ulkoista liiketoimintatiedon hallintaa yritykset voivat siirtyä satunnaisesta liiketoimintatiedon käytämisestä systemaattisemmin organisoituun malliin. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että yritysten resurssit eivät välttämättä riitä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattiseen kehittämiseen. Osa yrityksistä näki ongelmalliseksi toiminnon kehittä-

<sup>1</sup> Tosin muutaman yrityksen mielestä kehittäminen tällä sektorilla ei tule ratkaisemaan yritysten ja meriteollisuuden ongelmia, vaan haasteet ovat muualla ja kehittäminen olisi aloitettava muista kehityskohteista. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen ei varmasti poista kaikkia yritysten ja alan kohtaamia ongelmia, mutta se voi toimia täydentävänä apuvälineenä ongelmiin varauduttaessa ja niistä selvittäessä.

misen kannalta sen, että ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan hyödyt eivät ole riittävän selkeitä ja tuottavia, jotta aihealueeseen kannattaisi keskittää nykyistä enemmän voimavaroja. Jotkut yritykset toivoivatkin, että konkreettista tietoa toiminnon hyödyistä tulisi olla paremmin saatavilla. Kaikkia yritysten kokemia ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan liittyviä ongelmakohtia on vaikea poistaa, mutta osaan voidaan vaikuttaa suhteellisen pienillä toimenpiteillä ja mahdollisesti myös yhteistyötä lisäämällä.

Yhtenä kehitystarpeena voidaan todeta olevan tiedon tallentamisen systematisointi. Nykyisellään tiedon tallentaminen on useassa yrityksessä sattumanvaraista, minkä vuoksi tärkeä tieto ei välttämättä tavoita kaikkia sitä tarvitsevia henkilöitä vaan jää vain yhden tai muutaman henkilön hyödynnettäväksi. Samaa ongelmaa lisää myös tiedon jakelun epäselvyys ja epäsystemaattisuus. Jos ulkoinen liiketoimintatieto jää vain ylimmän johdon tai muutamien työntekijöiden käsiteltäväksi, jää osa sen potentiaalista käyttämättä, kuten aikaisemmin on todettu. Kehittämistä on myös tiedonkeruussa ja sen vastuissa. Tiedonhankinnan kehittäminen nähdään eritoten tärkeänä tietoaalueilla, joista muuten on vaikea hankkia luotettavaa tietoa. Kaikki tiedonkeruuseen liittyvät kehittämistarpeet eivät suoranaisesti koske asioita, joihin yrityksillä on mahdollisuuksia vaikuttaa. Esimerkiksi viranomaisten asennoitumiseen tiedonjakamisen suhteen toivotaan parannusta, koska monien yritysten mielestä viranomaisilta on nykyisellään vaikea saada yhdenmu-kaista ja selkeää tietoa.

Tärkeimpinä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan potentiaalisina kehityskohteina yritykset näkevät juuri edellä mainitut tiedon hankinnan ja jakamisen tehostamisen. Myös organisaation sisäisen tiedon hyödyntäminen nähdään tärkeäksi kehittämiskohteeksi, mikä omalla osallaan liittyy myös tiedonjakamisen (erityisesti ns. ”hiljaisen tiedon”) kehittämiseen. Kehittämistarpeita nähdään myös tiedon jalostusasteen nostamisessa sekä tietotarpeiden tunnistamisessa, mikä on itse asiassa koko ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan prosessin tärkeimpiä vaiheita ja lähtökohta (Salonen & Pirttimäki 2006; Vitt ym. 2002). Lampela (2005) on todennut, että pk-sektorin yritykselle tietotarpeiden tunnistaminen on erittäin tärkeätä, jotta resursseja ei tuhlattaisi epäolennaisiin asioihin. Yrityksissä tarvitaan myös osaamista, että tiedon jalostusastetta saadaan nostettua.

Taulukko 4.2. Yhteenveto yritysten tärkeimmiksi kokemista kehittämistarpeista.

1.	<b>TIEDON HANKINNAN TEHOSTAMINEN</b> – Tiedon keruun vastuut
2.	<b>TIEDON JAKAMISEN TEHOSTAMINEN</b> – Tiedon jakamisen pelisäännöt ja käytännöt
3.	<b>ORGANISAATION SISÄISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN</b> – ”Hiljaisen tiedon” leviäminen
4.	<b>TIEDON SYSTEMATISOINTI JA JALOSTUSASTEEN NOSTAMINEN</b> – Menetelmällinen osaaminen
5.	<b>TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMINEN</b> – Resurssien optimointi
6.	<b>TIEDONHALLINTATOIMINNAN DOKUMENTOIMINEN</b> – Tiedon tallentamisen systematisointi
7.	<b>VERKOSTOITUMISEN TEHOSTAMINEN</b> – Yhteistyö

### 4.3 Kehitysmahdollisuudet ja -ehdotukset

Yritystiedustelun ja aikaisempien tutkimusten tuloksien pohjalta on seuraavana pyritty esittämään mahdollisia kehityskohteita ja ehdotettu toimia ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntämisen tehostamiseksi niin yksittäisissä yrityksissä kuin koko meriteollisuudessa yhteisesti.

Usein puutteellisen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan syynä on yksinkertaisesti se, että yrityksen henkilöstöllä ei ole aikaa tai tarvittavaa osaamista toiminnon systemaattiseen hyödyntämiseen. **Ulkoistaminen** voisi olla tietyissä harkituissa tapauksissa vastaus ajankäyttöisten ja muiden kuin rahallisten haasteiden ylittämiseen. Ulkoistamisen on aikaisemmin todettu kasvattavan yritysten ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tehokkuutta ainakin isoissa yrityksissä.

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan menetelmällisen puolen osaamispääomaa voidaan kasvattaa henkilökuntaa kouluttamalla. **Henkilökunnan kouluttaminen** nostaisi samalla tärkeäksi kehittämistarpeeksi koettua tiedon jalostusastetta, kun työntekijöiden kyvyt ja valmiudet ulkoisen liiketoimintatiedon analysoimiseksi kasvavat. Kouluttamisen kannattaa olla joustavaa ja kevyttä mutta jatkuvaluonteista, jotta henkilökunta pysyy koko ajan kehityksen tasalla.

Muun muassa viranomaiset, järjestöt, tutkimuslaitokset sekä monet muut organisaatiot tuottavat nykyisin jatkuvasti selvityksiä, raportteja ja tietopalveluita, joita yritysten kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon. **Ilmaisten ja valmiiden analyysien sekä tietopalveluiden hyödyntäminen** mahdollistaa yritysten ulkoisen liiketoimintatiedon keräämisen kustannustehokkaammin. Ongelmana yrityksissä tässä suhteessa on toisinaan se, että ei olla tietoisia siitä, mistä kaikista läheistä ja minkälaista tietoa olisi saatavilla. Myös tiedon tuottajien on kehitettävä tiedottamista ja markkinointia.

Aikaisemmat, suuryrityksiä koskevat tutkimukset (esim. Halonen & Hannula 2007) osoittavat, että liiketoimintatiedon hallinnan tila on parempi yrityksissä, jotka ovat erikseen budjetoineet rahaa kyseistä toimintoa varten. Se, onko pk-sektorin yrityksillä tarvetta osoittaa toimintoon omaa budjettia, on kiistanalaista ja yleensäkin tapauskohtaista, mutta ainakin **budjetointiprosessi** pakottaisi yritykset miettimään ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tarpeitaan ja siihen mahdollisesti jo nyt liittyviä ”piilokustannuksia”.

Aikaisemmissa suuryrityksiä koskevissa tutkimuksissa (esim. Halonen & Hannula 2007) on osoitettu, että liiketoimintatiedon hallinnan tila on parempi yrityksissä, jotka ovat erikseen määritelleet henkilön, joka on kokonaisvastuussa ulkoisen liiketoimintatiedon keräämisestä, analysoinnista ja jakamisesta. Pk-sektorin yritysten kannattaisi ainakin miettiä niitä hyötyjä, joita **tiedonkeruun vastuuhenkilön nimeäminen** voisi tuoda yritykselle. Tiedonkeruusta vastaava henkilö (ei välttämättä päätoimisesti vaan vain osa työajasta) seuraisi tiettyjä hyviksi havaittuja tietolähteitä ja raporttoisi niistä tiivistetysti muille työntekijöille. Parhaimmillaan tiedonkeruun keskittäminen säästää aikaa, kun useimmat työntekijät eivät enää seuraa toisistaan tietämättä samoja tietolähteitä.



Tiedonkeruuta helpottaisi myös **toimialalle yhteisten tietopankkien laajentaminen sekä uutispalvelun käynnistäminen**. Vastaavia toimialalle yhteisiä tietopankkeja ja uutispalveluita toimii useilla toimialoilla. Meriteollisuuden tietopankkia ylläpitää Meriteollisuusyhdistys ry. Uutispalvelun suhteen meriteollisuusyritysten yhteistyönä voitaisiin harkita esim. ulkoisen palveluntarjoajan käyttämistä, jolloin voitaisiin hyödyntää kohdennettua uutisseurantaa yhteisesti valituista aiheista. Kustannukset voitaisiin jakaa toimintaan osallistuvien yritysten kesken, jolloin ne eivät nousisi yksittäiselle yritykselle liian korkeiksi.

Myös tiedon jakamisen tehostaminen koetaan yrityksissä tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Olisikin ensisijaisen tärkeää, että yrityksen sisällä olisi kaikille työntekijöille yhteiset selvät käytännöt siitä minkälaista tietoa ja milloin välitetään. **Tiedonjakelun yhteiset pelisäännöt** varmistaisivat sen, että tieto ei enää jäisi vain yhden tai muutaman henkilön taakse. Kun ulkoisen liiketoimintatiedon jalostamisen ja analysoinnin prosesseihin osallistuu mahdollisimman moni yrityksen työntekijöistä tarkoituksenmukaisella tavalla, varmistetaan samalla, että yrityksen liiketoimintatiedon hallinnan koko potentiaalia hyödynnetään paremmin.

Organisaation sisäisen tiedon hyödyntämiseen liittyy eritoten ns. ”hiljaisen tiedon” jakamisen varmistaminen. Usealta yrityksellä ”hiljaisen tiedon” jakelu on epävirallista ja satunnaista. Jotkut yritystiedusteluun osallistuneista yrityksistä ovat kuitenkin keksineet keinon ”hiljaisen tiedon” jakelun varmistamiseksi, jota voisi hyödyntää myös muissa yrityksissä. Tämä keino on **”hiljaisen tiedon” dokumentointi**. Kun yrityksen edustajat osallistuvat esim. messuille tms., käydään asiat läpi seuraavassa palaverissa ja saaduista tiedoista, kokemuksista jne. kirjoitetaan pöytä- tai asiakirja, joka jaellaan muille yrityksen työntekijöille. Näin muuten ”hiljaiseksi tiedoksi” jäävä informaatio on kaikkien käytettävissä ja dokumentoitua, jolloin siihen voidaan palata myöhemminkin.

Tiedon nopeaan vanhenemiseen ja tietohallinnan dokumentoimisen kehittämistarpeeseen voidaan vastata miettimällä, minkälaista tietoa ylipäänsä kannattaa dokumentoida ja tallentaa. Yksi ratkaisu ongelmaan on **pysyvemmän tiedon tallentaminen** kuten Lampela tutkimuksessaan (2005) ehdotti. Vain pysyvemmän tiedon, jonka päivittämistarve on vähäisempi, tallentaminen saattaa olla järkevää. Jos tieto on nopeasti vanhenevaa, on päähuomio siirrettävä tiedonjakeluun organisaation sisällä ja hankittava tieto tapauskohtaisesti kuhunkin päätöksentekotilanteeseen sopivalla tavalla.

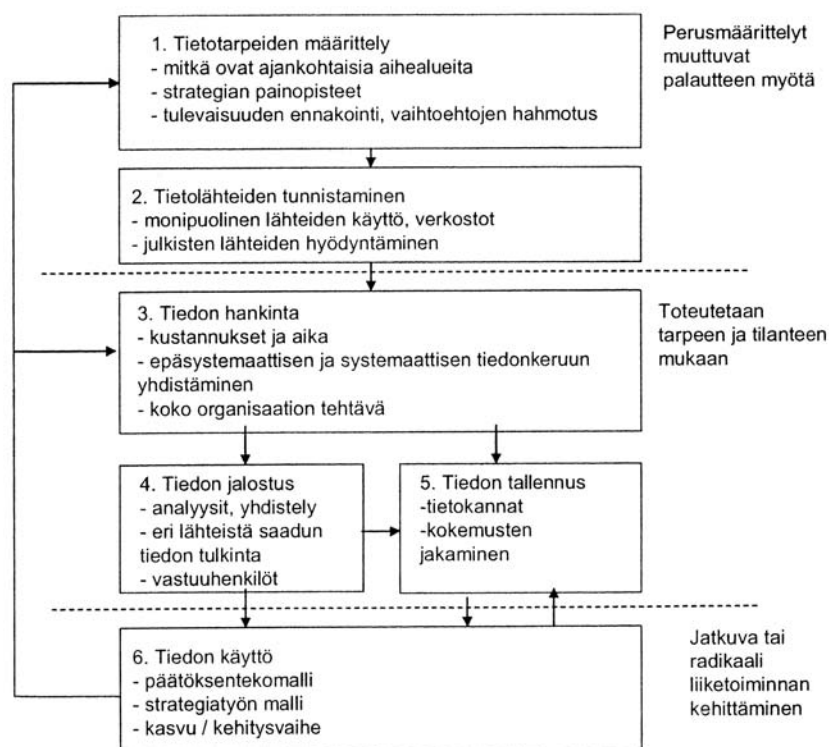
**Yhteistyön lisääminen alan sisällä** voisi ratkaista joitakin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ongelmakohtia yrityksissä. Yhteistyöllä hankittavat palvelut, esimerkiksi uutisseuranta, vähentäisivät yrityskohtaisia kustannuksia sekä resurssitarpeita ja antaisivat mahdollisuuksia liiketoimintaympäristön seuraamiseen nykyistä laajemmin myös pienissä yrityksissä.

#### 4.4 Pk-yritykselle soveltuvan toiminnallisen viitekehysten raamit

Tämän tutkimuksen tulosten, löydösten ja huomioiden on osaltaan tarkoitus palvella myös ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan yleistasoisten ”raamien” kehittämistä eri-

tyisesti pk-yrityssektorin tarpeisiin. Tavoitteena on tarkastella pk-yrityksille soveltuvien käytäntöjen pohjalta yleistason kokonaisratkaisumalleja, eräänlaisia viitekehyskäytännöksiä, liiketoimintatiedon hallintaan. Tutkimuksen yritystiedusteluiden johtopäätösten sekä aikaisempien tutkimustulosten perusteella on seuraavassa kuvattu käytäntöjä ja malleja, joiden perusteella pk-yritykset voivat organisoida omia ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan prosesseja ja kehittää toimintaansa kokonaisvaltaisesti. Erilaiset valmiit mallit ja viitekehyskäytännöt sopivat harvoin sellaisenaan käyttöönotettaviksi yrityksissä, mutta ne voivat tarjota ainakin osaratkaisuja ja hyviä käytäntöjä jalostettaviksi yrityksiin.

Varsin hyvänä lähtökohdana yleisen toiminnallisen mallin määrittelyyn voidaan pitää Lampelan (2005) tekemää ehdotusta liiketoimintatiedon hallintaprosessista ja viitekehyskäytännöstä pk-yrityksissä (kuva 4.2). Lampela jakaa prosessin kuuteen osaan ja näiden välisiin oleellisiin kytkentöihin. Toiminnallinen viitekehys korostaa yrityskohtaista ja tarveperusteista soveltamista, liiketoimintatiedon hallinnan perustana olevien valintojen, periaatteiden ja määrittelyn tärkeyttä yrityksessä sekä hallinnan kokonaisvaltaista strategista luonnetta. Tämän tutkimuksen näkökulmasta Lampelan määrittelemä viitekehys nostaa esille keskeisiä teemoja ja ratkaisumalleja.



Kuva 4.2. Lampelan (2005) määrittelemä liiketoiminnan hallinnan viitekehys pk-yrityksissä.

Pohdittaessa ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan mallin kehittämistä tai synnyttämistä yrityksessä joudutaan tavallisesti arvioimaan lukuisten eri toimintatapojen välisiä eroja, niiden hyötyjä, haittoja ja kustannuksia. Osa vaihtoehtoista ja kysymyksistä on luonteeltaan suurempia, strategisia linjauksia, osa puolestaan pienempiin asioihin liittyvää hienosäätöä. Taulukossa 4.3 on eritelty toiminnon kehittämiseen ja määrittelyyn liittyviä keskeisiä kysymyksiä, jotka oleellisesti vaikuttavat toimintamallin lopulliseen

muotoon. Kysymykset on ryhmitelty taulukossa kolmen pääteeman alle: toiminnallisuuden ja organisointiin, hallintamalleihin sekä tiedon hankintaan ja käyttöön. Teemat ja kysymykset eivät ole toisistaan irrallisia vaan osittain päällekkäisiä ja keskenään vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan toiminnallisuuden ja organisoinnin näkökulmasta oleelliset kysymykset liittyvät resurssien käyttöön, vastuisiin ja panostuksiin. Lähtökohdaksi voidaan tämän sekä aikaisempien tutkimustulosten perusteella ottaa se, että korvamerkitty budjetoitu rahoitus parantaa pääsääntöisesti ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tilaa yrityksissä. Toimintojen osittainen ulkoistaminen puolestaan voi olla järkevää silloin, kun ajankäytölliset ja henkilöresurssit asettavat rajoitteita toiminnalle. Samoin vastuuhenkilön nimeäminen edesauttaa toiminnon kehittymistä yrityksissä. Panostamalla lisäresursseja ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan siitä saatavat hyödyt selkeästi kasvavat, mutta toisaalta panosten ja hyötyjen suhde voi vaihdella tapauskohtaisesti suurestikin. Lisäresurssien osoittaminen toimintoihin ei välttämättä yksistään kehitä yritystä eteenpäin.

Taulukko 4.3. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiseen ja määrittelyyn liittyviä keskeisiä kysymyksiä.

TEEMA: TOIMINNALLISUUS JA ORGANISOINTI		
RESURSSIT	VASTUUT	PANOSTUKSET
<b>Budjetointi</b> Onko toiminnalle osoitettavissa rahallisia resursseja vai integroidaanko tehtävät osaksi jokapäiväisiä (muuta) työtehtäviä?	<b>Vastuuhenkilö</b> Onko toimintokokonaisuuden koordinointi mahdollista siirtää yhdelle vastuuhenkilölle?	<b>Toiminnon laajuus</b> Onko toiminnon laajuus tällä hetkellä tarkoituksenmukaisella tasolla suhteessa siitä saataviin hyötyihin? Tuleeko toiminnon nykyinen laajuus säilyttää, sen laajuutta lisätä vai kenties pienentää?
<b>Ulkoistaminen</b> Jos aika- ja/tai henkilöresurssit eivät riitä, onko toiminnasta irroitettavissa osioita ulkopuolisen palveluntuottajan vastuulle? Pystyykö ulkopuolinen palveluntuottaja vastaamaan tärkeimpiin tietotarpeisiin vai onko oma henkilöstö lopulta parempi tiedon tuottajataho?		<b>Toiminnon painoarvon kasvattaminen</b> Voidaanko yrityksessä osoittaa toimintoon lisäpanostuksia (taloudellisia, henkilöstö- ja teknisiä panostuksia) ja kasvattaa sitä kautta hyötyjä vai ovatko panostukset tällä hetkellä oikealla tasolla?
TEEMA: HALLINTAMALLIT		
TIEDON JAKAMINEN	TIEDON TALLENTAMINEN	OSALLISTUMINEN
<b>Toimintamallit ja pelisäännöt</b> Millä menetelmillä tietoa jaetaan yrityksen sisällä (tai sen ulkopuolelle)? Tarvitaanko tiedon jakamisessa uusia toimintamalleja tai työkaluja? Saavatko kaikki tiedon käyttäjäryhmät varmasti tarvitsemansa tiedon?	<b>Oleellisen tiedon säilyvyys</b> Minkälainen tieto vaatii pysyvää dokumentointia ja tallennusta eri muodoissa ja minkälainen tieto voidaan käsitellä kertaluontoisemmin? Miten varmistetaan hiljaisen tiedon tallentaminen ja jakaminen koko organisaation käyttöön?	<b>Toiminnon työnjako</b> Ketkä osallistuvat tiedon hankintaan, jakeluun, jalostamiseen ja tallentamiseen yrityksen eri organisaatioryhmissä ja -tasoilla? Miten varmistetaan, että kaikki tiedon (epäsuoratkin) vastaanottajat ovat mukana tiedon hallintaprosessissa?
TEEMA: TIEDON HANKINTA JA KÄYTTÖ		
TARVELÄHTÖKOHDAT	HANKINTAVAIHTOEHDOT	PRIORISOINTI
<b>Tarpeiden tunnistaminen ja painoarvo</b> Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät tietotarpeet? Voidaanko tietotarpeita kategorisoida suhteessa niiden painoarvoon ja soveltaa erilaisia menettelytapoja eri tietotarpeissa?	<b>Tiedon hankinnan vaihtoehdot</b> Hyödyntääkö yritys tarpeeksi julkisia ja ilmaisia tietolähteitä? Voidaanko tärkeitä ja kriittisiä tietoja ostaa markkinoilta? Onko yritysten yhteistyöllä hankittavissa sellaista tietoa, johon yrityksen omat resurssit eivät riitä? Käyttääkö yritys kaikkia tiedonhankintakanavia?	<b>Toiminnon laajuus suhteessa resursseihin</b> Priorisoiko yritys tärkeimpiä tietotarpeita ja -lähteitä suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin? Onko tiedonhallinnan laajuutta tarvetta supistaa ja keskittää voimavarat yritykselle kaikista oleellisimpiin tietokohteisiin?

Hallintamallien teeman alle kuuluvista asiakokonaisuuksista tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt ovat varsin keskeisessä roolissa toimintoja kehitettäessä. Yleistäen voidaan todeta, että tietoa harvoin jaetaan liikaa. Tiedon mahdollisimman laaja jakaminen yrityksen sisällä edesauttaa tiedon hyödyntämistä laajemmin organisaatiossa. Samoin tiedon valikoiva tallentaminen ja dokumentoiminen lisäävät tiedon hyödyntämismahdollisuuksia. Henkilöstön osallistuessa laajasti, ei vain johdon osalta, tiedon hankinta-, jake- lu- ja jalostusprosesseihin parannetaan yleisesti liiketoimintatiedon hyödyntämispotentiaalia.

Tiedon hankinnan ja käytön osalta oleellinen lähtökohta on yrityksen keskeisten tietotarpeiden tunnistaminen. Tietotarpeita voi olla hyvinkin paljon tilanteessa, jossa yrityksen käytettävissä olevat resurssit asettavat voimakkaitakin rajoituksia tiedon hankinnalle ja jalostamiselle. Tällöin korostuu tärkeimpien tietotarpeiden tunnistaminen ja voimavarojen keskittäminen näiden tietojen hankintaan ja prosessointiin. Tilanne saattaa edellyttää selkeätä toimintojen priorisointia. Tiedon lähteistä tulee varmistaa ainakin julkisesti ja ilmaiseksi saatavien tietojen hyödyntämisen organisaatiossa. Yritykset voivat myös tehdä yhteistyötä kriittisten tietojen hankkimiseksi markkinoilta.

Edellä esitetyt linjaukset ovat pelkistyksiä hyväksi koetuista toimintatavoista. Linjausten käyttökelpoisuus on yrityskohtaista ja usein sidoksissa erityisesti yrityksen kokoon ja sen käytettävissä oleviin resursseihin. Tästä syystä toimintavaihtoehtoista on seuraavassa koottu pelkistetty toiminnallinen viitekehys kolmen eri kokoluokan yritykselle: mikroyritykselle, pienyritykselle ja keskisuurelle yritykselle. Viitteellisinä eroina voidaan todeta, että mikroyrityksen koko on maksimissaan 10 työntekijää, pienyrityksen maksimissaan 50 työntekijää ja keskisuuren yrityksen maksimissaan 250 työntekijää.

*Mikroyrityksen* ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa korostuvat muita yrityksiä enemmän yksinkertaisuus, pienten toimenpiteiden merkitys ja jo olemassa olevien palveluiden hyväksikäyttö. Kyse on yksinkertaisimmillaan siitä, onko mikroyrityksellä edellytyksiä hallita juuri lainkaan ulkoista liiketoimintatietoa.

Toiminnan lähtökohtatilanteena mikroyrityksessä voidaan pitää luvussa 4.1 esille tuotuja ja todennettuja piirteitä. Pelkistäen kuvattuna ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa ei yrityksessä käytännössä juuri ole tai ainakin toiminta ei ole missään muodossa systematisoitua. Tietoa hyödyntäviä henkilöstöryhmiä voi olla vaikea tarkkaan määrittellä, mutta ainakin yrityksen johto kuuluu jossakin määrin joukkoon. Ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävät vähäisessä määrin tai ei lainkaan lähinnä myynti ja liiketoiminnan suunnittelufunktio (usein yksi ja sama henkilö). Mikroyritys tunnistaa kuitenkin tärkeimmät tietotarpeensa, joita ovat oman toimialan kehityksen lisäksi kilpailijatieto ja asiakastieto.

Taulukossa 4.4 on kuvattu ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan viitekehystä mikroyrityksen osalta. Toiminnallinen viitekehys rakentuu yksinkertaisille ja tehokkaille toimintatavoille resurssien rajallisuuden vuoksi. Hyvin pienessä yrityksessä toimintamallin käyttöönottoa tulee edeltää tarkka määrittelytyö ja pohdinta toimivan ja resursseja säästävän toimintamallin löytämiseksi. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa sovelletaan kevyesti systematisoitua lähestymistapaa, jossa pääpaino on muutamilla tarkkaan vali-

koiduilla rakenteilla ja toimintatavoilla. Tietotarpeet priorisoidaan hyvin selkeästi rajallisten resurssien vuoksi.

Mikroyritys keskittyy tiedon hallinnassa pääosin sen elinehtoon, asiakkaan ymmärtämiseen, oman toimialan kehityksen seurannan rinnalla. Soveltuvasti keskeiseksi tietotarpeeksi otetaan myös kilpailijatieto, joka on periaatteessa erittäin tärkeä tarvealue, mutta toisaalta hankala ja työläs seurannan kohde käytännössä. Tietolähteinä painotetaan henkilökohtaisia suhteita, toimialajärjestöjä sekä kaikkea julkisesti ja ilmaiseksi saatavilla olevaa tietoa. Tiedon käyttäjäryhmä on keskitetysti ylin johto, koska muulla henkilöstöllä on yleensä vain vähän joustovaraa muiden varsinaisten tehtäviensä ohessa. Mikroyritys voi harkita soveltuvasti ulkoistettujen, kevyiden palveluiden käyttöä maksullisuudesta huolimatta ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa, mikäli se säästää yrityksen oman tuotannollisen työn rasittamista. Yhteistyö muiden yritysten kanssa voi helpottaa ulkoisen palveluntarjoajan käyttöä. Erityistä tietoteknistä hallintajärjestelmää ei käytetä, ja pääasiallinen työkalu on Internet. Vain oleelliset tiedot ja dokumentit tallennetaan ajan säästämiseksi. Tiedon jakelu on pääosin tapauskohtaista suullista tiedon välitystä, tärkeimmissä asioissa jakelua tehostetaan sisäisin palaverein. Mallissa yritys keskittää voimavaransa korostuneesti varsinaiseen liiketoimintaan/tuotantoon. Ylin johto keskitää liiketoimintatiedon hallinnan toiminnot itselleen ajan säästämiseksi ja muiden henkilöstöryhmien rajallisten ajankäyttömahdollisuuksien vuoksi.

Taulukko 4.4. Pelkistetty kuvaus mikroyrityksen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan viittekehystä.

OMINAISUUS	KUVAUS
Systemaattisuuden aste	Hyvin vähäinen: yksittäisen toimintaa tukevan perusrakenteen määrittäminen
Tietotarpeiden priorisointi	Voimakas priorisointi: pääpaino asiakastiedolla ja oman toimialan kehityksen seurannassa Helppoudesta riippuen myös kilpailijatiedolla
Keskeiset tietolähteet	Henkilökohtaiset suhteet Toimialajärjestöt Julkinen ilmainen tieto Utiset
Tiedon keskeiset käyttäjät	Keskitetysti ylin johto
Tiedon hankinta	Pääpaino tiedon hankinnan tehokkuudessa ja helppoudessa, valmiit palvelukokonaisuudet
Ulkoistaminen	Mahdollisesti yhdessä muiden yritysten kanssa Kevyiden ulkoistettujen palveluiden priorisointi yrityksen oman sisäisen työn kustannuksella
Tietotekniset työkalut	Internet, ei erillistä järjestelmää
Tiedon jalostus ja tallennus	Korostuneesti ylin johto Tärkeimpien dokumenttien tallennus
Tiedon jakelu	Tapauskohtaisesti suullisesti, sisäisin palaverein

Mikroyritystä suuremman *pienyrittäjän* ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa korostuvat panostusten yleinen kasvattaminen, toiminnan suurempi laajuus, henkilöstön laajempi mukanaolo sekä systemaattisuuden asteen kasvaminen mikroyritykseen verrattuna.

Pienyrityksen viitteellisenä lähtökohtatilanteena voidaan pitää ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan vähäisiä systemaattisia piirteitä (ks. luku 4.1). Yrityksessä tätä tietoa käyttää pääosin edelleen ylin johto, mutta myös keskijohto kuuluu ajoittain tiedon käyttäjäryhmiin. Yrityksen myyntitoiminnot käyttävät tietoa ajoittain varsin paljon, kasvavassa määrin myös liiketoiminnan suunnittelun toiminnot. Tietotarpeina korostuvat

oman toimialan kehityksen seurannan lisäksi kilpailijatieto, asiakastieto, osittain myös alihankkijatieto sekä teknologiatieto.

Taulukossa 4.5 on kuvattu pelkistetyksi ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan viitekehystä pienyrityksen osalta. Viitekehys rakentuu pienyrityksen osalta edelleen yksinkertaistetuille ratkaisuille, mutta toiminnassa on osittaisia piirteitä myös joistakin kehittyneemmistä toimintamalleista. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa on joustavasti systematisoituja piirteitä yrityksen resurssipohjan antamien mahdollisuuksien mukaan (esimerkiksi ulkoistettujen palveluiden kevyt mutta säännönmukainen käyttö tai tiedon jakamisen säännönmukaisemmat menettelytavat).

Taulukko 4.5. Pelkistetty kuvaus pienyrityksen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan viitekehystä.

OMINAISUUS	KUVAUS
Systemaattisuuden aste	Harkittu, rajattu systemaattisuus valituissa toiminnoissa
Tietotarpeiden priorisointi	Priorisoitu: pääpaino asiakas- ja kilpailijatiedolla sekä oman toimialan kehityksen seurannassa Toiminnan luonteesta riippuen panostetaan myös alihankkijatietoon ja teknologiatietoon
Keskeiset tietolähteet	Henkilökohtaiset suhteet Toimialajärjestöt Julkinen ilmainen tieto Utispalvelut, rekisterit
Tiedon keskeiset käyttäjät	Pääosin ylin johto, osittain myös keskijohto
Tiedon hankinta	Pääpaino tiedon hankinnan tehokkuudessa ja helppoudessa, valmiit palvelukokonaisuudet Mahdollisia tapauskohtaisia erillisanalyysijä
Ulkoistaminen	Mahdollisesti yhdessä muiden yritysten kanssa Kevyitä ulkoistettuja palveluita (esim. uutisseuranta), prioriteetti yrityksen omassa työssä
Tietotekniset työkalut	Internet, ei erillistä järjestelmää Sähköposti ja mahdollinen intranet
Tiedon jalostus ja tallennus	Pääosin ylin johto, ajoittain myös keskijohto Tärkeimpien dokumenttien tallennus
Tiedon jakelu	Pääosin suullisesti, osittain myös sisäisin palaverein

Myös pienyrityksillä tietotarpeet tulee priorisoida selkeästi rajallisten resurssien vuoksi. Pienyritys keskittyy tässä suhteessa pääosin asiakas- ja kilpailijatietoon, mutta mahdollisuuksien mukaan toimintaa voidaan ulottaa myös alihankkijatietoon ja teknologiatietoon. Tietolähteinä painotetaan pääosin samoja kuin mikroyritysten kohdalla, joiden lisäksi uutispalveluita ja rekistereitä voidaan hyödyntää laajemmin. Tiedon luonnollinen käyttäjäryhmä on ylin johto, minkä lisäksi keskijohdon merkitys käyttäjäryhmänä alkaa korostua. Pienyritys tukeutuu toiminnassa pääosin omiin sisäisiin henkilöresursseihin, mutta ulkopuolisen palveluntuottajan roolia voidaan kasvattaa mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi maksullisista uutispalveluista erillisiin analyysihin. Yritysyhteistyöllä voi olla joissakin tapauksissa keskeinen merkitys tiedon hankinnassa. Myöskään pienyrityksillä ei ole tarkoituksenmukaista olla erillistä tietoteknistä työkalua ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan. Keskeiset tietotekniset työkalut ovat Internet, sähköposti sekä mahdollisesti intranet. Tiedon tallentaminen rajoittuu pääosin keskeisimpien dokumenttien säilyttämiseen. Pienyrityksen keskijohto osallistuu tapauskohtaisesti tiedon jalostamiseen, ja tiedon jakelussa käytetään jonkin verran myös sisäisiä palavereja ja keskustelutilaisuuksia tapauskohtaisen suullisen tiedon jakamisen rinnalla. Kokonaisuutena malli on varsin lähellä mikroyrityksen toiminnallista viitekehystä tietyin systemaattiseen suuntaan viedyin parannuksin.

*Keskisuuren yrityksen* kohdalla ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan mahdollisuudet ovat resurssipohjan laajuudesta johtuen jo kohtalaisen hyvät. Keskisuurella yrityksellä on yleensä mahdollisuus sekä myös tarvepohja systemaattisempiin prosesseihin, kehittyneempiin menetelmiin, erilaisten tietolähteiden hallintaan ja kansainväliseen toimintaan.

Keskisuuren yrityksen toiminnan ominaispiirteitä kuvattiin luvussa 4.1 jo selvemmin systemaattisiksi. Yrityksissä tietoa käyttää ylimmän johdon lisäksi ehkä laajemmin myös keskijohto, joissakin tapauksissa myös asiantuntijat. Monet yrityksen toiminnot (liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen, myynti, osto, tuotekehitys) hyödyntävät ulkoista liiketoimintatietoa jossakin muodossa prosesseissaan. Tietotarpeet ovat samalla varsin moninaiset koskien oman alan lisäksi kilpailijoita, asiakkaita, toimialojen kehitystä, alihankkijoita, teknologista kehitystä jne.

Keskisuuren yrityksen pelkistettyä liiketoimintatiedon hallinnan viitekehystä on kuvattu taulukossa 4.6. Se rakentuu pienempiä yrityksiä selkeästi laajemmille, monipuolisemmille ja systemaattisemmille ratkaisuille ja toimintamalleille. Systemaattisuus näkyy toistuvina, hyväksi havaittuina käytäntöinä, resursointina ja vastuutuksena. Joissakin yrityksissä ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan on osoitettu erillinen budjetti, mikä vahvistaa toiminnon roolia yrityksessä. Keskisuuressa yrityksessä on resurssien pohjalta mahdollista toimia laajemmin tarvelähtöisyyden pohjalta ja pyrkiä hallitsemaan useita erilaisia tietotarpeita. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa korostuvat kaiken kokoisilla yrityksillä henkilökohtaisten suhteiden merkitys. Keskisuurilla yrityksillä lähdevalikoima kattaa aikaisemmin mainittujen lisäksi myös kansainvälisiä tietolähteitä ja ulkoisilta palveluntuottajilta tilattavia analyysejä ja raportteja.

Keskisuuressa yrityksessä tiedon käyttäjäryhmät ulottuvat ylimmästä johdosta asiantuntijatasolle. Tällä tavoin on mahdollista laajentaa tiedon hyväksikäyttöä ja jatkojalostamista. Keskisuuri yritys voi painottaa tiedon hankinnassa muita selkeästi enemmän tiedon laadullista tasoa, vertailla ja valita erilaisten tarjottavien palvelukokonaisuuksien välillä sekä hankkia kansainvälistä ja tulevaisuusorientoinutta tietoa sikäli kun sitä on epäsuoremmin saatavilla. Tämä on varsin luonnollista esimerkiksi yrityksen voimakkaassa kasvu- ja/tai kansainvälistymisvaiheessa.

Perinteisten tietoteknisten työkalujen lisäksi keskisuuri yritys voi harkita räätälöidynnän business intelligence -tietojärjestelmän tai dokumentinhallintajärjestelmän hyödyntämistä ja käyttöönottoa. Suuryrityksillä käytössä olevat laajat tietotekniset ratkaisut voidaan kuitenkin nähdä vielä tässä vaiheessa selkeästi tarpeettomina. Mahdolliset laajemmat tietotekniset ratkaisut voivat toimia samalla keskeisenä työkaluna tiedon tallentamisessa, jakelussa ja jatkojalostamisessa.

Taulukko 4.6. Pelkistetty kuvaus keskiuuren yrityksen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan viitekehystä.

OMINAISUUS	KUVAUS
Systemaattisuuden aste	Systemaattiset toimintatavat laajentuneet monelle toiminnan osa-alueelle Mahdollinen vastuuhenkilö ja toimintaan osoitettu budjetti
Tietotarpeiden priorisointi	Priorisoitua mutta suhteellisen laaja-alaista Asiakas- ja kilpailijatiedolla sekä oman toimialan seurannalla iso painoarvo, mukana merkittävässä roolissa myös alihankkijatieto, toimialatieto ja teknologiatieto
Keskeiset tietolähteet	Henkilökohtaiset suhteet Toimialajärjestöt Julkiset tietolähteet Uutispalvelut, rekisterit Ostetut analyysit Kansainväliset lähteet
Tiedon keskeiset käyttäjät	Ylin johto käyttää eniten, mutta käyttäjiä lähes kaikissa henkilöstöryhmissä
Tiedon hankinta	Pääpaino tiedon laadussa, tulevaisuusorientoituneisuudessa Parhaiden mahdollisten tietolähteiden etsiminen Kansainvälistä tiedon hankintaa
Ulkoistaminen	Mahdollista omaehtoisesti Säännöllisten tai tapauskohtaisten analyysien ostaminen palvelun tuottajilta
Tietotekniset työkalut	Internet Sähköposti ja intranet Räätälöidyt kevyet BI-ratkaisut
Tiedon jalostus ja tallennus	Pääosin ylin johto, myös muut henkilöstöryhmät osallistuvat Dokumenttien säännöllisempää tallentamista, mahdollisesti dokumentinhallintajärjestelmä
Tiedon jakelu	Eri muodoissa: suullisesti, säännöllisin palaverein, sovituin yhteistoimintamekanismein

Todellisuus ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan toimintamalleista erikokoisissa yrityksissä löytyy esitettyjen viitekehysten eri ominaispiirteitä yhdistelemällä. Yrityskohdittaiset tarpeet ovat aina yksilölliset eikä esitettyjä malleja voida ottaa suoraan käyttöön arjen liiketoiminnassa. Toimintatapojen kehittäminen ja ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittyminen tuottaa kuitenkin parhaassa tapauksessa merkittävää kilpailuetua erityisesti yritysten itsensä esille nostamien tärkeimpien hyötyjen kautta. Näitä ovat parempi ymmärrys yrityksen liiketoimintaympäristöstä, uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen sekä uhkien ja mahdollisuuksien ennakointi.



## 5 YHTEENVETO

Tieto, erityisesti ulkoiseen liiketoimintaympäristöön liittyvä tieto, on noussut yritysten keskeiseksi menestystekijäksi. Ajankohtaisen ja tehokkaan tiedon saannin, jakelun ja hyödyntämisen takaaminen on yritysten kannalta tärkeää, ei pelkästään vain menestyksen vaan selviytymisen kannalta. Yritykset hakevat kilpailukykyä ja -etuja tiedon ja sen hallinnan avulla. Yritys, joka pystyy nopeimmin tunnistamaan oikean tiedon ja hyödyntämään sitä, saavuttaa kilpailuetua. Tiedon määrän moninkertaistuminen on tuonut yrityksille entistä kovemman haasteen oleellisen tiedon valikoimiseen valtavasta tietomäärästä sekä erityisesti tämän tiedon hallintaan. Tähän haasteeseen voidaan vastata hyödyntämällä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan välineitä ja kehittämällä hallinnan prosesseja.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitettä meriteollisuuden pk-sektorin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ominaispiirteistä, käytännöistä, kehitystarpeista ja -mahdollisuuksista. Tuloksia ja syntynyttä kuvaa ei voida yleistää koko meriteollisuussektoria koskevaksi, sillä tutkimukseen osallistui alan sadoista yrityksistä 55, pienistä 10 henkilöä työllistävistä yrityksistä keskisuuriin 250 henkilö työllistäviin yrityksiin. Tutkimuksen kohdejoukko edustaa osaa meriteollisuuden toimittaja- ja alihankintaverkostosta Suomessa.

Tulosten perusteella pienten ja keskisuurten meriteollisuusyritysten ulkoisen liiketoimintatiedon kokonaishallinta on pääsääntöisesti satunnaista ja epäsystemaattista. Ulkoisia liiketoimintatiedon tietolähteitä seurataan koko ajan ja ulkoista liiketoimintatietoa tarvitaan yrityksissä jatkuvasti moninaiisiin tarpeisiin, vaikka sen hallinta olisikin satunnaista. Osa satunnaisesti ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävistä meriteollisuusyrityksistä suunnittelee toiminnon muuttamista systemaattisemmaksi. Tulosten perusteella voidaan selkeästi todeta, että ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus lisääntyy yritysten kasvaessa ja kehittyessä. Suurimmat syyt ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntämisen satunnaisuudelle ja samalla suurimmat ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ongelmakohdat ovat vastaajayritysten resurssien vähäisyys ja ajankäytölliset haasteet. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tila arvioitiin meriteollisuusyrityksissä pääsääntöisesti tyydyttäväksi.

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan nykytilaa ja käytäntöjä leimaavat varsin selkeät ominaispiirteet. Meriteollisuusyrityksen ylin johto vastaa useimmissa yrityksissä tiedon keruusta. Tiedon tallentaminen ja jakelu on satunnaista. Ylin johto on myös eniten ulkoista liiketoimintatietoa hyödyntävä työntekijäryhmä. Tietoa käytetään eniten liiketoimintatiedon suunnitteluun ja kehittämiseen. Erityisen tärkeitä meriteollisuusyrityksille ovat omaa toimialaa ja asiakkaita koskeva tieto sekä myös kilpailijatieto. Henkilökohdalliset suhteet, konferenssit tms. ja uutisseuranta ovat meriteollisuusyritysten tärkeimpiä tietolähteitä. Tärkeimmiksi ulkoisen liiketoimintatiedon avulla saavutettaviksi hyödyiksi koetaan yrityksen liiketoimintaympäristön parempi ymmärtäminen ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen.

Meriteollisuusyritysten panostukset ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan ovat lähitulevaisuudessa pysymässä ennallaan tai kasvamassa hieman. Yritykset eivät ainakaan

tällä hetkellä hae laajempia kaiken kattavia ratkaisuja, vaan panostukset suuntautuvat pääosin pienempiin kehityskohteisiin yritysten sisäisissä prosesseissa. Potentiaalisimpina ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittämiskohteina meriteollisuusyritykset kokivat mm. tiedon hankinnan ja sen jakamisen tehostamisen ja organisaation sisäisen tiedon hyödyntämisen. Näihin kehittämistarpeisiin ja ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan liittyviin ongelmakohtiin etsittiin meriteollisuusyrityksille sopivia yleistasoisia kehittämISRatkaisuja.

KESKEISIMMÄT KEHITTÄMISTARPEET JA KEHITYSEHDOTUKSET	
Yritysten esille nostamat keskeisimmät tarpeet	Kehitysehdotukset
TIEDON HANKINNAN TEHOSTAMINEN	ILMAISTEN JA VALMIIDEN ANALYYSIEN SEKA TIETOPALVELUIDEN HYÖDYNTÄMINEN
TIEDON JAKAMISEN TEHOSTAMINEN	TIEDONJAKELUN KÄYTÄNTÖJEN SELKEYTTÄMINEN
ORGANISAATION SISÄISEN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN	”HILJAISEN TIEDON” DOKUMENTOIMINEN
TIEDON SYSTEMATISOINTI JA JALOSTUSASTEEN NOSTAMINEN	HENKILÖKUNNAN JOUSTAVA JA KEVYT MUTTA JATKUVALUONTOINEN KOULUTTAMINEN
TIEDONHALLINTATOIMEN DOKUMENTOIMINEN	TIEDON TALLENTAMISEN KEHITTÄMINEN
TIETOTARPEIDEN TUNNISTAMINEN	VALIKOIVA JA HARKITTU ULKOISTAMINEN
VERKOSTOITUMISEN TEHOSTAMINEN	TOIMIALALLE YHTEISEN TIETOPANKIN LAAJENTAMINEN JA UUTISPALVELUN PERUSTAMINEN

Keskeisimpiä kehittämissuunnitelmia ovat ilmaisten ja valmiiden analyysien sekä tietopalveluiden hyödyntäminen, tiedonjakelun käytäntöjen selkeyttäminen, ”hiljaisen tiedon” dokumentoiminen, henkilökunnan joustava ja kevyt mutta jatkuvaluontoinen kouluttaminen sekä tiedon tallentamisen kehittäminen, ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan prosessien tai niiden osien valikoiva, harkittu ulkoistaminen sekä toimialalle yhteisen tietopankin laajentaminen ja uutispalvelun perustaminen.

Tutkimuksen tulosten pohjalta kehitettyjä yleistasoisia kokonaisratkaisumalleja ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan voidaan soveltavasti hyödyntää yritysten kehittämistyön apuvälineenä. Todetut hyvät käytännöt ja toimintavaihtoehdot vaihtelevat erityisesti yrityksen koon ja sen käytössä olevien resurssien mukaan sekä myös lukuisten muiden liiketoiminnan erityispiirteiden mukaan. Käytännön kehitystyössä yritykset joutuvat arvioimaan lukuisten erilaisten toimintamallien välisiä eroja, hyötyjä ja kustannuksia. Soveltuvan mallin käyttöönotolla voidaan oleellisesti parantaa yrityksen kilpailukykyä.

Tutkimuksessa nousi esiin, että osaa meriteollisuusyrityksistä kiinnostaa selkeästi ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ja prosessien benchmarking muihin toimialoihin ja muihin pk-sektorin yrityksiin. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan konkreettisia hyötyjä toivotaan myös tuotavan laajasti esille tukemaan yritysten kehitystoimenpiteitä. Käytännössä tämä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi koulutuksen ja tietoisuuden avulla.

*”Tällä alalla menestyminen ei ole mitään muuta kuin tiedon hankintaa, hyväksikäyttöä ja hallintaa”*

– Meriteollisuuden keski-suuren yrityksen edustajan kiteytys liiketoimintatiedon hallinnan merkityksestä yrityksessä

## 6 LÄHDELUETTELO

- Davenport, T.H. & J.G. Harris (2007). *Analyysoi ja voita. Kilpailun uusi tiede*. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Eckerson, W. (2004). The best BI tool is education. *Business intelligence journal* 9: 2, 4–5.
- Halonen, P. & M. Hannula (2007). Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä 2007. *eBRC research reports* 37.
- Koskinen, A., V. Pirrtimäki & M. Hannula (2005). Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä 2002–2005. *eBRC research reports* 21.
- Lampela, H. (2005). *Liiketoimintatiedon hallinta ja jalostaminen pk-yrityksissä*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto, Lappeenranta.
- Manglik, A. (2006). Increasing BI adoption: an enterprise approach. *Business intelligence journal* 11: 2, 44–52.
- Mäkipää, M. (2004). Liiketoimintatiedon hallinnan rooli ja muodot strategisessa johtamisessa. *Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos, raportti D 2004: 4*, 103–115.
- Pirrtimäki, V. & M. Hannula (2002). Business intelligence suomalaisissa suuryrityksissä 2002. *eBRC research reports* 4.
- Salonen, J. & V. Pirrtimäki (2006). Outsourcing a business intelligence function. *Frontiers of e-business research* 2005, 661–675.
- Thierauf, R.J. (2001). *Effective business intelligence systems*. Quorum books, Westport.
- Thomas Jr., J.H. (2001). Business Intelligence – Why? *eAI journal* 2001: July, 47–49.
- Vitt, E., M. Luckevich & S. Misner (2002). *Business intelligence: making better decisions faster*. Microsoft Press, Redmond.



Turun yliopisto  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUS  
Veistämönaukio 1-3  
FI-20100 TURKU

<http://mkk.utu.fi>



TURUN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF TURKU