

Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa urheiluseuroissa ja -järjestöissä

Osmo Laitila



| | |
|---|--|
| Tekijä(t) Osmo Laitila | |
| Koulutusohjelma Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK) | |
| Opinnäytetyön otsikko Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa urheiluseuroissa ja -järjestöissä | Sivu- ja liitesivumäärä 63 + 9 |
| <p>Informaatioteknologian kehittymisen myötä organisaatioiden liiketoimintaprosessien johtaminen on ollut murroksessa jo usean vuoden ajan. Yritysten ja organisaatioiden saatavilla ja käytettävissä on ennen näkemätön määrä liiketoiminnan kehittämisen kannalta tärkeää tietoa, dataa, koskien organisaation ulkoista toimintaympäristöä, kuten asiakkaita, kumppaneita, markkinoita, kilpailijoita sekä organisaation sisäistä toimintaympäristöä, kuten henkiöstöä ja liiketoiminnan prosesseja.</p> <p>Tiedon keräämisen, jalostamisen, analysoimisen sekä hyödyntämisen prosessia kutsutaan liiketoimintatiedon hallinnaksi, jonka tarkoituksena on organisaatioiden liiketoiminnan suorituskyvyn kehittäminen faktoihin perustuvan päätöksenteon avulla. Liiketoiminnan suorituskyvylle tarkoitetaan organisaation kykyä soveltaa liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueita ja prosesseja liiketoiminnan kehittämiseksi ja lopulta liiketoimintasuorituksen parantamiseksi. Käyttämällä nykyaikaisia liiketoimintatiedon hallinnan menetelmiä organisaatio voi rakentaa merkittävää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin.</p> <p>Tässä tutkimuksessa liiketoimintatiedon hallinta ja organisaation suorituskyvyn johtaminen liitetään urheilun ja liikunnan viitekehykseen. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat suomalaiset huippu- ja ammattilaisurheilun parissa toimivat urheiluseurat ja lajiliitot. Liiketoimintatiedon hallintaa ja liiketoiminnan suorituskyvyn johtamista tutkittiin kohderyhmälle lähetetyn kyselytutkimuksen avulla. Määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteena oli luoda kattava kuva liiketoimintatiedon hallinnan nykytilanteesta sekä liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisesta suomalaisissa urheilun ammattilaisorganisaatioissa. Lisäksi tutkimuksen avulla selvitettiin kohderyhmän näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeyttä urheiluseurojen ja lajiliittojen liiketoiminnan kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tutkimukseen tavoitellut vastaajat olivat ensisijaisesti kohderyhmään kuuluvien organisaatioiden operatiivista johtoa ja toissijaisesti luottamusjohtoa.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta organisaatioiden hyödyntävän melko aktiivisesti erilaisia sisäisiä liiketoiminnan tietolähteitä, kuten myyntiraportteja, hallitustyöskentelyä, jäsen- ja asiakasrekistereitä sekä talouden seurantaraportteja. Ulkoisen toimintaympäristön systemaattinen seuraaminen jäi monessa organisaatiossa melko vähäiseksi. Alle puolella vastanneista oli käytössään liiketoimintatiedon keräämiseen soveltuva työkalu ja alle kolmanneksella työkalu, joka soveltuu myös liiketoimintatiedon analysointiin. Enemmistö vastanneista koki organisaation nykyisen liiketoimintatiedon hallinnan tason joko välttäväksi tai tyydyttäväksi. Tulevaisuudessa organisaatioiden merkittävimmät kehittämisen tarpeet liiketoimintatiedon hallinnan ja liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen suhteen liittyvät organisaatioiden kykyyn kerätä liiketoimintatietoa toimintaympäristöstä sekä liiketoimintatiedolla johtamiseen.</p> | |
| Asiasanat Urheiluliiketoiminta, liiketoimintatiedon hallinta, suorituskyvyn johtaminen, tiedolla johtaminen | |

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | TYÖN KESKEISET KÄSITTEET | 2 |
| 3 | LIIKUNNAN JA URHEILUN LIIKETOIMINTA | 3 |
| 3.1 | Liikunnan ja urheilun rakenne Suomessa..... | 4 |
| 3.2 | Liikunnan ja urheilun liiketoimintaympäristö ja yrittäjäyys | 5 |
| 3.3 | Liikunnan ja urheilun kaupallistuminen | 6 |
| 3.4 | Liikunnan ja urheilun liiketoiminta..... | 9 |
| 3.5 | Urheiluseurojen liiketoiminta | 10 |
| 4 | TIETO JA LIIKETOIMINTATIETO | 11 |
| 4.1 | Liiketoimintatiedon hallinta | 13 |
| 4.2 | Tietojärjestelmät liiketoimintatiedon hallinnassa | 15 |
| 4.3 | Liiketoimintatiedon lähteet..... | 16 |
| 4.4 | Organisaation suorituskyvyn johtaminen liiketoimintatiedon avulla..... | 18 |
| 4.5 | Liiketoimintatiedon hyödyntäminen urheiluliiketoiminnassa | 21 |
| 5 | KYPSYYSMALLIT | 24 |
| 5.1 | Gartnerin kypsyyssmalli liiketoimintatiedon ja suorituskyvyn johtamiseksi..... | 27 |
| 6 | TUTKIMUSPROSESSI..... | 29 |
| 6.1 | Tutkimuksen hypoteesit ja tutkimuskysymykset | 31 |
| 6.2 | Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu | 32 |
| 7 | TULOKSET | 34 |
| 7.1 | Perustiedot tutkimusotokseen osallistuneista organisaatioista | 34 |
| 7.2 | Liiketoimintatiedon lähteet ja käyttö organisaation päätöksenteossa..... | 36 |
| 7.3 | Liiketoimintatiedon keräämisen ja hallinnan työkalut | 40 |
| 7.4 | Liiketoimintatiedon hyödyntäminen organisaatioissa | 42 |
| 7.5 | Liiketoimintatiedon hallinnan nykytila ja tärkeys tulevaisuudessa | 44 |
| 7.6 | Organisaatioiden kyvykkyys liiketoimintatiedon hallinnassa Gartnerin kypsyyssmalliin sovellettuna | 49 |
| 7.7 | Liiketoimintatiedon hallinnan osatekijöiden kehittämisen tarve | 50 |
| 7.8 | Urheiluseurojen ja lajiliittojen keskeiset erot | 52 |
| 8 | POHDINTA | 55 |
| 8.1 | Keskeiset tulokset | 56 |
| 8.2 | Liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen urheiluorganisaatioissa | 58 |
| | Lähteet | 60 |
| | Liitteet..... | 64 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Liikunnan liiketoimintaympäristö ja yrittäjyys. | 5 |
| Kuvio 2. Beechin ja Chadwickin malli urheilun liiketoiminnan kehityksen vaiheista. | 7 |
| Kuvio 3. Tieto tietojohdamisen keskiössä. | 13 |
| Kuvio 4. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessin keskeiset osa-alueet. | 15 |
| Kuvio 5. Liiketoimintatiedon 8 arvon lähdeä. | 17 |
| Kuvio 6. Suorituskyvyn johtamisen viitekehys. | 20 |
| Kuvio 7. Liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen keskinäinen yhteys. .. | 21 |
| Kuvio 8. Gartnerin liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen kypsyysmalli. | 28 |
| Kuvio 9. Tutkimusprosessin läpivienti | 30 |
| Kuvio 10. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden toimintamuoto. | 35 |
| Kuvio 11. Organisaatioiden liikevaihtoluokka viimeksi päättyneellä tilikaudella. | 35 |
| Kuvio 12. Kokoaikaisessa työsuhteessa olevan hallinnon henkilöstön määrä. | 36 |
| Kuvio 13. Liiketoimintatiedon hyödyntämisen merkittävyys organisaation strategiatyössä. | 38 |
| Kuvio 14. Liiketoimintatiedon keräämiseen soveltuvan työkalun käyttö organisaatioissa . | 41 |
| Kuvio 15. Liiketoimintatiedon analysointiin soveltuvan työkalun käyttö organisaatioissa. . | 42 |
| Kuvio 16. Organisaatiot, joilla on olemassa oleva suunnitelma (strategia) liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi. | 43 |
| Kuvio 17. Liiketoimintatiedon kerääminen ja hyödyntäminen keskeinen tapa lisätä organisaatioiden liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa. | 43 |
| Kuvio 18. Organisaatioiden kyvykkyys liiketoimintatiedon hallintaan nyt ja tulevaisuudessa Gartnerin kypsyysmalliin sijoitettuna. | 49 |
| Kuvio 19. Sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttämisen aktiivisuus päätöksenteossa urheiluseuroissa ja lajiliitoissa. | 53 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1. Tutkimuksen kohderyhmä..... | 32 |
| Taulukko 2. Vastaajien rooli organisaatiossa. | 34 |
| Taulukko 3. Tutkimusotokseen lukeutuneiden organisaatioiden asema urheilussa. | 34 |
| Taulukko 4. Keskeiset liiketoimintatiedon lähteet avoimina vastauksina. | 37 |
| Taulukko 5. Tyypillisten liiketoiminnan sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttö organisaation päätöksenteon tukena. | 39 |
| Taulukko 6. Merkittävimmät tietolähteet organisaation päätöksenteossa valmiiksi annetuista vaihtoehdoista valittuina. | 40 |
| Taulukko 7. Organisaatioiden tämänhetkinen kyvykkyys liiketoimintatiedon hallinnan tekijöiden suhteen..... | 46 |
| Taulukko 8. Liiketoimintatiedon hallintaa koskevien tekijöiden tärkeys vastaajien edustaman toimialan organisaatioille tulevaisuudessa. | 48 |
| Taulukko 9. Liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisen alueet organisaatioissa keskiarvojen erotuksella mitattuna. | 51 |
| Taulukko 10. Liiketoimintatiedon hallinnan nykyinen kyvykkyys ja tärkeys toimialan organisaatioille tulevaisuudessa urheiluseurojen ja lajiliittojen välillä keskiarvolla mitattuna. | 54 |

1 JOHDANTO

Informaatioteknologian ja muiden teknologisten sovellusten nopea kehittyminen erityisesti viimeisten vuosikymmenten aikana on luonut valtavasti uusia mahdollisuuksia yritysten ja organisaatioiden liiketoiminnan kehittämiseksi ja johtamiseksi. Tietoliikenne, internet, tietotekniset sovellukset ja ohjelmistot sekä teknologinen kehitys ovat johtaneet tilanteeseen, jossa ilmiöistä, asioista sekä ihmisistä on olemassa ja saatavissa ennen näkemätön määrä tietoa strukturoidussa ja strukturoitumattomassa muodossa. Tieto, johon useasti viitataan myös termillä *Big Data*, on tärkeää sen keräämisen, jalostamisen sekä oikeaoppisen hyödyntämisen näkökulmasta. Liiketoiminnan kehittämisen lähtökohdista oleellisen tiedon analysointi ja prosessointi organisaation käyttöön on maailmalla vauhdikkaasti kasvava trendi, jonka avulla luodaan kilpailuetua perustamalla strateginen päätöksenteko faktoihin sekä arvioimalla organisaatioiden kriittisiä menestystekijöitä suhteessa kilpailijoihin. Jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön sekä oman toiminnan perusteellinen ymmärtäminen on nykypäivänä keskeinen osa liiketoiminnan johtamista millä tahansa toimialalla.

Sitran Megatrendit 2016 -julkaisussa teknologian kehitys nousee esiin yhtenä nykymaailmaa ja tulevaisuutta merkittävästi muokkaavana muutosvoimana. Alkamassa ja meneillään on teknologisesta kehityksestä johtuva murros ja siirtymävaihe. Digitalisoitumisen ja internetin käytön mahdollistamien toimintatapojen muutosten ennustetaan muokkaavan muun muassa ihmisten työskentelyä, ajattelutapoja, arvostuksia sekä elintapoja samaan tapaan, kuin teollinen vallankumous tai sähkön laajamittainen käyttöönotto aikanaan historiassa muokkasi. Datan digitalisaatio mahdollistaa valtavan suuren tietomäärän nopean analysoimisen ja käsittelemisen aiempaa suuremmassa mittakaavassa. (Kiiski Kataja 2016, s. 9) Meneillään on siis merkittävä toimintaympäristön logiikan muutos, johon yritysten ja organisaatioiden tulee jollain tapaa reagoida pysyäkseen kehityksessä mukana ja pyrkiäkseen säilyttämään kilpailuasemansa markkinoilla.

Muutosvoimat ja tiedonhallinnan haasteet koskevat käytännössä kaikkea tuntemamme liiketoimintaa. Liikunnan ja urheilun seuratoiminnan ja urheilutapahtumien järjestämisen osalta on kansainvälisesti löydettävissä hyviä esimerkkejä menestyksellisestä tietojohdattamisen ja tiedon hyödyntämisen integraatiosta. Erityisesti Pohjois-Amerikassa ja Englannissa tietoteknisiä sovelluksia sekä liiketoimintaympäristöstä saatavaa informaatiota on jo jonkin aikaa pyritty hyödyntämään urheilun ammattilaisorganisaatioiden liiketoiminnan kehittämiseksi sekä strategisessa päätöksenteossa. Muun muassa asiakkaista, yhteistyökumppaneista, sidosryhmistä, markkinoista sekä organisaatioista itsestään on saatavissa valtaisa määrä tietoa, jonka ammattimainen ja järjestelmällinen kerääminen, analysointi sekä hyödyntäminen liiketoiminnassa voi parhaassa tapauksessa tuottaa organisaatiolle

kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, tehostaa liiketoimintaprosesseja sekä kasvattaa liikevaihtoa. Liiketoimintamallien soveltaminen urheilun liiketoimintaan on tulevaisuudessa tärkeä osa menestyksekkään urheiluseuran ja -tapahtuman rakentamista.

Tässä työssä käsitellään liiketoimintatietoa ja liiketoimintatiedon hallintaa suomalaisissa ammattimaisesti toimivissa urheiluseuroissa ja lajiliitoissa. Työ on tiettävästi ensimmäinen selvitys Suomessa, joka pyrkii kartoittamaan urheiluseurojen ja lajiliittojen kyvykkyyttä ja kypsyttä liiketoimintatiedon hallinnan näkökulmasta verraten liiketoimintatiedon hallinnan nykytilaa ja tulevaisuuden tarpeita kohderyhmäorganisaatioissa. Lisäksi työssä selvitetään liiketoimintatiedon hyödyntämistä päätöksenteossa tällä hetkellä.

2 TYÖN KESKEISET KÄSITTEET

Liiketoimintatiedon hallintaan liittyy paljon erilaisia käsitteitä ja määritelmiä, joilla jokaisella on merkityksensä ja paikkansa liiketoimintatiedon hallinnan kokonaisuudessa. Työssä käytetyt termit tulevat pääasiassa englanninkielisestä kirjallisuudesta, johon työn teoriaosuudessa esitetty tietoperusta hyvin vahvasti pohjautuu. Keskeiset liiketoimintatiedon hallintaan liitetyt käsitteet ja määritelmät on lyhyesti kuvattu alla, jonka lisäksi käsitteitä avataan lisää tekstissä työn tietoperustaa kuvaavissa kappaleissa. Tärkeitä liiketoimintatiedon hallinnan kokonaisuuden käsitteitä ovat;

- Business Intelligence = liiketoimintatiedon hallinta
- Competitive Intelligence = ulkoisen liiketoimintaympäristön hallinta
- Business Performance Management = liiketoiminnan suorituskyvyn hallinta

Olenaisia liiketoimintatiedon hallinnan työkaluihin ja tietojärjestelmiin liittyviä käsitteitä ovat;

- Extraction-Transformation-Load -tools = raakadatan ja tiedon keräämisen työkalu
- Data Warehouse = tietovarasto tiedon säilyttämiseksi
- On-Line Analytical Processing -tools = tiedon analysoinnin ja jakamisen työkalu
- Data Mining Tools = työkalu tiedon louhintaan
- Decision Support System = päätöksenteon tukijärjestelmä

Liiketoimintatiedon hallinnan johtamisen ja suunnittelun näkökulmasta keskeisiä työssä esiintyviä käsitteitä ja määritelmiä ovat muun muassa;

- Knowledge Management = tietämyksenhallinta
- Performance Management = suorituskyvyn johtaminen
- Data Management = datan (tiedon) hallinta
- Key Performance Indicators = liiketoiminnan suorituskykyymittarit

- Capability Maturity Model = kyvykkyyden johtamisen kypsyyssmalli
- Relationship Intelligence = ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sidottu älykkyys
- Competence Intelligence = osaamiseen sidottu älykkyys
- Structure Intelligence = organisaation rakenteisiin sidottu älykkyys
- Critical Success Factors = yrityksen kriittiset menestystekijät
- Gartner's Maturity Model for Business Intelligence and Performance Management = Gartnerin kypsyyssmalli liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamiseksi

Tutkimuksen keskittyessä liikunnan ja urheilun liiketoimintaan on olennaista käsitellä liiketoimintatiedon hallintaa urheilun viitekehyksessä. Urheiluliiketoimintatiedon hallintaan liittyviä termejä ovat *Sport Business Intelligence (SBI)*, jolla tarkoitetaan päätösten tekemistä ja toiminnan laadun kehittämistä systemaattisesti ja rationaalisesti hyödyntämällä edistyneitä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä, sekä urheilun liiketoiminnan analytiikka, jolla tarkoitetaan datan, tilastojen, määrällisten analyysien, selittävien ja ennustavien mallien sekä muiden faktojen laajamittaista hyödyntämistä johtamisessa, päätöksenteossa ja lisäarvon tuottamisessa. (Rasku, Puronaho & Turco 2015, 19; Troilo, Bouchet, Urban & Sutton 2016, 72-73.)

3 LIKUNNAN JA URHEILUN LIKETOIMINTA

Liikunta ja urheilu on erittäin laaja ja monimuotoinen käsite, joka sisältää myös vahvoja kontrasteja. Termillä *liikunta* voidaan viitata fyysiseen aktiivisuuteen, jota voidaan toteuttaa tiedostettujen syiden ja vaikutusten ohjaamina sekä useimmiten harrastuksena (Vuori 2015). Laajempaan kontekstiin liitettynä termi liikunta yhdistetään liikuntaharjoittelun käsitteeseen, joka tarkoittaa ainakin osittain järjestelmällisesti toteutettua liikuntaa (Vuori 2015). Edelleen liikunta voidaan jakaa omiksi määritelmiksi mm. kestävyysliikuntaan, lihasvoimaharjoitteluun, arkiliikuntaan sekä kuntoliikuntaan (Vuori 2015). Toisaalla liikunta määritetään tarkoituksellisesti tehdyksi fyysiseksi aktiivisuudeksi, jonka tarkoituksena voi olla kohottaa kuntoa, parantaa terveyttä tai pelkästään nauttia ja iloita liikunnasta (Fogelholm, Miettinen & Paronen 2007, 21). Fogelholm ym. (2007, 21) jakavat liikunnan arki- ja hyötyliikuntaan, leikkiliikuntaan, luontoliikuntaan, kuntoliikuntaan, kuntourheiluun, kilpaurheiluun sekä huippu-urheiluun.

Urheilu käsitteen eriyttäminen liikunnasta on melko yksinkertaista. Liikunta- ja urheilu esiintyvät suomen kielessä useasti yhdessä, mutta niiden välille on tarpeen tehdä merkityksellinen ero. Yleispätevän ja yksiselitteisen määritelmän tekemistä termistä urheilu on kuitenkin lähes mahdoton tehdä, eikä viittaukset fyysisiin tai henkisiin suorituskykyihin anna riittävää rajausta määrittelykselle (Heinilä 2012). Perinteisiin urheilukäsityksen tunnus-

piirteisiin kuuluvat kilpailu paremmuudesta, yhtenäisten sääntöjen noudattaminen, samojen ehtojen periaatteiden noudattaminen sekä urheilijan liikunnallinen suorituskyky paremmuuden perusteena (Heinilä 2012). Fogelholm ym. (2007, 21) mainitsevat huippu-urheilua ja kilpaurheilua kuvaaviksi keskeisiksi tekijöiksi kovan rasiustason, kunnianhimoisuuden, ehdottomuuden, omaan lajiin keskittymisen sekä suorituskyvyn maksimoinnin. Kilpa- ja ammattilaisurheilun suurin ero liikuntaan yleisesti on sen tavoitteellisuus sekä korkeampi vaatimustaso ja urheilussa useasti ainakin pyritään korkeampaan ammattimaisuuden asteeseen.

3.1 Liikunnan ja urheilun rakenne Suomessa

Organisoitu liikunta ja urheilu ovat perinteisesti olleet urheiluseuroissa harrastettavaa kansalaistoimintaa. Urheiluseuroilla on ollut paikallisesti tärkeä asema muun muassa organisoitun urheiluharrastuksen sekä harrastamisen olosuhteiden ja mahdollisuuksien tarjonnassa, luomisessa ja edistämässä. Urheilun logiikan mukaisen kansainvälisen ja kansallisen järjestäytymisen tarpeen vuoksi on syntynyt myös kansallisia lajiliittoja, joiden yksi keskeinen tehtävä on ollut hallinnoida kansallisia kilpailujärjestelmiä. (Nieminen 2000, 5-8.) Suomalaista liikunnan ja urheilun järjestäytymistä kansallisella tasolla ohjaa liikuntalaki, joka määrittelee valtion ja kuntien vastuuta liikunnan ja urheilun johtamisessa ja järjestämisessä. Voimassa olevan liikuntalain (390/2015) 1 luvun 4 § mukaan valtion alainen Opetus- ja kulttuuriministeriö vastaa liikuntapolitiikan johtamisesta, yhteensovittamisesta ja kehittämisestä sekä liikunnan yleisten edellytysten luomisesta valtionhallinnossa ja 5 § puolestaan määrittelee kuntien tehtäväksi liikuntapalvelujen sekä terveyttä ja hyvinvointia edistävän liikunnan järjestämisen, kansalaistoiminnan tukemisen sekä liikuntapaikkojen rakentamisen ja ylläpitämisen. (Liikuntalaki 390/2015.)

Liikunnan järjestäytymisessä toimii Liikuntalaissa kuvattu niin sanottu työnjakoperiaate, johon jo mainitut julkinen sektori ja kolmas sektori eli yhdistykset ja järjestöt lukeutuvat. Julkisen ja kolmannen sektorin lisäksi kasvava yksityinen sektori tuottaa liikunnan ja urheilun palveluja ja tuotteita markkinoille. Julkinen, kolmas ja yksityinen sektori on aiemmin nähty toisistaan erillisinä toimijoina, mutta nykyään rajapinnat ovat hämärtyneet, kun yhteiskunnan kehityksen myötä yritystoimintaa on syntynyt yhdistystoiminnan alueelle ja päinvastoin yhdistystoiminta operoi ajoittain yritystoiminnan alueella. (Heikkala & Koivisto 2010, 2.)

3.2 Liikunnan ja urheilun liiketoimintaympäristö ja yrittäjyys

Liikunnan ja urheilun liiketoiminta ja yrittäjyys Suomessa rakentuu monitahoisesta kokonaisuudesta. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdystys Diges ry:n vuonna 2010 julkaiseman ja Juha Heikkalan sekä Nelli Koiviston toimittaman raportin (Heikkala & Koivisto 2010, 8-9) kuvaus (Kuvio 1) on olemassa olevista liikunta-alan rakenteen kuvauksista paras havainnollistamaan liikuntaan ja urheiluun liittyvän liiketoiminnan koostumusta 2010-luvun Suomessa.



Kuvio 1. Liikunnan liiketoimintaympäristö ja yrittäjyys. (Heikkala & Koivisto 2010, 9.)

Liikunta-alan kokonaisuus on hyvin hajanainen, eikä sen rakennetta pysty yksiselitteisesti rajaamaan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, vaan se liikkuu muiden toimialojen välimaastossa ja raja-alueilla (Heikkala & Koivisto 2010, 8). Työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman ja Diges ry:n tuottaman tuoreimman raportin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 4) mukaan liikunnan ja urheilun liiketoiminnan koko Suomessa on vähintään 5,5 miljardia euroa. Liikunnan ja urheilun kasvavia segmenttejä ovat terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tuotteet ja palvelut, liikuntamatkailu ja urheilutapahtumat sekä liikuntälähtöiset viestintä-, viihde- ja

lifestyle -tuotteet ja -palvelut teknologian ja siihen liittyvien innovaatioiden ollessa vahvasti läsnä mainituissa kasvusegmenteissä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 4). Tässä työssä keskitytään pääasiallisesti organisaatioihin ja toimijoihin, jotka operoivat eri segmenttien leikkauspisteen keskiössä eli huippu- ja ammattilaisurheilun parissa ja jotka vaikuttavat osittain matkailu & tapahtumat -sekä talous & markkinointi -segmenteissä.

Liikunta on talouden taantumasta huolimatta ollut myös melko vahva kasvuala. Liikunta-palveluja tuottavien yritysten henkilöstömäärä on kasvanut noin 1 300 henkilöllä ja yhteenlaskettu liikevaihto noin 220 miljoonalla eurolla vuoden 2007 tasosta vuoteen 2011 mennessä. Urheilu- ja liikuntapalvelujen kokonaisuuden kasvusta huolimatta kannattavuus on monissa liikunta-alan yrityksissä alhainen tai jopa heikko, kun mittarina on käyttökate tai liikevoitto suhteessa yrityksen tuottoihin. Useissa urheilu- ja liikuntapalvelujen yrityksissä toiminta on tappiollista, jonka vuoksi nopeasti kasvava liikunta-ala voi tulevaisuudessa olla kannattavuusongelman kourissa etenkin, jos kansantalous on syventyvässä laskusuhdanteessa. (Lith 2013, 2-3.)

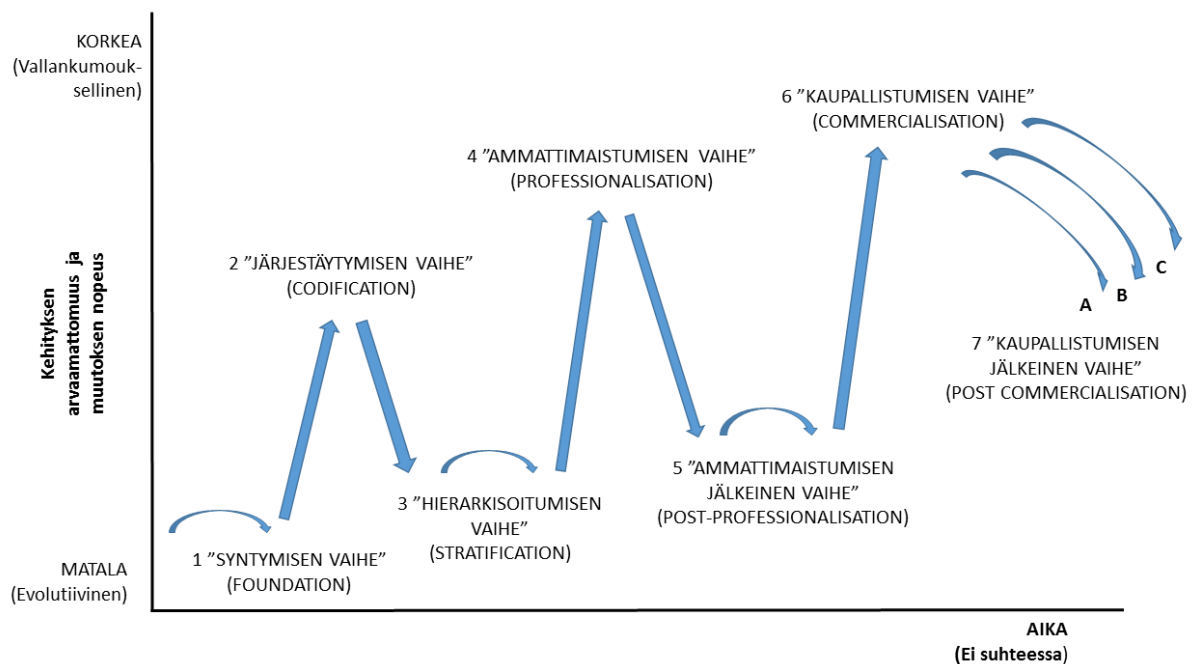
Urheiluseurojen liiketoiminnan näkökulmasta tuorein julkinen raportti (Hänninen & Kössö 2016) koskien suomalaisen huippujääkiekon taustayhtiöiden kannattavuutta sekä liiketoiminnan ongelmia piirtää haastavan kuvan kotimaisen huippu-urheilun seuratoiminnan taloudellisesta tilanteesta. Jääkiekon ylimmällä sarjatasolla pelanneiden seurojen viiden viimeksi vahvistettujen tilinpäätösten yhteenlaskettu varsinaisen toiminnan tulos on yli 20 miljoonaa euroa tappiollinen. Yli 14 miljoonaa euroa yhteenlasketuista tappioista on syntynyt viimeisen kahden toimintavuoden aikana ja neljäntoista joukkueen sarjassa vain kolme organisaatiota on pystynyt taloudellisesti kannattavaan liiketoimintaan. (Hänninen & Kössö 2016) Kotimaisten huippu-urheiluseurojen liiketoiminnan haavoittuvuus on tullut vuoden 2016 alussa ilmi myös koripalloliigan 2010 -luvun menestyjän Loimaan Bisonsin taloudellisten vaikeuksien myötä, kun seura ilmoitti kesken kauden kärsivänsä vaikeasta taloudellisesta tilanteesta (Hakkarainen 2016). Viimeisimmän urheiluseurojen taloudellisista vaikeuksista kertovan uutisen mukaan perinteikäs jalkapalloseura TPS olisi vaarassa pudota pois jalkapallon toiseksi korkeimmalta kansalliselta kilpatasolta talousvaikeuksien vuoksi. Seura yrittää korjata vaikeaa taloustilannetta muun muassa kaikille avoimen joukkorahoitusannin kautta. (Niemeläinen 2016)

3.3 Liikunnan ja urheilun kaupallistuminen

Risto Niemisen jo vuonna 2000 toimittaman selvityksen mukaan erityisesti kansainvälisen huippu-urheilun eri urheilumuotojen ja -tapahtumien viihteellistyminen sekä kaupallinen

arvo kasvoi räjähdysmäisesti 1990-luvulla. Kaupallistumisen kasvun taustalla yhtenä keskeisenä tekijänä on ollut TV-näkyvyyden lisääntyminen, joka osaltaan on nostanut urheilun kiinnostavuutta liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Kaupallisen urheiluviihteen vaikutus on yltänyt myös Suomeen ja osaa suomalaisesta huippu-urheilusta johdetaan tai pyritään johtamaan kaupallisen urheiluviihteen malliin pohjautuen. Kaupallisen urheiluviihteen lähtökohtana on järjestää urheilutapahtumia ja toimintaa rahan ansaintatarkoituksessa, kun taas perinteisessä yhdistysmuotoisessa urheilussa rahaa hankitaan toiminnan järjestämiseksi. Huippu-urheilusta on viime vuosikymmeninä kehittynyt viihteen muoto, joka muistuttaa yhä useammin yksityistä liiketoimintaa perinteisen urheiluseuratoiminnan sijasta. (Nieminen 2000, 23-26)

John Beech ja Simon Chadwick mallintavat urheilun liiketoiminnan kehittymisen vaiheita kirjassa *The Business of Sport Management* (Beech & Chadwick 2013, 5) evolutiivisten sekä vallankumouksellisten kehitysvaiheiden jatkumona. Tyypillistä evolutiiviselle kehitysvaiheelle on kehityksen ”kasautuminen” ja muutoksen hitaus, kun taas vallankumouksellisessa kehitysvaiheessa muutokset ovat nopeita ja kehitys ennalta arvaamatonta. Urheilun liiketoiminnan kehittämisessä jokaista evolutiivista kehitysvaihetta on seurannut vallankumouksellinen vaihe (Kuvio 2), joista viimeisimpänä urheilun kaupallistumisen jälkeinen vaihe. (Beech & Chadwick 2013, 5).



Kuvio 2. Beechin ja Chadwickin malli urheilun liiketoiminnan kehityksen vaiheista. (Beech & Chadwick 2013, 5)

Urheilulajit käyvät eri kehitysvaiheet läpi eri tavoin toisten lajien ollessa vielä syntymässä, kun toiset lajit ovat jo pitkälle kaupallistuneet. Urheilulajit, jotka ovat mallin mukaisesti vaiheissa 1-3, ovat liiketoiminnan lähtökohdista amatöörilajeja, vaiheissa 4-5 olevat lajit ovat ammattilaislajeja ja vaiheissa 6-7 olevat lajit jo täysin kaupallistuneita liikeyrityksiä. Kuvaaavaa vaiheille 1-3 on, että niissä urheilulaji hakee vielä muotoaan ja toimintamallejaan. Lajin sisään syntyy sarjatoimintaa, mutta urheilijoille ei makseta palkkaa urheilemisesta. Vaiheissa 4-5 lajin toiminnalliset rakenteet ammattimaistuvat, laji alkaa saamaan suosiota, ihmiset alkavat maksamaan lajin seuraamisesta ja yritykset alkavat sijoittamaan rahaa toimintaan, joka mahdollistaa korvausten ja palkan maksamisen lajin huipulla oleville urheilijoille. Vaiheissa 6-7 lajista on kehittynyt täysin kaupallinen ja siitä on tullut avoimesti liiketoiminnallisten periaatteiden pohjalta toimiva liiketoiminnan muoto, jossa lajin huippu-urheilijat ovat korkeasti palkattuja. Organisaation liiketoiminnan johtamisessa taitamattomat organisaatiot ja liigat eivät enää pidemmän päälle pärjää kilpailussa. Pohjois-Amerikan neljän suurimman urheiluliigan lisäksi ainoastaan muutama urheilusarja ja -tapahtuma on saavuttanut kaupallistumisen jälkeisen kehitysvaiheen. Nämä urheilusarjat ovat Formula 1, pyöräilyn suur tapahtumat sekä viimeisimpänä myös eurooppalainen jalkapallo on siirtymässä kaupallistumisen jälkeiseen aikaan. (Beech & Chadwick 2013, 6-9.)

Televisiointia ja digitalisaatiota voidaan pitää merkittävimpinä yksittäisinä tekijöinä urheiluseurojen ja -tapahtumien kaupallistumisen käynnistymisessä. Urheilu ja urheilutapahtumat ovat suhteellisen lyhyessä ajassa laajentuneet kaupalliseksi viihteeksi ja tuotteeksi, jota kulutetaan ja seurataan monin eri tavoin myös stadionien ja tapahtumien ulkopuolella.

Urheilun kaupallistumisen tunnusmerkkejä ovat muun muassa urheilutuotteen myyminen toisille yrityksille ja kuluttajille useilla eri tavoilla. Näitä urheilutuotteen myynnin tapoja voivat olla esimerkiksi stadionin tai urheilusarjan nimioikeuden myyminen, mainostilan myyminen joukkueen tai urheilijan peliasusta tai näkyvälle paikalle urheilutapahtumaan, urheilun televisiointi-oikeuksien myyminen sekä yksittäisen urheilijan julkisuuden hyödyntäminen urheilun ulkopuolisen yrityksen mainostarkoituksiin. (Slack 2005, 21.) Urheilun kaupallistumisella voidaan yksinkertaisuudessaan tarkoittaa urheilutuotteen eri muotojen myymistä yrityksille ja kuluttajille.

Suomalaisessa huippu-urheilussa pisimmällä olevat urheilulajit käyvät Beechin ja Chadwickin kehitysmalliin sovellettuna läpi vaiheita 4 ja 5. Kuvaaavaa suomalaiselle ammattiurheilulle on, että rakenteet ja perinteet ovat edelleen syvästi vapaaehtoisuudessa ja amatöörimäisyydessä, mutta rinnalle on syntynyt ja syntymässä ammattimaiset urheiluliigat ja -organisaatiot, jotka edellyttävät myös organisaation johdolta ja hallinnolta ammattimaista liiketoimintaosaamista organisaatioiden elinvoimaisuuden takaamiseksi. Pisimmällä mallin

mukaisessa kehitysvaiheessa on kotimainen jääkiekkoliiga ja sen seuraorganisaatiot. Jääkiekkoliiga on ainoa suomalainen urheilun ammattilaissarja, jossa kaikki seuraorganisaatiot, ainakin yhtiömuodon perusteella, toimivat liiketoiminnallisten ja kaupallisten periaatteiden mukaisesti. Myös liikevaihdolla mitattuna jääkiekon liigaseurat ovat selvästi edistyneimpiä urheilun seuraorganisaatioita Suomessa huolimatta siitä, että niiden liiketoiminnan kannattavuus on monissa yhtiöissä heikolla pohjalla.

3.4 Liikunnan ja urheilun liiketoiminta

Liikunnan ja urheilun liiketoimintaa voidaan kuvata markkinoiksi, joilla tarjottavat ja ostettavat tuotteet liittyvät olennaisesti liikuntaan ja urheiluun, kuntoiluun ja vapaa-ajan harrastustoimintaan. Tarjottavat tuotteet voivat olla aktiviteetteja, fyysisiä tuotteita, palveluja, ihmisten osaamista, paikkoja ja fasilitetteja sekä ideoita. Urheilutuotteita voidaan tarjota markkinoille useassa eri muodossa ja usealla eri tavalla (Pitts & Stotlar n.d., 4-5):

- Ihmisiä osallistavina urheiluharrasteina, kuten esimerkiksi pelaaminen jonkin lajin kilpa- tai harrastesarjassa
- Katsottavana tuotteena ja viihteen muotona, kuten urheilutapahtumien ja otteluiden seuraaminen
- Urheilun harrastamiseen ja suorittamiseen tarvittavina välineinä ja vaatetuksena, kuten mailat, peliasut, kengät, sykemittarit jne.
- Kaupallisina oikeuksina ja promootion välineinä ja tuotteina, kuten sponsorointina tai yritysysteistyönä
- Urheilun ja liikunnan suorittamiseen tarvittavina tiloina, paikkoina ja fasilitetteina, kuten urheilustadionit tai golf kentät
- Urheilun ja liikunnan palvelutuotteina, kuten urheiluvälineiden huoltaminen tai urheilun tutkimuspalvelut
- Vapaa-ajan harrasteina ja aktiviteettina, kuten murtomaahiihto tai pyöräily
- Urheilun ja liikunnan markkinoinnin ja johtamisen palveluina, kuten urheilutapahtumien konsultointi tai urheilumatkailun ja -turismin palveluina sekä
- Mediatuotteina, kuten urheiluun ja liikuntaan liittyvät lehdet, radio- ja televisiolähetykset sekä internetpohjaiset urheilutuotteet. (Pitts & Stotlar n.d., 4-5.)

Neda Tabatabaie (2014) tarkentaa liikunnan ja urheilun tuotteiden koostuvan muun muassa ottelulipuista, yritysten lisenssioikeuksista ja mainonnasta, hospitality palveluista, lähetysoikeuksista, mediasisällöistä, kulutustavaroista ja kuluttajatuotteista tai yhteisöllisistä tapahtumista. Urheilun ja liikunnan liiketoiminta rakentuu muiden alojen liiketoimintojen tapaan tuotteista, brändeistä, asiakkaista, tuloista ja menoista, veloista ja rahoituksesta, ihmisistä, toimintatavoista sekä prosesseista vain joitakin tärkeitä asioita mainittuna. (Tabatabaie 2014.)

3.5 Urheiluseurojen liiketoiminta

Liikunta ja urheilu ovat etenkin viimeisen kahden vuosikymmenen kuluessa omaksuneet liiketoiminnan eri muotoja ja ulottuvuuksia, mukaan lukien liikevoiton tavoittelemisen, siitäkin huolimatta, että ammattimaisen liiketoiminnan yhdistäminen urheiluun aiheuttaa erimielisyyksiä. Erityisesti urheiluseurojen yhtiöityminen ja listautuminen pörssiin, urheilijoiden globaalit pelaajamarkkinat, urheiluseurat vahvoina brändeinä sekä liiketoimintasuunnitelman edellyttäminen urheiluseuralta pankkirahoitusta haettaessa ovat perusteellisia esimerkkejä liiketoiminnan integraatiosta urheilussa. Urheilu ja liiketoimintalähtöiset toimintamallit ovat lähentyneet toisiaan selvästi myös huolimatta siitä, toimiiko organisaatio ruohonjuuritason liikunnan tai huippu-urheilun parissa. Ne organisaatiot, jotka eivät huomioi ja omaksu liiketoiminnallisia toimintamalleja organisaation johtamisessa, saattavat tulevaisuudessa joutua ongelmiin ja vaikeuksiin. Etenkin urheiluseuroissa ja urheiluliitoissa hyvän ja toimivan liiketoimintasuunnitelman omaksuminen osaksi organisaation toimintaa on vielä pitkällisen työn takana. (Trenberth 2012, 6.)

Liikunnan ja urheilun seuraorganisaatiot eivät operoi tyhjiössä, vaan niiden toimintaympäristö on jatkuvien taloudellisten, sosiaalisten, poliittisten, teknologisten sekä lakitekniisten muutosten kohteena. Kaikki muutokset eivät välttämättä aina suoranaisesti koske urheiluseuroja, mutta organisaatioiden kyky ymmärtää toimintaympäristön muutoksia ja muuttua ympäristön vaatimusten mukana määrittelevät vahvasti niiden menestystä. Esimerkiksi talouden näkökulmasta urheilu tunnustetaan tänä päivänä tärkeänä osana taloudellista aktiiviteettia ja urheilutapahtumat tuottavat merkittävää taloudellista kasvua ja hyvinvointia. Teknologiset ratkaisut, kuten urheilun TV- ja internet lähetykset ja jakelukanavien monipuolistuminen puolestaan tarjoavat urheiluorganisaatioille kokonaan uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan laajentamiseen ja liikevaihdon kasvattamiseen. Mikäli urheiluseurat haluavat ulosmitata teknologisen kehityksen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja hyödyt, tulee niiden liiketoiminnallisten ratkaisujen vielä kehittyä selvästi. (Trenberth 2012, 7-9.)

Urheiluseurojen ja kansallisten sekä kansainvälisten lajiliittojen organisoimien tapahtumien kasvaneen kaupallistumisen ja viihteellistymisen myötä on selvää, että urheiluseuroja tulisi johtaa ja hallinnoida aiempaa vahvemmin liiketoiminnallisten periaatteiden mukaisesti. Minkä tahansa toisen toimialan liiketoiminnallista osaamista ja malleja ei kuitenkaan suoraan sellaisenaan voi siirtää ja kopioida urheiluseuran liiketoiminnan perustaksi. Tämä johtuu siitä, että urheilun liiketoimintaan vaikuttaa viisi vallitsevaa erityispiirrettä, jotka merkittävässä määrin erottavat urheilun muista toimialoista ja liiketoiminnan rakenteista. Nämä erityispiirteet ovat urheilutuotteen ennalta arvaamattomuus, kilpailullinen ta-

sapaino, urheilun aineettomuus ja katoavaisuus sekä urheiluseurojen tulorahoituksen rakenteiden monimuotoisuus. Urheilutuotteen ydinsisältö on viihteellistymisestä ja tuotteistuksesta huolimatta ennalta arvaamatonta, jossa ottelun tai urheilusuorituksen lopputulos ei ole koskaan etukäteen tiedossa. Tämä aiheuttaa haasteita urheilutuotteen johdonmukaiselle johtamiselle. Urheilutuotteen ydin ei urheilun kilpailuun pohjautuvan ennalta arvaamattomuuden vuoksi ole koskaan täysin hallittavissa. (Trenberth 2012, 10-11.)

Kilpailullisella tasapainolla urheiluliiketoiminnassa tarkoitetaan urheilun kilpailullista tasavertaisuutta. Kilpailullisen tasapainon merkitys on suuri urheilun yleisötapahtumien houkuttelevuuden näkökulmasta. Urheilun ydintuotteen kannalta on olennaista säilyttää urheilarjan kilpailullinen tasapaino tuotteen kiinnostavuuden ylläpitämiseksi. Urheilun aineettomuus sekä katoavaisuus puolestaan tarkoittavat sitä, että jokainen urheilun kuluttaja kokee urheilutuotteen yksilöllisesti ja tuotetta kuluttaessaan itse asiassa osallistuu tuotteen ja urheiluelämyksen tuotantoon. Jokainen urheilutuotetta kuluttava fani kokee tuotteen laadun subjektiivisesti sillä lyhyellä hetkellä, kun ydintuotteen samanaikainen kuluttaminen ja tuottaminen tapahtuvat. Lisäksi urheilutuotteen kuluttaja useasti kiinnittyy urheiluun sellaisella tunnetasolla, joka on hyvin poikkeavaa verrattuna tyyppilliseen kuluttajatuotteen kuluttamiseen. (Trenberth 2012, 11-12.)

Viimeisenä urheiluliiketoiminnan erityispiirteenä ovat organisaatioiden tulorahoituksen rakenteet. Urheiluseurojen tulorahoitus muodostuu monista eri lähteistä, kuten esimerkiksi urheilutapahtuman lipunmyynnistä, TV-oikeustuloista, sponsoroinnista ja kumppanuuksista sekä oheistuotteiden myynnistä. Kiinteät kustannukset ovat urheiluseuroissa merkittävässä osassa organisaation kuluja, jonka vuoksi jatkuvasti muuttuvan tulorahoituksen tason ja korkeiden kiinteiden kulujen hallinta ja johtaminen on haasteellista. Tulorahoituksen vaihteluun vaikuttaa myös suuri määrä eri sidosryhmiä, joilta tulorahoitusta kerätään. Ominaista urheiluseuran liiketoiminnalle on, että erittäin harva osakeyhtiömuotoisesti toimiva urheiluseura kykenee tekemään liikevoittoa. Niissä tapauksissa, kun urheiluseurat tekevät liikevoittoa, voitto monessa tapauksessa investoidaan tuotteen, eli esimerkiksi joukkueen, laadun parantamiseen sen sijaan, että liikevoittoa jaettaisiin osinkoina omistajille. (Trenberth 2012, 12-13.)

4 TIETO JA LIIKETOIMINTATIETO

Jatkuvassa muutoksessa elävän liiketoimintaympäristön vuoksi yritysten tulee strategiatyössään tunnistaa kasvava tarve täsmälliselle ja ensiluokkaiselle tiedolle ja tietämykselle

sekä sen käytölle. Informaatio- ja viestintäteknologian yleistymisen seurauksena käytettävissä olevan tiedon määrä kasvaa nopeasti, joka asettaa yrityksille myös haasteita liiketoiminnan kannalta olennaisen tiedon löytämisessä ja hyödyntämisessä. Tieto voidaan sen jalostuneisuuden asteen mukaisesti jakaa kolmelle eri perustasolle, joita ovat data, informaatio sekä tietämys. Datalla tarkoitetaan sellaista tietoa, joka on useimmiten numeerista sekä käsittelemätöntä ja joka ei sellaisenaan vielä ole kovin hyödyllistä liiketoiminnalle. Informaatiolla puolestaan tarkoitetaan jalostettua dataa, "data in form", jolla on jokin merkitys tarkastelijalleen. Informaatiota esitetään usein ei-numeerisessa eli kvalitatiivisessa muodossa, kun pelkkä data sen sijaan on useimmiten numeroita. Tietämys on informaatiosta edelleen jalostettua ja abstraktimpaa tietoa, joka edustaa esimerkiksi opiskelun, kokemuksen ja ajattelun kautta syntyneitä inhimillistä käsitystä kyseessä olevasta aihe-alueesta. (Hannula & Pirttimäki 2003, 593; Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI 2014a, 3-6.)

Organisaatiolla käytettävissä oleva ja siihen sitoutunut tieto on sen tärkein kilpailutekijä. Organisaatioissa tieto jakautuu hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon, sisäiseen ja ulkoiseen. Hiljainen tieto on yksilöihin sitoutunutta sosiaalista tietoa, joka on karttunut kokemuksen ja kanssakäymisen myötä. Hiljainen tieto tulee näkyväksi mm. arvoina ja osaamisena ja on keskeinen yksilön ja organisaation toimintaa ohjaava tiedon laji. Ulkoista, eksplisiittistä tietoa on sen sijaan olemassa kaikissa organisaation ulkoisissa tietolähteissä, kuten kirjoissa, artikkeleissa, muistioissa, tietokannoissa ja niin edelleen. Toisin kuin hiljaisen tiedon, ulkoisen tiedon siirtäminen ja tallentaminen on useimmiten suhteellisen helppoa. (Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI 2014a, 13–15.)

Yrityksissä ja organisaatioissa tieto on tarpeen yhdistää tiedon johtamisen sekä tiedolla johtamisen käsitteisiin. Johtamisen ja päätöksenteon tukena informaatiosta on tullut entistä tärkeämpää muun muassa inhimillisen pääoman noustessa yritysten ensisijaiseksi tuotannontekijäksi. Yritykset ovat myös ymmärtäneet tiedon, informaation ja tietämyksen varastoinnin ja hyödyntämisen mahdollisuudet. (Aho 2011, 22) Johtamisen lähtökohdista tiedon johtamisella tarkoitetaan organisaation tietovirtojen ohjaamista, tietotuotteiden kehittämistä sekä tietojärjestelmien hyödyntämistä, kun taas tiedolla johtamisella tarkoitetaan strategista johtamista ja arvонуontia, suorituksen johtamista sekä sitä kautta tehokkaampaa organisaatiota (Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI 2014b, 6). Aho (2011, 22) tarkentaa vielä, että tieto voi johtamisen näkökulmasta olla yksinkertaistettuna joko objekti tai prosessi. Objektina tietoa johdettaessa se on eksplisiittistä ja prosessina tietoa johdettaessa korostuu sen sosiaalinen luonne ja hiljaisen tiedon merkitys (Aho 2011, 22). Kuviossa 3 on esitetty yleiskuva tiedon monimuotoisesta roolista tietojohtamisen keskiössä.



Kuvio 3. Tieto tietojohdamisen keskiössä. (Tietojohdamisen tutkimuskeskus NOVI 2014b, 4.)

Ilman tietoa mikään toimiva tuotantoprosessi tai inhimillinen toiminta ei voisi olla mahdollista. Tietoyhteiskunnan kehitys yhdessä 2000 -luvun kilpailuympäristön muutosten kanssa on nostanut tiedon merkityksen esiin uudella tavalla. Perinteiset tuotannontekijät ovat käytännössä kaikkien saatavilla, jolloin kilpailukykyä ja menestystä haetaan tiedon avulla. Parhaiten menestyksen tiellä pärjäävät organisaatiot, jotka kykenevät luomaan ja omaksuma uutta tietoa ja erityisesti oppimaan tiedon avulla. (Tietojohdamisen tutkimuskeskus NOVI 2014b, 8-10.) Tehokas tiedolla johtaminen organisaatioissa tarkoittaa liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueiden ja menetelmien soveltamista organisaation toiminnan kehittämisessä.

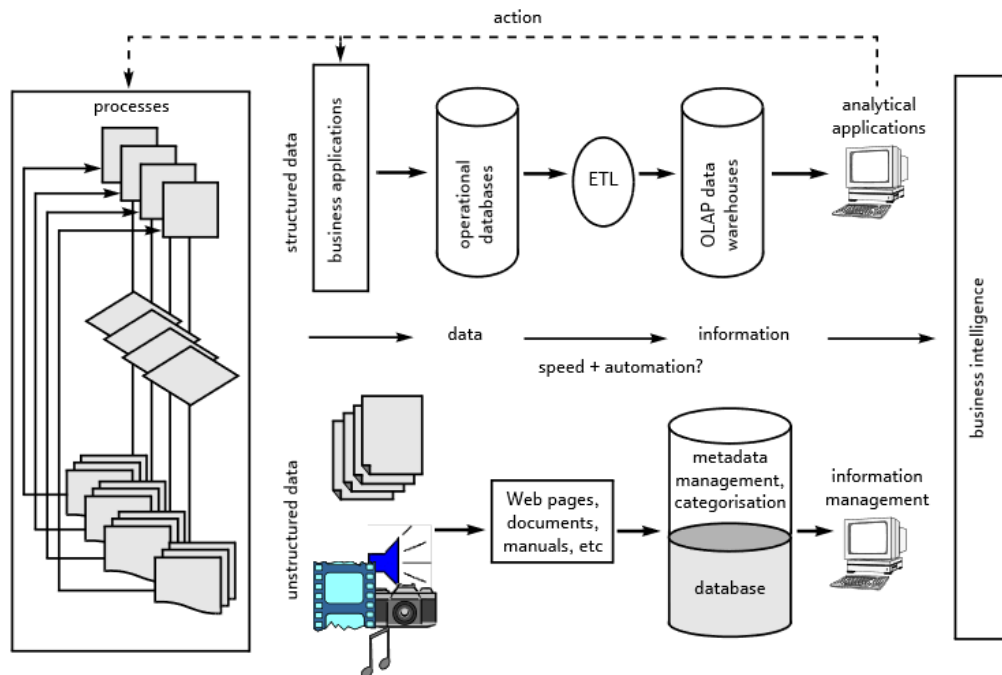
4.1 Liiketoimintatiedon hallinta

Liiketoimintatiedon hallinta (engl. *Business Intelligence, BI*) on käsitteenä kohtalaisen nuori ja sitä on yritetty rajata sekä määritellä useasta eri lähtökohdasta. Toisaalta liiketoimintatiedon hallinta nähdään datan raportointina ja visualisointina, kun taas toinen näkökulma lisää ja yhdistää käsitteeseen liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen. Erilaiset näkökulmat osoittavat, että liiketoimintatiedon hallinta muodostuu useasta erilaisesta määritelmästä hieman lähtökohdista riippuen. Kun nämä monet näkökulmat väljästi tiivistetään yhdeksi määritelmäksi, voidaan liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoittaa yrityksen tärkeimmän voimavaran eli datan tallentamista, käsittelemistä, analysointia sekä ymmärtämistä ja

muuttamista hyödyntämiskelpoiseksi informaatioksi, jota käytetään ja tuotetaan yrityksen liiketoiminnallisen suorituskyvyn parantamiseksi. (Azvine, Cui & Nauck 2005, 215.)

Myös Aho (2011) kuvailee liiketoimintatiedon hallinnan monitahoista ymmärtämistä ja käsitteistöä. BI käsite voidaan ymmärtää operatiivisen tason raportointityökaluna tai teknologisenä konseptina. Toisten tutkijoiden näkemyksen mukaan BI tukee strategisen sekä operatiivisen tason toimintoja ja siihen liitetään johtamiskäsitteitä ja -työkaluja, kuten suorituskyvyn mittaaminen ja tietojohdaminen. Yhdysvalloissa BI:llä voidaan tarkoittaa myös tietovarastointia ja raportointia. Ulkoisen liiketoimintaympäristön hallinnan määritelmä *Competitive Intelligence (CI)* liittyy erittäin läheisesti termiin Business Intelligence, mutta näiden kahden välille on tarpeen luoda selkeä ero. CI painottaa liiketoiminnan ulkoisen toimintaympäristön ymmärtämistä siinä, missä BI ymmärretään dualistisena, joka käsittää sekä liiketoimintaympäristöä ja organisaatiota itseään käsittävän tiedon ja informaation suhteessa markkinoihin, kilpailijoihin ja taloudellisiin asioihin, että analyttisen prosessin, joka tuottaa johdolle ja päätöksentekijöille näkemyksiä, ehdotuksia suosituksia päätöksen tueksi. (Aho 2011, 31-32.) Tässä työssä liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan Azvinen, Cui ja Nauckin määritelmää liiketoimintatiedon hallinnasta.

Oleennaista liiketoimintatiedon hallinnassa on sen prosessiluonteisuus, jota on kuvattu kuviossa 4. Tiivistetysti kuvattuna liiketoimintatiedon hallinnan prosessissa eri tietolähteistä ja tietokannoista saatavaa strukturoimatonta sekä strukturoitua dataa prosessoidaan tietojärjestelmien automaation avulla informaatioksi, joka käsitetään liiketoimintatietona. Kuviossa esitettyjä prosessin osa-alueita avataan tarkemmin kappaleessa 3.3, joka käsittelee liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmiä.



Kuvio 4. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessin keskeiset osa-alueet. (Azvine, Cui & Nauck 2005, 215.)

4.2 Tietojärjestelmät liiketoimintatiedon hallinnassa

Tietojärjestelmiä ei voida sivuuttaa puhuttaessa liiketoimintatiedosta ja sen hallinnasta sekä soveltamisesta liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseksi. Monimutkaiset tietojärjestelmät mahdollistavat liiketoimintatiedoksi synnyttävän datan ja tiedonmurusten prosessoimisen. Teknisestä näkökulmasta liiketoimintatietojärjestelmä tarjoaa kokonaisuuden, joka koostuu erinäisistä työkaluista, teknologioista sekä tietoteknisistä ohjelmistoista. Järjestelmät on tarkoitettu heterogeenisen datan keräämiseen hajanaisista tietolähteistä sekä integroimaan ja analysoimaan data sellaiseksi, että se on saatavilla ja esitettävissä. (Olszak & Ziemba 2007, 138.)

Tietojärjestelmä koostuu useimmiten moduuleista, joilla on oma roolinsa ja tehtävä jäsentämättömän tiedon prosessoimisessa. Prosessin ensivaiheessa ETL-työkaluilla (*Extraction-Transformation-Load*) kerätään dataa eri järjestelmistä sekä internetistä ja se ladataan omiin tietovarastoihin. Tietovarastot (*Data Warehouses*) säilyttävät kerättyä ja myös jo analysoitua tietoa, jota käyttäjät analysoivat ja jakavat keskenään OLAP-analytiikkatyökaluilla (*On-Line Analytical Processing*). Tiedon louhinta työkaluilla (*Data Mining Tools*) käyttäjät etsivät ja tutkivat malleja ja toistuvuuksia, yleistyksiä ja säännönmukaisuuksia saatavilla olevasta tietoresurssista. Raportointi- ja ad hoc tietotyökalut on tarkoitettu syn-

teettisten raporttien luomisen ja selaamisen, jotka näytetään tiedon visualisointiin tarkoitettujen sovellusten käyttäjäystävällisten kontrollipaneelien ja näyttöjen kautta käyttäjille. (Olszak & Ziemba 2007, 138-139.)

Hedgebeth (2007, 414-415) lähestyy liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmiä termin Decision Support System (*DSS, päätöksenteon tukijärjestelmä*) kautta. DSS -järjestelmää voisi tiivistetysti kuvata interaktiivisena tietokonepohjaisena järjestelmänä, jonka tarkoituksena on auttaa päätöksentekijöitä käyttämään informaatioteknologiaa, raakadataa, dokumentteja, olemassa olevaa tietämystä sekä malleja ja säännönmukaisuuksia hyödykseen ongelmien tunnistamiseksi ja ratkaisemiseksi sekä päätösten tekemiseksi. DSS -järjestelmiä voidaan jaotella niiden käyttötarkoituksen ja ominaisuuksien mukaan kuuteen eri kategoriaan:

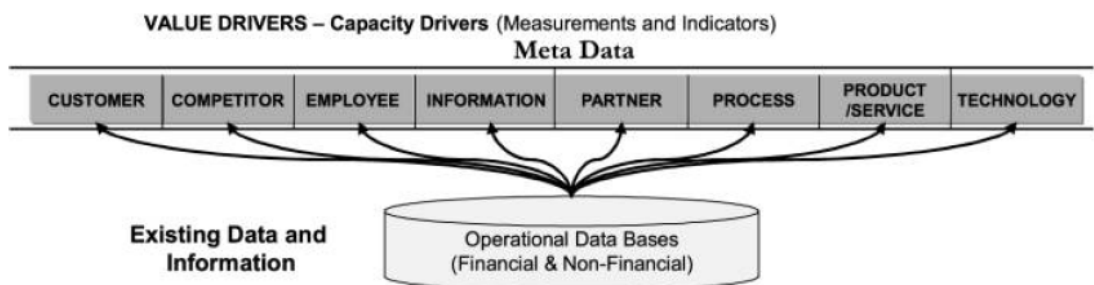
- Malleihin ja mallintamiseen perustuvat järjestelmät (*Model-driven*)
- Sisäiseen ja ulkoiseen dataan perustuvat järjestelmät (*Data-driven*)
- Informaatio- ja verkkoteknologioihin perustuvat järjestelmät (*Communications-driven*)
- Dokumenttien hallintaan perustuvat järjestelmät (*Document-driven*)
- Tietämykseen perustuvat järjestelmät (*Knowledge-driven*)
- Internetiin ja verkkoon perustuvat järjestelmät (*Web-based*)

Tyypillisesti liiketoimintatiedon hallinnan sovellukset palauttavat ja käsittelevät tietovarastoihin tallennettua tietoa sitä käsittelevien henkilöiden analysoitavaksi. Sovellukset tuottavat ontologisia kuvauksia tarkasteltavien asioiden välisistä suhteista strukturoidun datan ja määritettyjen mallien mukaisesti. Lopulta analysoimalla ja yhdistelemällä olemassa olevaa liiketoimintatietoa ennalta määritettyjen käytänteiden sekä asioiden ontologisten suhteiden kanssa luodaan ennustemalleja ja skenaarioita tulevaisuudesta. (Hedgebeth 2007, 416.)

4.3 Liiketoimintatiedon lähteet

Liiketoimintatiedon hallinnalla haetaan usein moninaisia hyötyjä, joita ovat muun muassa sopivan ja oikea-aikaisen informaation tuottaminen päätöksentekoprosessien ja strategia-työskentelyn tueksi. Edelleen liiketoimintatiedon hallinnan avulla voidaan pyrkiä parempiin strategioihin ja suunnitelmiin, parempiin taktisiin päätöksiin, tehokkaampiin toimintaprosesseihin, kustannussäästöihin tai parempiin asiakas- ja alihankintasuhteisiin. (Aho 2011, 32.) Liiketoiminnan kehittämiseksi olennaista on keskeisen liiketoimintatiedon tarpeen tunnistaminen. Oikeiden kysymysten esittäminen sekä vastausten etsiminen on älykkään tiedolla johtamisen ensimmäinen askel. (Green 2007, 18.)

Annie Green (2007) toteaa artikkelissaan liiketoimintatiedon hallinnan rakentuvan kahdeksan arvoa tuottavan tekijän kautta (*Value Drivers*) (Kuvio 5). Näitä arvotekijöitä ovat asiakas (*Customer*), kilpailija (*Competitor*), työntekijä (*Employee*), informaatio (*Information*), kumppani (*Partner*), prosessi (*Process*), tuote sekä palvelu (*Product /Service*) ja teknologia (*Technology*). Jotta organisaatio voisi hyödyntää arvotekijöihin sidottua ja niistä tuotettavaa dataa ja informaatiota, tulee niiden tunnistaa kolme organisaation sisällä vaikuttavaa liiketoimintatiedon rakentumiseen vaikuttavaa komponenttia; vuorovaikutteisuuuteen sidottu älykkyys (*Relationship Intelligence*), osaamiseen sidottu älykkyys (*Competence Intelligence*) sekä rakenteisiin sidottu älykkyys (*Structure Intelligence*). Vuorovaikutteisella älykkyydellä tarkoitetaan tiedon kanssa työskentelevien työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutussuhteiden sekä kanssakäymisen vaikutusten ymmärtämistä organisaation suoriutukselle. Osaamiseen sidotulla älykkyydellä sen sijaan tarkoitetaan työntekijöiden kyvykkyyden ja asiantuntemuksen vaikutusten ymmärtämistä organisaation suoriutukselle, ja viimeisenä rakenteisiin sidotulla älykkyydellä puolestaan tarkoitetaan organisaation infrastruktuurin ja rakenteiden vaikutusten ymmärtämistä organisaation suoriutukselle. Kuvatut komponentit ovat keskeisessä asemassa arvotekijöiden keskinäisessä ”ristipölytyksessä”, jolla luodaan pohja ja perusta, ymmärrys, liiketoimintatiedon käyttämiseksi sekä toimenpiteiden tekemiseksi. (Green 2007, 19.)



Kuvio 5. Liiketoimintatiedon 8 arvon lähde. (Green 2007, 19.)

Organisaatioiden tulee itse määritellä liiketoimintansa kannalta keskeiset arvot lähteet sekä menetelmät niiden hyödyntämiseksi liiketoiminnassa. Asiakkaiden osalta arvot lähteenä voi olla esimerkiksi uusien asiakkaiden sekä asiakastyytyvyyden tunnistaminen tai asiakasuskollisuuden sekä tuottavuuden tutkiminen. Kilpailun näkökulmasta organisaation liiketoiminnan johtamiselle voi olla olennaista ymmärtää organisaation imagoa, mainetta tai brändiä markkinoilla. Sisäisten prosessien kohdalla voisi olla olennaista esimerkiksi tarkistella liiketoimintaprosessien sekä työmenetelmien vaikuttavuutta ja tehokkuutta. (Green 2007, 20.) Jokaisesta arvot lähteestä on saatavissa ja käytettävissä hyödyllistä informaatiota liiketoiminnan kehittämiseksi.

Olszak sekä Ziemba (2007) täydentävät artikkelissaan, että yritykset käyttävät liiketoimintatiedon hallintaa yrityksen johtamisessa, asiakassuhteiden optimoinnissa, liiketoiminnan aktiviteettien valvonnassa sekä raportoinnin, suunnittelun ja päätöksenteon tukemisessa kaikilla yritystoiminnan tasoilla. Liiketoimintatiedon avulla voidaan tuottaa analyysejä yrityksen taloustilanteesta, markkinoista ja myynneistä, asiakkaista, tuotannosta ja tuotannon ohjauksesta, kumppaneista ja arvontuotantoketjusta tai vaikka yrityksen palkkakulurakenteesta ja henkilöstöstä. Merkittävimmät liiketoimintatiedon hyödyntämisen edut ovat syntyneet markkinointi- ja promootiokampanjoiden toteutuksissa, myynnin ja asiakaskäyttäytymisen ennusteina, asiakasuskollisuuden linjauksina ja palkitsemisina sekä erilaisten liiketoiminnan poikkeamien ja häiriötilanteiden ratkaisuihin johtaneina päätöksinä. (Olszak & Ziemba 2007, 138.)

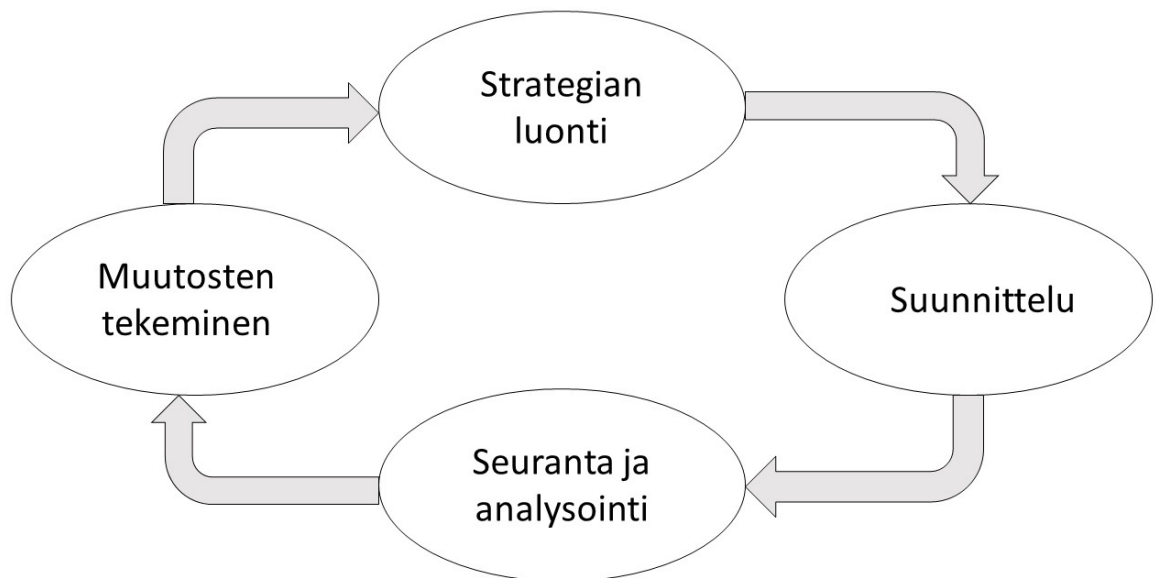
4.4 Organisaation suorituskyvyn johtaminen liiketoimintatiedon avulla

Kehittyäkseen organisaatio tarvitsee jatkuvasti tietoa siitä, kuinka se suoriutuu suhteessa sen valitsemaan strategiaan. Liiketoimintatiedon kerääminen, jalostaminen ja käyttäminen mahdollistavat organisaatioille tarpeelliset työkalut liiketoimintapäätösten tekemiseen, mutta ei yksistään kykene tarjoamaan riittäviä menetelmiä liiketoimintaprosessien suunnitteluun, seurantaan, kontrollointiin ja johtamiseen. Organisaation strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi sekä liiketoimintatiedon hallinnan prosessien tuottaman hyödyn yhdistämiseksi organisaation liiketoimintaprosesseihin tarvitaan suorituskyvyn johtamisen malleja (*Business Performance Management*). Suorituskyvyllä voidaan yksinkertaistettuna tarkoittaa asetettujen tavoitteiden saavuttamista tai organisaation kykyä saada aikaan tuotoksia suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Suorituskyvyn johtamisella puolestaan tarkoitetaan organisaatioiden liiketoimintaprosessien ja -sovellusten johtamista sekä liiketoimintastrategian kehittämisen ja toimeenpanemisen optimointia. (Aho 2011, 33; Frolick & Ariyachandra 2006, 41-42.) Liiketoimintatiedon tuottaminen ja systemaattinen hyödyntäminen on tärkeä lähtökohta organisaation liiketoimintaprosessien kehittämisessä, mutta organisaation suorituskyvyn johtaminen sisältää työkalut ja menetelmät liiketoiminnan strategisten toimenpiteiden toimeenpanemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

Ensimmäisillä suorituskyvyn johtamisen määrittelyillä ja konsepteilla on viitattu organisaation sisäiseen talousjohtamiseen, kuten budjetteihin, kuluihin tai myyntilukuihin. Nykyään suorituskyvyn johtamisessa pyritään ottamaan huomioon myös ulkoisten sidosryhmien sekä erityisesti asiakkaiden näkemykset organisaatiosta, koska ne olennaisesti vaikuttavat suorituskyky-ympäristöön. Suorituskyky voidaan jakaa operatiivisen sekä strategisen

tason suorituskykyyn, jossa strategisella tasolla keskitytään organisaation liiketoimintatavoitteiden sekä keskeisten suorituskykykymittareiden määrittelemiseen ja prosessien suunnitteluun. Operatiivisella suorituskyvyllä puolestaan tarkoitetaan keskittymistä liiketoimintaprosessien seurantaan, kontrollointiin ja optimointiin. (Aho 2009, 4.) Tyypillisiä suorituskyvyn johtamisen prosesseja organisaatioissa ovat budjetointi, taktinen suunnittelu, strateginen suunnittelu, taloudellinen suunnittelu, johdon raportointi, ennustaminen, liiketoiminnan riskien hallinta sekä konsolidointi, eli erilaisten kokonaisuuksien yhdistäminen. (Aho 2010, 166.)

Frolick ja Ariyachandra (2006, 43-44) esittelevät suorituskyvyn johtamisen koostuvan neljästä ydinosa-alueesta, jotka ovat strategian luonti, suunnittelu, seuranta ja analysointi sekä tarvittavien muutosten tekeminen (Kuvio 6). Strategiaa luodessa tunnistetaan organisaation strategiset tavoitteet sekä sovitetaan liiketoiminnan suorituskykyä mittaavat mittarit (*Key Performance Indicators*) organisaation strategian kanssa. Esimerkki yksinkertaisesta suorituskykykymittarista on asiakastyytyväisyys, joka voi olla koko organisaation suoritusosa ja -vaatimuksia ohjaava mittari. Seuraavassa vaiheessa strategia viedään käytäntöön ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi luodaan yksityiskohtaisia budjetteja, tavoitemäärittelyjä sekä suunnitelmia käytettävissä olevien resurssien hyödyntämisestä. Suunnitteluvaiheessa on tärkeää pyrkiä rakentamaan suunnitelmia, joiden avulla kyetään saavuttamaan strategiaa luotaessa asetetut suorituskykytavoitteet. Prosessin kolmannessa vaiheessa seurataan ja analysoidaan suorituskyvyn johtamisen vaikutuksia ja hyötyjä. Liiketoimintatietojärjestelmät tuottavat operatiivisen ja strategisen tason liiketoimintainformaatiota sekä analysoijia liiketoiminnan onnistumisesta, jonka ansiosta prosessin neljännessä vaiheessa voidaan tehdä tarvittavat muutokset ja korjaukset strategiaan ja liiketoimintaprosesseihin. (Frolick & Ariyachandra 2006, 43-44.)



Kuvio 6. Suorituskyvyn johtamisen viitekehys. (Frolick & Ariyachandra 2006, 43.)

Eräs haasteellisimmista asioista suorituskyvyn hallinnan ja johtamisen onnistumisen kannalta on soveltuvien suorituskykymittareiden tunnistaminen ja valitseminen suorituskykyä mittaaviksi mittareiksi. Hyvin toteutetun suorituskyvyn johtamisen etuna on, että sen avulla organisaatiot tunnistavat paremmin sellaiset liiketoiminnan prosessit, jotka eivät pidemmällä aikavälillä tuota lisä-arvoa organisaatiolle, jolloin niiden kehittämiseen ei tarvitse panostaa tai ne voidaan jättää kokonaan huomiotta. Tätä tukee myös Yhdysvalloissa tehty tutkimus, jonka mukaan yritykset, jotka panostivat suorituskyvyn johtamiseen, suoriutuivat järjestelmällisesti vertaisiaan paremmin markkinoilla. (Frolick & Ariyachandra 2006, 44.)

Aho (2009, 6) tuo esiin (Kuvio 7) liiketoimintatiedon hallinnan ja yrityksen suorituskyvyn johtamisen välisen yhteyden alun perin van Roekelin et al. (2009) esittämän pyramidirakenteen avulla. Pyramidimallissa yrityksen strategia ja liiketoiminnalliset tavoitteet syntyvät visiosta ja missiosta. Strategia määrittelee miten tavoitteet saavutetaan ja kriittisten menestystekijöiden avulla täsmennetään perusedellytykset ja vaatimukset tavoitteiden saavuttamiselle. Liiketoiminnan tavoitteet ja strategia jalostetaan liiketoimintasuunnitelmaksi ja päämääriksi, joiden saavuttamista mitataan suorituskykymittareiden määrittelemien mittareiden avulla. Liiketoimintatietojärjestelmien prosessoimaa informaatiota esitetään valittujen suorituskykymittarien mukaisesti erilaisina organisaation johdolle räätälöityinä analyyseinä, raportteina, tuloskortteina sekä tilastollisina yhteenvetoina. Perusvaatimuksena suorituskyvyn johtamisessa on, että perattua, johdonmukaista sekä luotettavaa

raakadataa ja tietoa on saatavilla ja käytettävissä olemassa olevista tietovarastoista, johon tietoa kertyy operatiivisista tietojärjestelmistä sekä muista tietolähteistä. (Aho 2009, 6.)



Kuvio 7. Liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen keskinäinen yhteys. (Aho 2009, 6; alkuperäinen van Roekel et al. 2009)

4.5 Liiketoimintatiedon hyödyntäminen urheiluliiketoiminnassa

Liiketoimintatiedon käyttäminen ja hyödyntäminen urheiluliiketoiminnan kehittämisessä ja johtamisessa on melko uusi käsite ja mahdollisuus monelle etenkin ammattimaisen urheilun parissa toimivalle organisaatiolle Suomessa. Kaikkein edistyneimpiä liiketoimintatiedolla johtamisessa ovat Pohjois-Amerikan ammattilaisurheilusarjoissa pelaavat organisaatiot, joiden toiminta perustuu vahvasti liiketoiminnallisiin lähtökohtiin ja yritysmaailman oppeihin. Erityisesti urheilutapahtumia järjestävien organisaatioiden kohdalla keskeisiä liiketoimintatiedon lähteitä ovat tapahtumiin osallistuvat sidosryhmät, kuten katsojat, kutsuvieraat, yhteistyökumppanit, vapaaehtoiset, media sekä muut tapahtuman tuotantoon osallistuvat kumppanit.

Rasku, Puronaho ja Turco (2015) määrittelevät liiketoimintatiedon hallinnan ja johtamisen urheilun viitekehyyksessä (*Sport Business Intelligence*) rationaaliseksi ja jatkuvaksi urheilutapahtumien ja -organisaatioiden kehittämiseksi hyödyntämällä edistyneitä tiedonkeruu- ja analysointimenetelmiä perusteltujen päätösten ja toiminnan laadun kehittämisen perustana. Sport Business Intelligence ajattelun perusidea on soveltaa modernin asiakaslähtöisen liiketoiminnan malleja urheiluun. Urheilun kuluttaminen tapahtuu useimmiten koke- muksien ja elämysten kautta urheilutapahtumissa, jossa urheiluorganisaatiot tapahtuman järjestäjinä pyrkivät tuottamaan asiakkailleen, katsojille, kokemuksien ja elämyksien kautta lisä-arvoa. (Rasku et al. 2015, 19.) Toinen näkökulma liiketoimintatiedolla johtamiseen urheiluorganisaatiossa on liiketoiminta-analytiikan soveltaminen organisaation strategisessa johtamisessa. Liiketoiminnan analytiikalla tarkoitetaan datan, tilastojen, määrällisten analyysien, selittävien ja ennustavien mallien sekä muiden faktojen laajamittaista hyödyntä- mistä johtamisessa, päätöksenteossa ja lisä-arvon tuottamisessa. Urheilussa liiketoimin- nan analytiikkaa voidaan käyttää esimerkiksi tulovirtojen kasvattamiseksi, asiakaspalvelun parantamiseksi tai asiakasmarkkinoinnin laadun kehittämiseksi. Liiketoiminta-analytiikan hyödyntämisen strategia perustuu informaatiojärjestelmien käyttöön. Tulovirtojen kasvuun voidaan pyrkiä muun muassa tunnistamalla tuottavia asiakassegmenttejä asiakaspopu- laatiosta, soveltamalla dynaamista hinnoittelua, johtamalla asiakkuuksia, mittaamalla sponsorointia sekä hyödyntämällä olemassa olevia asiakastietokantoja markkinoinnissa. (Troilo et al. 2016, 72-73.) Urheilussa ja urheilutapahtumia järjestävien organisaatioiden liiketoimintatietotarpeet yhdistetään usein organisaation markkinoinnin ja sen kehittämisen tarpeisiin. Selitys tälle on yksinkertainen. Urheilutapahtumat ovat elämyspalveluja ja nii- den tuotantoprosessi poikkeaa suuresti esimerkiksi perinteisestä palvelujen tai tuotteiden tuottamisesta. Markkinoinnin merkitys urheilutuotteiden ja urheilutapahtumien kriittisenä menestystekijänä on keskeinen, kun puhutaan asioista, joihin urheilujohtajat kykenevät suoraan vaikuttamaan.

Fetchko, Roy ja Clow (2013) puhuvat kirjassa *Sports Marketing* tiedon keräämisestä urheiluorganisaation markkinoinnin toimintojen johtamiseksi. Toimintaympäristön seuraami- nen edellyttää tiedon keräämistä, analysointia ja muokkaamista ymmärtämykseksi, jotta sitä voidaan käyttää harkituissa markkinointistrategiaa ja taktisia toimenpiteitä koskevissa päätöksissä. Tietoa on saatavissa ensisijaisista lähteistä, kuten kyselyistä, fokusryhmistä ja toimintaympäristöä havainnoimalla, sekä toissijaisista lähteistä, joita ovat esimerkiksi asiakkuuksienhallintajärjestelmät, julkiset tilastot ja raportit, ammattijulkaisut, julkiset markkinatutkimukset ja sosiaalisen median kommunikointityökalut. Ensisijaisten tietoläh- teiden hyöty suhteessa toissijaisiin tietolähteisiin on, että niitä voidaan räätälöidä ole- massa olevan tarpeen mukaan jonkin spesifin ongelman tai haasteen ratkaisemiseksi.

Toissijaiset tietolähteet puolestaan tarjoavat lähinnä yleistä tuki-informaatiota, joka on toisen tahon keräämää ja tuottamaa ja jonka sisältöön ei voi vaikuttaa. (Fetchko, Roy & Clow 2013, 74-77.) Tehokkaasta ensisijaisten tietolähteiden hyödyntämisestä organisaatio voi luoda kilpailuedun markkinoilla.

Kyselyjen avulla urheiluorganisaatiot voivat etsiä ratkaisuja tarkoin määriteltyihin markkinoinnin haasteisiin ja ongelmiin ja kerätä laajasti tietoa asiakkailta ja faneilta. Kyselyjä voidaan käyttää ja kohdentaa asiakaskäyttäytymisen tutkimiseen, kuten esimerkiksi lipun ostamiseen ja otteluissa käymiseen, osallistumiseen vaikuttaviin tekijöihin tai lippupakettien ostohalukkuutta mittaaviin tekijöihin. Suorat asiakaskyselyt tuottavat organisaatiolle ensikäden ymmärrystä asiakkaista ja heidän näkemyksistä kuinka seura tai joukkue voi kehittää palvelutarjontaa. Fokusryhmien käyttäminen kokemusten tutkimisessa tarjoaa mahdollisuuden kyselyjä syvällisemmän informaation hankkimiseen ja tuottamiseen. Fokusryhmiä voidaan hyödyntää esimerkiksi valittujen asiakassegmenttien ottelutapahtumakokemusten tutkimisessa. Fokusryhmien palautteessa pieniltäkin tuntuvat asiakaskokemusta haitanneet seikat antavat arvokasta tietoa markkinoinnista vastaaville siitä, kuinka kehittää erityisesti niitä osa-alueita, jotka ovat heidän kontrollissa ja johon he kykenevät vaikuttamaan. Ensisijaisista tietolähteistä toimintaympäristön havainnointi puolestaan tuottaa tietoa koetun palvelun laadun osa-alueista havainnoimalla palveluprosessia esimerkiksi niin sanotun *mystery shopping* menetelmän avulla. Mystery shopping tarkoittaa henkilökohtaista havainnointia palvelun kokemisesta ilman, että palvelua tuottavat henkilöt ja palvelutuotantoprosessiin osallistuvat ovat tietoisia siitä, että heidän tuottaman palvelun laadun osa-alueita arvioidaan. (Fetchko et al. 2013, 77-78.)

Ymmärrys urheiluorganisaation markkinoinnillisesta toimintaympäristöstä luo perustan sen strategisen tason suunnittelulle ja linjauksille. Strategiset suunnitelmat johtavat taktisiin päätöksiin koskien mitä organisaatio tarjoaa ja kenelle tarjonta kohdistetaan. Suunnitelmat sisältävät brändin kehittämistä, tuotteen konseptointia, hinnoittelupäätösten tekemistä, optimaalisten jakelukanavien valintaa, markkinointiviestinnän linjausten rakentamista sekä tiedotus- ja suhdetoiminnan ja sponsorointipäätösten tekemistä. Kaiken kaikkiaan suunnitelma sisältää kokonaisvaltaisen ajatuksen siitä, kuinka asiakkaalle toimitetaan jännittävä urheilutapahtumakokemus. (Fetchko et al. 2013, 78-79.)

Tuoreen Pohjois-Amerikan ammattilaisurheiluseuroja käsitelleen tutkimuksen mukaan liiketoiminnan analyttisten työkalujen käyttäminen liiketoiminnan johtamisessa kasvattaa reaalisesti organisaation tuloja 7,2 %, kun alalla toimivat toimijat yleisesti odottavat kasvun olevan noin 3 %. Analytiikan käyttämisestä saatavat hyödyt realisoituvat usein kuitenkin vain organisaatioiden tulovirtojen kasvuna, eikä analytiikan käyttämisellä ole onnistuttu

optimoimaan toiminnan kuluja johtuen muun muassa palkkojen suuresta osuudesta kulu-rakenteessa. Tutkimuksen keskeisenä löydöksenä todetaan myös, että urheilujohtajat vahvasti uskovat liiketoiminta-analytiikan menetelmien soveltamisen kasvattavan organi-saation tulovirtoja. (Troilo et al. 2016, 81-82.)

Systemaattisesti kerättyyn tietoon perustuvan liiketoiminnan johtaminen on melko uusi asia suomalaisessa ammattiuheilussa. Liiketoimintatiedon hallinnan sovellukset ja työka-lut ovat kalliita investointeja, joiden tuottamaa hyötyä ja lisä-arvoa ei ehkä täysimääräisesti vielä kyetä tunnistamaan ja käyttämään. Keskeistä liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntä-misessä on organisaation kypsyyss ja kyvykkyys hyödyntää liiketoimintatietoa suorituskyy-vyn johtamisessa ja liiketoiminnan kehittämisessä.

5 KYPYSYSMALLIT

Liiketoimintatiedon hallintaan sijoitettujen investointien tuottamaa taloudellista lisä-arvoa on vaikea arvioida. Laadukkaan ja monipuolisen informaation tuottamien hyötyjen ja vai-kuttavuuden tunnistaminen organisaation päätöksenteossa ja liiketoiminnan suorituskyyvyn johtamisessa on hyvin haasteellista osoittaa ongelmitta. Ongelmaa voidaan lähestyä kyp-syysmallien kautta, joita käytetään kuvailemaan, selittämään ja arvioimaan organisaatioi-den kasvun elinkaarta. Kypsyysmallien perustana on ajatus, että asiat muuttuvat ajan ku-lussa ja suuri osa näistä muutoksista voidaan ennustaa ja niitä voidaan pyrkiä säätele-mään. Liiketoimintatiedon hallintaan sovelletut kypsyysmallit auttavat organisaatioita ym-märtämään liiketoiminnan nykytilaa sekä mahdollisuuksia liiketoimintatiedon hallinnan kehit-tämiselle organisaation sisällä. Kypsyysmallien menetelmiä hyödyntämällä organisaatiot voivat kartoittaa sellaisia asioita, kuten miten ja kenen toimesta liiketoiminta-analyysit, lii-ketoiminnan raportointi ja liiketoiminnan menestyksen arviointi tapahtuu organisaatioissa, millaisia liiketoiminnan hallinnan strategioita organisaatiolla on käytössä ja millaista lisä-arvoa liiketoimintatiedon hallinta tuottaa organisaatiolle. (Rajteric 2010, 48-50.)

Jotkin kehitetyistä kypsyysmalleista keskittyvät ohjelmistojen kehittämisen (*Software De-velopment*), tietämyksenhallinnan (*Knowledge Management*), suorituskyyvyn johtamisen (*Performance Management*) sekä datan hallinnan (*Data Management*) erikoisosaamisen osa-alueisiin. Edellä luetellut mallit ovat riittävän yleisiä sovellettavaksi lähes sellaisenaan liiketoimintatiedon hallinnan kypsyysmalleiksi, mutta liiketoimintatiedon hallintaa varten on kehitetty myös muutamia tarkoitukseen soveltuvia kypsyysmalleja. Olennaista organisaat-ion kypsyyden arvioimisen lisäksi on ymmärtää, kuinka kyvykäs organisaatio arvioi ole-

vansa liiketoimintatiedon käyttämisessä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi täsmällisen informaation oikea-aikaista tuottamista sitä tarvitseville henkilöille sekä organisaation kykyä edelleen kehittää liiketoimintatiedon hallinnan prosesseja. Organisaation nykyisen kyvykkyyden arviointi ja ymmärtäminen mahdollistaa liiketoimintatiedon hallinnan tuottaman lisä-arvon kokonaisvaltaisen ja tehokkaan hyödyntämisen sekä liiketoimintatiedon hallinnan menetelmien kehittämisen. (Rajteric 2010, 48.)

Moni nykyisistä kypsyyksimalleista perustuu Carnegie Mellon yliopiston 1980 -luvulla esittämään kyvykkyyden johtamisen kypsyyksimalliin (*Capability Maturity Model*), jonka tarkoituksena on organisaation prosessien kehittäminen (Aho 2009, 6). Rajteric (2010) puolestaan esittelee kuusi erityisesti liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa organisaation suorituskyvyn kypsyyksimallia, jotka ovat ¹*The Business Information Maturity Model*, ²*TDWI's Business Intelligence Maturity Model*, ³*Gartner's Maturity Model for Business Intelligence and Performance Management*, ⁴*AMR Research's Business Intelligence / Performance Management Maturity Model (versio 2)*, ⁵*Business Intelligence Maturity Hierarchy* sekä ⁶*The Infrastructure Optimization Maturity Model*. (Rajteric 2010, 50-59.) Lisäksi Aho esittelee suorituskyvyn johtamisen kypsyyksimalleista ⁷ suorituskyvyn kulttuurin kypsyyksimallin (*Performance Culture Maturity Model*), ⁸ analyttisen kyvykkyyden kypsyyksimallin, ⁹ Logican kypsyyksimallin sekä ¹ strategisen linjauksen kypsyyksimallin. (Aho 2010, 76-82.)

¹*The Business Information Maturity Model* keskittyy liiketoimintatiedon hallinnan merkittävyyden lisäämiseen seitsemän erillisen liiketoimintatiedon hallintaan liittyvän osa-alueen kautta. Osa-alueet ovat BI:n strateginen asemointi, informaatioteknologian ja liiketoimintayksiköiden välinen yhteistyö, BI portfolion hallinta, informaation ja analyysien käyttämisen kulttuuri, liiketoimintakulttuurin kehittämisen prosessi, päätöksentekokulttuurin perustamisen prosessi sekä BI:n ja tietovarastoinnin tekniset valmiudet. ²*TDWI's Business Intelligence Maturity Model* puolestaan keskittyy liiketoimintatiedon hallinnan tekniseen puoleen koostuen kahdeksasta keskeisestä kypsyyden arvioinnin osa-alueesta, joita ovat laajuus (scope), sponsorointi (sponsorship), rahoitus (funding), arvo (value), arkkitehtuuri (architecture), data (data), kehitys (development) ja toimitus (delivery). Malli sisältää viisi tasoa, jotka ovat vauva (infant), lapsi (child), teini-ikä (teenager), aikuisuus (adult) sekä viisaus (sage). Mallin heikkoutena on sen painottuminen teknisen näkökulman arviointiin jättäen muun muassa liiketoimintatiedon hallintaan ja suorituskyvyn johtamiseen liittyvät kulttuuriset ja organisatoriset näkökulmat huomiotta. (Rajteric 2010, 51-54; Aho 2010, 73-74.)

³*AMR Research's Business Intelligence / Performance Management Maturity Model* keskittyy nimensäkin mukaisesti organisaation liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen nykytilan tutkimiseen ja arvioimiseen. Malli ei suoranaisesti sisällä työkaluja

liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen kehittämiseksi.⁵ *Business Intelligence Maturity Hierarchy* koostuu neljästä tasosta keskittyen pääasiassa tietämyksenhallintaan. Neljä mainittua tasoa ovat tieto (data), informaatio (information), tietämys (knowledge) ja viisaus (wisdom). Mallin eri tasojen määritelmät keskustelevat paljon datan hallinnasta ja käytöstä, mutta määritelmät ovat loppujen lopuksi melko suppeita kuvauksia.⁶ *The Infrastructure Optimization Maturity Model* puolestaan käsittelee BI:tä vain osittaisena tekijänä organisaation infrastruktuurissa. Mallissa on kolme infrastruktuurin optimoinnin luokkaa; ydininfrastruktuurin optimisaatio (*Core Infrastructure Optimization*), liiketoiminnan tuottavuuden infrastruktuurin optimisaatio (*Business Productivity Infrastructure Optimization*) sekä sovellusalojen infrastruktuurin optimisaatio (*Application Platform Infrastructure Optimization*). Liiketoimintatiedon hallintaa sovelletaan kahteen jälkimmäiseksi mainittuun mallin osa-alueeseen. (Rajteric 2010, 57-59.)

⁷ *Performance Culture Maturity Model* puolestaan keskittyy pääasiassa suorituskyvyn johtamisen kulttuuriin melko monimutkaisten määritysten avulla. Määritteet muodostuvat neljän eri tason ja kuuden eri kriteerin tuloksena, joka tekee kypsyyssmallin ymmärrettävyydestä, hahmottamisesta ja soveltamisesta haastavaa.⁸ *Analyttisen kyvykkyyden kypsyyssmallissa* puolestaan on viisi tasoa, joissa kukin taso kuvaa organisaatiota analytiikan ja analyttisten työkalujen hyödyntämisen näkökulmasta. Malli keskittyy kolmeen analyttisen menestyksen ympärillä pyörivään kyvykkyyden alueeseen, joita ovat organisatorinen kyvykkyys, inhimillinen kyvykkyys sekä teknologinen kyvykkyys.⁹ *Logican kypsyyssmallissa* liiketoimintatiedon hallinta ja suorituskyvyn johtaminen jakaantuu kyvykkyyksiin sekä avainprosessialueisiin, joita ovat data, raportointi, OLAP-työkalut, louhinta, mittaristot, syyseuraus analyysit sekä ennustavat mallit.¹ *Strategisen linjauksen kypsyyssmalli* sen sijaan keskittyy kuuden organisaation sisäisen komponentin arvioimiseen. Komponentit ilmentävät organisaation IT:n ja liiketoiminnan yhteen linjaamisen kypsyyttä. Kuusia komponenttia ovat viestintä, arvo, hallinto, kumppanuus, laajuus ja arkkitehtuuri sekä taidot. (Aho 2010, 76-81.)

Tässä työssä keskeiseksi liiketoimintatiedon kypsyyssmalliksi on valittu Gartnerin liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen kypsyyssmalli, koska se tarjoaa liiketoimintalähtöisen näkökulman organisaation kypsyyden arvioimiseksi sekä lähestyy ja keskustelee organisaation kypsyyttä liiketoiminnan ja tekniikan näkökulmista yhdessä. (Aho 2010, 75.) Gartnerin kypsyyssmallissa on myös yhdistetty organisaation suorituskyvyn johtamisen näkökulma, joka on erittäin olennaista liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntämisessä ja liiketoiminnan kehittämisessä. Jokainen Gartnerin mallin tasoista on melko seikkaperäisesti kuvattu ja tasojen määritelmät ovat helposti ymmärrettäviä.

Gartnerin kypsyysmalli on valittu työssä käytetyksi kypsyysmalliksi sen vuoksi, että mallin neljännen ja viidennen tasojen määrityksistä oli muodostettavissa 19 yksinkertaista ja helposti ymmärrettävää kysymystä, joiden avulla mitattiin tutkimuksen kohdeorganisaatioiden liiketoimintatiedon hallinnan nykytilaa sekä vastaajien näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnasta tärkeydestä organisaatioille tulevaisuudessa. Kysymykset on asetettu siten, että ne kuvaisivat mahdollisimman hyvin liiketoimintatiedon hallinnassa pitkälle edenneiden ja kehittyneiden organisaatioiden kyvykkyyttä käyttää liiketoimintatietoa organisaation liiketoiminnan suorituskyvyn kehittämisessä. Näin ollen vastaajat rinnastavat oman organisaation tilannetta annettuihin 19 määritelmään.

5.1 Gartnerin kypsyysmalli liiketoimintatiedon ja suorituskyvyn johtamiseksi

Tutkimusyhtiö Gartnerin kehittämä kypsyysmalli on käyttökelpoinen työkalu organisaation liiketoimintatiedon hallinnan nykytilan määrittämiseksi sekä niiden toimenpiteiden hahmottamiseksi, joita organisaation tulee tehdä siirtyäkseen seuraavalle kypsyiden tasolle. Liiketoimintatietolähtöistä mallia käytetään yleisen liiketoimintatiedon hallinnan sekä yksittäisten osastojen ja liiketoimintayksiköiden kypsyiden arvioinnissa. Malli pohjautuu reaali maailman ilmiöön ja ottaa huomioon ajan myötä tapahtuvat vähittäiset muutokset. Kypsyysmalli ottaa huomioon organisaation liiketoiminnan sekä tekniikan lähtökohdat. (Aho 2010, 74.) Mallissa keskeisiä kypsyiden arviointiin sisällytettyjä tekijöitä on kolme; ihmiset, prosessit sekä mittarit ja teknologia (Rajteric 2010, 55).

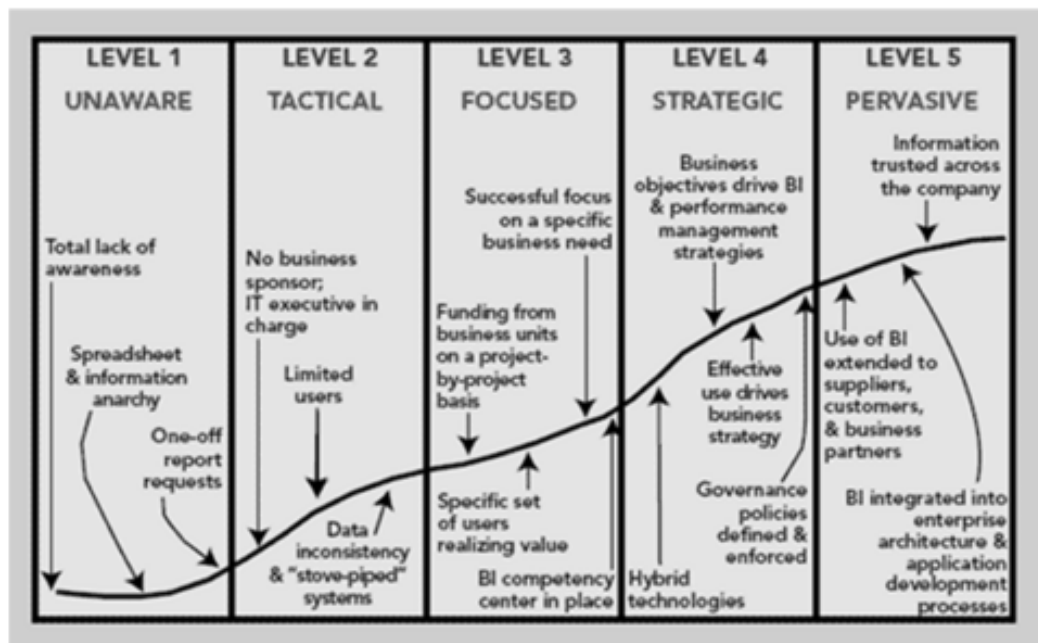
Kypsyysmalli rakentuu viidestä tasosta, jotka kukin kuvaavat liiketoimintatiedon hyödyntämisen edistyneisyyttä liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisessa (Kuvio 8). Viisi tasoa ovat *tietämätön*, *taktinen*, *keskittynyt*, *strateginen* sekä *kaikkialle leviävä*. Ensimmäisellä, tietämättömällä, tasolla organisaatioille on ominaista epäyhtenäisen sekä väärän ja epäjohdonmukaisen tiedon käyttö ja tulkinta. Organisaatiot käyttävät paljon taulukkolaskentatyökaluja tarkoitusta varten räätälöityjen raportointityökalujen sijaan ja toiminta on hajanaisesti rahoitettua. Tällä tasolla organisaatiot eivät ymmärrä liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen tärkeyttä. (Aho 2010, 76; Rajteric 2010, 55-56.)

Taktisella tasolla organisaatio tekee ensimmäiset investoinnit liiketoimintatiedon hallintaan, mutta kerätty tieto, tietotyökalut ja sovellukset ovat usein siiloutuneita. Organisaatioilla on käytössä erilaisia suorituskykymittareita, mutta niitä käytetään tyypillisesti vain toiminnan alemmilla tasoilla eivätkä ne integroidu organisaation strategiaan mittareihin. (Aho 2010, 76; Rajteric 2010, 55-56.)

Kolmannen eli keskittyneen tason organisaatiot rahoittavat liiketoimintatiedon hallintaa ylempään johtoon aloitteesta ja ylempi johto alkaa osittain hyödyntämään liiketoimintatiedon hallintaa liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisessa. Alemman tason johto käyttää aktiivisesti liiketoimintatietoa kehittämisen työkaluna, mutta liiketoimintatiedon käyttö ei vielä ole tietoisesti koko organisaation ja yrityksen strategiaan tavoitteisiin sidottua. (Aho 2010, 76; Rajteric 2010, 55-56.)

Strategisella eli neljännellä tasolla liiketoimintatiedon hallinta ja suorituskyvyn johtaminen sisällytetään osaksi organisaation kriittisiä liiketoimintaprosesseja ja liiketoimintatiedon hallinnan ratkaisuja laajennetaan organisaation ulkopuolelle esimerkiksi kumppaneihin, toimittajiin sekä jossain määrin myös asiakkaisiin. Liiketoimintatiedon hallinnan rahoitus on turvattu ja tuotettu informaatio on luotettavaa ja sitä käytetään ohjaamaan strategista päätöksentekoa. (Aho 2010, 76; Rajteric 2010, 55-56.)

Viidennellä ja kaikkein edistyneimmällä tasolla liiketoimintatiedon hallinta ja suorituskyvyn johtaminen leviää kaikkialle organisaation toimintakulttuuria ohjaavaksi tekijäksi. Käytettävät järjestelmät ovat joustavia, mukautuvat liiketoiminnan muutosten tarpeisiin ja tuottavat tarkkaa ja luotettavaa informaatiota suorituskykyymmäreiden ehtojen mukaisesti. Kaikilla organisaation työntekijöillä on mahdollisuus käyttää liiketoimintatietoa, joka on keskeistä liiketoiminnan lisä-arvon tuottamiseksi ja suorituskykyyn vaikuttamiseksi. (Aho 2010, 76; Rajteric 2010, 55-56.)



Kuvio 8. Gartnerin liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen kypsyyssmalli. (Aho 2010, 75; alkuperäinen Hostmann 2006.)

Esimerkkejä Gartnerin kypsyyssmallin sovellutuksista urheiluliiketoiminnan suorituskyvyn kehittämisessä on saatavilla erittäin vähän jos lainkaan. Tämä johtunee osittain urheiluliiketoiminnan erityispiirteistä suhteessa moniin muihin toimialoihin sekä urheiluorganisaatioiden rajallisista resursseista ja johtamismenetelmien epäkypsyydestä tiedolla johtamiseen. Liiketoimintatiedon tunnistamista, keräämistä ja hyödyntämistä liiketoiminnan suorituskyvyn parantamiseksi ei ole koettu keskeiseksi liiketoimintaprosessien kehittämisessä.

6 TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimus keskittyy selvittämään liiketoimintatiedon hallinnan nykytilaa urheiluseurojen ja lajiliittojen viitekehyydessä Suomessa. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty selvittämään otokseen valittujen kohderyhmäorganisaatioiden kypsyyttä ja kyvykkyyttä kerätä ja hyödyntää liiketoimintatietoa, sekä kartoittamaan organisaation johtotehtävissä työskentelevien näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnan merkityksestä tulevaisuudessa. Aihetta on lähestytty deskriptiivisen eli kuvailevan tutkimusotteen kautta. Deskriptiivinen tutkimusote on empiirisen eli aineistolähtöisen tutkimuksen perusmuoto, jossa tavoitteena on laaja aineisto sekä tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyys (Heikkilä 2014, s. 10).

Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvantitatiivista internet -kyselyä. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tyypillisesti selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksia valmiiksi annettujen vastausvaihtoehtojen sekä standardoitujen kysymyslomakkeiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä saavuttamaan riittävän suuri ja edustava otos. Tutkittavaa aihetta ja ilmiötä tuodaan esiin numeeristen suureiden avulla, joka mahdollistaa myös tutkittavien asioiden välisten riippuvuuksien ja tutkittavissa asioissa tapahtuneiden muutosten tarkastelun. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä useasti kartoittaa tutkittavaa asiaa ja olemassa olevaa tilannetta, mutta ei kykene perusteellisesti selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, s. 8)

Määrällisen tutkimuksen tutkimusprosessin eteneminen alkaa tutkimusongelman määrittämisellä, johon kuuluvat aihealueen valinta, tutkimuksen tavoitteiden asettaminen sekä tarvittavien taustatietojen hankkiminen. Seuraavaksi laaditaan tutkimussuunnitelma, joka sisältää tiedot tutkimuksen tutkimusmenetelmästä, aikataulusta, budjetista, tietojen hankintatavasta, tutkimuksen perusjoukosta, otantamenetelmästä sekä aineiston käsittelytavasta. Tutkimussuunnitelman tekemisen ohessa on tarpeen tutustua myös aihepiiriin aikaisempiin tutkimuksiin, perehtyä aihe-aluetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä muotoilla

mahdolliset hypoteesit tutkimukselle. Seuraavaksi tutkimusprosessissa edetään tutkimuslomakkeen luomiseen, tietojen keräämiseen, tietojen käsittelyyn ja analysointiin, tulosten esittämiseen tutkimusraportilla sekä lopuksi johtopäätösten tekemiseen ja tulosten hyödyntämiseen. (Heikkilä 2014, s. 9)

Tutkimuksen ja päättötyön suunnittelu alkoi joulukuussa 2014, jolloin valmistui alustava versio tutkimussuunnitelmasta. Tutkimuksen toteutus alkoi vuoden 2016 tammikuussa kyselylomakkeen yksityiskohtaisella suunnittelulla sekä kohderyhmän kartoittamisella. Tiedon keräämisessä käytetty kyselylomake on rakennettu Webropol kyselytutkimustyökalulla. Myös aineiston analysointi on tehty Webropol ohjelmistolla (Kuvio 9).



Kuvio 9. Tutkimusprosessin läpivienti.

Tutkittava ilmiö sekä aihepiiri ovat erittäin uusi käsitteitä eikä aiempien tutkimusten tuloksia liiketoimintatiedon hallinnasta ja hyödyntämisestä urheiluliiketoiminnan viitekehyyksessä ole saatavilla käytännössä lainkaan. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta keskeinen haaste jo tutkimusta suunnitellessa oli yleisesti liiketoimintatiedon hallintaan perustuvan liiketoiminnan johtamisen menetelmien alkeellisuus suomalaisessa huippu- ja ammattilaisurheilussa verrattessa esimerkiksi Pohjois-Amerikan tai Keski-Euroopan suuriin liikunnan ja urheilun markkina-alueisiin. Erityisesti kyselyä rakennettaessa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että jokainen vastaajaa organisaation toimintamuodosta (osakeyhtiö tai rekisteröity yhdistys) huolimatta käsittäisi organisaatiolla olevan operatiivisen tason liiketoimintaprosesseja siitäkin huolimatta, onko organisaation tarkoitus tehdä taloudellista

voittoa vai ei. Tämän varmistamiseksi kyselylomakkeen alkuun lisättiin selitykset liiketoimintatiedosta sekä liiketoimintatiedon hallinnan käsitteistä ja sisällöistä.

Organisaatioiden liiketoimintatiedon hyödyntämisen kypsyyden mittaaminen ja tutkiminen oli tärkeä osa tutkimusprosessia ja tutkimuksen toteutusta. Gartnerin kypsyydellä tason 4 ja 5 määritelmien avulla luotiin muuttujat tutkimuksen kyselylomakkeen kahteen viimeiseen monivalintakysymykseen. Monivalintakysymysten tarkoituksena oli selvittää organisaatioiden kyvykkyyttä liiketoimintatiedon hallintaan tällä hetkellä sekä organisaatioiden näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnan kehityksestä urheiluseuroissa ja lajiliitoissa tulevaisuudessa.

6.1 Tutkimuksen hypoteesit ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen suunnittelua ja toteutusta ohjanneina ennako-oletuksina esitetään kaksi hypoteesia. Ensimmäisenä hypoteesina esitetään, että suomalaisessa huippu- ja ammattilaisurheilussa toimivat urheiluseurat ja lajiliitot eivät laajamittaisesti hyödynnä toimintaympäristöstä sekä organisaatiosta saatavilla olevaa tietoa liiketoiminnan eri osa-alueiden kehittämiseksi. Toisena hypoteesina esitetään, että urheiluseurojen ja lajiliittojen päätöksenteko ja operatiivisen liiketoiminnan johtaminen perustuvat niin sanottuun perinteisen urheilujohtamisen periaatteisiin sen sijaan, että johtamisen perustana olisi systemaattinen organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedon kerääminen, jalostaminen ja hyödyntäminen päätöksenteossa ja liiketoiminnan kehittämiseksi.

Ennako-oletusten ja hypoteesien mukaisesti tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset on kuvattu seuraavasti;

- Pääkysymys: Kuinka kehittyneitä ja kyvykkäitä kohdeorganisaatiot ovat liiketoimintatiedon hallinnassa?
- Tarkentava tutkimuskysymys: Millaista informaatiota ja liiketoimintatietoa ammattimaisesti toimivat lajiliitot ja urheiluseurat keräävät ja hyödyntävät toiminnassaan?
- Tarkentava tutkimuskysymys: Kuinka tärkeäksi organisaatiot kokevat liiketoimintatiedon hallinnan edustamallaan toimialalla tulevaisuudessa?

Tutkimuskysymysten tarkoituksena on ohjata työtä ja sen tarkoitusta alusta loppuun. Kvantitatiivinen tutkimuslomake on suunniteltu siten, että se tuottaisi mahdollisimman kattavasti olennaista tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin, joihin otetaan kantaa työn pohdinnassa.

6.2 Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoituivat tutkimusasetelman kannalta keskeiset urheiluseurat sekä lajiliitot. Koska liiketoimintatiedon hallinnan ja hyödyntämisen peruslähtökohta on organisaation liiketoiminnan ja taloudellisen aseman kehittäminen, on tutkimuksen kohdejoukoksi valittu sellaisia urheiluseuroja, jotka toimivat ammattimaisuuteen pyrkien oman lajinsa huipulla Suomessa ja jotka järjestävät säännöllisesti tapahtumia, kuten esimerkiksi ottelutapahtumia. Urheilussa tapahtumien järjestäminen on keskeinen keino tehdä urheilutuote näkyväksi ja kulutettavaksi, jonka vuoksi urheiluun liittyvien tapahtumien järjestäminen voidaan ymmärtää urheiluseurojen ja lajiliittojen ydintoiminnaksi liiketoiminnan kannalta.

Taulukko 1. Tutkimuksen kohderyhmä.

| | Vastaanottajia | % otoksesta |
|-----------------------------|----------------|-------------|
| URHEILUSEURAT | 161 | 77,4 % |
| - Jääkiekko | 16 | 7,7 % |
| - Jalkapallo | 12 | 5,8 % |
| - Koripallo | 18 | 8,7 % |
| - Lentopallo | 22 | 10,6 % |
| - Salibandy | 18 | 8,7 % |
| - Pesäpallo | 22 | 10,6 % |
| - Futsal | 11 | 5,3 % |
| - Jääpallo | 9 | 4,3 % |
| - Käsipallo | 11 | 5,3 % |
| - Amerikkalainen jalkapallo | 11 | 5,3 % |
| - Kaukalopallo | 5 | 2,4 % |
| - Ringette | 6 | 2,9 % |
| URHEILUN AMMATTILAISLIIGAT | 6 | 2,9 % |
| LAJILIITOT | 41 | 19,7 % |
| Yhteensä | 208 | 100 % |

Urheiluseuroja tutkimusotokseen valittiin yhteensä 161, jotka kaikki olivat joukkuelajeissa toimivia seuroja. Seurat pelaavat lajinsa pääsarjatasolla jalkapallossa, jääkiekossa, koripallossa, lentopallossa, salibandyssä, pesäpallossa, futsalissa, jääpallossa, käsipallossa, amerikkalaisessa jalkapallossa, kaukalopallossa ja ringetessä. Lisäksi tutkimuksen kohdejoukkoon sisällytettiin 41 suurinta lajiliittoa, koska lajiliitot ovat käytännössä aina vastuussa lajinsa kansainvälisten tapahtumien sekä maajoukkuetapahtumien järjestämisestä Suomessa. Lajiliittojen suuruuden mittarina on käytetty Kilpa- ja huippu-urheilun tutkimuskeskuksen Huippu-urheilun faktapankki julkaisua, joka listaa eri urheilulajien harrastajamääriä vuodelta 2010 (Kilpa- ja huippu-urheilun faktapankki, n.d.). Tutkimuksen kohderyhmään

valittiin mukaan myös kuusi organisaatiota, joiden tehtävänä on ammattilaisurheilun sarjatoiminnan tai urheilutapahtumien järjestäminen ja markkinointi. Mainitut ammattilaissarjat olivat jääkiekkoliiga, jalkapallon Veikkausliiga, pesäpallon Superpesis, lentopallon Mestaruussarja, autourheilun keskusjärjestön markkinointiyhtiö AKK Sports Oy sekä salibandyn Salibandyliiga.

Kyselytutkimuksen otantamenetelmä oli harkinnanvarainen otanta, koska tutkimus haluttiin kohdentaa niihin organisaatioihin, jotka toimivat suomalaisen ammattilaisurheilun huipulla ja ovat liiketoiminnan näkökulmasta oletettavasti kaikkein kehittyneimpiä suomalaisessa huippu- ja ammattilaisurheilussa. Otos pyrittiin myös pitämään riittävän suurena, jotta tulosten analysointi ja vertailu eri vastaajaryhmien kesken olisi mahdollista.

Kyselylomake (Liite 1) lähetettiin yhteensä 208 vastaanottajalle sähköpostitse Webropol ohjelmistosta. Kyselyn vastaanottajiksi valittiin ensisijaisesti organisaatioiden operatiivisesta toiminnasta vastuussa olevia henkilöitä, jotka toimivat toimitusjohtajina, toiminnanjohtajina tai markkinoinnin ja hallinnon johtotehtävissä. Mikäli kohdeorganisaatiosta ei ollut löydettävissä selkeää operatiivisen tason vastuullista henkilöä, valittiin organisaation hallituksen puheenjohtaja tai varapuheenjohtaja kyselyn vastaanottajaksi. Valikoinnin tarkoituksena oli kohdentaa kysely niille henkilöille, joilla on suurimmalla todennäköisyydellä organisaation paras asiantuntemus sen liiketoiminnasta sekä mahdollisuus vaikuttaa organisaation liiketoiminnan kehittymiseen.

Ensimmäinen saatekirje lähetettiin vastaajille 1.3.2016, ensimmäinen muistutus 7.3.2016 ja toinen muistutus 14.3.2016. Kyselyn vastausaika päättyi 21.3.2016. Aktiivisesta muistuttamisesta sekä vastaamiseen kannustamisesta huolimatta kyselytutkimukseen osallistui vain 39 vastaajaa. Vastausprosentiksi muodostui 18,8 %. Alhainen vastausaktiivisuus vaikuttaa olennaisesti tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen. Vastausaktiivisuuden sekä vastausprosentin jäätyä alhaiseksi tuloksia ei voida yleistää koskemaan alun perin tavoiteltua kohderyhmää. Sen sijaan tuloksissa viitataan aina otokseen osallistuneisiin organisaatioihin sekä vastanneiden näkemykseen toimialan tulevaisuuden kehityksestä liiketoimintatiedon hallinnan suhteen. Osaltaan alhaista vastaaja-aktiivisuutta voi selittää aihealueen ja tutkittavan ilmiön uutuus kohderyhmäorganisaatioille, joka voi tehdä vastaamisesta joillekin vastaajille haastavaa.

7 TULOKSET

Keskeiset tutkimustulokset ja päälöydökset esitetään Tulokset -kappaleessa. Tulosten kautta pyritään hahmottamaan organisaatioiden käyttämiä liiketoimintatiedon lähteitä, liiketoimintatiedon käyttöä päätöksenteossa sekä vastanneiden näkemyksiä liiketoimintatiedon keräämisen ja hyödyntämisen merkityksestä organisaation liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamiseksi tulevaisuudessa. Lisäksi tuloksissa selvitetään organisaatioiden kyvykkyyttä liiketoimintatiedon hallinnan johtamiseksi sekä näkemystä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeydestä vastaajien edustaman toimialan organisaatioille tulevaisuudessa.

7.1 Perustiedot tutkimusotokseen osallistuneista organisaatioista

Selkeä enemmistö vastanneista (67 %) toimi organisaatiossa operatiivisen tason johtotehtävissä, kuten toiminnanjohtajana, toimitusjohtajana tai pääsihteerinä (Taulukko 2). Yksi vastanneista toimi organisaatiossa myyntipäällikön tehtävissä. Kolmannes (33 %) tutkimukseen osallistuneista toimi organisaation luottamusjohtotehtävissä, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan puheenjohtajan roolia.

Taulukko 2. Vastaajien rooli organisaatiossa.

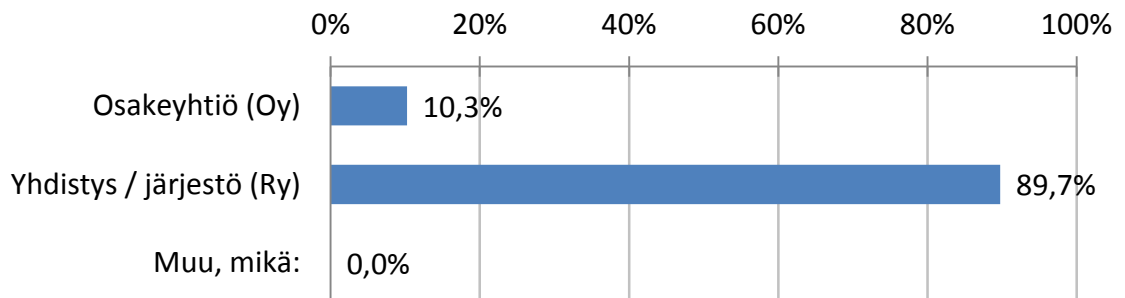
| | n | % |
|-----------------------------|----|-----|
| Operatiivisen tason johtaja | 26 | 67 |
| Luottamusjohtaja | 13 | 33 |
| Yhteensä | 39 | 100 |

Tutkimukseen osallistuneista reilu kaksi kolmesta (69 %) vastanneesta edusti urheiluseuraa (Taulukko 3). Lajiliittojen edustajia osallistui tutkimukseen yhteensä 12 henkilöä, joka oli hieman alle kolmannes (31 %) vastaajista. Yksi vastanneista oli ilmoittanut organisaation edustavan urheilun ammattilaisliigaa tai -sarjaa, kun vastaaja tosiasiallisesti edusti kysymyksen tarkoituksen mukaisesti urheiluseuraa. Alla esitettyyn taulukkoon on korjattu todellinen tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden todellinen jakauma.

Taulukko 3. Tutkimusotokseen lukeutuneiden organisaatioiden asema urheilussa.

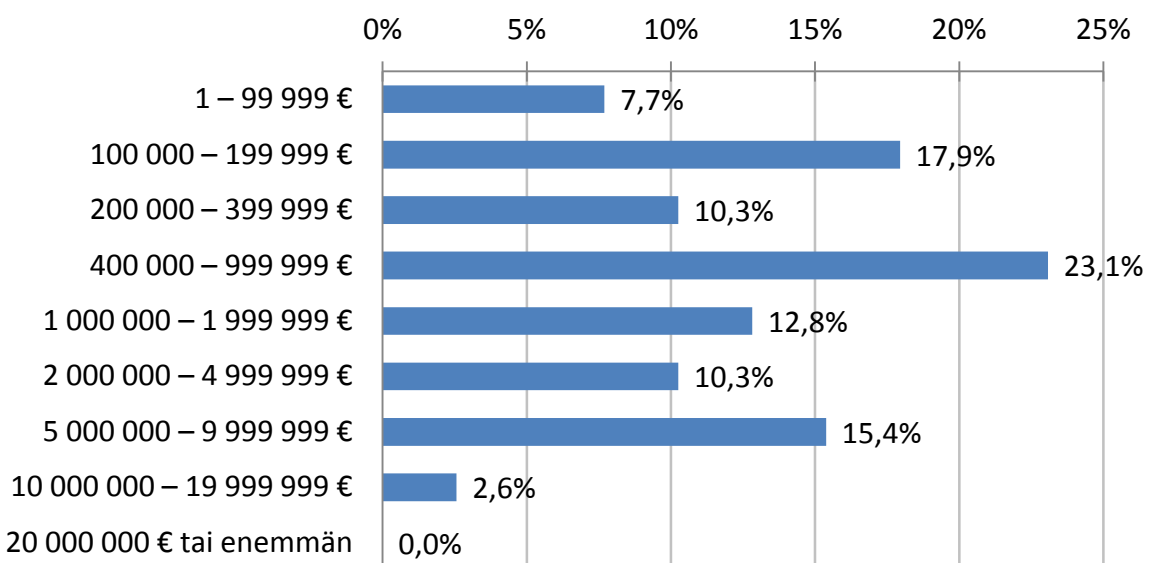
| | n | % |
|------------------------------------|----|-----|
| Urheiluseura | 27 | 69 |
| Urheilun ammattilaisliiga / -sarja | 0 | 0 |
| Lajiliitto | 12 | 31 |
| Muu | 0 | 0 |
| Yhteensä | 39 | 100 |

Vahva enemmistö, noin 90 %, organisaatioista oli odotetusti toimintamuodoltaan yhdistyksiä (Kuvio 10). Osakeyhtiöitä aineistossa on joka kymmenes, joka määrällisesti tarkoittaa yhteensä 4 organisaatiota. Tutkimukseen osallistuneista osakeyhtiömuotoisesti toimivista organisaatioista 3 pelaa jääkiekon pääsarjassa ja yksi jalkapallon pääsarjassa. Tutkimusasetelman näkökulmasta olisi ollut erittäin tärkeää saada enemmän vastauksia nimenomaan osakeyhtiömuotoisesti toimivilta pääsarjatason seurajoukkueilta, koska ne edustavat suomalaista ammattilaisurheilun kehittyneintä muotoa myös liiketoiminnallisesta lähtökohdista.



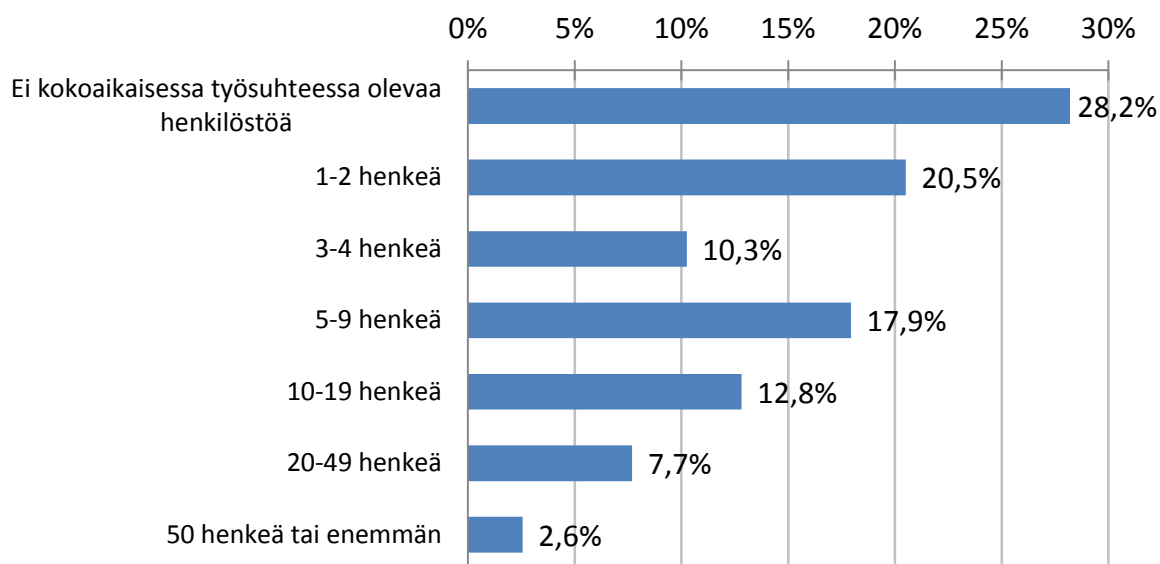
Kuvio 10. Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden toimintamuoto (n=39).

Liikevaihdolla mitattuna tutkimukseen osallistuneet organisaatiot jakautuvat melko laajasti eri liikevaihtoluokkiin (Kuvio 11). Mukana on merkittävä määrä, 59 %, alle miljoonan euron liikevaihdolla operoivia toimijoita sekä muutamia 5-9,9 miljoonan euron liikevaihtoluokkaan lukeutuvia organisaatioita (15,4 %) ja yksi 10-19,9 miljoonan euron suuruisen liikevaihdon vuosittain kerryttävä organisaatio.



Kuvio 11. Organisaatioiden liikevaihtoluokka viimeksi päättyneellä tilikaudella (n=39).

Liikevaihdon lisäksi toiminnan volyymia kartoitettiin kokoaikaisessa työsuhteessa olevan hallinnon henkilöstön määrällä. Tässä yhteydessä organisaation hallinnon henkilöstöön sisällytettiin kaikki liiketoiminnan organisoinnin ja johtamisen parissa työskentelevät henkilöt, kuten hallinto-, kehitys- ja johtotehtävissä, myynnin ja markkinoinnin tehtävissä sekä toimistotehtävissä työskentelevät. Henkilöstömäärästä on tarkoituksellisesti pyritty jättämään pois ne henkilöt, jotka saavat palkkaa pääsääntöisesti urheilemisesta, valmentamisesta tai urheilun tukitehtävistä, kuten urheilijoiden ja joukkueiden huoltajat. Ehkä jokseenkin yllättävänä voidaan pitää tulosta, että lähes kolmanneksella (28,2 %) organisaatioista ei ole kokoaikaisessa työsuhteessa olevaa hallinnon henkilöstöä (Kuvio 12). Viidennes organisaatioista (20,5 %) toimii 1-2 henkilön työpanoksella ja kymmenes (10,3 %) 3-4 hengen työpanoksella. Yhteensä 59 % vastanneista toimii maksimissaan 4 hallinnon työntekijän työpanoksella, joka vastaa samaa osuutta, kuin liikevaihdoltaan alle miljoonan euron organisaatiot. Liki viidennes organisaatioista (17,9 %) operoi 5-9 hallinnon henkilön työpanoksella. Oletettavasti kaksi urheiluseuraa on vastannut kysymykseen koko organisaatio henkilöstömäärän mukaan, koska ne olivat valinneet vaihtoehdon 20-49 henkeä organisaation hallinnon työntekijöiden määräksi. Kuitenkin kyseisten urheiluseurojen verkkosivujen kautta voidaan helposti todentaa todellisen kokoaikaisten hallinnon työntekijöiden määrän olevan 10-19 henkeä.



Kuvio 12. Kokoaikaisessa työsuhteessa olevan hallinnon henkilöstön määrä (n=39).

7.2 Liiketoimintatiedon lähteet ja käyttö organisaation päätöksenteossa

Liiketoimintatiedon lähteiden käyttöä kysyttiin sekä avoimena että strukturoituna kysymyksinä. Kysymysasettelun tarkoituksena oli ensin kartoittaa vastaajalähtöisesti organisaation

käytössä olevia keskeisiä liiketoimintatiedon lähteitä sekä edelleen tutkia strukturoidun kysymysrakenteen kautta, kuinka käytettyjä ja merkityksellisiä tyypilliset liiketoimintatiedon lähteet ovat organisaation päätöksenteossa.

Avoimissa vastauksissa mainitut liiketoimintatiedon lähteet ovat kirjavia ja vastausten perusteella nousee esiin vain muutamia selkeästi yhtenäisiä tietolähteitä. Vastaajien oli mahdollista mainita yhteensä viisi tärkeintä liiketoimintatiedon lähdeä, joista avointa aineistoa luokittelemalla muodostettiin taulukossa 4 esitetyt liiketoimintatiedon lähteet. Keskeisimmäksi liiketoimintatiedon lähteeksi nousi kansalliset lajiliitot ja katto-organisaatiot (15) mukaan lukien muun muassa Olympiakomitea, Valo ja kansalliset lajiliitot. Seuraavaksi mainituimmaksi lähteeksi vastattiin lipunmyynnin ja myynnin raportit (13), kolmanneksi yhteistyökumppanit ja yhteistyökumppaniverkosto (10), neljänneksi median tuottama informaatio (9) ja viidenneksi henkilöstön kokemukset (7) yhdessä taloushallinnon ja kirjanpidon raporttien (7) sekä jäsenistä, jäsenrekisteristä sekä siihen liittyvistä lisenssitiedoista saatava informaatio (7).

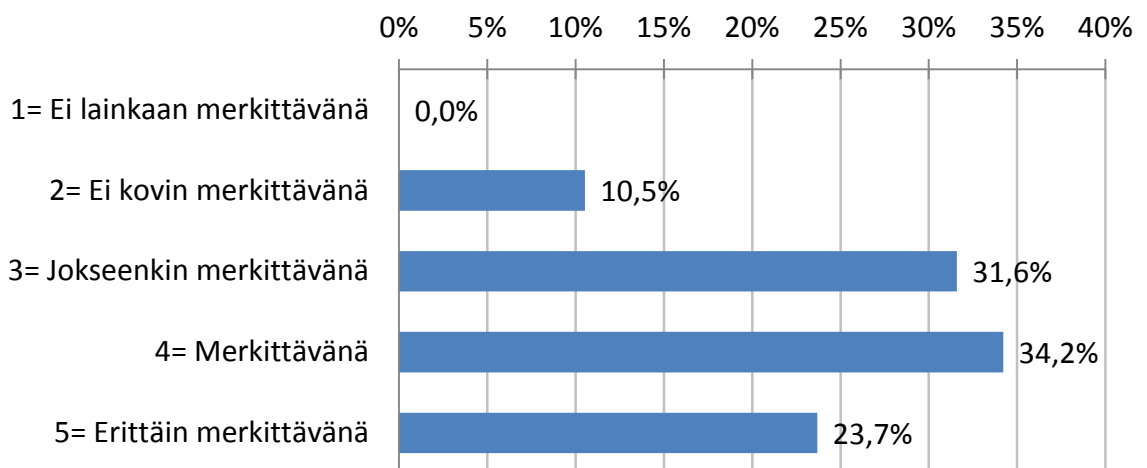
Taulukko 4. Keskeiset liiketoimintatiedon lähteet avoimina vastauksina (vastauksia 132, n=36).

| | vastausta | % vastauksista |
|---------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Kansallinen lajiliitto / organisaatio | 15 | 11,4 % |
| Lipunmyynti, myyntiraportit | 13 | 9,8 % |
| Yhteistyökumppanit | 10 | 7,6 % |
| Media | 9 | 6,8 % |
| Henkilöstö | 7 | 5,3 % |
| Taloushallinto / kirjanpito | 7 | 5,3 % |
| Jäsenistö / jäsenrekisteri | 7 | 5,3 % |
| Internet | 6 | 4,5 % |
| Jäsenmaksut / kilpailumaksut | 5 | 3,8 % |
| Tutkimukset / kyselyt | 5 | 3,8 % |
| Muut järjestöt | 4 | 3,0 % |
| Julkiset raportit ja selvitykset | 4 | 3,0 % |
| Oma toiminta | 3 | 2,3 % |
| Toimintaympäristön seuranta | 3 | 2,3 % |
| Valtion toiminta-avustus | 3 | 2,3 % |
| Osallistuja- ja ilmoittautumistiedot | 3 | 2,3 % |
| Kansainvälinen lajiliitto | 3 | 2,3 % |
| Muut | 26 | 19,7 % |
| Yhteensä | 132 | 100 % |

Huomioitavaa vastaajien mainitsemisissa tietolähteissä on, että vastaajista vain kaksi mainitsi asiakkuudenhallintajärjestelmän tai vastaavan tärkeäksi liiketoiminnan tietolähteeksi. Vastauksissa faktisia, numeeriseen informaatioon perustuvia tietolähteitä ovat pääasiassa

myyntiin ja myynnin seurantaan liittyvät tietolähteet, kuten myynnin raportit, taloushallinto ja kirjanpito, jäsen- ja kilpailumaksut sekä valtion toiminta-avustus. Niin sanottuja avoimia tietolähteitä oli faktisia tietolähteitä jonkin verran enemmän. Avoimiksi tietolähteiksi luetaan tässä yhteydessä esimerkiksi lajiliitot, yhteistyökumppanit, media, henkilöstö, internet, muut järjestöt sekä julkiset raportit.

Organisaatioista miltei joka neljäs (23,7 %) koki liiketoimintatiedon hyödyntämisen erittäin merkittävänä organisaation strategiatyössä (Kuvio 13). 34,2 % vastanneista koki liiketoimintatiedon hyödyntämisen merkittävänä strategiatyössä ja lähes kolmannes, 31,6 %, jokseenkin merkittävänä. Enemmistö vastanneista, 58 %, kokee liiketoimintatiedon hyödyntämisen strategisessa työskentelyssä vähintään merkittäväksi, eikä yksikään vastaaja kokenut liiketoimintatiedon hyödyntämistä täysin merkityksettömänä, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena tiedolla johtamisen näkökulmasta. Kyselyyn osallistuneista osakeyhtiöistä kaikki neljä vastaajaa kokivat liiketoimintatiedon hyödyntämisen erittäin merkittäväksi strategiatyölle.



Kuvio 13. Liiketoimintatiedon hyödyntämisen merkittävyys organisaation strategiatyössä (n=38).

Kysyttäessä sisäisten ja ulkoisten liiketoimintatietolähteiden hyödyntämistä organisaation päätöksenteossa strukturoituna kysymyksenä vastaukset hajaantuvat mitattujen muuttujien suhteen melko paljon (Taulukko 5). Keskiarvolla mitattuna käytetyin tietolähde päätöksenteossa on organisaation hallitustyöskentely (ka. 3,8). Muita keskiarvon perusteella aktiivisimmin käytettyjä tiedon lähteitä olivat jo avoimessa aineistossakin esille nousseet asiakas- ja jäsenrekisterit (ka. 3,7), myyntiraportit (ka. 3,5) sekä tilinpäätösanalyysit (ka. 3,2). Selkeästi vähiten organisaatiot käyttävät päätöksenteon tukena palvelu-/tuotetausryhmiä (ka. 1,8), asiantuntijapaneelleja (ka. 2,2) sekä kilpailija-analyysejä (ka. 2,2).

Merkittävää vastauksissa on huomata, että hyvin harva vastanneista käyttää päätöksenteossa erittäin aktiivisesti niin sanottuja ulkoisen toimintaympäristön järjestelmälliseen tutkimiseen sekä tiedon tuottamiseen soveltuvia menetelmiä, kuten asiakaskyselyjä (8 %), palvelu-/tuotetestausryhmiä (0 %), yhteistyökumppanikyselyjä (3 %), markkinatutkimuksia (3 %), kilpailija-analyysyjä (3 %) tai tapahtumatutkimuksia (3 %). Vastaavasti käytetyimmät päätöksentekoa tukevat tietolähteet ovat useimmiten sisäisiä, organisaatiolähtöisiä tiedon lähteitä, kuten asiakas- ja jäsenrekisterit (34 %), hallitustyöskentely (31 %) sekä myyntiraportit (28 %). Kysymyksessä käytetty mitta-asteikko oli 5-portainen Likertin asteikko.

Taulukko 5. Tyypillisten liiketoiminnan sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttö organisaation päätöksenteon tukena (n=37-39).

| | 1= Ei lain- kaan % | 2= Har- voin % | 3= Satun- naisesti % | 4= Melko Aktiivisesti % | 5= Erittäin Aktiivisesti % | n | Ka |
|--|-----------------------------|-------------------------|-------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|----|-----|
| Myyntiraportit | 15 | 13 | 10 | 33 | 28 | 39 | 3,5 |
| Osavuosi- katsaukset | 22 | 11 | 24 | 27 | 16 | 37 | 3,1 |
| Tilinpäätösanalyysit | 18 | 10 | 18 | 41 | 13 | 39 | 3,2 |
| Henkilöstökyselyt | 21 | 21 | 39 | 15 | 5 | 39 | 2,6 |
| Organisaation halli- tustyöskentely | 8 | 5 | 18 | 39 | 31 | 39 | 3,8 |
| Asiakasrekisteri / jäsenrekisteri | 5 | 16 | 18 | 26 | 34 | 38 | 3,7 |
| Asiakkuuksien- hallintajärjestelmät | 28 | 13 | 23 | 26 | 10 | 39 | 2,8 |
| Asiakaskyselyt | 15 | 26 | 23 | 28 | 8 | 39 | 2,9 |
| Palvelu-/tuotetes- tausryhmät | 55 | 13 | 26 | 5 | 0 | 38 | 1,8 |
| Yhteistyö- kumppanikyselyt | 15 | 21 | 33 | 28 | 3 | 39 | 2,8 |
| Markkina- tutkimukset | 26 | 31 | 28 | 13 | 3 | 39 | 2,4 |
| Kilpailija-analyysit | 29 | 37 | 24 | 8 | 3 | 38 | 2,2 |
| Tapahtuma- tutkimukset | 16 | 26 | 29 | 26 | 3 | 38 | 2,7 |
| Ulkopuolinen konsultointi | 21 | 32 | 32 | 16 | 0 | 38 | 2,4 |
| Asiantuntijapaneelit | 33 | 26 | 26 | 15 | 0 | 39 | 2,2 |
| Julkiset raportit | 13 | 36 | 21 | 31 | 0 | 39 | 2,7 |
| Toimialaselvitykset | 26 | 28 | 23 | 21 | 3 | 39 | 2,5 |
| Muu tietolähde, mikä: | 57 | 0 | 0 | 0 | 43 | 7 | 2,7 |

Strukturoitua kysymystä jatkettiin avoimella kysymyksellä, jossa vastaajia pyydettiin valitsemaan enintään viisi strukturoidussa kysymysmatriisissa esitettyä tietolähdetä sen pe-

rusteella, mitkä esitetyistä vaihtoehdoista ovat merkittävimpiä organisaation päätöksenteossa (Taulukko 6). Avointa aineistoa luokittelemalla merkittävimpinä tietolähteinä esiin nousivat myyntiraportit (15 mainintaa), hallitustyöskentely (13 mainintaa), tilinpäätösanalyysit (12 mainintaa), asiakas- ja jäsenkyselyt (12 mainintaa) sekä asiakas- ja jäsenrekisterit (11 mainintaa).

Taulukko 6. Merkittävimmät tietolähteet organisaation päätöksenteossa valmiiksi annetuista vaihtoehdoista valittuina (120 vastausta, n=37).

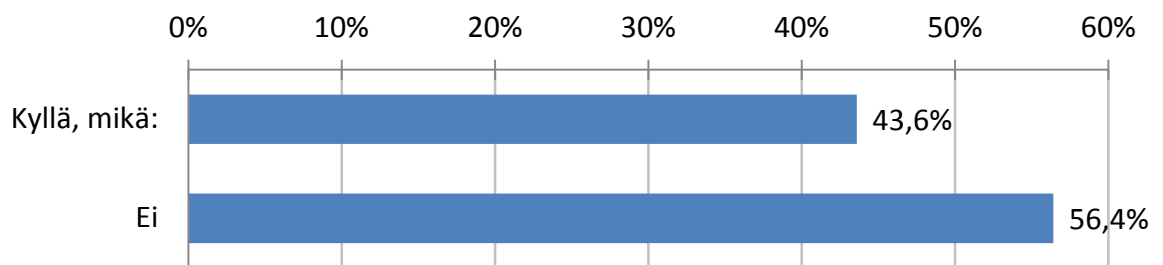
| | vastausta | % vastauksista |
|----------------------------------|-----------|----------------|
| Myyntiraportit | 15 | 12,5 % |
| Hallitustyöskentely | 13 | 10,8 % |
| Tilinpäätösanalyysit | 12 | 10,0 % |
| Asiakas- ja jäsenkyselyt | 12 | 10,0 % |
| Asiakas- ja jäsenrekisterit | 11 | 9,2 % |
| Yhteistyökumppanikyselyt | 10 | 8,3 % |
| Osavuosisikatsaukset | 8 | 6,7 % |
| Asiakkuuksienhallintajärjestelmä | 7 | 5,8 % |
| Henkilöstökyselyt | 6 | 5,0 % |
| Markkinatutkimukset | 5 | 4,2 % |
| Talouden seuranta | 3 | 2,5 % |
| Julkiset raportit | 3 | 2,5 % |
| Tapahtumatutkimukset | 3 | 2,5 % |
| Toimialaselvitykset | 3 | 2,5 % |
| Muut | 9 | 7,5 % |
| Yhteensä | 120 | 100 % |

Asiakkuuksienhallintajärjestelmä nousee vastauksissa merkittävänä tietolähteenä useammin esiin, kun vastaajat ovat voineet valita sen annetuista vaihtoehdoista. Vastaajista vain kaksi mainitsi yksiselitteisesti asiakkuuksienhallintajärjestelmän liiketoimintatiedon lähteenä, kun vastaajat omaehtoisesti nimesivät keskeisiä tietolähteitä. Kun vaihtoehdot on annettu valmiiksi, 7 vastaajaa nimesi asiakkuuksienhallintajärjestelmän merkittäväksi tietolähteeksi päätöksenteossa.

7.3 Liiketoimintatiedon keräämisen ja hallinnan työkalut

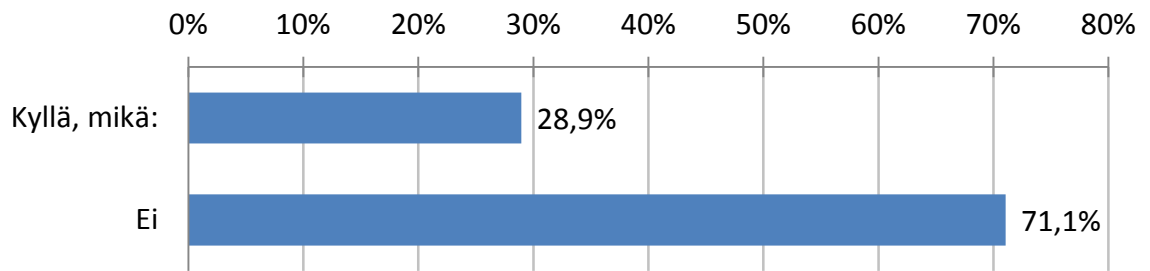
Olellaisena osana liiketoimintatiedon keräämisessä, käsittelemisessä ja käyttämisessä on toimintaan soveltuvien työkalujen hankinta ja hyödyntäminen. Kyselyssä kartoitettiin

tiedon keräämiseen, analysointiin ja hyödyntämiseen liittyvien työkalujen käyttöä puolistrukturoitujen kysymysten avulla. Kahden eri kysymyksen avulla kysyttiin, onko vastaajilla käytössä työkalu, joka soveltuu liiketoimintatiedon keräämiseen sekä onko vastaajilla käytössään työkalua, joka soveltuu liiketoimintatiedon analysointiin. Alle puolet vastanneista, 43,6 %, vastasi organisaatiolla olevan käytössä työkalu, joka soveltuu liiketoimintatiedon keräämiseen (Kuvio 14). Tiedon keräämiseen käytettyjä työkaluja lueteltiin monenlaisia, kuten asiakkaista tai jäsenistä muodostettu rekisteri (3), taloushallintaohjelma (3), Ticketmaster lipunmyyntijärjestelmä (2), MyClub ohjelmisto (2), Questback –ohjelmisto (2), Webropol –ohjelmisto (1), Therefore –ohjelmisto (1), asiakaskokemuksien mittaamiseen tarkoitettu IT-järjestelmä (1) sekä yksinkertainen excel –ohjelma (1).



Kuvio 14. Liiketoimintatiedon keräämiseen soveltuvan työkalun käyttö organisaatioissa (n=39)

Kuvio 15 puolestaan kertoo liiketoimintatiedon analysointiin soveltuvan työkalun käyttämisestä organisaatioissa. Siitä huolimatta, että yli 40 % vastanneista kertoi käyttävänsä tiedon keräämiseen soveltuvaa työkalua, enää selvästi alle kolmannes, 28,9 %, käyttää työkalua, joka soveltuu myös liiketoimintatiedon analysointiin ja sitä kautta mahdollistaa käytävissä olevan tiedon paremman hyödyntämisen. Itse työkalut ja järjestelmät ovat pääasiassa samoja, kuin mitä organisaatiot käyttävät tiedon keräämiseen, mutta esimerkiksi asiakas- ja jäsenrekisterit, excel taulukkolaskentaohjelmat tai Ticketmaster lipunmyyntijärjestelmä eivät sisällä mahdollisuutta analysoida, jalostaa ja louhia tietoa muuttuvien tarpeiden mukaan.

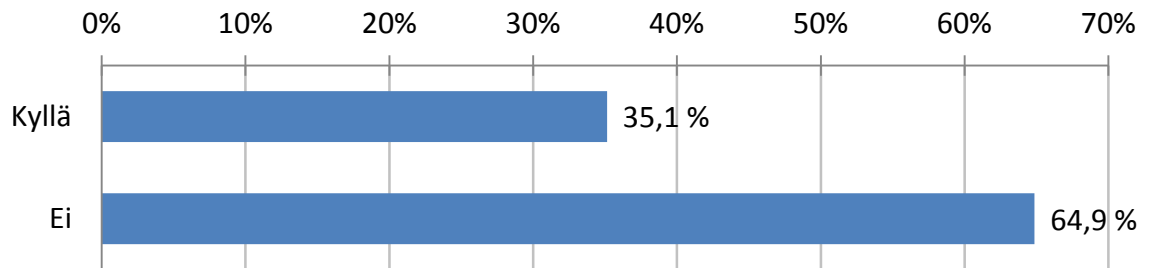


Kuvio 15. Liiketoimintatiedon analysointiin soveltuvan työkalun käyttö organisaatioissa (n=38).

Kokonaisuudessaan liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja käytetään hyvin harvassa vastanneista organisaatioista. Käytetyt työkalut ovat useasti taloudenhallinnan ja kirjanpidon ohjelmistoja tai myyntiin ja myynnin seurantaan soveltuvia työkaluja, mutta joukossa on myös muutamia ulkoisen toimintaympäristön seurannan mahdollistavia kyselytyökaluja, kuten Questback ja Webropol. Lisäksi Therefore ohjelmisto markkinoi itseään nimenomaisesti liiketoimintatiedon hallinnan ja analytiikan työkaluna. Organisaation käytettävissä oleva osaamispääoma yhdessä rahallisten ja ajallisten resurssien kanssa ovat epäilemättä keskeisessä asemassa liiketoiminnan hallinnan ja kehittämisen työkalujen käytössä. Asian todentamiseksi tutkimusaineisto ristiin taulukoitiin sen mukaan onko organisaatiolla käytössä liiketoimintatiedon keräämiseen soveltuva työkalu. Ristiin taulukoinnin perusteella voidaan todeta liiketoimintatiedon keräämiseen soveltuvaa työkalua käyttävien organisaatioiden olevan toiminnan volyymin mittareilla eli liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna useammin suuremman liikevaihdon ja suuremman työntekijäkapasiteetin organisaatioita.

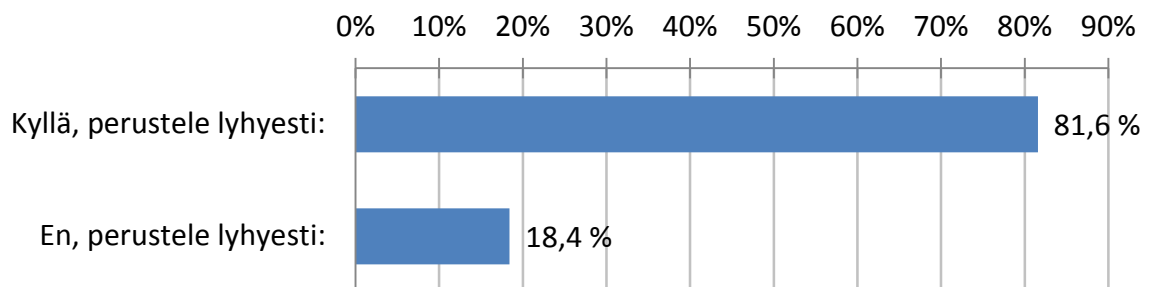
7.4 Liiketoimintatiedon hyödyntäminen organisaatioissa

Työkalujen ohella liiketoimintatiedon täysimääräinen hyödyntäminen edellyttää tiedon keräämisen ja käyttämisen suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuutta sekä vastaajien näkemyksiä liiketoimintatiedon merkityksestä organisaatioiden liiketoiminnassa tulevaisuudessa kysyttiin kahdella puolistrukturoidulla kysymyksellä. Tulosten mukaan noin kolmanneksella (35,1 %) vastanneista on olemassa oleva suunnitelma (strategia) liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi (Kuvio 16). Useimmiten nämä organisaatiot olivat liiketoimintatiedon työkalujen käyttämisen tapaan suuremman liikevaihdon sekä henkilöstömäärän toimijoita, joilla on paremmat rahalliset ja ajalliset resurssit liiketoimintatiedon käyttämiseksi. Esimerkiksi 46 % organisaatioista, joilla on olemassa strategia liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi, operoivat vähintään 5 miljoonan euron vuosittaisella liikevaihdolla. Vastaavasti vain 4 % organisaatioista, joilla ei ole strategiaa liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi operoivat vähintään 5 miljoonan euron vuosittaisella liikevaihdolla.



Kuvio 16. Organisaatiot, joilla on olemassa oleva suunnitelma (strategia) liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi (n=37).

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan uskovatko he liiketoimintatiedon keräämisen ja hyödyntämisen olevan keskeinen tapa lisätä organisaation liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa sekä perustelemaan lyhyesti näkemyksiään (Kuvio 17). Merkittävä enemmistö vastanneista (81,6 %) totesi tiedon keräämisen ja hyödyntämisen olevan keskeinen tapa liikevaihdon ja kannattavuuden lisäämiseksi ja alle viidennes (18,4 %) vastanneista vastasi, että tiedon kerääminen ja hyödyntäminen ei ole keskeinen tapa liiketoiminnan tärkeimpien tunnuslukujen kehittämisessä. Vastaajat perustelivat kielteistä näkemystään muun muassa resurssipulalla, toimintaperiaatteilla, jossa toiminta ja harrastajamäärät ohjaavat taloudellista toimintaa tai että urheiluseuran ei ole tarkoitus tuottaa taloudellista voittoa.



Kuvio 17. Liiketoimintatiedon kerääminen ja hyödyntäminen keskeinen tapa lisätä organisaatioiden liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa (n=38).

Positiivisesti liiketoimintatiedon hyödyntämiseen suhtautuneet vastaajat perustelivat näkemystään muun muassa toiminnanohjauksen ja toimintaprosessien tehostamisella, toiminnan kasvattamisella ja uudistamisella, asiakkuuksien kehittämisellä ja johtamisella, kumppaneiden löytämisellä ja kumppanuuksien kehittämisellä, päätöksenteon perusteena sekä osaamisen kasvattamisella ja tiedon avulla ennustamisella. Yksi vastaajista perusteli liiketoimintatiedon jalostamisen olevan kriittinen menestystekijä organisaatiolle;

”Olemme laajan yritys/asiakasverkoston hubi, liiketoimintatiedon jalostaminen liiketoiminnaksi on kriittinen menestystekijä”

Avoimet vastaukset tähän kysymykseen liittyen sekä niiden yhteenvedot löytyvät työn liitteenä (Liite 2).

7.5 Liiketoimintatiedon hallinnan nykytila ja tärkeys tulevaisuudessa

Työn tärkeimpiä osioita oli kartoittaa organisaatioiden kyvykkyyttä käsitellä ja käyttää liiketoimintatietoa. Kyvykkyyttä, josta voidaan tässä yhteydessä puhua myös kypsyytenä, lähestyttiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensin selvitettiin organisaatioiden tämänhetkistä kyvykkyyttä liiketoimintatiedon hallinnan suhteen ja seuraavaksi vastaajien näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeydestä vastaajien edustaman toimialan organisaatioille tulevaisuudessa. Kypsyyttä mitattiin 19 muuttujan suhteen, jotka johdettiin Gartnerin kypsyydellisen mallin tasojen 4 ja 5 määrittämisestä ja kuvauksista. Nykytilanteen mittaamisessa käytetty mitta-asteikko oli 5-portainen, jossa arvo 1 vastasi *heikkoa* kyvykkyyttä, arvo 2 *välttävää* kyvykkyyttä, arvo 3 *tyytyttävää* kyvykkyyttä, arvo 4 *hyvää* kyvykkyyttä sekä arvo 5 *erinomaista* kyvykkyyttä. Mitta-asteikko pysyi 5-portaisena kysyttäessä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeyttä organisaatioille tulevaisuudessa. Arvo 1 tarkoitti *ei lainkaan tärkeä*, arvo 2 *ei kovin tärkeä*, arvo 3 *jokseenkin tärkeä*, arvo 4 *tärkeä* ja arvo 5 *erittäin tärkeä*. Mitatut muuttujat pysyivät samoina sekä organisaatioiden tämänhetkistä kyvykkyyttä että tulevaisuuden tärkeyttä mitattaessa, jotta tulosten perustella voitiin arvioida millä Gartnerin mallin mukaisella liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen kypsyyden osa-alueilla organisaatioilla on eniten kehittämisen ja kehittymisen tarvetta.

Taulukko 7 kuvastaa organisaatioiden nykyistä liiketoimintatiedon hallintaan liittyvää kyvykkyyttä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että kyselytutkimukseen osallistuneista organisaatioista vastaajat arvioivat kaikkein positiivisimmin organisaatioiden johdon kyvyn soveltaa liiketoimintatietoa työssä (ka. 3,36), organisaation kyvyn tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi (ka. 3,23), liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistamisen (ka. 3,21), organisaation johdon kyvyn käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua (ka. 3,21) sekä organisaation kyvyn hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa (ka. 3,21). Sen sijaan liiketoimintatiedon jakamiseen liittyvät seikat, kuten liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille (ka. 2,56) sekä yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille (ka. 2,54), yhdessä liiketoimintatiedon hallinnan rahoittamisen (ka. 2,46), työvoiman resursoinnin (ka. 2,41) sekä liiketoimintatiedon saatavuus organisaation kaikilla tasoilla (ka. 2,44) arvioitiin kaikkein heikoimmaksi. Kymmenen mitatun muuttujan kohdalla merkittävin osa vastaajista arvioi organisaationsa kyvykkyuden pääasiassa tyydyttäväksi

ja seitsemän muuttujan kohdalla välttäväksi. Yhden muuttujan osalta merkittävin osa vastaajista arvioi organisaation kyvykkyyden hyväksi. Harva vastanneista kokee organisaation kyvykkyyden erinomaiseksi liiketoimintatiedon hallinnan tekijöiden suhteen, kun enimmilläänkin vain 13 % vastanneista kokee organisaation olevan erinomaisen kyvykäs kysytyn osa-alueen suhteen.

Taulukko 7. Organisaatioiden tämänhetkinen kyvykkyys liiketoimintatiedon hallinnan tekijöiden suhteen (n=37-39).

| | 1= Heikko % | 2= Vält- tävä % | 3= Tyydyt- tävä % | 4= Hyvä % | 5= Erin- omainen % | Ka |
|--|-------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------|--------------------------|------|
| Organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 3 | 13 | 41 | 33 | 10 | 3,36 |
| Organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi | 3 | 18 | 44 | 26 | 10 | 3,23 |
| Liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistaminen organisaatiossa | 5 | 26 | 18 | 46 | 5 | 3,21 |
| Organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 5 | 15 | 44 | 26 | 10 | 3,21 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa | 5 | 15 | 46 | 21 | 13 | 3,21 |
| Organisaation työntekijöiden kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 5 | 26 | 31 | 31 | 8 | 3,1 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi | 3 | 23 | 46 | 18 | 10 | 3,1 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa liikevaihdon ja tuottojen kasvattamiseksi | 3 | 26 | 38 | 26 | 8 | 3,1 |
| Organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa | 5 | 22 | 41 | 24 | 8 | 3,08 |
| Liiketoimintatiedon tavoitteiden määrittäminen organisaatiossa | 5 | 28 | 36 | 28 | 3 | 2,95 |
| Organisaation työntekijöiden kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 8 | 26 | 38 | 21 | 8 | 2,95 |
| Organisaation kyky mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä | 8 | 31 | 33 | 15 | 13 | 2,95 |
| Liiketoimintatiedolla johtaminen | 3 | 46 | 23 | 21 | 8 | 2,85 |
| Organisaation kyky systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä | 5 | 38 | 36 | 18 | 3 | 2,74 |
| Liiketoimintatiedon hallinta organisaation toimintakulttuurina | 13 | 33 | 33 | 21 | 0 | 2,62 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille | 10 | 38 | 36 | 15 | 0 | 2,56 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille | 10 | 44 | 28 | 18 | 0 | 2,54 |
| Organisaation kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä | 15 | 44 | 26 | 10 | 5 | 2,46 |
| Liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla | 13 | 41 | 36 | 10 | 0 | 2,44 |
| Organisaation kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten | 18 | 41 | 28 | 8 | 5 | 2,41 |

Taulukko 8 kuvaa vastaajien näkemyksiä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeydestä toimialalla toimiville organisaatioille tulevaisuudessa. Viiden tärkeimmän liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueen joukkoon nousevat organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä (ka. 3,89), kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa (ka. 3,84), kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi (ka. 3,84), liiketoimintatiedolla johtaminen (ka. 3,74) sekä operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuva työkalua (ka. 3,74). Sen sijaan vastaavat viisi muuttujaa, jotka vastaajat arvioivat organisaation tämänhetkisen kyvykkyyden osalta kaikkein heikoimmaksi, ovat vastaajien mielestä myös tulevaisuudessa vähiten tärkeitä liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueita. Nämä ovat liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille (ka. 2,97) sekä kumppaneille ja alihankkijoille (ka. 3,13), organisaation kyky rahoittaa (ka. 3,26) sekä resursoida työvoimaa (ka. 3,26) liiketoimintatiedon hallinnan toimintoihin sekä liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla (ka. 3,29).

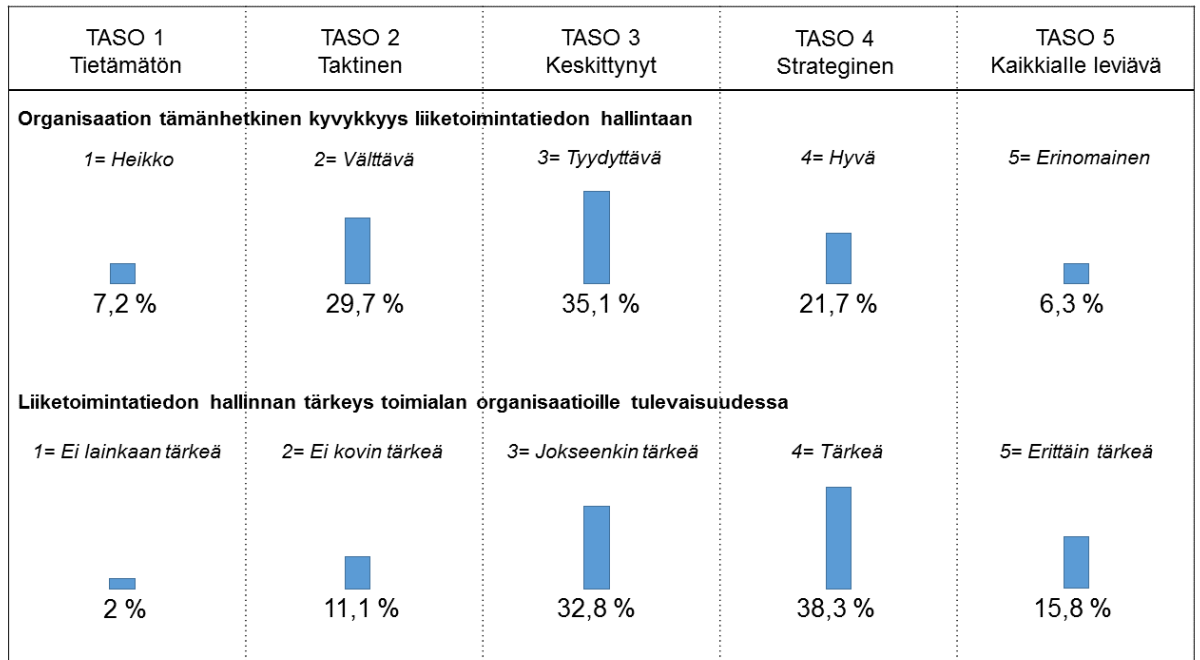
Yhteensä 8 muuttujan kohdalla yli 60 % vastanneista arvioi liiketoimintatiedon hallintaa koskevat tekijät joko tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Suurimmassa osassa mitatuista muuttujista merkittävin osa vastaajista kokee liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueen tulevaisuudessa tärkeäksi.

Taulukko 8. Liiketoimintatiedon hallintaa koskevien tekijöiden tärkeys vastaajien edustaman toimialan organisaatioille tulevaisuudessa (n=37-38).

| | 1=Ei lainkaan tärkeä % | 2=Ei kovin tärkeä % | 3=Jok- seenkin tärkeä % | 4=Tär- keä % | 5=Erit- tän tärkeä % | Ka |
|--|---------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------------------------------|------|
| Organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 3 | 5 | 26 | 32 | 34 | 3,89 |
| Organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa | 0 | 3 | 34 | 39 | 24 | 3,84 |
| Organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi | 3 | 5 | 24 | 42 | 26 | 3,84 |
| Liiketoimintatiedolla johtaminen | 0 | 13 | 18 | 50 | 18 | 3,74 |
| Organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 3 | 5 | 29 | 42 | 21 | 3,74 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa liikevaihdon ja tuottojen kasvattamiseksi | 0 | 8 | 30 | 43 | 19 | 3,73 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa | 0 | 8 | 29 | 47 | 16 | 3,71 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi | 0 | 11 | 26 | 47 | 16 | 3,68 |
| Organisaation kyky systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä | 3 | 8 | 32 | 37 | 21 | 3,66 |
| Organisaation työntekijöiden kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 3 | 5 | 37 | 37 | 18 | 3,63 |
| Organisaation työntekijöiden kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 3 | 3 | 37 | 45 | 13 | 3,63 |
| Liiketoimintatiedon tavoitteiden määrittäminen organisaatiossa | 3 | 11 | 34 | 32 | 21 | 3,58 |
| Liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistaminen organisaatiossa | 0 | 8 | 42 | 39 | 11 | 3,53 |
| Liiketoimintatiedon hallinta organisaation toimintakulttuurina | 0 | 16 | 32 | 42 | 11 | 3,47 |
| Organisaation kyky mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä | 3 | 11 | 42 | 34 | 11 | 3,39 |
| Liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla | 3 | 21 | 37 | 24 | 16 | 3,29 |
| Organisaation kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä | 3 | 16 | 34 | 47 | 0 | 3,26 |
| Organisaation kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten | 3 | 18 | 32 | 45 | 3 | 3,26 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille | 5 | 24 | 37 | 21 | 13 | 3,13 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille | 5 | 24 | 45 | 21 | 5 | 2,97 |

7.6 Organisaatioiden kyvykkyys liiketoimintatiedon hallinnassa Gartnerin kypsyyssmalliin sovellettuna

Työn keskeisenä tutkimuskysymyksenä ja tavoitteena oli arvioida organisaatioiden kehittyneisyyttä ja kyvykkyyttä liiketoimintatiedon hallinnan suhteen. Työssä kyvykkyyttä arvioidaan sijoittamalla kaikkien 19 liiketoimintatiedon hallintaa mitanneiden muuttujien summajakaumat Gartnerin kypsyyssmalliin. Kyselylomakkeessa käytetty 5-portainen mittaasteikko kuvaa kuviossa 18 esitettyä Gartnerin kypsyyssmallin viittä eri tasoa.



Kuvio 18. Organisaatioiden kyvykkyys liiketoimintatiedon hallintaan nyt ja tulevaisuudessa Gartnerin kypsyyssmalliin sijoitettuna.

Summamuuttujana tulokset esitettynä hieman yli kolmannes (35,1 %) organisaatioista arvioi nykyisen kyvykkyuden liiketoimintatiedon hallintaan Gartnerin kypsyyssmallin tasolle 3. Noin 30 % organisaatioista arvioi kyvykkyytensä tasolle 2 ja noin viidennes (21,7 %) organisaatioista tasolle 4. Vain pienen osan organisaatioista voisi vastausten perusteella sijoittaa Gartnerin mallissa tasolle 5, joka kuvaa erittäin edistyksellistä liiketoimintatiedon hallintaa sekä liiketoiminnan suorituskyvyn johtamista organisaatiossa.

Organisaatiot arvioivat liiketoimintatiedon hallinnan osatekijöiden tärkeyden tulevaisuudessa selkeästi tämänhetkistä kyvykkyyttään korkeammaksi. Gartnerin malliin sijoitettuna yli puolet (54,1 %) vastanneista toteaa tärkeäksi, että organisaatioiden kyvykkyys tulevaisuudessa sijoittuisi Gartnerin mallissa tasoille neljä tai viisi. Ero organisaatioiden nykyiseen kyvykkyYTEEN on jopa 26,1 prosenttiyksikköä, kun strategiselle ja kaikkialle leviävä -

tasoille sijoittuvien summamuuttujien jakaumaa vertaillaan liiketoimintatiedon hallinnan nykyisen kyvykkyyden sekä tulevaisuuden tärkeyden välillä. Kaikki vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet liiketoimintatiedon hallintaa tärkeäksi myöskään tulevaisuudessa, kun 13 % vastanneista organisaatioista kokivat liiketoimintatiedon hallinnan tärkeyden tulevaisuudessa jäävän Gartnerin kypsyyksmallin tasolle 1 tai 2.

7.7 Liiketoimintatiedon hallinnan osatekijöiden kehittämisen tarve

Vertailtaessa organisaatioiden tämänhetkistä kyvykkyyttä sekä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeyttä tulevaisuudessa, voidaan tulosten perusteella todeta keskiarvojen erotusten olevan hyvin merkittäviä erityisesti, kun otetaan huomioon 5-portaisen asteikon mittakaava. Selkein kehittämisen ja kehittymisen tarve on organisaatioiden kyvyssä systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä (ka. erotus 0,92), liiketoimintatiedolla johtamisessa (ka. erotus 0,89), liiketoimintatiedon saatavuudessa kaikilla organisaation tasoilla (ka. erotus 0,85), liiketoimintatiedon hallinnassa organisaation toimintakulttuurina (ka. erotus 0,85) sekä organisaation kyvyssä resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten (ka. erotus 0,85). Jokaisen mitatun muuttujan osalta oli havaittavissa vähintään jokseenkin merkittävää poikkeamaa vastaajien arvioissa jokaisen mitatun liiketoiminnan hallinnan osa-alueen tärkeämmäksi tulevaisuudessa suhteessa organisaatioiden tämänhetkiseen liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyyteen, kun mittarina käytetään keskiarvon erotusta. Pienimmillään keskiarvojen erotus oli 0,32 koskien liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistamista organisaatiossa, 0,41 koskien liiketoimintatiedon jakamista asiakkaille ja 0,44 koskien organisaation kykyä mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä.

Keskiarvojen erotus näyttäisi tulosten perusteella olevan suurimmillaan niiden liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueiden kohdalla, joissa vastanneet ovat arvioineet organisaation tämänhetkisen kyvykkyyden selvästi useammin välttäväksi tai heikoksi, kuin hyväksi tai erinomaiseksi. Ensimmäisen kuuden keskiarvon erotuksen perusteella järjestykseen lajitellun muuttujan kohdalla kolme on arvioitu alle 2,5 keskiarvolla ja loput kolme alle 2,9 keskiarvolla organisaatioiden nykyisestä kyvykkyydestä puhuttaessa. Puolestaan niiden liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueiden kohdalla, jotka organisaatiot kokivat mitatuista muuttujista tällä hetkellä kaikkein vahvimiksi osa-alueiksi, kehittämisen tarve, eli nykytilanteen ja tulevaisuuden keskiarvojen erotus, ei nouse niin merkittäväksi. Toisaalta organisaatiot kokevat ne liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueet tulevaisuudessa kaikkein tärkeimmäksi missä ne kokevat olevansa jo tällä hetkellä kaikkein kyvykkäimpiä. Näitä osa-alueita ovat muun muassa organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä,

organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi, organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa sekä organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua tai järjestelmää.

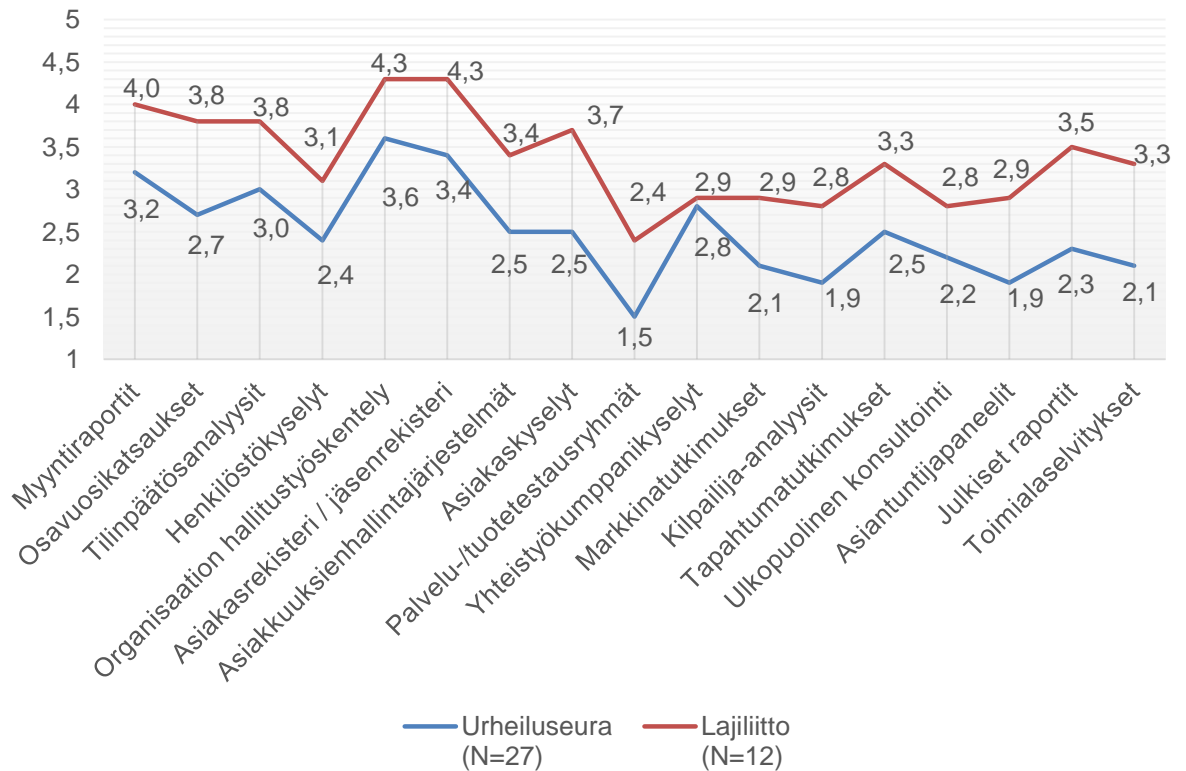
Taulukko 9. Liiketoimintatiedon hallinnan kehittämisen alueet organisaatioissa keskiarvojen erotuksella mitattuna.

| | Ka. nykytilanne | Ka. tulevaisuus | Ka. erotus |
|--|-----------------|-----------------|------------|
| Organisaation kyky systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä | 2,74 | 3,66 | 0,92 |
| Liiketoimintatiedolla johtaminen | 2,85 | 3,74 | 0,89 |
| Liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla | 2,44 | 3,29 | 0,85 |
| Liiketoimintatiedon hallinta organisaation toimintakulttuurina | 2,62 | 3,47 | 0,85 |
| Organisaation kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten | 2,41 | 3,26 | 0,85 |
| Organisaation kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä | 2,46 | 3,26 | 0,8 |
| Organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa | 3,08 | 3,84 | 0,76 |
| Organisaation työntekijöiden kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 2,95 | 3,63 | 0,68 |
| Liiketoimintatiedon tavoitteiden määrittäminen organisaatioissa | 2,95 | 3,58 | 0,63 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa liikevaihdon ja tuottojen kasvattamiseksi | 3,1 | 3,73 | 0,63 |
| Organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi | 3,23 | 3,84 | 0,61 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille | 2,54 | 3,13 | 0,59 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi | 3,1 | 3,68 | 0,58 |
| Organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 3,21 | 3,74 | 0,53 |
| Organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 3,36 | 3,89 | 0,53 |
| Organisaation työntekijöiden kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 3,1 | 3,63 | 0,53 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa | 3,21 | 3,71 | 0,5 |
| Organisaation kyky mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä | 2,95 | 3,39 | 0,44 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille | 2,56 | 2,97 | 0,41 |
| Liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistaminen organisaatioissa | 3,21 | 3,53 | 0,32 |

7.8 Urheiluseurojen ja lajiliittojen keskeiset erot

Urheiluseurojen ja lajiliittojen välisiä eroja aineistossa on jokseenkin paljon. Yksi merkittävä eroavaisuus, joka osaltaan myös selittää eroja, on urheiluseurojen resurssien pienuus suhteessa lajiliittoihin. Kyselyyn osallistuneista urheiluseuroista peräti 48 % toimii alle 400 000 euron liikevaihdolla, kun vastaava lukema lajiliittojen osalta on vain 8 %. Lajiliitoista puolestaan kolmasosa, 33 %, kerää yli 5 miljoonan euron vuosittaisen liikevaihdon, kun urheiluseuroista vastaavaan liikevaihtoluokkaan yltää 11 % organisaatioista. Kokoaikaisessa työsuhteessa työskentelevien hallinnon henkilöstön määrän osalta ero on vieläkin huomattavampi, sillä urheiluseuroista jopa 41 % toimii ilman kokoaikaista hallinnon työntekijää. Lajiliitoista yksikään organisaatio ei toimi ilman kokoaikaista hallinnon työntekijää. Useimmissa lajiliitoissa (75 %) organisaation hallinnollisissa tehtävissä työskentelee 5-9 henkilöä tai enemmän, kun taas 67 % urheiluseuroista kokoaikaisia työntekijöitä on 1-2 henkilöä tai ei lainkaan.

Kuvio 18 kuvastaa urheiluseurojen ja lajiliittojen välisiä eroja sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttämisen aktiivisuudessa organisaation päätöksenteossa. Lajiliitot käyttävät käytännössä kaikkia kysytyjä tietolähteitä selvästi aktiivisemmin kuin urheiluseurat. Suurimmat erot keskiarvolla mitattuna näkyvät osavuosikatsausten, asiakaskyselyjen, julkisten raporttien ja toimialaselvitysten hyödyntämisessä päätöksenteon tukena. Vastaavasti yhteistyökumppanikyselyjä urheiluseurat käyttävät päätöksenteon tukena lähes yhtä aktiivisesti kuin lajiliitot.



Kuvio 19. Sisäisten ja ulkoisten tietolähteiden käyttämisen aktiivisuus päätöksenteossa urheiluseuroissa ja lajiliitoissa.

Vertailtaessa lajiliittojen (n=11) ja urheiluseurojen (n=26) avoimen aineiston vastauksia sisäisten ja ulkoisten liiketoimintatietolähteiden merkityksellisyydestä organisaation päätöksenteossa, selkeimmät erot syntyvät jäsenrekisterin, hallitustyöskentelyn, tilinpäätösanalyysien sekä yhteistyökumppanikyselyjen osalta. Lajiliitoista 55 % vastanneista vastasi jäsenrekisterin ja 45 % hallitustyöskentelyn merkittäväksi tietolähteeksi, kun taas vastaavat suhdeluvut urheiluseurojen osalta olivat jäsenrekisteri 20 % ja hallitustyöskentely 32 %. Urheiluseuroissa puolestaan tilinpäätösanalyysien (36 %) ja yhteistyökumppanikyselyjen (32 %) merkittävyys päätöksenteossa on keskeisempää suhteessa lajiliittoihin, joista 27 % kokee tilinpäätösanalyysit ja 18 % yhteistyökumppanikyselyt merkittäväksi päätöksenteossa.

Organisaatioiden tämänhetkessä liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyydessä urheiluseurat arvioivat kykynsä liiketoimintatiedon hallintaan kaikilla mitatuilla osa-alueilla selkeästi heikommaksi verrattuna lajiliittoihin pois lukien kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä sekä kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten (Taulukko 10). Siitä huolimatta, että urheiluseurat eivät laajemmassa kokonaiskuvassa koe olevansa kovinkaan kyvykkäitä liiketoimintatiedon hallinnan käyttämisen ja hyödyntämisen suhteen, urheiluseurat kokevat tulevaisuudessa liiketoimintatiedon hallinnan mo-

nella osa-alueella tärkeämmäksi, kuin lajiliitot. Erityisesti liikevaihdon ja tuottojen kasvattaminen liiketoimintatietoa hyödyntämällä, kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä sekä kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi arvioidaan tärkeämmäksi tulevaisuudessa suhteessa lajiliittoihin.

Taulukko 10. Liiketoimintatiedon hallinnan nykyinen kyvykkyys ja tärkeys toimialan organisaatioille tulevaisuudessa urheiluseurojen ja lajiliittojen välillä keskiarvolla mitattuna.

| | Nykyinen kyvykkyys | | Tärkeys tulevaisuudessa | |
|--|--------------------|------------|-------------------------|------------|
| | Urheiluseurat | Lajiliitot | Urheiluseurat | Lajiliitot |
| Liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistaminen organisaatiossa | 2,93 | 3,83 | 3,35 | 3,92 |
| Liiketoimintatiedon tavoitteiden määrittäminen organisaatiossa | 2,67 | 3,58 | 3,58 | 3,58 |
| Organisaation kyky systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä | 2,48 | 3,33 | 3,65 | 3,67 |
| Organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa | 2,85 | 3,70 | 3,77 | 4,00 |
| Organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi | 3,07 | 3,58 | 3,85 | 3,83 |
| Organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 2,96 | 3,75 | 3,62 | 4,00 |
| Organisaation työntekijöiden kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | 2,74 | 3,42 | 3,62 | 3,67 |
| Organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 3,15 | 3,83 | 3,88 | 3,92 |
| Organisaation työntekijöiden kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | 2,89 | 3,58 | 3,62 | 3,67 |
| Liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla | 2,22 | 2,92 | 3,23 | 3,42 |
| Liiketoimintatiedolla johtaminen | 2,63 | 3,33 | 3,77 | 3,67 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi | 2,96 | 3,42 | 3,73 | 3,58 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa liikevaihdon ja tuottojen kasvattamiseksi | 2,93 | 3,50 | 3,81 | 3,55 |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa | 2,93 | 3,83 | 3,65 | 3,83 |
| Organisaation kyky mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä | 2,63 | 3,67 | 3,31 | 3,58 |
| Organisaation kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä | 2,44 | 2,50 | 3,35 | 3,08 |
| Organisaation kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten | 2,44 | 2,33 | 3,31 | 3,17 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille | 2,48 | 2,67 | 3,08 | 3,25 |
| Liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille | 2,44 | 2,83 | 2,92 | 3,08 |
| Liiketoimintatiedon hallinta organisaation toimintakulttuurina | 2,44 | 3,00 | 3,42 | 3,58 |

8 POHDINTA

Yleisesti arvioiden tutkimus liiketoimintatiedon hallinnasta suomalaisissa urheiluseuroissa ja -järjestöissä onnistui sekä hyvin että heikosti. Tutkimuksen selkeitä vahvuuksia oli kattava ja melko luotettava kyselylomake, joka onnistui tuottamaan runsaasti olennaista tietoa tutkimuskysymysten ja hypoteesien näkökulmasta. Tutkittu aihe-alue on täysin uusi erityisesti suomalaisessa urheilun liiketoiminnan johtamisessa, jonka vuoksi kyselylomakkeen sisältöön ja kysymysten esittämistapaan pyrittiin lomaketta suunniteltaessa kiinnittämään mahdollisimman paljon huomiota. Samalla kuitenkin riski kysymysten väärinymmärtämiseksi on ollut olemassa, koska vastaajat mitä todennäköisimmin eivät ole aiemmin kohdanneet vastaavanlaisia kysymyksiä organisaation liiketoimintatiedon hallinnan hyödyntämisen ja liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta.

Toisaalta tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden ja yleisesti koko kohderyhmän joukossa oli runsaasti eritasoisia organisaatioita toiminnan volyymin eli tässä yhteydessä liikevaihdon ja henkilöstömäärän suhteen, joka osaltaan on vaikuttanut tuloksiin sekä niiden tulkintoihin. Tutkimuksen kohderyhmän rajauksessa pyrittiin tavoittamaan mahdollisimman monipuolisesti urheilun pääsarjatasoilla toimivia urheiluseuroja sekä eri urheilulajien parissa toimivia lajiliittoja, jotta kvantitatiiviselle tutkimusotteelle keskeinen tulosten yleistettävyyttä sekä luotettavuus olisi voinut toteutua suuremman vastaajamäärän myötä. Jälkikäteen arvioituna tutkimuksen kohderyhmää olisi voinut rajata vieläkin pienemmäksi koskemaan esimerkiksi vain osakeyhtiömuotoisesti toimivia organisaatioita, joiden toiminta ainakin lähtökohtaisesti pyrkii liikevaihdon ja liiketoiminnan kannattavuuden lisäämiseen ja vahvistamiseen. Nyt tehdyllä kohderyhmärajausella tavoitettiin melko kattavasti ne suomalaiset urheiluorganisaatiot, jotka toimivat urheilun kansallisella huipulla, mutta samalla tavoitettiin suuri määrä organisaatioita, joilla ei tällä hetkellä käytännössä ole realistisia mahdollisuuksia liiketoimintatiedon hallinnan menetelmien soveltamiseksi. Useasta organisaatiosta muun muassa puuttui kokoaikainen hallinnon työntekijä, jonka työnkuvaan liiketoimintatiedon hallinta ja liiketoiminnan johtaminen ensisijaisesti liittyy.

Alhainen vastaajamäärä rajoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä sekä vertailtavuutta. Tutkimuksessa ei saavutettu kvantitatiiviselle tutkimusotteelle tavoiteltua tulosten yleistettävyyttä. Urheiluseurojen osalta vastausprosentti oli 16,8 % ja lajiliittojen osalta 29,3 % vastausprosentin kokonaisuudessaan jäätyä 18,8 %:iin. Tutkimusasetelman sekä käytetyn tutkimusmenetelmän kannalta olisi ollut erityisen tärkeää saada paljon enemmän vastauksia etenkin urheiluseuroista. Toinen aineiston selkeä heikkous on osakeyhtiömuotoisesti toimivien organisaatioiden vähäisyys aineistossa. Osakeyhtiöinä toimivia organisaatioita

osallistui tutkimukseen vain 4, joka tarkoittaa myös, että aineisto on painottunut rekisteröityinä yhdistyksinä toimiviin seuraorganisaatioihin, jotka toimivat osakeyhtiöihin verrattuna hyvin erilaisten liiketoiminnallisten tavoitteiden ja menetelmien pohjalta.

Tutkimus on tutkijan mielestä helposti toistettavissa. Tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja tutkimuksen toteutus on ollut läpinäkyvä. Toistettavuutta tosin heikentää se tosiasia, että vastaukset ovat valittujen organisaation työntekijöiden tai luottamushenkilöiden omia näkemyksiä tutkittua asiaa koskien. Vastaus on ollut vastaajan henkilökohtainen näkemys, jonka vuoksi tutkimuksen toistaminen samojen vastaajien kanssa on haastavaa ja kyselyn toteuttaminen toisena ajankohtana voi tuottaa poikkeavia tuloksia. Tutkimuslomake löytyy työn liitteenä. Kyselylomake on validin ja se mittaa melko hyvin niitä keskeisiä asioita, joita tutkimusongelman ratkaisemiseksi on ollut tarkoituksenmukaista mitata. Kysymykset oli aseteltu ymmärrettävästi, vaikkakin vastausten luotettavuuden tulkinnalle on jätettävä tilaa. Keskeisiä käsitteitä avattiin vastaajille sekä kyselyn saatteessa, että kyselylomakkeen alussa käsitelmärytysten avulla. Kyselylomaketta olisi voinut kehittää vielä siten, että vastaajilta olisi kysytty lisäksi eri tietolähteiden tärkeyttä organisaatioiden liiketoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Näin ollen olisi ollut mahdollista vertailla myös käytettyjen tietolähteiden osalta nykytilannetta sekä vastanneiden näkemyksiä tietolähteiden käytöstä tulevaisuudessa.

Työelämän kehittämisen näkökulmasta tuloksilla on suuri merkitys. Tuloksia ja johtopäätöksiä voidaan käyttää sellaisenaan ammatillisurheilussa toimivien seuraorganisaatioiden ja lajiliittojen liiketoiminnan kehittämisessä. Aihe-alueen syvällisemmäksi selvittämiseksi ja ymmärtämiseksi olisi kuitenkin erityisen tärkeää tehdä laadullista tutkimusta ammatillisurheiluorganisaatioissa muun muassa liiketoimintatiedon hallinnan käyttöönottamisen keskeisten haasteiden selvittämiseksi erikokoisissa sekä toimintamuodoltaan erilaisissa organisaatioissa. Jo pelkästään pääsarjatasolla toimivien urheiluseurojen liiketoiminnan toimintamahdollisuuksien ja -edellytysten välillä on suuria eroja, jonka vuoksi aiheetta olisi tärkeää lähestyä yksityiskohtaisemmin laadullisen lisätutkimuksen avulla.

8.1 Keskeiset tulokset

Tulosten osalta keskeiset päälöydökset eivät täysin tue tutkimuksen hypoteeseja. Hypoteeseina esitettiin, että tutkimuksen kohderyhmä eli suomalaiset huippu- ja ammatillisurheilussa toimivat urheiluseurat sekä lajiliitot eivät systemaattisesti kerää ja hyödynnä tietoa organisaation liiketoiminnan kehittämiseksi ja faktoihin pohjautuvan päätöksenteon tueksi. Hyvin moni vastanneista organisaatioista hyödynsi esimerkiksi myyntiraportteja, or-

ganisaation hallituksen jäsenten tietämystä, jäsen- ja asiakasrekistereitä sekä erilaisia talouden hallinnan työkaluja, kuten kirjanpidon raportteja, päätöksenteossa. Käytetyimmät tietolähteet olivat kuitenkin luonteeltaan useimmiten organisaation sisäisiä, jotka kuvaavat jo tapahtuneita asioita ja joiden pohjalta on haastavaa tehdä ennusteita tulevaisuuteen esimerkiksi kilpailuedun luomiseksi. Käytettyjen tietolähteiden joukossa oli muutamissa tapauksissa myös ulkoisen toimintaympäristön seurantaan soveltuvia lähteitä, kuten asiakastutkimuksia, toimialaselvityksiä ja yhteistyökumppanikyselyjä sekä muita julkisia raportteja. Ulkoisten tietolähteiden käyttö ei kuitenkaan ollut niin keskeisessä asemassa, kuin toiminnan sisäisten tietolähteiden käyttö ja hyödyntäminen. Liiallinen keskittyminen toiminnan sisäisiin tekijöihin johtaa vääjäämättä tilanteeseen, jossa organisaatio useasti päätyy paikkaamaan jo tehtyjä virheitä sen sijaan, että se kerryttäisi ymmärrystä toimintaympäristön toiminnan logiikasta sekä uusista mahdollisuuksista kehittää liiketoimintaa ja taloudellista asemaa.

Päätöksenteossa organisaatiot käyttivät melko aktiivisesti samoja tietolähteitä, kuin mitä ne olivat listanneet keskeisiksi liiketoimintatiedon lähteiksi. Annetuista vaihtoehdoista vastanneet käyttivät myyntiraportteja, hallitustyöskentelyä, jäsen- ja asiakasrekisterejä, osavuosikatsauksia sekä tilinpäätösanalyysyjä selkeästi aktiivisimmin päätösten tekemisen tukena. Merkittävä osa vastanneista totesi kuitenkin, että ne käyttävät muita mainittuja tietolähteitä päätöksenteossa harvoin tai eivät lainkaan. Erityisesti asiakastutkimusten, tapahtumatutkimusten, markkinatutkimusten sekä yhteistyökumppanikyselyjen kohdalla organisaatioiden aktiivisuus mainittujen tietolähteiden hyödyntämiseksi oli melko alhaista ja vain erittäin harva vastanneista käytti kyselyjä ja tutkimuksia erittäin aktiivisesti. Tietolähteiden käyttämättömyyden taustalla voi olla systemaattisen tiedon keräämisestä ja analysoimisesta aiheutuvat kustannukset, joita ei aina välttämättä kyetä näkemään investointeina organisaation osaamiseen ja kyvykkyyteen, vaan tiedon kerääminen koetaan pikemminkin kustannuseränä, jonka lopullista taloudellista lisä-arvoa on haastavaa näyttää toteen. Toisaalta enemmistö vastanneista totesi liiketoimintatiedon hallinnan joko merkittäväksi tai erittäin merkittäväksi organisaation strategiatyöskentelylle, joka puolestaan viittaa siihen, että esimerkiksi asiakkaista, kumppaneista ja markkinoista yleisesti kerättyä tietoa ei vielä osata täysin hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Erityisesti Suomessa menestyksekkästä liiketoimintatiedon hyödyntämisestä urheiluorganisaation liiketoiminnan kehittämisessä ei vielä ole olemassa sellaisia esimerkkejä, joista muut ammattilaisurheilussa toimivat organisaatiot voisivat ottaa oppia.

Tutkimukseen osallistuneista alle puolet käytti liiketoimintatiedon hallinnan keräämiseen soveltuvaa työkalua ja alle kolmasosa käytti työkalua, joka soveltuu tiedon prosessointiin ja analysointiin. Useimmiten organisaatiot, jotka mainitsivat käyttävänsä työkaluja, olivat

liikevaihdolla ja henkilöstömäärällä mitattuna suurempia verrattuna organisaatioihin, jotka eivät käyttäneet liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja lainkaan. Vastaava trendi oli huomattavissa myös verratessa urheiluseuroja ja lajiliittoja, jolloin tulosten perusteella voidaan todeta lajiliittojen olleen paitsi urheiluseuroja aktiivisempia liiketoimintatiedon lähteiden käyttäjiä, myös käyttävän useammin tiedon keräämiseen sekä prosessointiin soveltuvaa työkalua. Tulokset viittaavat siihen, että liiketoimintatiedon hallinnan menetelmien käyttäminen ja hyödyntäminen on todennäköisempää organisaatioissa, joilla on suuremmat talous- ja työvoimaresurssit. Organisaatiot olivat kuitenkin melko yksimielisiä sen suhteen, että liiketoimintatiedon hallinta on tulevaisuudessa keskeinen tapa lisätä liiketoiminnan kannattavuutta sekä liikevaihtoa huolimatta siitä, millä volyymilla organisaatio tällä hetkellä toimii. Vastaajien näkemyksen mukaan liiketoimintatiedon hallinnan sovelluksille on tulevaisuudessa kysyntää urheiluorganisaatioissa, joissa monesti joudutaan elämään taloudellisessa niukkuudessa.

8.2 Liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen urheiluorganisaatioissa

Tutkimuksen keskeinen tarkoitus oli soveltaa Gartnerin liiketoimintatiedon hallinnan ja suorituskyvyn johtamisen kypsyysmallia kyselylomakkeen kysymyksissä. Organisaatioiden tämänhetkistä liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyyttä sekä liiketoimintatiedon hallinnan tärkeyttä tulevaisuudessa mitattiin muuttujilla, jotka olivat johdettu Gartnerin mallin kahden ylimmän tason määrittämisen pohjalta. Mallin kahdella korkeimmalla tasolla liiketoimintatiedon hallinta on organisaatioissa osa strategisen tason toimintoja (taso 4) tai liiketoimintatiedon hallinta on kaikkialle leviävää (taso 5), joka tarkoittaa, että organisaatio toimii liiketoimintatiedon keräämisen, jalostamisen ja hyödyntämisen suhteen erittäin edistyneesti ja avoimesti.

Tuloksissa vastaukset sijoitettiin Gartnerin kypsyysmalliin tiivistämällä 19 liiketoimintatiedon hallintaa mittaavaa muuttujaa yhdeksi summamuuttujaksi. Summamuuttujilla mitattuna organisaatiot arvioivat pääasiassa nykyisen liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyuden tasolle 3 (keskittynyt) tai tasolle 2 (taktinen). Pieni osa vastausjakaumasta antoi viitteitä organisaatioiden olevan jo hyvin kehittyneitä (tasolla 5) joidenkin liiketoimintatiedon hallinnan osatekijöiden suhteen, mutta tuloksesta huolimatta yksikään urheilun ja liikunnan organisaatioista ei ollut erinomaisella tasolla läheskään kaikkien liiketoimintatiedon hallinnan osatekijöiden suhteen. Tutkijan näkemys asiasta on, että vastaajat ovat jossain määrin arvioineet organisaation tämänhetkisen liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyuden korkeammalle, kuin se ehkä tosiasiallisesti on. Tätä väitettä osaltaan tukee havainto, että vain alle kolmanneksella organisaatioista oli käytössä liiketoimintatiedon hallinnan analysointiin soveltuva työkalu ja noin kolmanneksella oli suunnitelma liiketoimintatiedon käyttämiseksi,

jotka molemmat ovat perusedellytyksiä onnistuneen liiketoimintatiedon hyödyntämisessä organisaation päätöksenteossa. Tuloksia olisi tarpeen tarkistaa suodatettua niiden organisaatioiden osalta, joilla on käytössään tarvittavat työkalut ja joilla on olemassa suunnitelma liiketoimintatiedon hyödyntämisestä. Tässä tutkimuksessa tuloksia ei kuitenkaan ollut mielekästä tarkastella tästä näkökulmasta aineiston pienuuden vuoksi.

Tulevaisuudessa liiketoimintatiedon hallinnan merkitys ja tärkeys organisaatioissa kuitenkin kasvaa, sillä yli puolet summamuuttujan vastausjakaumasta sijoittui tasolle 4 (strateginen) tai tasolle 5 (kaikkialle leviävä). Liiketoimintatiedon hallinnan menetelmille sekä tiedolla johtamiseen perustuvalla liiketoiminnan kehittämiselle koetaan olevan kohdeorganisaatioissa tarvetta tulevaisuudessa ja tulokset antavat hyvin johdonmukaisen kokonaiskuvan tulevasta liiketoimintatiedon hallinnan kehityssuunnasta. Vastaajien mukaan tärkein kehittämisen tarve on organisaatioiden kyvyssä kerätä liiketoimintatietoa toimintaympäristöstä, joka on linjassa sen havainnon kanssa, että organisaatiot eivät tällä hetkellä hyödynnä ulkoisia tietolähteitä, kuten tutkimuksia ja kyselyjä, kovinkaan aktiivisesti päätöksenteossa. Vastausten perusteella voidaan havaita myös, että liiketoimintatiedon hyödyntäminen johtamisessa sekä organisaation toimintakulttuurina on olennainen tulevaisuuden kehityssuunta. Havainto tukee väittämää, jonka mukaan enemmistö vastanneista kokee liiketoimintatiedon hallinnan merkittäväksi tai erittäin merkittäväksi strategisessa päätöksenteossa. Toisaalta tulokset kertovat myös siitä, että liiketoimintatiedon hallintaan ollaan jatkossa valmiita panostamaan, joka näkyy erityisesti siinä, että tämänhetkisen liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyyden sekä tulevaisuuden tärkeyden keskiarvojen erotuksen perusteella organisaatioiden kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten koetaan tärkeäksi. Urheiluseuroissa liiketoimintatiedon hallinnalle annettiin tulevaisuudessa suurempi merkitys, kun tuloksia verrattiin lajiliittoihin. Tätä havaintoa selittää se, että urheiluseurat arvioivat nykyisen liiketoimintatiedon hallinnan kyvykkyyden selvästi lajiliittoja heikommaksi, mutta arvioivat liiketoimintatiedon hallinnan osa-alueet tulevaisuudessa monilta osin vähintään tai lähes yhtä tärkeiksi, kuin lajiliitot. Selittävä tekijä sille, miksi juuri urheiluseuroissa tarve kehittymiselle on suurempi voi puolestaan löytyä olemassa olevista resursseista. Urheiluseurat operoivat lajiliittoja pienemmillä resursseilla, jolloin liiketoimintatieto voi tulevaisuudessa olla olennainen keino kasvattaa liikevaihtoa ja kannattavuutta.

Lähteet

Aho, M. 2011. Konstruktiivinen suorituskyvyn johtamisen kypsyyden arviointiin. Väitöskirjatutkimus. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1000. Luettavissa: <http://tutcris.tut.fi/porta/files/2316051/aho.pdf>. Luettu: 7.3.2016

Aho, M. 2009. A Capability Maturity Model for Corporate Performance Management - An Empirical Study in Large Finnish Manufacturing Companies. Proceedings from the eBRF 2009. Luettavissa: <http://www.drmiika.com/download/Aho - A Capability Maturity Model for Corporate Performance Management.pdf>. Luettu: 12.3.2016.

Azvine, B., Cui, Z. & Nauck, D. 2005. Towards real-time business intelligence. BT Technology Journal, 23, 3, s. 214-225. Luettavissa: <http://schep.home.xs4all.nl/bi/paper%203%20Towards%20real-time%20business%20intelligence.pdf>. Luettu: 11.3.2016.

Beech, J. & Chadwick, S. 2013. Introduction: the commercialisation of sport. Teoksessa The business of sport management. Toimittanut John Beech ja Simon Chadwick. 2. painos. Pearson Education Ltd. Harlow.

Fetchko, M., Roy, P. & Clow, K. 2013. Sports Marketing. Pearson Education Ltd. New Jersey.

Fogelholm, M., Miettinen, M. & Paronen, O. 2007. Liikunta – hyvinvointipoliittinen mahdollisuus. Suomalaisen terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti 2007:1. Helsinki. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111971/Selv200701.pdf?sequence=1>. Luettu: 27.2.2016

Frolick, M. & Ariyachandra, T. 2006. Business Performance Management: One Truth. Information Systems Management Journal. Winter 2006. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/220630208_Business_Performance_Management_One_Truth. Luettu: 12.3.2016.

Green, A. 2007. Business information - a natural path to business intelligence: knowing what to capture. VINE: The journal of information and knowledge management systems, 37, 1, s. 18-23. Luettavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03055720710741981>. Luettu: 2.3.2016.

Hakkarainen, S. 2016. Bisons vakavissa talousongelmissa - jopa loppukausi vaakalaudalla? Julkaistu 2.2.2016. Päivitetty 9.2.2016. Luettavissa: http://yle.fi/urheilu/bisons_vakavissa_talousongelmissa_-_jopa_loppukausi_vaakalaudalla/8642181. Luettu: 4.3.2016.

Hannula, M. & Pirttimäki, V. 2003. Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies. Journal of American Academy of Business, 2, 2, s. 593-599. Luettavissa: <http://www.umsl.edu/~lacitym/bi1.pdf>. Luettu: 6.3.2016.

Hedgebeth, D. 2007. Data-driven decision making for the enterprise: an overview of business intelligence applications. VINE, The journal of information and knowledge management systems, 37, 4, s.414-420. Luettavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03055720710838498>. Luettu: 7.3.2016.

Heikkala, J. & Koivisto, N. 2010. Liikunta-alan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2020. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämissyhdistys Diges ry. Luettavissa: <http://docplayer.fi/404469-Luovien-alojen-liiketoiminnan-kehittamisyhdistys-diges-ry-liikunta-alan-yrittajyyden-kehittamisstrategia-2020.html>. Luettu: 2.3.2016

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Tiivistelmä kirjasta Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu: 20.2.2016.

Heinilä, K. 2012. Mikä on urheilua? Liikunta ja tiede lehden artikkeli. Luettavissa: <http://www.lts.fi/julkaisut/liikunta-ja-tiede/julkaisut/liikunta-ja-tiede/2012/2/artikkelit/mika-urheilua>. Luettu: 27.2.2016.

Hänninen, J. & Kössö, T. 2016. Laaja selvitys paljastaa SM-liigaseurojen surkean tilan - paikoin surkuhupaisaa huseeraamista. Julkaistu 1.3.2016. Luettavissa: http://yle.fi/urheilu/laaja_selvitys_paljastaa_sm-liigaseurojen_surkean_tilan_-_paikoin_surkuhupaisaa_huseeraamista/8706628. Luettu: 4.3.2016.

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra. Helsinki. Luettavissa: https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdfv. Luettu: 20.2.2016.

Kilpa- ja huippu-urheilun faktapankki. n.d. Lajien harrastaja- ja lisenssimäärät. Luettavissa: <http://www.kihu.fi/faktapankki/lisenssit/>. Luettu: 11.3.2016.

- Lith, P. 2013. Liikuntabisnes on kasvuala. Asiantuntijakirjoituksia harmaasta taloudesta. Verohallinto. Luettavissa: https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Harmaan_talouden_torjunta/Asiantuntijakirjoituksia_harmaasta_talou%2821531%29. Luettu: 3.3.2016
- Liikuntalaki 390/2015. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150390>. Luettu: 28.2.2016
- Niemeläinen, J. 2016. FC TPS järjestää joukkorahoitusannin. Julkaistu 1.4.2016. Luettavissa: http://yle.fi/urheilu/fc_tps_jarjestaa_joukkorahoitusannin/8781315. Luettu: 7.4.2016.
- Nieminen, R. 2000. Selvitysmiehen ehdotus kansalaistoiminnan ja liiketoiminnan julkisen tukemisen eriyttämisessä noudettavista periaatteista erityisesti liikuntajärjestöjen osalta. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja. Luettavissa: http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2000/liitteet/opm_59_nieminen.pdf?lang=fi. Luettu: 28.2.2016.
- Olszak, C. & Ziembra, E. 2007. Approach to Building and Implementing Business Intelligence Systems. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Volume 2, s. 135-148. Luettavissa: <http://edi-info.ir/files/Approach-to-Building-and-Implementing-Business-Intelligence-Systems.pdf>. Luettu: 18.3.2016.
- Pitts, B. & Stotlar, D. n.d. Fundamentals of Sport Marketing. Chapter 1. The sport business industry. Luettavissa: <http://www.bellerophonproductions.com/FOSM.pdf>. Luettu: 8.4.2016.
- Rajteric, I. 2010. Overview of business intelligence maturity models. Journal of Contemporary Management Issues, 15, 1, s. 47-67. Luettavissa: https://www.efst.hr/management/Vol15No1-2010/3-Hribar_Rajteric-final.pdf. Luettu: 23.3.2016.
- Rasku, R., Puronaho, K. & Turco, D. 2015. Sport Business Intelligence and Data Driven Decisions: The Case of AKK Sports Ltd and WRC Championship Neste Oil Rally Finland. Teoksessa Sport Business Intelligence Case WRC Neste Oil Rally Finland. Toimittanut Risto Rasku ja Aila Ahonen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Slack, T. 2005. The commercialisation of sport. Taylor & Francis. E-Library. Luettavissa: <http://basijcssc.ir/sites/default/files/The%20Commercialisation%20of%20Sport.pdf>. Luettu: 16.4.2016.

Tabatabaie, N. 2014. Defining the Business of Sport. Luettavissa: <http://www.thebusinessofsports.com/2014/10/30/defining-the-business-of-sport/>. Luettu: 8.4.2016.

Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI. 2014a. Tietojohtamisen perusteet. Tiedon tasot ja lajit. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Noviresearch/tijop-osa3-tiedontasot>. Luettu: 6.3.2016

Tietojohtamisen tutkimuskeskus NOVI. 2014b. Tietojohtamisen perusteet. Mitä on tietojohtaminen? Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Noviresearch/osa1-mitaontijo-ppt>. Luettu: 6.3.2016.

Trenberth, L. 2012. The Sport Business Industry. Teoksessa Managing Sport Business. An introduction. Toimittanut Linda Trenberth ja David Hassan. Routledge. Lontoo.

Troilo, M., Bouchet, A., Urban, T. & Sutton, W. 2016. Perception, reality, and the adoption of business analytics: Evidence from North American professional sport organizations. Omega, The International Journal of Management Science, 59, s. 72-83.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Työ- ja elinkeinoministeriön raportteja 20/2014. Luettavissa: https://www.tem.fi/files/40524/TEM-rap_20_2014_web_03072014.pdf. Luettu: 4.3.2016.

Vuori, I. 2015. Liikuntaan liittyviä määritelmiä. Duodecim terveyskirjasto. Luettavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=nix01203#s1, Luettu: 27.2.2016.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake.

Sport Business Intelligence **Liiketoimintatiedon hallinta liikunta- ja urheiluorganisaatioissa**

Arvoisa vastaaja,

liikunta- ja urheiluorganisaatioiden liiketoiminnalliseen osaamiseen on viime vuosien aikana kiinnitetty enemmän huomiota. Toimialan liiketoimintaosaaminen kehittyy mm. koulutuksen ja tutkimuksen myötä nopeasti. Merkittävänä organisaatioiden osaamisen kehittymisen haasteena ja mahdollisuutena on käytettävissä olevan informaation määrän valtava kasvu ja sen hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa liiketoimintatiedon hallinnan nykytilaa suomalaisissa ammattimaisesti toimivissa urheiluseuroissa sekä lajiliitoissa.

Tervetuloa vastaamaan noin 8-12 minuuttia kestävään kyselytutkimukseen. Kysely toteutetaan Haaga-Helian ylemmän ammattikorkeakoulun Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman opintojen päättötyönä. Osallistumisenne on ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen onnistumiseksi.

Kiitos ajastanne ja panoksestanne.

Osmo Laitila
Tutkimusassistentti, Sport Business School Finland
Opiskelija, Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma (YAMK)
puh. 040 826 8441
osmo.laitila@haaga-helia.fi

Lomakkeen kysymyksissä liiketoimintatiedosta sekä liiketoimintatiedon hallinnasta puhuttaessa viitataan alla esitettyihin määritelmiin:

"Liiketoimintatiedolla viitataan mm. asiakastarpeisiin ja -tyytyväisyyteen, asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttaviin tekijöihin, kilpailutilanteeseen, toimialaan ja markkinoihin sekä yleisiin taloudellisiin, teknologisiin ja kulttuuritrendeihin liittyvää dataa ja informaatiota. Lisäksi liiketoimintatiedolla tarkoitetaan organisaation sisäistä informaatiota, kuten myyntiraportteja, asiakashallintajärjestelmien raportteja jne." (soveltaen Golfarelli, Rizzi ja Cella 2004)

"Liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan datan hankkimista sekä sen ymmärtämistä, analysoimista ja muuttamista toimintaa ohjaavaksi tiedoksi, jolla liiketoiminnan suorituskykyä voidaan parantaa." (Azvine, Cui ja Nauck 2005)

VASTAAJAN JA ORGANISAATION PERUSTIEDOT

1. Vastaajan tiedot:

Etunimi: _____

Sukunimi: _____

Organisaatio: _____

Asema organisaatiossa: _____

2. Onko organisaationne...?

- Urheiluseura
- Urheilun ammattilaisliiga / -sarja
- Lajiliitto
- Muu, mikä: _____

3. Organisaation toimintamuoto?

- Osakeyhtiö (Oy)
- Yhdistys / järjestö (Ry)
- Muu, mikä: _____

4. Organisaation liikevaihto viimeksi päättyneellä tilikaudella.

- 1 – 99 999 €
- 100 000 – 199 999 €
- 200 000 – 399 999 €
- 400 000 – 999 999 €
- 1 000 000 – 1 999 999 €
- 2 000 000 – 4 999 999 €
- 5 000 000 – 9 999 999 €
- 10 000 000 – 19 999 999 €
- 20 000 000 € tai enemmän

5. Organisaation kokoaikaisessa työsuhteessa olevan hallinnon henkilöstön määrä?

Hallinnon henkilöstömäärällä tarkoitetaan organisaation hallinto-, kehitys- ja johtotehtävissä, myynnin ja markkinoinnin tehtävissä sekä toimistotehtävissä työskentelevien henkilöiden määrää.

- Ei kokoaikaisessa työsuhteessa olevaa henkilöstöä
- 1-2 henkeä
- 3-4 henkeä
- 5-9 henkeä

- 10-19 henkeä
- 20-49 henkeä
- 50 henkeä tai enemmän

6. Onko organisaationne järjestänyt tai ollut mukana järjestämässä yleisötapahtumia viimeisen vuoden aikana? (esim. ottelutapahtumat, urheilutapahtumat, turnaukset, seminaarit tms.)

- Kyllä
- Ei

7. Mistä eri lähteistä organisaatiollenne kertyy merkityksellistä liiketoimintatietoa?

Mainitkaa enintään viisi (5) tärkeintä liiketoimintatiedon lähdettä.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

8. Kuinka merkittävänä koette liiketoimintatiedon hyödyntämisen organisaationne strategiatyössä?

- 1= Ei lainkaan merkittävänä
- 2= Ei kovin merkittävänä
- 3= Jokseenkin merkittävänä
- 4= Merkittävänä
- 5= Erittäin merkittävänä

9. Käytättekö alla mainittuja sisäisiä ja ulkoisia tietolähteitä organisaationne päätöksenteon tukena?

| | 1= Ei lainkaan | 2= Harvoin | 3= Satunnaisesti | 4= Melko aktiivisesti | 5= Erittäin aktiivisesti |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Myyntiraportit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Osavuositarkastukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tilinpäätösanalyysit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Henkilöstökyselyt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation hallintotyöskentely | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakasrekisteri / jäsenrekisteri | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asiakkuuksienhallintajärjestelmät | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakaskyselyt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palvelu-/tuotetestausryhmät | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteistyökumppanikyselyt | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinatutkimukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kilpailija-analyysit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tapahtumatutkimukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ulkopuolinen konsultointi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiantuntijapaneelit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Julkiset raportit | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimialaselvitykset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muu tietolähde, _____ mikä: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muu tietolähde, _____ mikä: | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Mitkä edellisessä kysymyksessä (kysymys 9) mainituista tietolähteistä ovat kaikkein merkittävimpiä organisaationne päätöksenteossa?

Valitkaa enintään viisi merkittävintä tietolähdettä.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

11. Onko organisaatiollanne käytössä työkalu, joka soveltuu liiketoimintatiedon keräämiseen?

- Kyllä, mikä: _____
- Ei

12. Onko organisaatiollanne käytössä työkalu, joka soveltuu liiketoimintatiedon analysointiin?

- Kyllä, mikä: _____
- Ei

13. Onko organisaatiollanne olemassa oleva suunnitelma (strategia) liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi?

Kyllä

Ei

14. Uskotteko järjestelmällisen liiketoimintatiedon keräämisen ja hyödyntämisen olevan keskeinen tapa lisätä organisaationne liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa?

Kyllä, perustelee lyhyesti: _____

En, perustelee lyhyesti: _____

15. Arvioi organisaatiosi tämänhetkistä kyvykkyyttä alla esitettyjen liiketoimintatiedon hallintaa koskevien tekijöiden suhteen.

Liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan datan hankkimista sekä sen ymmärtämistä, analysoimista ja muuttamista toimintaa ohjaavaksi tiedoksi, jolla liiketoiminnan suorituskykyä voidaan parantaa.

| | 1= Heikko | 2= Välttävää | 3= Tyydyttävä | 4= Hyvä | 5= Erinomainen |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistaminen organisaatiossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon tavoitteiden määrittäminen organisaatiossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation työntekijöiden kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation työntekijöiden kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedolla johtaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa liikevaihdon ja tuottojen kasvattamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon jakaminen yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon hallinta organisaation toimintakulttuurina | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

16. Arvioi kuinka tärkeitä alla esitetyt liiketoimintatiedon hallintaa koskevat tekijät ovat edustamanne toimialan organisaatioille tulevaisuudessa.

Liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan datan hankkimista sekä sen ymmärtämistä, analysoimista ja muuttamista toimintaa ohjaavaksi tiedoksi, jolla liiketoiminnan suorituskykyä voidaan parantaa.

| | 1= Ei lain- kaan tärkeä | 2= Ei ko- vin tärkeä | 3= Jok- seenkin tärkeä | 4= Tär- keä | 5= Erit- tän tärkeä |
|--|----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Liiketoimintatiedolla johtaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa toiminnan kehittämiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa liikevaihdon ja tuottojen kasvattamiseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky hyödyntää liiketoimintatietoa strategisessa päätöksenteossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky mitata liiketoimintatiedon käytön hyödyllisyyttä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky rahoittaa liiketoimintatiedon keräämistä ja hyödyntämistä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Organisaation kyky resursoida työvoimaa liiketoimintatiedon hallintaa varten | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon jakaminen yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon jakaminen asiakkaille | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon hallinta organisaation toimintakulttuurina | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon tarpeiden tunnistaminen organisaatiossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon tavoitteiden määrittäminen organisaatiossa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky systemaattisen liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky analysoida kerättyä liiketoimintatietoa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation kyky tuottaa luotettavaa liiketoimintatietoa päätöksenteon tueksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation operatiivisen johdon kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation työntekijöiden kyky käyttää liiketoimintatiedon hallintaan soveltuvaa työkalua / tietojärjestelmää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation johdon kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Organisaation työntekijöiden kyky soveltaa liiketoimintatietoa työssä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Liiketoimintatiedon saatavuus kaikilla organisaation tasoilla | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

17. Haluan tiivistelmän tutkimuksen tuloksista sähköpostiini.

Kyllä, sähköposti: _____

Ei

KIITOS VASTAUKSISTANNE!

Liite 2. Avoin aineisto perusteluista, miksi liiketoimintatiedon kerääminen ja hyödyntäminen on tai ei ole keskeinen tapa lisätä organisaation liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa.

Perustelut miksi järjestelmällisen liiketoimintatiedon kerääminen ja hyödyntäminen ei ole keskeinen tapa lisätä organisaation liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa (n=7):

- Liikevaihto tulee harrastajamäärästä ei liiketoim.osaamisesta
- tiedon kerääminen vie liikaa aikaa hyötyyn nähden ja ostettu tieto on liian kallista
- liikaa muuta duunia
- Jäsenmaksu jolla on suurin vaikutus tulomme, muodostuu kerhojen(seurojen) tekemästä toiminnasta. Toiminta ohjaa tulosta.
- pitäisi olla palkattu hlö
- tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa urheiluseurassa
- yhdistyksellä ei ole tällä hetkellä liiketoimintaa

YHTEENVETO

Resurssipula (aika ja kustannus) x3

Harrastajamäärä ohjaa tulosta x2

Toiminnanperiaatteiden vastaista x1

Ei liiketoimintaa x1

Perustelut miksi järjestelmällisen liiketoimintatiedon kerääminen ja hyödyntäminen on keskeinen tapa lisätä organisaation liikevaihtoa ja kannattavuutta tulevaisuudessa (n=31):

- Tiedämme panostuksen suunnan
- tieto on päätösten perusta.
- Seurannalla löydetään kehitettävät kohteet ja tarpeet
- Oikeiden kumppaneiden löytämiseksi.
- Toimintamme on käännekohdassa
- Keskitytään olennaiseen tehokkaammin, niin saadaan tulosta
- Näyttötaulumainontamme nousee yhä suurempaan rooliin rahoituksessamme
- Se auttaisi seuraa keskittymään oleelliseen.
- Järjestelmällinen tiedon kerääminen ja analysointi varmasti tehostaisi toimintaa
- myynnin kehitys perustuu aiempina vuosina kerättyyn tietoon
- Mahdollisuus suht koht ajankohtaista tietoa
- Pitäisi olla koko ajan katsomassa eteenpäin reilusti ja ennakoita
- laajempi tieto kentästä auttaa päätöksenteossa
- Olemme laajan yritys/asiakasverkoston hubi, liiketoimintatiedon jalostaminen liiketoiminnaksi on kriittinen menestystekijä
- Kyllä, jos sen raportoinnin saisi simppeleiksi
- Näin uskomme - lisäksi palveluiden monipuolistaminen
- Toimikuvia uudistettaessa liiketoimintaan tulee panostaa enemmän
- Tiedolla johtaminen tulee jatkossa olemaan entistä merkityksellisempää

- On hyvin olennaista ymmärtää mitä on tapahtunut ja miksi, jotta toimintaa voi kehittää asiakkaiden toiveiden mukaan tulevaisuudessa
- Ehkä niin löydettäisiin uusia yhteistyökumppaneita
- tietoa kerätään ja analysoidaan omilla työkaluilla, lähinnä excel seuranta
- Datan kerääminen, murskaus ja hyödyntäminen ovat tärkein työkalu uusien asiakkaiden löytämiseksi ja vanhojen asiakkaiden vahvistamiseksi
- Tiedon hyödyntäminen, osaamisen kasvattaminen
- Toiminnan kasvattaminen vaatisi kuitenkin tekijöitä lisää joilla aikaa ja kykyä
- Tunnistamme asiakaskuntamme ja näemme organisaation kulurakenteen
- Systemaattisuus ja suunnitelmallisuus parantaa tulosta kaikissa organisaatioissa
- Asiakkaiden tarpeiden, tyytyväisyyden ja suositteluhaluuden osalta on suora syy-seuraus suhde liikevaihdon kehityksessä
- tietää mistä hakee yhteistyökumppaneita

YHTEENVETO

Toiminnanohjaus ja prosessien tehostaminen x6

Asiakkaiden kehittämiseksi ja johtamiseksi x4

Toiminnan kasvattaminen ja uudistaminen x4

Kumppaneiden löytämiseksi ja kumppanuuksien kehittämiseksi x3

Päätöksenteon perustana x2

Tiedolla johtaminen kriittinen menestystekijä x1

Osaamisen kasvattaminen x1

Ennakointi ja ennustaminen x1