

# Business Intelligence - tiedon rooli yrityksen päätöksenteossa

Johdetaanko yritystä tiedolla vai intuitiolla?

Suomen MarkkinointitutkimusSeura 9.2.2011

Heikki Nikali fil. tri  
Tutkimusjohtaja Itella

# BI-tiedon rooli yrityksen päätöksenteossa



- Itella BI:n rooli
- Esimerkkejä BI-tiedon roolista strategisessa päätöksenteossa
- Itella BI strategisten päättäjien näkökulmasta
- Johtopäätökset

# Itella lyhyesti



- Ratkaisut tieto- ja tuotevirtojen hallintaan
- Postipalvelut kaikkialla Suomessa
- **Itella Viestinvälitys**
  - kirje-, paketti-, lehti- ja suoramarkkinointipalvelut
- **Itella Informaatio**
  - ulkoistusratkaisut laskutukseen ja taloushallintoon
- **Itella Logistiikka**
  - palvelulogistiikkaa rahtiin, kuljetukseen ja varastointiin
- Liikevaihto MEUR 1 820, liikevoitto MEUR 47(2009)
- Toimintaa 15 maassa
- 28 000 työntekijää
- Vakaa tausta
  - Omistaja Suomen valtio
  - Yli 370 vuoden kokemus

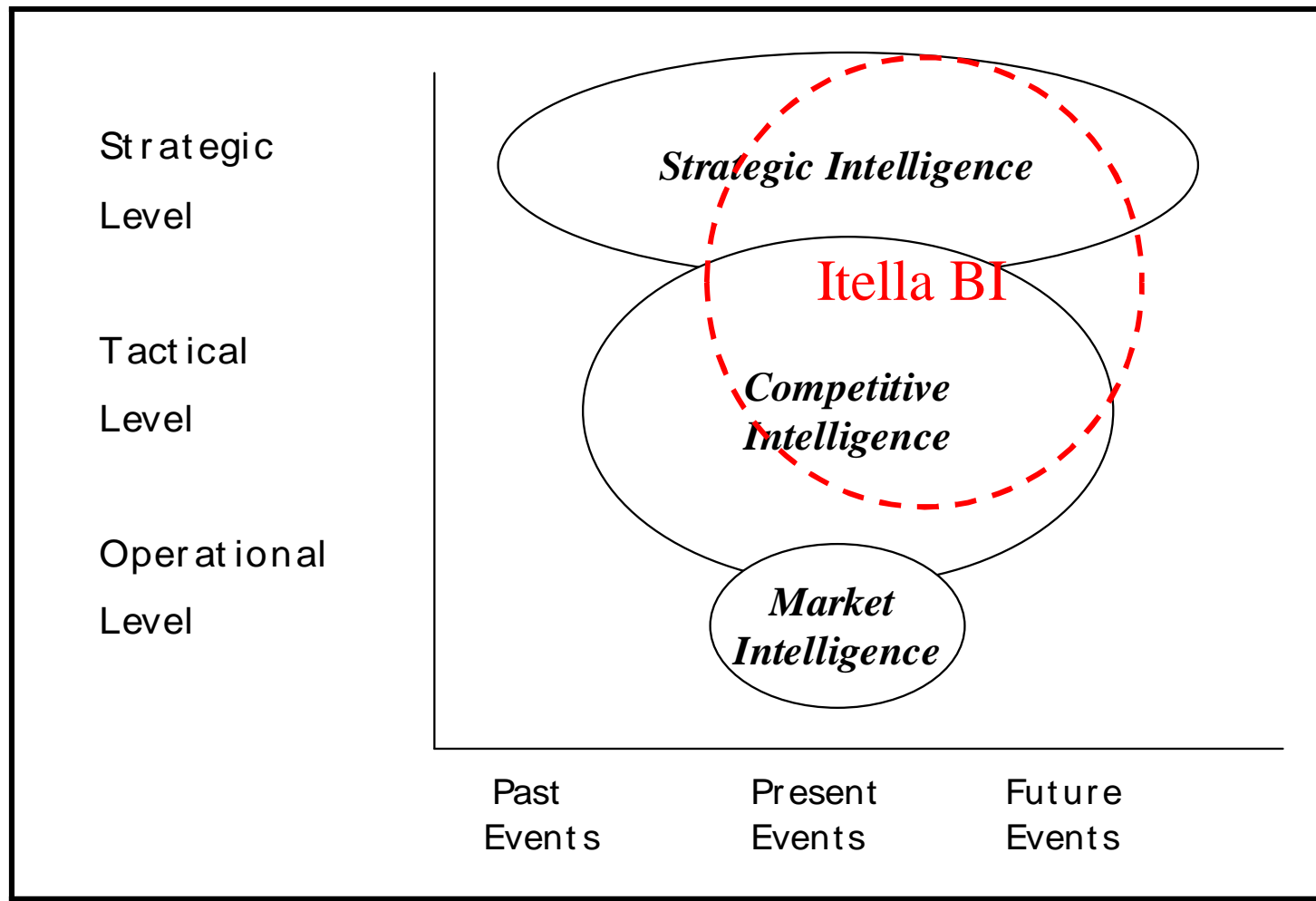
[www.itella.fi/konserni](http://www.itella.fi/konserni)



## Itella BI – määritelmä ja tavoite

- Määritelmä: BI on systemaattinen prosessi, joka tuottaa ja viestii jäsennettyä ja analysoitua tietämystä **liiketoimintaympäristöstä**
- Tavoite: **Tukea päätöksentekoa ja strategiaa** tuottamalla olennaista ja ajankohtaista tietoa toiminnasta ja toiminta-ympäristöstä
  - BI on Itellassa melko uusi käsite, 9 vuotta; Tutkimusta Itella-konsernissa on tehty systemaattisesti jo 60 vuotta
  - Resurssit: BI-yksikkö 4 henkilöä, lukuisia aktiiveja eri liiketoimintayksiköissä, toimitaan tiimipohjalta; yhteistyökumppani alusta lähtien Global Intelligence Alliance (GIA)
  - Tiedonjakokanavana BI-Portaali
    - ylläpito GIA
    - toimii netin kautta, helpottaa sen käyttöönottoa kansainvälisesti
    - käyttäjiä 640, joista kv-tyttärissä noin 10 %

# Focusing Intelligence Activities in Itella



Source: McGonagle & Vella 1996

## BI/Tutkimuksen roolin muuttuminen päätöksenteon kannalta

1. Tutkimukseen yhteenveto – 1995
2. Tutkimukseen lisättiin johtopäätökset 1995 –
3. Tutkimusten pohjalta annetaan strategisia suosituksia 2005 –

# BI –tiedon hyödyntäminen johtamisessa; Keskeisiä haasteita



- Kriittinen menestystekijä liittyy BI:n **rooliin ja maineeseen** → mitä parempi maine, sitä laajempaa ja monipuolisempaa näkökulmaa odotetaan, resurssikysymys
- Samaan aikaan **strateginen/taktinen** sekä **kotimainen/ kansainvälinen** nelikenttätarkastelu
  - Ylin johto odottaa tiivistettyä tietoa strategisesta näkökulmasta
  - Keskijohto taktisesta näkökulmasta
  - Kansainvälistyminen tuo laajemman näkökulman ja kulttuurihaasteita
- Ongelmana ei tiedon saatavuus, vaan kyky ja resurssit tehdä siitä **synteesi**
- BI:n pitäisi olla **kaksisuuntainen** tiedonkulun prosessi, mutta miten saada tieto kulkemaan molempiin suuntiin
- Isossa konsernissa **kommunikointi** haastavaa
  - Missä keskusteluissa BI:n pitäisi olla mukana
  - Miten saada BI:n viesti perille oikeille henkilöille

Motto:

Oikea tieto - oikealle henkilölle - oikeassa muodossa - oikeaan aikaan

# BI-tiedon rooli yrityksen päätöksenteossa



- Itella BI:n rooli
- 2 esimerkkiä BI-tiedon roolista strategisessa päätöksenteossa
- Itella BI strategisten päättäjien näkökulmasta
- Johtopäätökset

## Kasvu - voi olla myös negatiivista

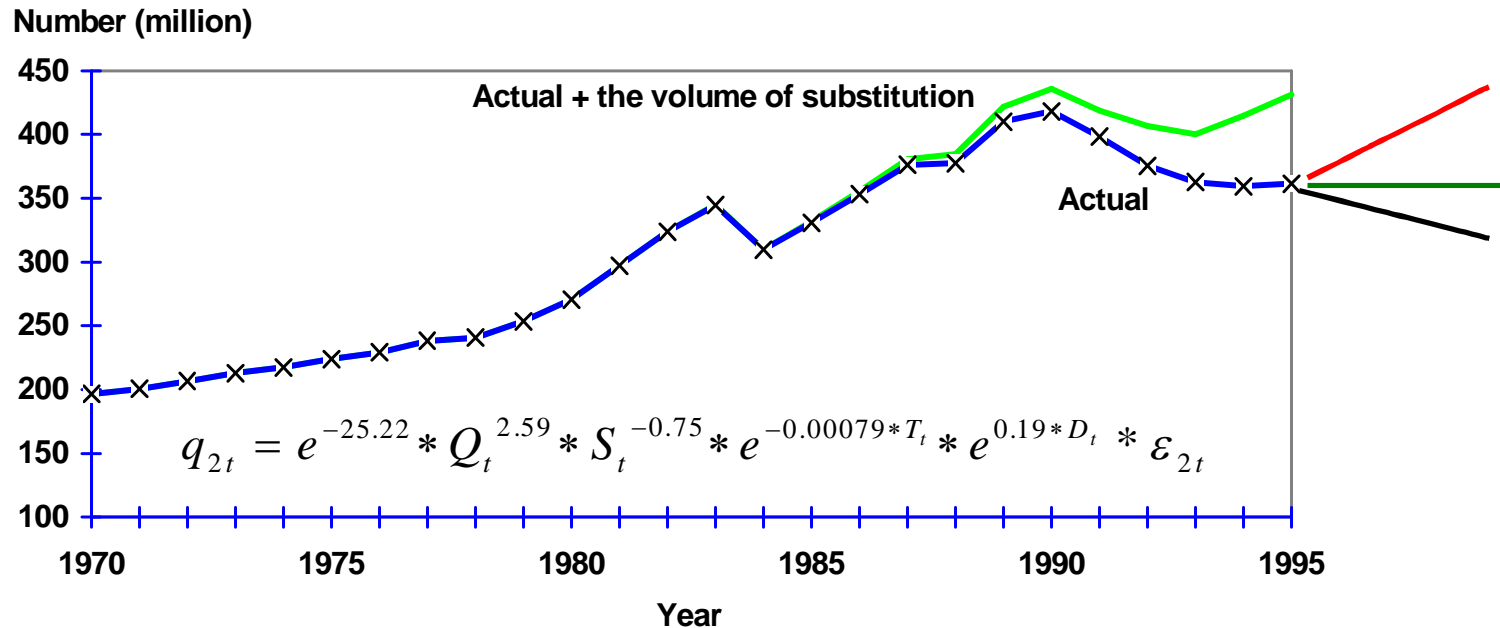


Figure 5.6 Actual Volume of 1st class Letters and Its Substitution by Telefax Machines in 1970 -1995.

Tavoitteena ennakoida kirjevolyymien tulevaa kehitystä, kun lama oli ohitettu 1994

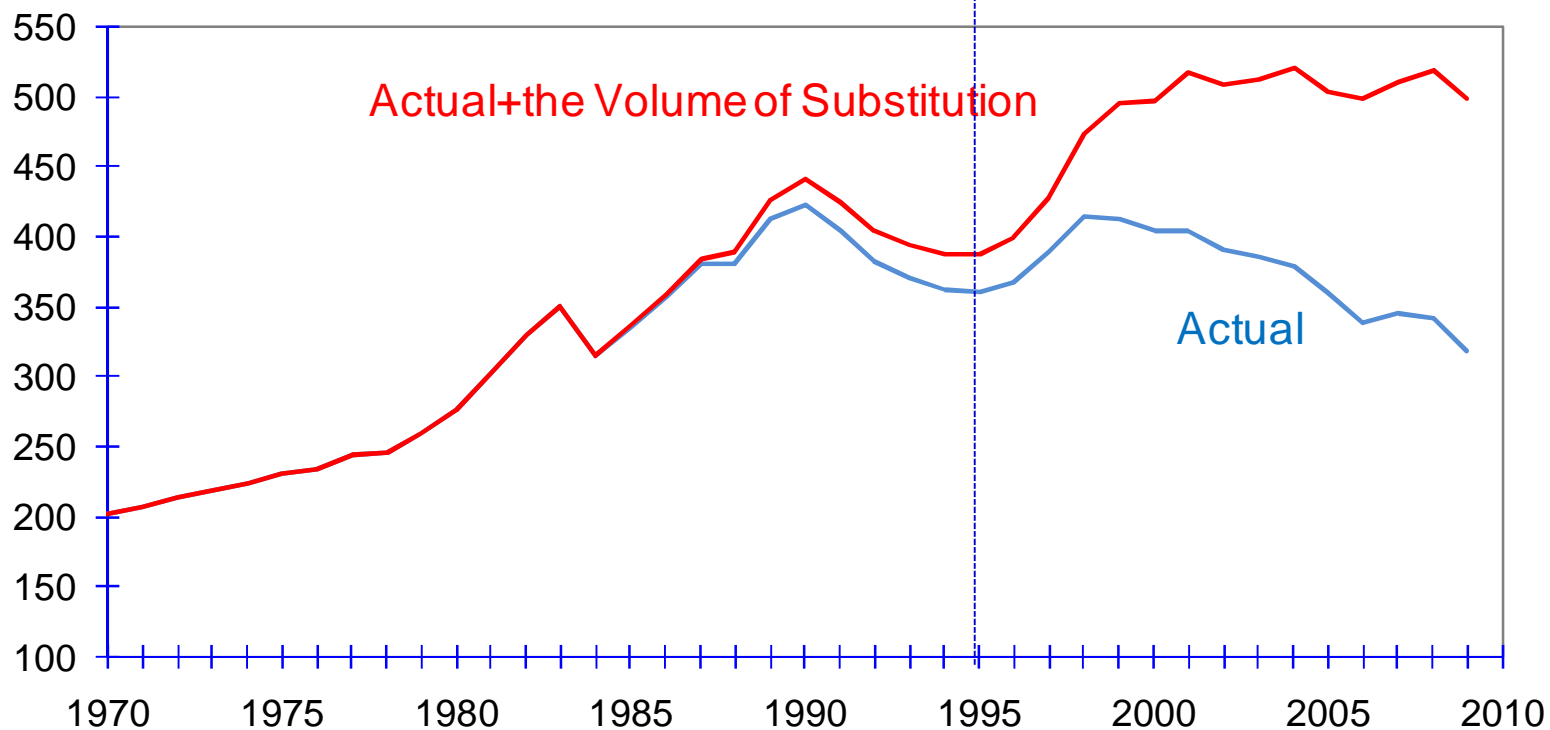
- Sanoma:
1. Volyymien kehittyminen on muuttunut suhteessa bkt:hen
  2. Suurin kilpailija tulee olemaan sähköinen viestintä

# Esimerkki 1



## Actual volume of 1<sup>st</sup> class letters and its substitution in Finland

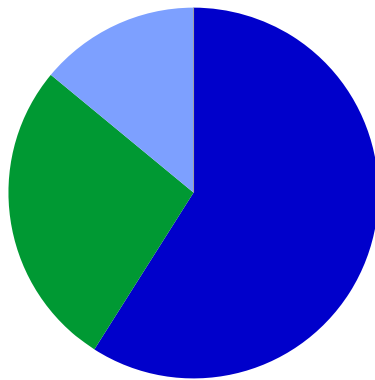
Number (million)



## Itella 1-9/2010

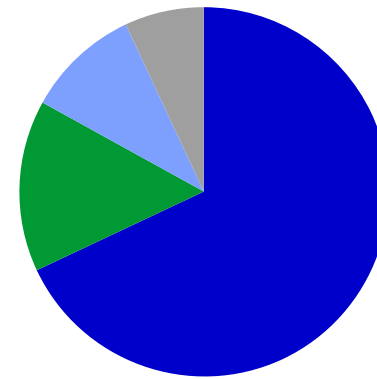


### Liikevaihto



- **Itella Viestinvälitys 59 %**
- **Itella Logistiikka 27 %**
- **Itella Informaatio 14 %**

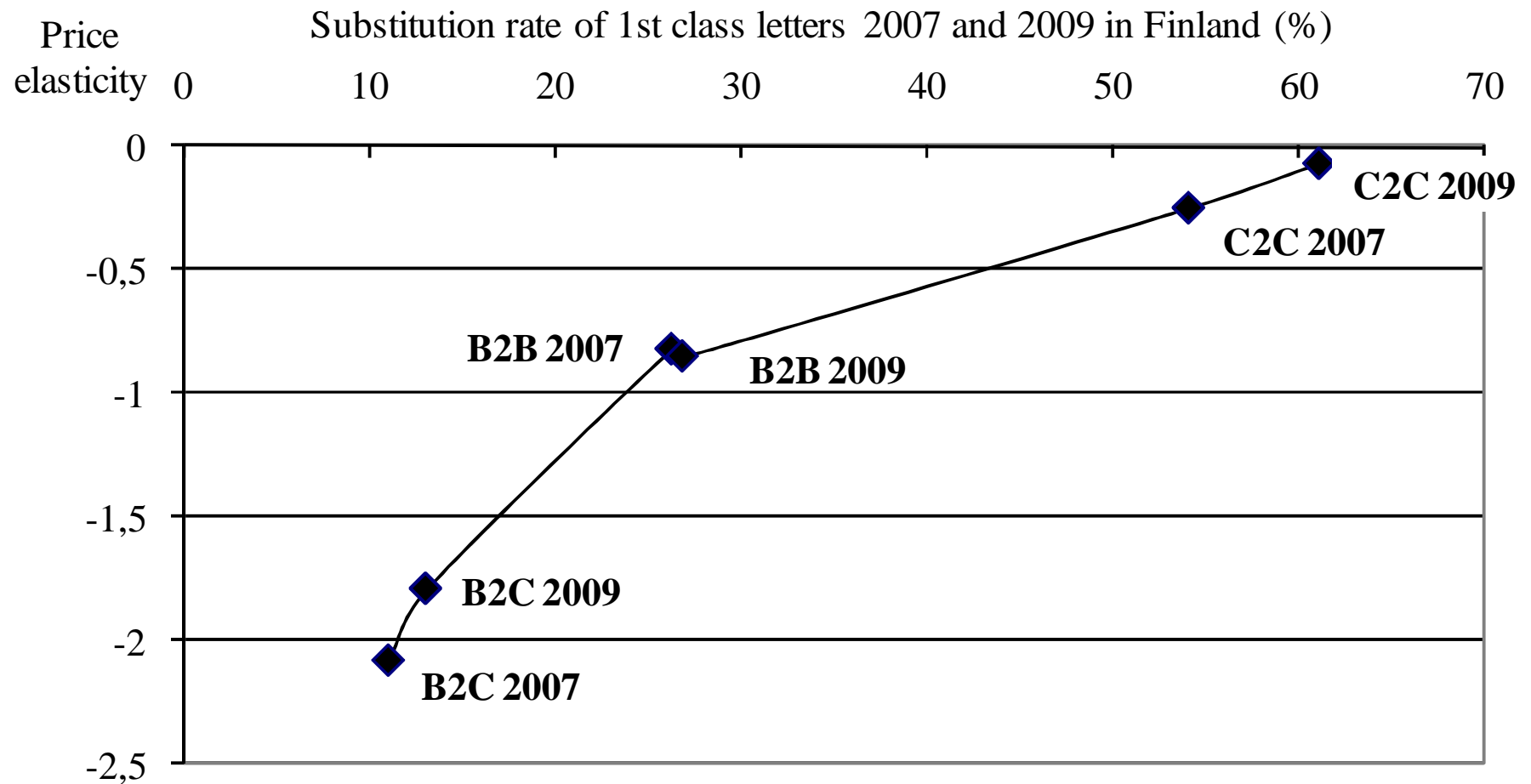
### Kansainvälistyminen



- **Suomi 68 %**
- **Muut Pohjoismaat 15 %**
- **Baltia ja Venäjä 10 %**
- **Muut maat 7 %**

## Esimerkki 2

### Price elasticity and substitution rate of 1<sup>st</sup> class letters in sender/receiver sectors in Finland



**Price elasticity 2009 is based on data 1991-2009 and 2007 is based on data 1991-2007**

# BI-tiedon rooli yrityksen päätöksenteossa



- Itella BI:n rooli
- Esimerkkejä BI-tiedon roolista strategisessa päätöksenteossa
- **Itella BI strategisten päättäjien näkökulmasta**
- Johtopäätökset

# Intelligence Audit Report: Itella

Kalle Gönqvist & Ossi Lauronen / GIA

February 7, 2011



# Executive Summary of Suggested Actions



<p>1. Delivery Services business unit and top management receives very good service</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keeping up the good work</li> <li>• Shifting focus slightly more from ad-hoc to continuous analysis with integration to decision points</li> </ul>
<p>2. Other business units lack equally good service level</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluating the position of BI team in Itella organization</li> <li>• Evaluating the possibility of having more decentralized BI function with BU specific analysts sitting in business units</li> <li>• Deciding and prioritizing who to serve first in the future and communicating it very clearly</li> </ul>
<p>3. Knowhow is Delivery Services and consumer business centric (historical and legislation related reasons)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exploring the possibility of adding/spreading resources to cater b-to-b specific needs</li> <li>• New continuous analysis based on business unit needs</li> </ul>
<p>4. Scope is quite Finland centric, although Itella is international company</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapping all the business unit needs and revisiting the scope</li> <li>• Networking with international intelligence users/enthusiasts</li> </ul>
<p>5. Culture is developing, but intelligence usage in decision-making is not on optimal level and two-way communication is not in place</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Building a formal intelligence network covering all corporate functions and business units</li> <li>• More internal marketing</li> <li>• Re-launching the enhanced intelligence program</li> </ul>
<p>6. BI is not integrated to all unit strategy processes closely</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactive role in planning phase with people running the strategy process (corporate strategy process owner, BU process owners)</li> </ul>

# BI-tiedon rooli yrityksen päätöksenteossa



- Itella BI:n rooli
- Esimerkkejä BI-tiedon roolista strategisessa päätöksenteossa
- Itella BI strategisten päättäjien näkökulmasta
- Johtopäätökset

# BI-tiedon rooli strategisessa päätöksenteossa



- Itella BI: Tukea päätöksentekoa ja strategiaa tuottamalla olennaista ja ajankohtaista tietoa toiminnasta ja toimintaympäristöstä päättäjille ja asiantuntijoille
  - BI:n täytyy kyetä navigoimaan sekä koko konsernin että eri liiketoimintojen kotimaisessa ja kansainvälisessä aallokossa
  - BI:n imagon täytyy olla niin vahva, että sen maine kestää BI:n omasta toimesta tekemiä näkökulmarajauksia ja strategisia aloitteita
- En usko intuitioon yrityksen päätöksenteossa.
- Pääsääntöisesti päätöksenteon on pohjaututtava analysoituun tietoon, mutta realiteetit huomioiden

# Kiitos

Heikki Nikali fil. tri  
Tutkimusjohtaja Itella Posti Oy  
[heikki.nikali@itella.com](mailto:heikki.nikali@itella.com)