

Liiketoimintatiedon hyödyntäminen tilitoimiston johtamisessa

Minna Tarvainen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä Tarvainen, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä toukokuu 2019
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Liiketoimintatiedon hyödyntäminen tilitoimiston johtamisessa		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja Ahlgren, Riikka		
Toimeksiantaja Tilitoimisto X		
Tiivistelmä <p>Yrityksille tulvii jatkuvasti monenlaista tietoa eri lähteistä. Digitalisaatio muovaa markkinoita koko ajan ja muuttuvan toimintaympäristön vuoksi yritysten johtoryhmien täytyy olla muutoskykyisiä ja toimintaa on osattava ohjata kannattavasti. Business Intelligencen eli liiketoimintatiedon hyödyntäminen auttaa yrityksiä tekemään parempia päätöksiä liike-elämässä.</p> <p>Tutkimuksen tehtävänä oli saada käsitys siitä, miten Tilitoimisto X:n johtoryhmä voisi hyödyntää liiketoimintatietoa paremmin taloushallintoalan muuttuessa ja miten tilitoimisto pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla. Tutkimuksen alkuvaiheessa toteutettiin esitutkimus, jolla selvitettiin tilitoimiston tavoitteet ja liiketoimintatiedon hallinnan nykytila.</p> <p>Tavoitteena tutkimukselle oli, että Tilitoimisto X pystyisi ohjaamaan toimintaansa paremmin ja että tilitoimisto saisi kehitysideoita toimintansa kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimuksessa teemahaastateltiin kaikkia tilitoimiston johtoryhmän neljää jäsentä yksilöhaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksen tuloksina saatiin selville, miten tilitoimiston johto hyödyntää nykyhetkellä liiketoimintatietoa ja millaista tietoa johtoryhmä tarvitsisi toiminnanohjauksen tueksi, sekä miten liiketoimintatietoa voitaisiin hyödyntää mm. tilitoimiston asiakashankinnan, henkilöstömäärän lisäyksen ja palveluiden kehityksen tukena. Johtopäätöksenä tutkimuksesta nousi erityisesti esiin, että käytössä olevia järjestelmiä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin ja palveluiden kehittäminen enemmän controller-tyyppisiksi tukisi tilitoimiston tavoitteita. Tilitoimiston johdon olisi hyvä nimetä vastuuta liiketoimintatiedon hyödyntämiseen, jotta liiketoiminnan kehittämistä tiedon avulla lähdettäisiin toteuttamaan käytännössä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) liiketoimintatieto, business intelligence, tilitoimisto, tiedolla johtaminen, digitalisaatio		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author Tarvainen, Minna	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication: x
	Title of publication Utilization of Business Intelligence in managing an accounting firm	
Degree programme Business Administration		
Supervisor Ahlgren, Riikka		
Assigned by Accounting firm X		
Abstract <p>There is a constant flood of information to companies from various sources. Digitalization constantly shapes the market and due to the changing operational environment, company managers have to be adaptable and business should be managed to be profitable. The use of business intelligence helps companies to make better decisions in business life.</p> <p>The objective for the research was to gain an understanding of how the accounting firm's management could utilize business intelligence better when the financial management industry is changing, and how the accounting firm could reach its goals utilizing business intelligence. During the early stage of the research, a pre-survey was conducted to ascertain the goals of the accounting firm and the present state of business intelligence.</p> <p>The objective for the research was that Accounting firm X could direct their business better and that the accounting firm would get ideas for improving their activities. The research was conducted as a qualitative research and individual theme-interviews were carried out with all of the four board members of the accounting firm's executive board.</p> <p>The results of the study revealed the accounting firm's executive board at the present utilizes business intelligence and what kind of information the executive board would need to support its operations, and also how business intelligence could be utilized to support the firm's customer acquisition, recruitment of new employees and improvement of services. As a conclusion, it particularly stood out that the currently running systems could be utilized more efficiently and improving the services to be more controller-like would serve the accounting firm's goals. It would be desirable for the accounting firm's executive board to nominate responsibility for utilizing business intelligence to facilitate developing the business in practice based on information.</p>		
Keywords/tags (subjects) business intelligence, accounting firm, knowledge management, digitalization		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	3
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	5
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
3	Yritysten toiminnan ohjaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä.....	11
3.1	Liiketoiminnan ohjaus	12
3.2	Digitalisaatio toiminnanohjauksessa.....	13
3.3	Taloushallintoala nykypäivänä	15
4	Liiketoimintatiedon hyödyntäminen	18
4.1	Business Intelligence	18
4.2	Tiedonhallinta.....	23
4.3	Tiedolla johtaminen.....	25
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	26
5.1	Tutkimuksen toteutustapa	26
5.2	Tilitoimiston nykyinen liiketoimintatiedon hyödyntäminen.....	28
5.3	Tavoitteisiin pääseminen liiketoimintatiedon avulla	31
6	Johtopäätökset.....	39
7	Pohdinta.....	43
	Lähteet	47
	Liitteet	50
	Liite 1. Esihaastattelukysymykset	50
	Liite 2. Johtoryhmähaastattelukysymykset	52

Kuviot

Kuvio 1. Tiedon muuntaminen päätöksentekoa varten	20
Kuvio 2 Datan muokkaaminen päätöksenteon tueksi.....	24
Kuvio 3 Tilitoimiston tavoitteisiin pääsemistä tukevat seikat	41

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Taloushallintoala on lakkaamatta jatkuvassa muutoksessa ja digitalisaation myötä tilitoimistoille tulee jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ohjata toimintaansa paremmin. Tilitoimistojen tulee olla kilpailu- ja muutoskykyisiä menestyäkseen alalla ja menestystä edistää onnistunut toiminnanohjaus. Business Intelligencen eli liiketoimintatiedon hyödyntäminen auttaa yrityksiä onnistumaan paremmin tavoitteissaan. Yritykset hyödyntävät liiketoimintatietoa, vaikka eivät välttämättä miellä asioita liiketoimintatiedoksi tai ajattele toimintaa liiketoimintatiedon hyödyntämisen kautta. Liiketoimintatietoa tulvii jatkuvasti monesta suunnasta, ja kaikkea tietoa on mahdotonta hyödyntää, mutta oikeanlaisen toiminnanohjauksen avulla tilitoimistot voivat saada liiketoimintatiedon hyödyntämisestä paljon etua.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten Tilitoimisto X:n johtoryhmä voisi hyödyntää liiketoimintatietoansa paremmin toimintansa ohjaamisessa ja miten tilitoimiston johtoryhmä pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla. Tutkimus tuo hyötyä tilitoimistolle, koska sen pohjalta tilitoimisto pystyy arvioimaan ja ohjaamaan toimintaansa paremmin. Tilitoimiston johtoryhmä saa tutkimuksen myötä ideoita tilitoimiston toiminnan kehittämiseen ja siihen, miten asetettuihin tavoitteisiin päästäisiin. Myös muut tilitoimistot ja alan toimijat voivat hyödyntää tutkimustuloksia liiketoimintatietonsa hallinnassa ja saada uusia ideoita toimintansa ohjaukseen.

Aiemmat tutkimukset

Liiketoimintatiedon hyödyntämisestä yrityksissä löytyy teorian tietoa ja aiempia tutkimuksia. Tutkimuksia liiketoimintatiedon hyödyntämisestä nimenomaisesti tilitoimiston johtamisesta kuitenkin ei löydy.

Esa-Pekka Hyppönen & Juho Paananen (2016) ovat selvittäneet, minkälaisiin tekijöihin tilitoimistojen pitäisi kiinnittää huomionsa toimintansa ohjaamisessa taloushallintoalan jatkuvassa muutoksessa. He saivat sisäisiksi tekijöiksi asiakaspalvelun, IT-taidot, ammatillisen osaamisen, innovatiivisuuden, myyntitaidot, talouden seurannan, viestinnän ja asiakastiedon. Ulkoisiksi tekijöiksi he saivat toimintaympäristön, järjestelmät, kilpailijat ja verkostot/yhteistyötaidot.

Erica Svärd, Jaana Lehtonen ja Sirpa Linjama (2015) ovat toimittaneet julkaisun, jossa esitellään Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoiden tutkimustuloksia Business Intelligencen eli liiketoimintatiedon hyödyntämisestä pk-yrityksissä. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin kolmessatoista pk-yrityksessä eri toimialoilta. Tutkimuksessa paljastui, että Business Intelligence-käsite oli monelle yritykselle vieras, mutta siihen kuuluvia seikkoja kuitenkin käytettiin, vaikka asioita ei havaittu Business Intelligenciksi.

Osmo Laitila (2016) on tutkinut opinnäytetyössään liiketoimintatiedon hallintaa suomalaisissa urheiluseuroissa ja -järjestöissä. Tuloksissa todettiin, että erilaisia sisäisiä tietolähteitä hyödynnettiin melko aktiivisesti, mutta ulkoista toimintaympäristöä seurattiin systemaattisesti melko vähän. Suurin osa vastanneista koki liiketoimintatiedon hallinnan tason olevan välttävällä tai tyydyttävällä tasolla. Opinnäytetyön mukaan tulevaisuuden merkittävimmät kehitystarpeet liiketoiminnan suorituskyvyn johtamisen ja liiketoimintatiedon hallinnan näkökulmasta painottuvat organisaatioiden kyvykkyyden johtaa liiketoimintatiedolla ja liiketoimintatiedon keräämiseen toimintaympäristöstä.

Laura Lantta (2018) on tehnyt kvalitatiivisen opinnäytetyön, jossa tutkittiin tiedolla johtamisen kehitystä markkinoinnin ja myynnin toimintaympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, miten VR Transpointin myynti- ja markkinointiosastolla voidaan toimia tehokkaammin ja miten myyntiä pystytään johtamaan tehokkaammin tiedon ja tietojen käyttämisen toimintatavoilla. Opinnäytetyön tulokset ovat salaisia, mutta käy ilmi, että tuloksia hyödyntäen myynti- ja markkinointiyksikön toimintaa pystytään kehittämään tiedon jakamisessa ja käytössä, ja tuloksien avulla voidaan löytää myös uudenlaisia mahdollisuuksia ja tarpeita kehitykseen.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on tilitoimisto, jonka palveluita ovat kirjanpito-, palkanlaskenta- ja controller-palvelut. Tilitoimisto on Pk-yritys ja tilitoimiston henkilöstömäärä on alle 20 henkilöä. Tilitoimisto on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Tilitoimistosta käytetään tässä opinnäytetyössä nimeä Tilitoimisto X, sillä tilitoimisto halusi pysyä nimettömänä tutkimuksessa.

Tilitoimisto ei kehitä omia kirjanpito- ja palkanlaskentaohjelmia tai ohjelmistoja, vaan tilitoimiston pääasiallinen strategia on maksimoida, optimoida ja kehittää ulkopuolisten ohjelmistojen tuottamia palveluita. Palvelut kohdistuvat kirjanpitoon, palkanlaskentaan ja controller-palveluihin. Näillä näkymin tilitoimisto ei ole laajentamassa palveluitaan tilintarkastukseen tai lakimiespalveluihin, vaan he keskittyvät jo olemassa olevaan tekemiseen ja syventyvät siihen, sekä mahdollisesti tuovat tulevaisuudessa palveluihin uusia elementtejä, mitä tyypillisesti ei tilitoimistoissa ole tehty. Tilitoimiston strategiana on siis erottautuminen omalla segmentillään muita paremmalla ja laajemmalla palvelulla.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tieteellisissä tutkimuksissa täytyy olla aina tutkimusongelma. Jos tutkimukselle ei aseteta tutkimusongelmaa, lähtee tutkimus helposti ajautumaan väärille raiteille ja tutkimus ei anna oikeita tutkimustuloksia. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimuksen toteutusta alusta loppuun saakka. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet tiivistyvät tutkimusongelmaksi. (Kananen 2014, 32.)

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on:

“Tilitoimisto X:n toiminnanohjaamisen kehittäminen liiketoimintatiedon avulla”.

Tutkimusongelmaa selvennetään tutkimuskysymyksillä. Tutkimuskysymykset asettavat rungon opinnäytetyön tekemiselle. Kun tutkimuskysymyksiin on saatu vastaukset, ratkaisee se tutkimusongelman. (Mts. 36.)

Tällä tutkimuksella haetaan vastausta kysymyksiin:

”Miten tilitoimiston johtoryhmä voisi hyödyntää liiketoimintatietoansa paremmin toimintansa ohjaamisessa taloushallintoalan jatkuvassa muutoksessa?”

”Miten tilitoimiston johtoryhmä pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla?”

Tilitoimiston tavoitteet

Opinnäytetyössä selvitetään, miten Tilitoimisto X:n johtoryhmä pääsisi tavoitteisiinsa liiketoimintatietoa apuna käyttäen. Tämän takia tilitoimiston tavoitteet kuuluvat tämän opinnäytetyön tutkimusasetelmaan. Tilitoimiston päätavoitteet seuraavien vuosien aikana ovat kasvaa kannattavasti reilulla vauhdilla, henkilöstömäärään lisäys sekä palveluiden kehitys edelleen.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksissa yritetään aina ratkaista tutkimusongelmaa erilaisten tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimuksissa on aina pyrkimyksenä saada tutkittavasta ilmiöstä ymmärrys. Monesti tutkimuksissa on pyrkimyksenä myös muutoksen aikaansaamista parempaan. Tutkimukset tuottavat tietoa, joka tukee ymmärrystä ja päätöksentekoa. Tutkimusten lähestymistavat jaotellaan perusjaottelussa kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. (Kananen 2014, 20–23.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimus.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena pyrkiä tekemään tilastollisia yleistyksiä, vaan laadullisessa tutkimuksessa halutaan pyrkiä tapahtuman tai ilmiön kuvaukseen, tietyn toiminnan ymmärtämiseen tai siihen, että tietyille ilmiölle voidaan antaa jonkinlainen tulkinta. Laadullisissa tutkimuksissa ei tunneta ilmiötä etukäteen, joten

tutkimusprosessille ei pystytä määrittelemään vaiheita ennakolta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73; Kananen 2014, 28.)

Laadullinen tutkimus valittiin tähän opinnäytetyöhön tutkimusotteeksi siksi, koska liiketoimintatiedon hyödyntäminen tilitoimistoissa tietoisesti on vielä vähäistä ja laadullisella tutkimuksella saadaan laajempaa näkemystä asioista kuin määrällisellä tutkimuksella.

Tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa tehtiin esitutkimus. Esitutkimuksen tavoitteena oli tarkentaa tutkimusasetelmaa lisäten siihen Tilitoimisto X:n tavoitteet. Toinen tavoite esitutkimukselle oli selvittää, miten Tilitoimisto X hyödyntää liiketoimintatietoa nykyhetkellä. Esitutkimus selvensi tutkimusasetelmaa lisäten siihen tilitoimiston tavoitteet. Kun tilitoimiston tavoitteet ja liiketoimintatiedon hallinnan nykyinen tila oli selvitetty, voitiin lähteä tutkimaan sitä, miten tilitoimisto pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla.

Grönforsin (2011, 25) mukaan esitutkimuksen järjestäminen auttaa tutkimuksen toteuttamisen suunnittelussa ja esitutkimuksen avulla tutkimuksen kulku pystytään suunnittelemaan paremmin. Esitutkimuksella saadaan selvempi kuva siitä, millaisia toteuttamismahdollisuuksia tutkimukselle on. Esitutkimukset ovat yleensä pintapuolisia tutkimuksia, joissa yritetään selvittää kartoittaa tutkimukseen liittyvä ongelma-alue.

Tutkimusaineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksissa halutaan ratkaista tutkimusongelma ja -kysymykset. Nämä ratkaistaan aineistolla, jota kerätään tutkimusta varten. Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa kerätään erilaisien haastattelujen, teemahaastattelujen, dokumenttien ja havainnoinnin kautta. (Kananen 2014, 41–42.)

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, miten Tilitoimisto X pääsisi tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla. Tilitoimiston tavoitteiden ja liiketoimintatiedon hallinnan nykytilan selvittämistä varten järjestettiin esitutkimus ja sen aineistonkeruumenetel-

mäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastateltiin tilitoimiston toimitusjohtajaa. Tässä opinnäytetyössä esitutkimuksessa järjestetystä teemahaastattelusta käytetään nimitystä esihaastattelu. Esihaastattelun ensimmäinen teema keskittyi tilitoimiston tavoitteisiin ja strategiaan. Muut esihaastattelun teemat liittyivät tilitoimiston liiketoimintatiedon hallintaan ja teemat olivat tiedon keräys ja tallennus, tiedon analysointi ja raportointi sekä päätöksenteko tiedon avulla.

Esitutkimuksen järjestämisen ja analysoinnin jälkeen tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten Tilitoimisto X pääsisi asetettuihin tavoitteisiinsa muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämän selvittämiseksi tutkimuksessa haastateltiin Tilitoimisto X:n johtoryhmää ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastatteluissa haastateltiin kaikkia tilitoimiston johtoryhmän neljää jäsentä yksilöhaastatteluina. Haastattelujen teemat keskittyivät muuttuvan toimintaympäristöön ja siihen, miten tilitoimisto pääsisi tavoitteisiinsa. Tavoitteisiin pääsyä tukevat teemat haastatteluissa ovat uusien asiakkaiden hankinta, henkilöstömäärän lisäys ja houkuttelevuus työnantajana sekä palveluiden kehitys. Tavoitteita tukevat teemat määriteltiin esihaastattelun perusteella.

Teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi esihaastatteluun sekä johtoryhmähaastatteluihin siksi, koska teemahaastattelu on menetelmänä joustava ja kysymykset ovat mahdollista toistaa sekä väärinkäsityksiä on mahdollisuus oikaista. Teemahaastatteluissa pystyttiin keskustelemaan haastateltavien kanssa aiheista laajasti ja tarkentavat kysymykset olivat mahdollisia niin haastateltaville kuin haastattelijallekin. Teemahaastattelut sopivat parhaiten aineistonkeruumenetelmäksi, koska niillä pystyttiin saamaan yksityiskohtaista tietoa tilitoimiston liiketoimintatiedon hallinnan tasosta ja siitä, miten tilitoimisto pääsisi tavoitteisiinsa.

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa valitaan tietyt teemat etukäteen, joihin halutaan keskittyä. Haastattelussa on tarkoitus edetä haastattelu-teemojen ja teemoihin perustuvien tarkentavien kysymyksien pohjalta. Ihmisten tulkinnot asioista ja niille annetut merkitykset sekä merkitysten syntyminen vuorovaikutuksessa ovat korostuneina teemahaastatteluissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65.)

Perinteisesti laadullisissa tutkimuksissa mietitään, että kuinka yhdenmukaisia haastattelut tulisi olla kaikille haastateltaville, mutta se on enemmänkin makuasia. Pohdinnat liittyvät monesti esimerkiksi siihen, täytyykö kaikilta haastateltavilta kysyä samat kysymykset, onko kysymysten kysymisjärjestyksellä välillä tai kuinka tarkkoja sanamuotojen pitää olla. Toteutukset vaihtelevat eri tutkimuksissa, ja teemahaastatteluita toteutetaan lähes avoimista haastatteluista kokonaan strukturoituihin haastatteluihin. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan voida kysyä mitä kaikkea vain mieleen juolahtaa. Pyrkimyksenä on löytää asiaankuuluvia tärkeitä vastauksia, jotka tukevat ongelmanasettelua ja tutkimuksen tarkoitusta tai tutkimustehtävää. (Mts. 65–66.)

Tutkimuksen viitekehys ohjaa teemojen valintaa, sillä teemat perustuvat siihen mitä ilmiöstä on jo tiedossa eli viitekehukseen. Se, kuinka paljon teemat ovat suhteessa viitekehukseen vaihtelee riippuen siitä, kuinka avoin teemahaastattelu on. Haastattelussa voidaan sallia kokemusperäisiä ja intuitiivisia havaintoja tai pitäytyä varsin tiukasti aikaisemmin määritellyissä kysymyksissä. (Mts. 66.)

Analysointiprosessi

Laadullisista tutkimuksista on erilaisia tapoja, millä aineiston analyysin voi toteuttaa. Hyvänä perusrunkona toimii kuitenkin seuraavanlainen järjestys:

1. päätöksen tekeminen siitä, mitkä asiat aineistossa kiinnostavat
- 2a. aineiston läpikäyminen ja niiden asioiden erottaminen ja merkitseminen, jotka kiinnostukseen sisältyy
- 2b. kaiken muun ylimääräisen jättäminen pois tutkimuksesta
- 2c. merkittävien asioiden kerääminen yhteen ja muusta aineistosta erilliseksi
3. aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyyppittely
4. yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Laadullisissa tutkimuksissa analyysiä ja tiedonkeruuta tehdään vuoron perään. Laadullisissa tutkimuksissa ei voida tietää etukäteen kuinka paljon ja mitä tietoa on tarve

kerätä. (Kananen 2014, 99.) Myös tässä opinnäytetyössä analyysi ja tiedonkeruu vuorottelivat. Esihaastattelu toteutettiin ennen kuin tutkimusasetelma oli kokonaan valmis. Esihaastattelu toteutettiin tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli saada selville, miten Tilitoimisto X pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla. Tilitoimiston tavoitteiden selvittämistä varten täytyi järjestää esihaastattelu, jotta niiden perusteella pystyttäisiin jatkamaan tiedonkeruuta sekä analysointia.

Yleisesti laadullisen tutkimuksen analyysimuodot jaetaan aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Tässä opinnäytetyössä on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiä tehdään teoriaa apuna käyttäen, mutta analyysiä ei tehdä kokonaan teoriapohjaisesti. Teoriaohjaavassa analyysissä yksiköt, mitä analysoidaan, valikoidaan aineistosta, mutta teoria on ohjaavana ja auttavana tekijänä analyysin teossa. Tutkimuksessa aikaisemmin hankittu tieto ja sen vaikutus on tunnistettavissa. Aikaisemmin hankitun tiedon tarkoitus ei ole kuitenkaan testata teoriaa, vaan sen merkitys on ennemminkin avata uudenlaisia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80–82.)

Teoriaohjaava analyysi valittiin analyysimuodoksi tähän opinnäytetyöhön siksi, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten tilitoimiston johtoryhmä pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla ja tavoitteet ovat osana tutkimusasetelmaa. Tätä ei voi suoraan peilata teoriaan, sillä tilitoimiston tavoitteet pohjautuvat johtoryhmän päätöksiin, joita ei löydy teoriasta. Liiketoimintatiedon hyödyntämistä voidaan kuitenkin peilata teoriaan, joten tutkimuksessa on käytetty teoriaohjaavaa analyysiä.

Yleisesti laadullisissa tutkimuksissa analyysiä tehdään joko luokittelulla, teemoittelulla tai tyypittelyllä. Luokittelulla pyritään määrittelemään luokkia aineistosta ja lasketaan, kuinka monta kertaa jokaiset luokat aineistossa esiintyvät. Teemoittelussa voi olla samankaltaisuuksia luokittelun kanssa, mutta teemoittelussa on painottuneena se, mitä teemoista on ilmaistu. Teemoittelussa on tarkoituksena löytää aineistosta näkemyksiä, jotka kuvaavat tiettyjä teemoja. Tyypittelyssä tarkoituksena on

ryhmitellä aineisto tietynlaisiksi tyypeiksi ja muodostaa yleistys kaikista teemojen sisältä löytyvistä näkemyksistä tiivistämällä teemoja koskevia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Tässä opinnäytetyössä analyysiä on tehty teemoittelemalla. Tulokset on teemoiteltu aineistosta löytyneiden tutkimustulosten perusteella. Teemoittelu auttoi jäsentelemään tietoa ja tekemään luotettavampaa analyysiä tutkimustuloksista.

Tutkimuksen luotettavuus

Yleisimmät tutkimusten luotettavuutta tarkastelevat käsitteet ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksissa validiteettia käsitellessä tarkastellaan sitä, onko sitä tutkittu, mitä on luvattu tutkia ja onko tutkittu oikeita asioita. Reliabiliteettia käsitellessä tarkastellaan sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa eli jos tutkimus toistetaan, niin saadaanko samat tutkimustulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120; Kananen 2014, 147.)

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta on parannettu sillä, että opinnäytetyössä käytetyt analysointi-, tulkinta- ja tiedonkeruumenetelmät on perusteltu. Luotettavuutta parannettiin myös haastattelemalla jokaista johtoryhmän jäsentä, jotta kaikkien jäsenten näkökannat tulivat esille. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, jotta haastatteluihin voitiin palata jälkikäteen ja täydentää epäselvyyksiä. Toimeksiantaja sai lukea lähes valmiin työn ennen kuin opinnäytetyö lähetettiin arvioitavaksi ja julkaistavaksi, ja toimeksiantajalla oli mahdollisuus kommentoida, jos opinnäytetyössä on muokattavaa tai muuta huomioitavaa.

3 Yritysten toiminnan ohjaaminen muuttuvassa toimintaympäristössä

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena saada käsitys, miten Tilitoimisto X voisi ohjata toimintaansa paremmin, kun taloushallintoala muuttuu jatkuvasti digitalisaation ja vaihtelevien taloushallintoalan trendien myötä. Tämän vuoksi seuraavassa alaluvussa käsitellään liiketoiminnan ohjausta, jonka jälkeen käsitellään digitalisaation vaikutusta johtamiseen sekä nykypäivän taloushallintoalaa.

3.1 Liiketoiminnan ohjaus

Onnistukseen liiketoiminnassaan yritysten täytyy asettaa tavoitteita toimintansa monelle eri osa-alueelle. Tavoitteet asetetaan yleensä ainakin yrityksen sisäiseen toimintaan, talouteen, asiakkaisiin ja henkilöstöön. Jos tavoitteita ei aseteta, toiminta voi alkaa ajelehtimaan ilman päämäärää. Tavoitteiden asettamisessa tulisi muistaa täsmällisyys, mitattavuus ja se, että tavoitteet olisivat harmoniassa toistensa kanssa. Tavoitteiden olisi myös hyvä olla toteutettavissa olevia, mutta sopivan haasteellisia. (Yrityksen visio ja tavoitteet n.d.; Liiketoimintasuunnitelmat n.d.)

Kun yritys on asettanut tavoitteensa oikein, mahdollistanut työyhteisön vaikuttamisen tavoitteisiin ja mitannut luotettavalla mittaristolla tavoitteita, on yrityksellä huomattavasti suurempi mahdollisuus onnistua tavoitteissaan. Hienosti asetetutkin tavoitteet muuttuvat merkityksettömiksi, jos niitä ei oteta käyttöön, muuteta konkreettisiksi toimenpiteiksi ja sitä kautta hyödynnetä kilpailuetuna. (Rokka 2015.)

Monesti liiketoimintaa ohjataan tunteilla ja ”musta tuntuu”-ajattelulla. Faktatieto kuitenkin pohjautuu dataan, mutta datan muuttaminen ymmärrettävään muotoon ja hyviin päätöksiin on työlästä. Digitaalisessa liiketoimintaympäristössä datalähteitä on hyvin paljon esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmissä, asiakastietojärjestelmissä ja sosiaalisessa mediassa, ja monesti data on vaikeasti ymmärrettävää tai sitä voi olla liikaa sisäistettäväksi. Siksi dataa täytyy yleensä jalostaa, jotta siitä voidaan löytää tarpeellista informaatiota, tulevaisuuden näkymiä tai toimintaohjeita. (Varila 2018.)

Liiketoimintaprosessit muuttuvat koko ajan tietotekniikan kehittymisen myötä. Tietotekniikalla on mahdollista kerätä valtavia määriä tietoa liiketoiminnasta. Yritysten johdon on osattava käsitellä tätä suurta informaatiomäärää ja ymmärrettävä suurta kuvaa liiketoimintatiedon hallinnasta. (Asllani 2015, 3.) Menestyvät yritykset ovat valmiita poikkeamaan aikaisemmista rutiineista, liiketoimintamalleista, toimintaympäristöistä ja strategioista ottamalla käyttöön uusia keinoja, jotka lupaavat innovatiivisia mahdollisuuksia. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 123.)

Teknologia kehittyä ja tuo uusia mahdollisuuksia ja muutokset mutkistuvat koko ajan. Kilpailu, jota yritykset käyvät, on muuttunut strategiselle tasolle. Enää ei riitä vain oikean strategian valitseminen ja sen toteutus, vaan sen sijaan uusien strategisten valintojen jatkuva toteutus tehokkaina toimenpiteinä on tärkeää kilpailukykyisyyden säilyttämiseksi. (Ritakallio & Vuori 2018, 14.)

Uudenlaisessa strategisessa johtamisessa pyritään ottamaan huomioon pysähtymättömän muutos, ympäristön epävakaus ja uuden luominen. Strategiasta ei pyritä luomaan muuttumatonta suunnitelmaa, vaan sitä pyritään jatkuvasti muodostamaan, päivittämään ja toteuttamaan. Nykyään digitalisaation ja teknologian myötä strategiaa pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan eri tavoin kuin ennen. Ennen dataa oli saatavilla vähemmän ja sen hankkiminen oli kallista ja hidasta, ja sen käsittely edellytti paljon manuaalisia toimenpiteitä. Tämä asetti rajoituksia sille, kuinka syvälistä analyysia strategiatyössä pystyi tekemään. Nykyään digitalisaatio on vähentänyt huomattavasti rajoituksia, eivätkä datan käsittely- ja keräyskustannukset sekä viivästykset enää määritä rajoituksia strategiatyölle. (Mts. 11–12.)

3.2 Digitalisaatio toiminnanohjauksessa

Digitalisaatiolle ei ole muodostunut mitään määritelmää, mikä olisi vakiintunut tai yksiselitteinen. Digitalisaatiosta puhuttaessa usein tarkoitetaan tietojen tallennusta, käsittelyä ja siirtoa muodossa, jota tietokoneet pystyvät käsittelemään. Digitalisaatiolla voidaan myös laajemmin viitata muutosprosessiin, joka on taloudellista ja yhteiskunnallista seurausta kehittyneestä viestintä- ja tietotekniikasta. (Itkonen 2015.)

Huima teknologinen muutos on saanut aikaan sen, että yritykset ovat kokeneet suuria muutoksia ja ilmiöitä. Digitalisaatio on muuttanut ja muuttaa edelleen yritysten toimialoja, kilpailua, asiakkaiden käyttäytymistä, näkymiä työelämältä ja koko työmarkkinoita. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat yritysten liiketoiminnan johtoon ja johtamiseen ei enää riitä pelkästään uuden teknologian hyödyntäminen. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 14.)

Digitalisaation myötä yritykset kohtaavat kilpailuympäristön sekoittumista ja perinteisten toimialojen murtumista. Siksi yritysten toimialasta riippumatta on uudistettava osaamistaan ja toimintatapojaan digitalisaation myötä jatkuvasti. Monesti digitalisaatio nähdään uhkana muun muassa työpaikolle ja ammattiteille, mutta pidemmälle katsottaessa digitalisaatio avaa valtavia mahdollisuuksia yrityksille. Digitalisaation myötä yrityksillä on parempi mahdollisuus tavoittaa uusia asiakkaita, palvella paremmin ja myydä enemmän. Yrityksillä on myös mahdollisuus tehokkaampaan, laadukkaampaan ja nopeampaan toimimiseen. Digitalisaatio ei ole pelkästään mahdollisuus, vaan myös välttämätöntä yrityksille, sillä jos muuttuneisiin asiakasodotuksiin halutaan vastata ja kilpailussa pysyä mukana, täytyy yritysten hyödyntää digitaalisia mahdollisuuksiaan ja uudistua. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13–14.)

Nykyään työpaikat ovat muuttuneet enemmän palvelupainotteisiksi ja jo kaksi kolmannesta työpaikoista Suomessa ovat palvelusektorilla. Tiedon merkittävyys painottuu koko ajan enemmän. Osaaminen ja tieto perustavat pohjan yrityksen menestymiseen ja kilpailukykyyn markkinoilla. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori, & Yliniemi 2013, 6.)

Digitalisaatio mahdollistaa sen, että tietoa voidaan prosessoida, käsitellä ja jakaa entistä vaivattomammin ja nopeammin. Digitaalinen kehityskulku on käynnissä maailmanlaajuisesti, taloudellisesti ja yhteiskunnallisesti, eivätkä yritykset voi välttyä murroksen vaikutuksilta yritysten strategioihin. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21–22.) Yrityksen, joka haluaa onnistua liiketoiminnassaan digimurroksesta huolimatta, täytyy kyseenalaistaa vanhat toimintamallinsa ja kokeilla havainnointikykyistä ja uudenlaista ajattelutapaa sekä kykyä oivaltaa asiat myös toisella tapaa. (Mts. 15.)

Tietotekniikkaa pystytään hyödyntämään koko ajan vaivattomammin ja nopeammin tiedon prosessoinnissa, ja tämä on muuttanut ja muuttaa jatkuvasti työmarkkinoita ja työskentelytapoja. Ihmisten rutiinityöt vähenevät ja yhä useampi työtehtävä luokitellaan rutiiniluontoiseksi tekoälyn lisääntyessä. (Mts. 54.) Tekoäly määritellään yleensä tietokoneeksi tai tietokoneohjelmaksi, joka osaa hoitaa erilaisia älykkäitä toi-

mintoja. Älypuhelimia tai muita älylaitteita ei kuitenkaan yleensä määritellä tekoälyksi, sillä tekoäly määritellään sellaisiksi toiminnoiksi, jotka ovat rinnastettavissa ihmismäiseen ajatteluun ja uuden oppimiseen ja erilaisten ongelmien ratkaisuun. Monesti tekoäly mielletään esimerkiksi ihmisten kaltaisiksi roboteiksi, joilla on laajat kyvykkyudet. Todellisuudessa tekoäly toimii yleensä suppeammin ja keskittyy tarkoin määrättyyn asiaan, esimerkiksi suurten tietomassojen analysoimiseen tai tiedonhakemiseen. (Marttinen 2018, 154.)

Useilla yrityksillä on nykyään käytössään ERP-järjestelmä eli toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmällä tarkoitetaan liiketoimintaprosessien hallintaohjelmistoa. Yritykset käyttävät toiminnanohjausjärjestelmää päivittäiseen liiketoiminnan hallintaan, kuten taloushallintoon, toimitusketjujen hallintaan, henkilöstöhallintaan ja valmistusteollisuuden hallintaan. Monet toiminnanohjausjärjestelmät auttavat yrityksiä suunnittelemaan, budjetoimaan, ennustamaan ja raportoimaan organisaation taloudellisia tuloksia. Toiminnanohjausjärjestelmät sitovat yhteen yritysten monia liiketoimintaprosesseja ja mahdollistavat tiedonkulun niiden välillä sekä poistavat tietojen päällekkäisyyttä. Toiminnanohjausjärjestelmät ovat nykyään monelle yritykselle välttämättömiä *”kuin sähkö, joka pitää valot päällä”*. (What Is ERP? n.d.; Mikä ERP on ja miksi sitä tarvitaan 2019.)

3.3 Taloushallintoala nykypäivänä

Digitaalista taloushallintoa voi konkreettisesti ajatella prosessina, johon kuuluu töiden organisoiminen, ihmisten tekeminen, teknologiat, tietojärjestelmät ja mahdollisimman suoraviivaiset toimintaketjut, joissa ei ole päällekkäisiä ja turhia käsittelyvaiheita. Varsinkin tilitoimistot ovat olleet suuren mullistuksen äärellä digitaalisuuden ja sähköistymisen myötä. Kun tilitoimistot pyrkivät täydellisen digitalisuuteen, täytyy taloushallinnon tietovirtoja pyrkiä suorittamaan sähköisesti eri sidosryhmien kanssa, joita ovat muun muassa asiakkaat, toimittajat, viranomaiset, rahoittajat ja henkilöstö. Digitaalinen taloushallinto pystyy integroitumaan tiukasti tilitoimiston reaali-prosesseihin ja tällä pystytään välttämään se, että jo joissain järjestelmissä digitaalisessa muodossa olevia tietoja käsiteltäisiin manuaalisesti moneen kertaan. (Lahti & Salminen 2014, 24–25; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14.)

Monet kirjanpidon vaiheet, jotka vaativat aikaisemmin paljon taidokkuutta ja aikaa, ovat muuttuneet automaattisiksi. Yritysten ja yksilöiden täytyy oppia uusia taitoja ja tätä varten täytyy laatia tavoitteita toiminnallisella tasolla. Uusien taitojen oppiminen vaatii uudenlaista toimintaa, jonka kautta opitaan. Alalla työskentelevien on tärkeää olla muuntautumiskykyisiä ja valmiita oppimaan uudenlaisia työtapoja olosuhteiden muuttuessa. (Aho, Annala, Huhtala & Jutila 2018.)

Monet tilitoimistot tarjoavat nykyisin kirjanpidon ja palkanlaskennan lisäksi controller-palveluita ja kirjanpitäjien työ muuttuu koko ajan enemmän controller-painotteiseksi automaation kehittyessä. Controller-palveluita tarjotaan yrityksen asiakkaiden liiketoiminnan tukemiseen. Controller-palveluilla tuotetaan asiakkaalle esimerkiksi tietoa asiakasyrityksen taloudesta, budjetointia, neuvoja liiketoiminnan hallintaan ja liiketoiminnan kehittymisen seurantaan. Controller-palveluilla voidaan tuottaa myös monenlaisia analyysejä, ennusteita ja raportteja asiakasyritysten toiminnasta, joiden avulla yritysjohtajat voivat ohjata liiketoimintaansa paremmin. Kun koneälyn tuottamat raportit yhdistetään controllerin ammattitaitoiseen näkemykseen, syntyy tarkempi näkymä yrityksen talouden tilanteeseen. (King 2018; Kaarlejärvi 2019; Hintikka 2017; Controller n.d.)

Taloushallintoalalla toimivien yritysten on oltava koko ajan valppaampia ja alalla tapahtuvia muutoksia on seurattava lakkaamatta. Jos taloushallintoalalla toimivat yritykset eivät reagoi muutokseen, ei kilpailussa pysytäkään mukana. Alalla toimivien yritysten on muutettava jatkuvasti toimintatapojaan ja muuttuneisiin asiakastarpeisiin täytyy vastata. (Lehtomäki 2018; Akselin 2017.)

Nykyhetkellä taloushallintoalan trendeissä korostuvat entisestään tekoäly ja automaatio sekä niiden käytön vahva nousu. Robotiikkaa viedään jatkuvasti eteenpäin ja alan tiennäyttäjät käyttävät jo tekoälyn mahdollistamia ratkaisuja ja kehittävät niitä edelleen. Teknologian kehittyminen mahdollistaa taloushallintoalan jatkuvan kehittymisen ja tulevaisuudessa alalla hyödynnetään enemmän tietojenkäsittelyä. Tietoja hyödynnetään entistä enemmän ja tiedosta luodaan reaaliaikaista analyysiä, joka luo alan yrityksille kilpailuetua. (Jenkins 2018; Alhola 2018.)

Alhola (2018) nostaa esiin tämän hetkisistä taloushallintoalan trendeistä tulorekisterin käyttöönoton. Tulorekisterin käyttöönoton myötä taloushallintoprosessit tehostuvat huomattavasti. Uuden opetteluun menee aikaa, mutta kun tulorekisterin hyödyt hahmotetaan, ei monikertainen ilmoittamismenettely enää tunnu järkevältä tai tehokkaalta.

Palvelu ja myynti ovat myös korostuneina taloushallintoalan trendeissä. Palveluiden tarjoaminen aktiivisesti asiakkaille on entistä tärkeämpää. Erilaisten palveluiden tarjoaminen asiakkaille riippuu paljon taloushallinnon asiantuntijoiden vuorovaikutustaidoista ja kyvystä asiakkaiden tarpeiden hiljaisten signaalien havaitsemiseen. Taloushallintoalan trendeissä korostuu myös osaaminen ja jatkuva oppiminen. Yhä useammat taloushallintoalalla toimivat yritykset muuttavat työtehtäviään enemmän konsultoivaan suuntaan. Jatkuva oppiminen korostuu ja taloushallintoalan ammattilaisilta odotetaan enemmän kuin ennen. Ammattilaisilta odotetaan ns. substanssi-osaamista ja tämän tarve ei ole kuihtumassa. On kuitenkin odotettavissa, että taloushallintoalan ammattilaisten osaamistarpeet monipuolistuvat ja tiivistyvät edelleen. Substanssiosaamisen lisäksi taloushallintoalan ammattilaisilta odotetaan muun muassa tiimityöskentelytaitoja, ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus-, ajanhallinta-, kommunikointi-, johtamis- ja suunnittelutaitoja. Digitaatioita tarvitaan myös enemmän kuin ennen ja edellä mainittuihin palveluiden tarjoamiseen liittyvät myyntitaidot ovat myös korostumassa työnkuvien muuttuessa. (Alhola 2018.)

Taloushallintoalan ammattilaisten on ymmärrettävä asiakkaidensa liiketoimintaa, esimerkiksi millainen ansaintalogiikka asiakkaalla on ja millä tavoin liiketoiminta toimii. Kun taloushallintoalan ammattilainen ymmärtää asiakasyrityksensä liiketoimintaa, pystyy hän tekemään erilaisia raportteja ja analyysyjä ja hyödyntämään tietoa muusakin asiakkaan kanssa tapahtuvassa viestinnässä. Asiakasvaatimukset taloushallintoalalla ovat muuttumassa paljon, ja taloushallintopalveluja tarjoavien yritysten on kehitettävä toimintaansa siten, että se vastaa paremmin asiakkaiden tarpeita. (Pribanic 2018; Alhola 2018.)

Myös johtaminen on muutoksessa taloushallintoalalla, sillä yhä useammassa taloushallintoalan yrityksissä johtamisote on muuttumassa entistä enemmän itseohjautuvaksi ja johtamisotteen muutos on ilmeistä ja huomattavaa. Johtamisotteen ja työnkuvien muutos vaikuttaa siihen, että taloushallintoalan ammattilaisten on osattava ja haluttava johtaa itse itseänsä entistä enemmän. Alalla työskentelevien on otettava itse vastuuta oman osaamisen kehittämisestä ja työssäjaksamisesta. Taloushallintoalan osaajista on niukkuutta lakkaamatta, jonka takia työnantajien täytyy seurata koko ajan, mitä alalla tapahtuu ja tunnistaa, millä perusteella taloushallintoalan ammattilaiset valitsevat työpaikkansa. (Alhola 2018.)

4 Liiketoimintatiedon hyödyntäminen

Bisnesmaailmassa tiedon merkitys kasvaa koko ajan. Tieto ei ole ainoastaan valtaa, vaan myös elinehto menestyvälle yritykselle. Ymmärrystä liiketoiminnasta saadaan, kun liiketoimintatietoon syvennyttään ja sitä tutkitaan. Monet yritysjohtajat ovatkin ällistyneitä tiedon jatkuvasta tulvasta useista eri suunnista. Niin sanottu raakadata ei ole sellaisenaan ole hyödyllistä, mutta sitä jalostamalla voidaan saada sellaista tietoa liiketoiminnasta, mikä luo varmuutta ja auttaa tekemään oikeita päätöksiä liiketoimintaan liittyen. (Sherman 2015, 33.)

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää, miten Tilitoimisto X pystyisi hyödyntämään paremmin liiketoimintatietoansa. Tämän vuoksi seuraavissa alaluvuissa käsitellään Business Intelligencea, tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista.

4.1 Business Intelligence

Nykyinen liiketoimintaympäristö on yrityksille hyvin aggressiivinen ja dynaaminen. Yrityksillä on lukuisia kilpailijoita, jotka kamppailevat vahvojen markkina-asemien saavuttamiseksi. Yritykset etsivät välineitä, joilla vahvistetaan asiakaslähtöisyyttä sekä innovatiivisia organisaatiomalleja, joilla saavutetaan lisää etuja. Nykypäivänä so-

peutuminen dynaamisuuteen ja monimutkaisiin ympäristöihin on avain yrityksille selviytyä ja parantaa asemaansa markkinoilla. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 113.)

Digitalisaatio muuttaa koko ajan markkinoita vaikeammin ennustettaviksi ja nopeammiksi. Informaatiota tuotetaan koko ajan lisää ja sitä on tarjolla käsittämättömästi. Informaatiota on tarjolla niin kuluttajillekin kuin yrityksillekin. Saman lailla kuin kuluttajat miettivät sitä, mihin tuotearvosteluihin on luottamista, täytyy yritysten osata suodattaa valtavasta informaatiomäärästä juuri oikeat tiedot. Business Intelligence (BI) -ratkaisulla pyritään informaation laadullistamiseen ja tiedon työstämiseen relevantiksi päätöksenteon tueksi. (Lindberg 2016, 180.)

Business Intelligence -käsitteelle on monia eri määritelmiä ja käsite voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Asllani (2015, 3) määrittelee Business Intelligencen seuraavalla tavalla:

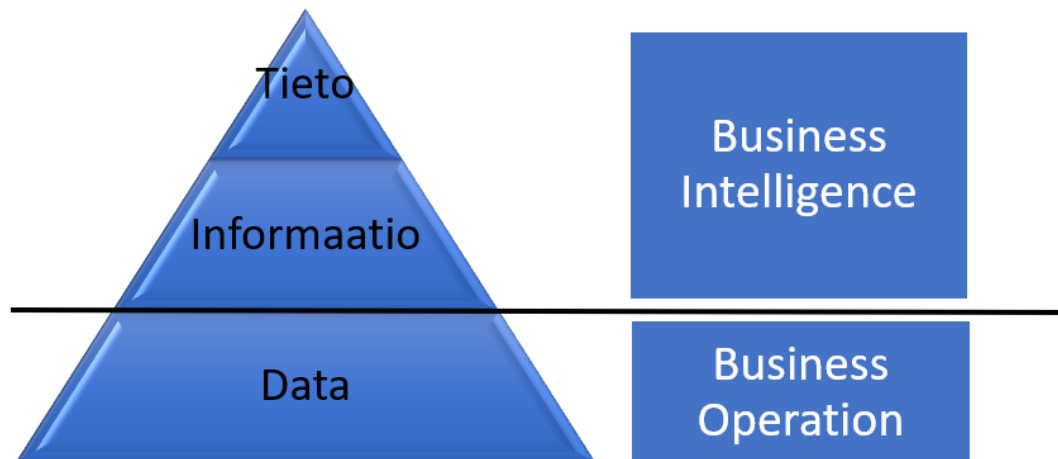
”Business Intelligence voidaan määritellä joukkona työkaluja ja teknikoita, joita käytetään tiedon hankkimiseen, käsittelyyn, muokkaamiseen ja analysointiin ja näillä tuotetaan tietoa parempien päätösten tekemiseen liike-elämässä.”

Tässä opinnäytetyössä Business Intelligence määritellään edellä mainitulla tavalla, ja Business Intelligencea tarkastellaan johdon näkökulmasta.

Yrityksillä on suuri määrä dataa käytettävissään pääomanaan. Pelkästään varastomalla dataa sen arvo ei kuitenkaan kasva, vaan datan muuttaminen tietopääomaksi vaatii näkemystä liiketoiminnasta sekä analyyttistä osaamista ja ymmärtämistä. Yrityksen täytyy siis tunnistaa se, että millainen tieto tehostaa yrityksen toimintaa ja auttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. (Markkula & Syväniemi 2015, 72.)

Business Intelligence on vuorovaikutteinen prosessi, jossa tutkitaan ja analysoidaan strukturoitua informaatiota. Informaatiota on voitu varastoida esimerkiksi tietojärjestelmiin tai muuhun ”tietovarastoon”, jotta löydettäisiin erilaisia malleja tai suuntauksia, josta saataisiin uusia ideoita ja päätelmiä päätöksentekoon. On kuitenkin

otettava huomioon, että data ei yksinään anna tietoa. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 115.) Kuviossa 1 esitetty pyramidi havainnollistaa tiedon muuntamisen vaiheet, joiden täytyy esiintyä ennen kuin tiedon perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja näiden vaiheiden suhteellisen arvon yritykselle.



Kuvio 1. Tiedon muuntaminen päätöksentekoa varten

(Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 115, muokattu)

Pyramidin alimmalla tasolla oleva data on yksinään hyödytöntä yritykselle. Seuraavalla tasolla oleva informaatio on melko tärkeää, sillä tietoa on jo käsitelty. Korkein taso eli tieto edustaa tavoitetta, joka saavutetaan, kun data ja informaatio on analysoitu ja muutettu tiedoksi. Yritykset pystyvät ennakoimaan paremmin tulevaisuuden tapahtumia, tekemään täsmällisempiä päätöksiä ja kilpailemaan muiden toimijoiden kanssa paremmin tietoanalyysin avulla. Yksinkertaistettuna BI-prosessi etenee siis kolmessa vaiheessa, jotka ovat datan keräys, informaation luominen ja lopulta analysoitu tieto. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 115.)

Kun tietoa halutaan jäsenellä, päästään siis alkuun käsitteillä data (engl. data), informaatio (engl. information) ja tieto (engl. knowledge). Datalla tarkoitetaan suurta tiedosta koostuvaa massaa, joka on käytettävissä. Datasta saadaan sitä järjestelemällä informaatiota. Tiedosta puhutaan silloin, kun datasta on muokattu informaatiota niin, että sillä voidaan tukea päätöksentekoprosesseja. (Lindberg 2016, 201.)

Business Intelligence vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn suorasti ja epäsuorasti. Suoraan BI vaikuttaa sillä tavoin, että se mahdollistaa yrittäjyyden innovatiivisen kehityksen riippuen tehtävien keskinäisistä riippuvuuksista yrityksissä. Epäsuorasti se vaikuttaa tehokkaiden oppimisprosessien, tehokkaan tiedonhallinnan ja yrityksen teknisten valmiuksien parantamisen kautta. Nämä kaikki parannukset perustuvat dataan, järjestelmiin ja liiketoimintaprosesseihin, jotka perustuvat innovatiiviseen johtotapaan. Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, ja García-Morales (2018, 125) ilmaisevat tästä asiasta seuraavasti: *“Yritykset innovoivat jatkuvan oppimisprosessin kautta, jonka avulla ne tuottavat uutta tietoa.”* (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 125.)

Nykyhetkellä organisaatioissa liiketoimintatietoa hyödynnetään vielä vähän. Usein aloittaminen koetaan hankalaksi vastuiden jakamisen ja teknisten seikkojen näkökohdasta. Business Intelligencessä on ydinosassa yrityksen omista tietojärjestelmistä tavallisesti asiakkuus- ja taloushallinto- (CRM) ja toiminnanohjaus- (ERP) järjestelmät. Yleensä tietohallinto vastaa näistä, koska se on vastuussa teknologiasta. Tietohallinnon vastuisiin ei kuitenkaan yleensä kuulu tietosisällön jalostus ja analysointi. Taloushallinto nähdään taas tyypillisesti lukujen raportoijana, ja sen tehtävään ei niinkään katsota kuuluvaksi mittaamista ja analytiikkaa ja niihin liittyviä toimintoja. (Markkula & Syväniemi 2015, 76–79.)

Jos tietoa halutaan hyötykäyttää organisaatiossa menestyksellisesti, täytyy määritellä selkeät vastuut ja valtuudet. Jos näitä ei ole päätetty, tiedon systemaattisessa jalostamisessa ja jakamisessa sekä analytiikkakäytännöissä voi muodostua epäsystemaattisia kokonaisuuksia. Nämä hidastavat organisaation kulttuuri- ja prosessimuutoksia, joita tarvitaan tiedon hyötykäyttöön ottamiseksi. Ei ole vain yhtä oikeaa BI-ratkaisua digimurroksen haasteiden kohtaamiseen, vaan malleja löytyy esimerkiksi erilaisista

talous-, IT-, ja oma BI-yksikkö -ratkaisuista malleihin, joissa vastuuta on jaettu eri organisaation yksiköille. Ratkaisujen lähtökohtana tulee kuitenkin olla aina liiketoiminta, jonka kilpailukykyä ja toimintaa on tarkoitus parantaa Business Intelligencen avulla. On tärkeintä, että liiketoiminnalliset vaatimukset määritellään ja päätöksentekoprosessit ymmärretään. (Mts. 76–77.) .

Nykyään yrityksillä ei ole huolta datan olemattomuudesta, vaan dataa on yleensä hyvin paljon. Haaste on siinä, että data ei ole muokkaamattomana arvokasta, vaan sen arvo riippuu siitä, osaako organisaatio muokata datasta informaatiota, joka tukee päätöksentekoa ja liiketoimintaa. Kaikki data ei ole hyödyllistä, ja on tärkeä, että organisaatio osaa erottaa epäoleellisen ja oleellisen tiedon toisistaan. Myös datan kelvollisuuden varmistaminen, datan varastoimisen rakenteet ja datan jalostaminen arvoa lisääväksi on keskeistä, ja edellä mainittuihin toimintoihin liittyvät vastualueet on syytä nimetä. (Markkula & Syväniemi 2015, 37.)

Voidaan ajatella, että tietovarastoinnissa yritykset tavallisesti analysoivat noin 20 % todellisesta ja saatavilla olevasta datasta, ja kaiken muun datan kattaa massadata eli Big data. Yritykset saavat lisäarvoa massadatan analysoinnista, mutta sen käsittelyä ja analysointia on pidetty hitaana. Teknologia kuitenkin kehittyy koko ajan, ja uudemmilla teknologiaratkaisuilla massadatan analysointi on mahdollista. Jos halutaan hyödyntää Big dataa, se edellyttää yritykseltä tietovarastointia, sillä perustietojärjestelmiä ei ole tarkoitettu suurien massojen tai erilaisten datojen hallintaan. (Törmänen 2017, 137–140.)

Riippumatta siitä tutkitaanko Big dataa vai tavallista vanhaa tietoa, vaatii data paljon työtä ennen kuin se on oikeasti hyödyllistä. Shermanilla (2015, 35) on selkeä vertauskuva tästä:

“Sinä et luultavasti halua syödä kupillista voita, mutta kun sen leipoo voin, munien ja sokerin kanssa ja paistaa juuri oikean ajan oikeassa lämpötilassa, se muuttuu joksikin herkulliseksi.”

Samalla tavoin massadata on epämiellyttävää ihmiselle, jonka täytyy tehdä päätöksiä liiketoiminnassaan. Massadata on epäjohdonmukaista, epätäydellistä, muotoilematonta ja siinä voi esiintyä virheitä. Se tarvitsee integraatiota, suunnittelua, mallinusta sekä muunlaista työtä ennen kuin siitä saadaan käytettävissä olevaa tietoa. Tällöin tarvitaan siis tiedonhallintaa tietojoukkojen yhdistämiseksi ja pusertamiseksi yhtenäiseksi, sekä tiedon varastointia sen tallentamista ja esittämistä varten. Tällöin Business Intelligence -ratkaisut esittävät tiedon päätöksentekijöille ymmärrettävällä ja loogisella tavalla. (Sherman 2015, 35.)

Kaikesta yrityksen datasta on yleensä käytössä vain murto-osa. Päätöksiä on totuttu tekemään ja dataa on totuttu seuraamaan pääsääntöisesti vain numeropohjaista dataa käyttäen. Numeropohjainen data on kuitenkin vain pieni osa kaikesta datasta, ja iso osa datasta on strukturoimattomassa muodossa. Strukturoimatonta dataa on esimerkiksi tarjouksissa, asiakirjoissa, palvelupyynnöissä, muistioissa, reklamaatioissa, asiakaspalautteissa, sähköpostiviesteissä, sosiaalisissa kanavissa, markkinoinnissa ja monessa muussa paikassa. Dataa on siis hyvin monessa muodossa erityyppisissä tietovarastoissa, ja osa datasta on reaaliaikaista ja osa tietoa historiasta. (Markkula & Syväniemi 2015, 39.)

Dataa on saatavilla hyvin paljon ja yritykset kohtaavat monenlaisia haasteita pyrkiesään johtamaan liiketoimintaa tiedolla. Markkula ja Syväniemi (2016, 76) pitävät erittäin oleellisena vastuukysymystä: *”Kuka vastaa yrityksen BI:sta eli liiketoimintaa tukevan sisäisen ja ulkoisen tiedon systemaattisesta analysoinnista ja hyödyntämisestä?”*

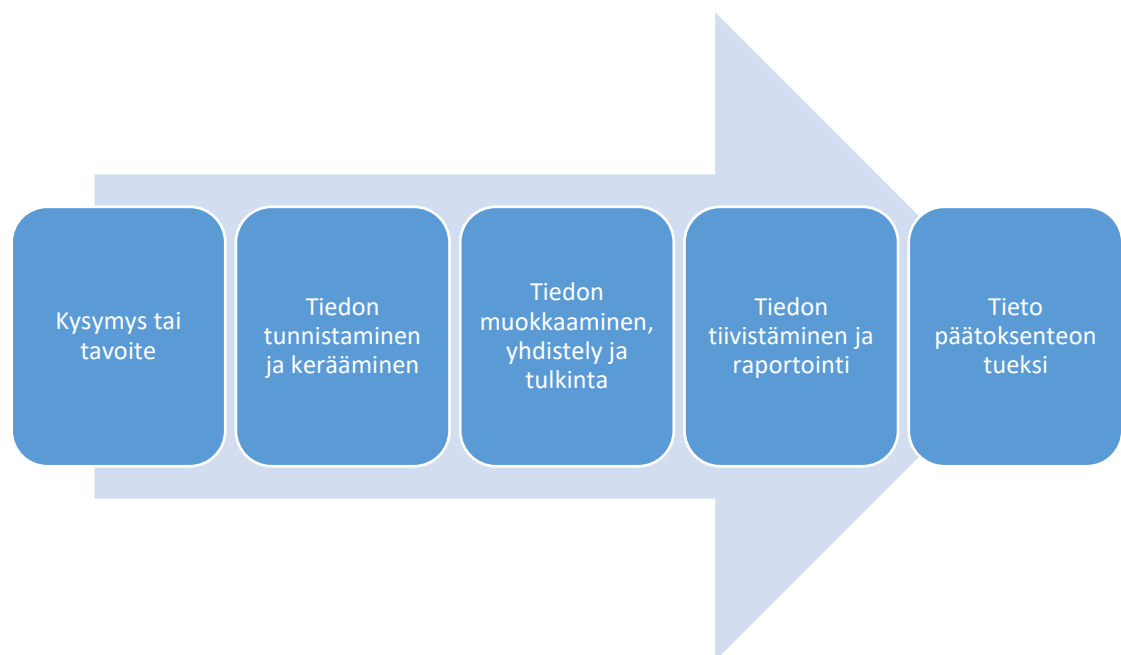
4.2 Tiedonhallinta

Jotta yritys toimii mahdollisimman kilpailukykyisesti, on tärkeää ymmärtää, miten tietoa hallitaan. Hyvä tiedonhallinta on yrityksen kykenevyyttä ohjata ja edistää kaikkien kykyjä ja valmiuksia. Yrityksen on vahvistettava tietämystään koko ajan toimintansa eri vaiheissa. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 118.) Tietoon on perehdyttävä, sitä täytyy ymmärtää ja näiden taustalta tehdään liiketoi-

mintaan liittyviä erilaisia päätöksiä. On mahdotonta ennustaa tulevaisuuden tapahtumia, mutta oikealla tiedolla voidaan valmistautua tapahtumiin, jotka ovat todennäköisiä. Jos yritys on dynaaminen, voidaan mahdolliset uhat käännyttää mahdollisuuksiksi. Mahdollisia liiketoimintariskejä voidaan torjua ennakkoon valmistautumalla mahdollisiin tulevaisuuden skenaarioihin sekä näihin kytkeytyviin päätöksiin.

(Lindberg 2016, 180–181.)

Liiketoimintatietoa on erilaisissa tietovarastoissa ja tietovarastot ymmärretään yleensä laajasti. Tässä opinnäytetyössä tietovarastoilla tarkoitetaan prosesseja, jotka kokoavat liiketoimintatietoa tiettyyn paikkaan, jotta tietoa voidaan analysoida ja hyödyntää. Tiedon keräämisen kohteena ovat esimerkiksi liiketoimintaprosessit, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. (Törmänen 2017, 6.) Kuviossa 2 kuvataan datan muokkaamisen vaiheita, kun dataa muokataan tietovarastoinnin avulla päätöksentekoa tukeväksi tiedoksi. Kuvio selventää myös opinnäytetyön esihaastattelussa käytettyjä teemoja.



Kuvio 2 Datan muokkaaminen päätöksenteon tueksi

(Uusijoki n.d. 4, muokattu.)

Kuvio 2 selventää, mitä vaiheita datan muokkaamisessa on sellaiseksi, että siitä olisi hyötyä päätöksenteossa liike-elämässä. Liiketoimintatiedon hyödyntämiselle on aluksi hyvä määrittää tavoite tai kysymys, joka halutaan selvittää. Kun liiketoimintaan liittyvä tavoite tai kysymys on selvillä, täytyy tunnistaa, millaista tietoa asiasta on saatavilla. Kun saatavilla oleva tieto on tunnistettu, sitä voidaan lähteä keräämään erilaisista tietovarastoista. Tiedon keräämisen jälkeen tieto muokataan ja yhdistellään eri tasoilla eri käyttäjäryhmien tarpeita vastaavaksi. Kun tieto on muokattu, siitä tehdään erilaisia raportteja ja tietoa analysoidaan. Analysoitu tieto ja raportit auttavat yrityksen johtoa tekemään parempia päätöksiä liiketoiminnan tueksi. (Törmänen 2017, 7; Uusijoki n.d., 4.)

4.3 Tiedolla johtaminen

Tänä päivänä yrityksiä johdetaan datalla, tarkemmin sanottuna informaatiolla, joka on jalostettu datasta kaivautumalla tietoon syvemmin. Se valaisee sitä, mikä on tuntematonta, vähentää epävarmuutta ja ohjaa päätöksentekoa "taiteesta tieteeseen". (Sherman 2015, 35.) Tietojohdamista voidaan kuvata kokonaisvaltaisena lähestymistapana hallita yrityksessä olevaa tietoa ja käytäntöjä. Tietojohdamista voidaan myös kuvata toiminnaksi, jossa tietoa kehitetään, siirretään, välitetään, tallennetaan ja hyödynnetään johtamisen tukena. Pääsääntöisesti tietojohdamisen periaatteena on kehittää käytäntöjä, menettelytapoja ja teknologioita, jotka toimivat pohjana johtaa toimintaa tiedon avulla paremmin. (Pun & Yiu 2017, 25.)

Tietojohdaminen mahdollistaa uuden tiedon hankinnan, omaksumisen ja käytön, joka parantaa yrityksen innovatiivista ajattelua koko yrityksessä. Tietojohdamisella saadaan intensiivisempää ja kehittyneempää tietoa ja tätä kautta myös liiketoimintaprosesseja on mahdollista parantaa dynaamisemmiksi. Mitä enemmän tiedolla johtamiseen ja strategiaan keskitytään, sitä paremmin yritys pystyy etsimään uusia ideoita siihen, miten saataisiin parempaa tulosta. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 120.)

Yhteenvetona tietojohdamisesta voidaan todeta, että yrityksen tehokas tietojohdaminen edistää innovatiivista liiketoimintaa muokkaamalla aiemmin luotuja malleja uusiksi malleiksi, jotka parantavat yrityksen tehokkuutta ja suorituskykyä. Tämän kaltainen innovatiivinen liiketoiminta yhdistyy Business Intelligencen soveltamiseen ja saatuihin uusiin tietoihin, jotka heijastuvat liiketoimintaprosessien ja järjestelmien innovatiivisiin tuloksiin. (Mts. 120–121.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Seuraavissa alaluvuissa esitetään tutkimuksen toteuttamistapa ja tutkimustulokset. Luvussa 5.1 avataan tutkimusprosessin vaiheet ja miten tutkimus on toteutettu käytännössä. Luvussa 5.2 esitetään esihaastattelun tulokset. Luku avaa sen, miten tilitoimiston johto hyödyntää tällä hetkellä liiketoimintatietoa.

Luvussa 5.3 esitetään tilitoimiston tavoitteet ja miten tilitoimisto ohjaa toimintaansa, jonka jälkeen esitetään johtoryhmähaastatteluiden tulokset. Luku avaa tilitoimiston johtoryhmän ajatuksia ja analyysiä siitä, miten tilitoimisto pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla.

5.1 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa rajattiin tutkimuksen aihe ja se, mitä tutkimuksella haluttiin selvittää. Aiheesta keskusteltiin toimeksiantajan edustajien ja ohjaavan opettajan kanssa ja tämän pohjalta lähdettiin rakentamaan opinnäytetyötä. Tutkimuksen alkuvaiheessa mietittiin, millainen tietoperusta tukisi opinnäytetyön aiheita ja opinnäytetyön tavoitteissa onnistumista. Kun tietoperusta oli saatu hahmoteltua, kirjoitettiin opinnäytetyön tärkeimmistä teemoista teoriapohjaa opinnäytetyölle, jotta pystyttiin hahmottamaan tutkimusta paremmin ja saada tietoa opinnäytetyön aiheesta lisää. Teoriatietoa lisättiin ja päivitettiin tutkimusasetelman tarkentumissa ja opinnäytetyön edistyessä.

Tutkimuksen aihe tutkimuskysymyksineen saatiin rajattua tarkasti vuoden 2019 tammi-kuun lopussa, jonka jälkeen tutkimuksen tavoite selveni. Tavoitteena oli saada selville, miten Tilitoimisto X:n johtoryhmä voisi hyödyntää paremmin liiketoimintatietoa ja miten tilitoimisto pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla. Opin- näytetyölle valittiin tutkimusote ja tutkimusmenetelmät sekä päätettiin, miten opin- näytetyöhön lähdetäisiin keräämään aineistoa ja miten aineisto analysoitaisiin. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineistonke- ruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelut.

Tutkimuksen alkuvaiheessa tutkimuskysymykset vaativat selvennystä toimeksianta- jalta, koska haluttiin saada selville Tilitoimiston X liiketoimintatiedon hallinnan nyky- tila sekä tilitoimiston tavoitteet ja strategia. Tätä varten tehtiin esitutkimus, jonka ai- neistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Esitutkimusta varten laadittiin esihaastattelukysymykset, jonka jälkeen haastateltiin tilitoimiston toimitusjohtajaa. Esihaastattelu toteutettiin vuoden 2019 helmikuun alussa. Esihaastattelun teemat olivat tilitoimiston tavoitteet ja strategia, tiedon tunnistaminen, keräys ja tallennus ja tiedon analysointi ja raportointi sekä päätöksenteko tiedon avulla. Valittuja teemoja on käsitelty kirjallisuuskatsauksessa ja opinnäytetyön kuvio 2 selventää liiketoiminta- tiedon hallinnan teemoja. Teemat pohjautuvat datan muokkauksen vaiheisiin pää- töksenteon tueksi.

Esihaastattelu äänitettiin ja litteroitiin, jonka jälkeen siitä tehtiin analyysia. Analysoin- timenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa analyysia ja haastattelua analysoitiin tee- moittelemalla. Kun esihaastattelu oli analysoitu, oli saatu selville tilitoimiston strate- gia, tavoitteet ja liiketoimintatiedon hallinnan nykytila. Esitutkimuksen myötä tutki- musasetelmaa tarkennettiin lisäämällä siihen tilitoimiston tavoitteet tarkentamaan tutkimuksen tavoitetta.

Tämän jälkeen laadittiin teemahaastattelukysymykset johtoryhmän jäsenille toteu- tettaviin haastatteluihin. Johtoryhmään kuului neljä jäsentä ja kaikkia johtoryhmän jäseniä teemahaastateltiin erikseen. Haastattelut toteutettiin vuoden 2019 maalisi- huhtikuun vaihteessa. Johtoryhmähaastattelujen teemat keskittyivät muuttuvan toi- mintaympäristöön ja siihen, miten tilitoimisto pääsisi tavoitteisiinsa. Tavoitteisiin

pääsyä tukevat teemat haastatteluissa olivat uusien asiakkaiden hankinta, henkilöstömäärän lisäys ja houkuttelevuus työnantajana sekä palveluiden kehitys. Tavoitteita tukevat teemat valittiin esihaastattelun perusteella. Johtoryhmähaastattelut nauhoitettiin ja jonka jälkeen ne litteroitiin. Sekä esihaastattelun että johtoryhmähaastattelujen haastattelukysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä 1 ja 2.

Seuraavassa vaiheessa johtoryhmähaastattelut analysoitiin teemoittelemalla ja saatiin selville tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset kirjoitettiin auki, jonka jälkeen tuloksista tehtiin analyysiä ja johtopäätöksiä teoriaohjaavalla analyysillä. Kun opinnäytetyö oli melkein valmis, se lähetettiin toimeksiantajalle luettavaksi. Näin toimeksiantajalla oli mahdollisuus kommentoida ja oikaista opinnäytetyötä tarvittaessa.

5.2 Tilitoimiston nykyinen liiketoimintatiedon hyödyntäminen

Tiedon tunnistaminen, keräys ja tallennus

Tilitoimisto X:n johdolla on monenlaista liiketoimintatietoa tilitoimiston omasta toiminnasta sekä tilitoimiston asiakkaista. Asiakkaisiin liittyvää liiketoimintatietoa löytyy muun muassa tilitoimiston järjestelmistä sekä asiakkaiden omista järjestelmistä. Järjestelmissä on esimerkiksi asiakkaiden taloustietoa muun muassa asiakkaiden kannattavuudesta, maksuvalmiudesta ja omavaraisuudesta. Tilitoimiston johdolla on myös prosessitietoa esimerkiksi siitä, millä tavoin asiakkaiden palkanlaskenta-, kirjanpito- tai contollerpalveluprosessit menevät, sillä eri asiakkailla voi olla erilaisia prosesseja. Tilitoimiston toiminnanohjausjärjestelmässä on liiketoimintatietoa tilitoimiston omasta toiminnasta, johon kaikki tilitoimiston henkilöstön jäsenet kirjaavat muun muassa kaikki työvaiheensa ja -tuntinsa. Tilitoimiston johto pystyy tarkastelemaan toiminnanohjausjärjestelmällä palkanlaskenta- ja kirjanpitoprosesseja ja esimerkiksi niiden tehokkuutta.

Tilitoimiston johto käyttää liiketoimintatiedon hankkimiseen lisäksi muun muassa koulutuksia, sähköpostia, internettiä, lehtiä, somekanavia, alan tapahtumia, webinaarikoulutuksia sekä yhteistyökumppaneiden ja kollegoiden tapaamisia. Järjestelmistä syntyvä data ja koulutuksien materiaalit tallentuvat järjestelmiin. Tilitoimiston nettisivuilla kävijät voivat jättää yhteystietonsa, jolloin ne tallentuvat ja niistä tulee

sähköpostia tilitoimistolle. Google Analytics kerää tietoja tilitoimiston nettisivuilla käyneistä henkilöistä ja nämä tiedot tallentuvat. Sosiaalisen median kanavista syntyy myös tietoa, joka tallentuu sosiaaliseen mediaan. Suurimmasta osasta liiketoimintatiedon lähteistä syntyvää tietoa ei tallenneta mitenkään, kuten lehdistä, tapaamisista tms. Tilitoimistolle tallentuu siis tietyistä lähteistä liiketoimintatietoa jatkuvasti datan muotoon, mutta tietyistä ei koskaan.

Tiedon analysointi ja raportointi

Tilitoimisto X:ssä liiketoimintatiedon tai Business Intelligencen hallintaan ei ole määriteltä tällä hetkellä erityisesti ketään vastuuseen. Tilitoimiston johtoryhmä kokoontuu kuukausittain ja johtoryhmän jäsenille on jaettu vastuuta, mutta ei liiketoimintatiedon näkökulmasta. Liiketoimintatietoa ei analysoida varsinaisesti juuri liiketoimintatiedon näkökulmasta, mutta tietoa kuitenkin analysoidaan, vaikka kaikkea ei välttämättä mielletä liiketoimintatiedoksi tai käsitellä liiketoimintatiedon kautta. Tilitoimiston johto pyrkii analysoimaan tilitoimiston toimintaa esimerkiksi pohtimalla ja keskustelemalla siitä, mihin suuntaan ala on menossa ja mitä pitäisi tehdä tulevaisuudessa paremmin. Pohdintaa ja keskustelua käydään myös siitä, missä asioissa tilitoimisto on onnistunut ja mitä pitäisi vielä kehittää. Tilitoimiston johto pyrkii katsomaan myös tulevaisuuteen ja miettimään, minkälaisia palveluita tulevaisuudessa tarvitaan.

Tilitoimisto on teettänyt hiljattain ulkopuolisen asiakaskokemustutkimuksen, jossa selvitettiin tilitoimiston asiakkaiden tyytyväisyyttä ja kokemuksia tilitoimistosta. Tilitoimiston johto hyödyntää tutkimusta markkinoinnissa ja sen mittauksessa, onko tilitoimiston toiminnassa onnistuttu niin kuin on ajateltu. Tilitoimiston johto analysoi mennyttä muun muassa sillä, kuinka hyvin tarjouskilpailuissa on onnistuttu. Jos asiakas on lopettanut tilitoimiston asiakkuuden, lopettamisen syitä analysoidaan. Myös kollegoihin tai kilpailijoihin törmätessä tilitoimiston johto pyrkii analysoimaan kuulua ja opittua.

Tulevaisuutta ennustettaessa tilitoimiston johto pyrkii vertaamaan esimerkiksi tulevien kuukausien työmäärää ja uusia asiakkaita suhteessa työvoiman määrään ja näiden kanssa pyritään tasapainoilemaan. Tilitoimiston johto pyrkii myös ymmärtämään

signaaleja henkilöstönsä viihtyvyydestä. Tilitoimiston johto analysoi henkilöstön tunteja ja tarkastelee niiden perusteella toiminnan kannattavuuden kehitystä.

Taloudellista tulevaisuutta pyritään analysoimaan, mutta kaikkea ei tallenneta systemaattisesti esimerkiksi järjestelmiin tai paperille. Johtoryhmässä seurataan tilitoimiston taloudellista tilannetta tarkkaan ja siitä raportoidaan johtoryhmän kesken. Tilitoimiston omistajat ovat itse johtoryhmässä, eivätkä he koe tarpeelliseksi muuta raportointia, sillä tilitoimisto on kokoluokaltaan pieni ja he tietävät miten heillä menee. Julkinen tilinpäätös toimii raporttina kerran vuodessa myös ulkopuolisille.

Tilitoimiston toimitusjohtajan mukaan datan analysointiin jää välillä liian vähän aikaa muun työn ja kiireen keskellä. Haasteelliseksi tilitoimiston toimitusjohtaja on kokenut systemaattisen ja kattavan liiketoimintatiedon keräämisen, sillä tietoa tulee niin monesta suunnasta, että kaikkea on mahdotonta hallita ja osa menee väkisinkin ohi. Liiketoimintatiedon hallinnassa tilitoimistossa voi olla monia vaiheita. Kun tarvittava tieto on saatu haltuun, on mietittävä keinot analyysin tekemiseksi. Analyysin muodostamisen jälkeen on pohdittava, miten analyysiä voitaisiin hyödyntää käytännön tekemisessä. Käytäntöön asetettuja toimenpiteitä pitäisi testata ja muokata tarvittaessa. Heikkoja signaaleita voi olla vaikea huomata, kun liiketoimintatietoa tulee niin monesta lähteestä.

Päätöksenteko tiedon avulla

Liiketoimintatietoa tulee tilitoimiston toimitusjohtajan mukaan niin monesta eri suunnasta, että sen hallinta on välillä haastavaa. Liiketoimintatietoa kuitenkin yrittään hyödyntää fiksusti ja tehdä päätöksiä sen perusteella.

Johtoryhmä hyödyntää johtoryhmän sisäisiä talouteen liittyviä raportteja päätöksenteossa. Raportteja analysoidaan ja jos johtoryhmän jäsenet huomaavat raporttien perusteella jotain, mitä voitaisiin kehittää tai parantaa, se pyritään toteuttamaan. Keskeistä liiketoimintatiedon hyödyntämisessä tilitoimiston toimitusjohtajan mukaan on ymmärtää tilitoimiston taloudellinen suorituskyky ja tulevaisuus ja palvelujen kilpailukykyisyys sekä millaisilla palveluilla on tulevaisuudessa kysyntää.

Tilitoimiston toimitusjohtaja näkee, että markkinakehityssuunnan ja trendien suuntaa ja nopeutta voitaisiin seurata enemmän ja hyödyntää paremmin. Olisi hyvä ymmärtää paremmin mitä maailmalla tapahtuu ja mitä uutta on tulossa. Aina aika ja kapasiteetti ei kuitenkaan anna myöten analysoida kaikkea. Muun muassa seminaareissa ja muualla pitäisi pystyä liikkumaan enemmän. Tietoa on kuitenkin hankittava, syötettävä järkevästi ja siitä on tehtävä päätelmiä. Toimitusjohtaja kokee liiketoimintatiedon hyödyntämisen erittäin merkittävänä ja liiketoimintatiedon hallintaa tilitoimistossa voitaisiin hyödyntää ja kehittää enemmän tulevaisuudessa. Tiedonkeruu- ja analysointivälineet kehittyvät jatkuvasti suurta vauhtia ja liiketoimintatiedon hallinnasta tulee helpompaa ja kehittyneempää, ja sitä kautta tilitoimisto pystyy kehittymään edelleen.

5.3 Tavoitteisiin pääseminen liiketoimintatiedon avulla

Tämän alaluvun ensimmäisessä kappaleessa esitetään tilitoimiston tavoitteet ja strategia. Seuraavissa kappaleissa on esitetty tilitoimiston johtoryhmän ajatuksia ja analyysiä muuttuvan toimintaympäristön vaikutuksesta ja siitä, miten tilitoimisto pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla.

Tilitoimiston tavoitteet ja strategia

Opinnäytetyössä tehdyn esihaastattelun perusteella Tilitoimisto X:n päätavoitteet seuraavien vuosien aikana ovat kannattava kasvu reilulla vauhdilla, henkilöstömäärään lisääminen ja palveluiden kehitys edelleen. Tilitoimiston johto on pyrkinyt pääsemään tavoitteisiinsa kehittämällä tilitoimiston palveluita sellaisiksi, että ne olisivat asiakkaille houkuttelevia ja että palveluilla olisi kysyntää. Tilitoimiston johto on pyrkinyt pitämään tilitoimiston kilpailukykyisenä tarjosten tekemisessä, jota kautta tilitoimisto saa uusia asiakkaita ja sitä kautta kasvua. Tilitoimistossa on laadittu viisivuotissuunnitelma, joka tähtää edellä mainittuihin tavoitteisiin, ja suunnitelma on viestitetty henkilöstölle. Tilitoimiston johto on pyrkinyt pitämään tilitoimiston houkuttelevana työnantajana ja sitä kautta pyrkinyt saamaan hyviä työntekijöitä.

Tilitoimiston strategiana on erottautua omalla segmentillään palvelulla, joka on kilpailijoita parempaa ja laajempaa. Strategia on tilitoimistolle viitekehys, joka on luotu

helpottamaan päivittäisiä arjen päätöstilanteita. Tilitoimiston johto pyrkii ohjaamaan tilitoimiston toimintaa henkilöstön hyvät työolosuhteet edellä. Kun henkilöstö on tyytyväinen ja ihmisillä on mahdollisuus innostua työstään, se näkyy myös asiakkaille ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakassuhteet ovat toinen tärkeä tilitoimiston toimintaa ohjaava asia ja tilitoimiston henkilöstöllä on tärkeä asema asiakaskommunikoinnissa, asiakkaan auttamisessa ja muussa asiakasyhteistyössä. Palveluntarjoamisessa viestintä on isossa roolissa, ja tilitoimiston henkilöstön jäsenien täytyy olla hyviä viestimään asiakkaiden kanssa.

Tilitoimiston johto mittaa asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä muutaman kerran vuodessa viisivuotisorjelman avulla. Ohjelmassa on muun muassa taloudellisia mittareita sekä ammattitaitoa ja palvelun laatua kehittäviä mittareita. Ohjelma sisältää myös kehityssuunnitelman henkilöstön jäsenille, jota pystytään hyödyntämään ihmisten kompetenssin ohjaamisessa ja kehittämisessä. Tilitoimisto on viime vuosien aikana kasvanut suunnitelmiansa mukaisesti ja haluaa jatkossa kasvaa edelleen. Suuressa mittakaavassa tilitoimiston tavoitteisiin pääsyä on tukenut lisääntyvä taloushallintopalveluiden ulkoistamistrendi sekä nykyinen talouden hyvä suhdanne.

Muuttuva toimintaympäristö

Tilitoimiston johtoryhmä suhtautuu taloushallintoalan muutokseen enimmäkseen myönteisesti. Taloushallinnon perustyö on automatisoitunut ja automatisoituu lisää edelleen. Tämä koetaan tilitoimiston johtoryhmän keskuudessa myönteiseksi, sillä kun manuaalinen tallennustyö vähentyy ja tiedot virtaavat järjestelmästä toiseen automaattisesti, jää työaika enemmän konsultointiin, ohjaukseen, analysointiin ja pohdintatyöhön. Myös tällä hetkellä pinnalla oleva tulorekisterin käyttöönotto koetaan pidemmällä aikavälillä vastaisuudessa positiiviseksi asiaksi, vaikka alku onkin haastavaa. Tulorekisteri vähentää turhaa työtä ja aikaa jää enemmän muuhun työhön.

Johtoryhmän jäsenten pohtiessa taloushallintolan muutosta pidemmällä aikavälillä menneeseen aikaan nousee esiin taloushallinnon tallennustyön huomattava vähentyminen. Tämän vuoksi työntekijöiden työnkuvia on jouduttu miettimään uudelleen ja

muutos on vaatinut työntekijöiltä paljon muuntautumiskykyä. Kokonaisuudessaan taloushallintoalan muutos nähdään johtoryhmän keskuudessa tervetulleena ja positii-visena asiana.

Johtoryhmän täytyy miettiä aika ajoin millaisilla järjestelmillä ja millä tavoin tilitoimiston työt vastaisuudessa tehdään. Mielipiteet vaihtelevat johtoryhmän keskuudessa siitä, kuinka hyvin käytössä olevia järjestelmiä osataan hallita. Tilitoimisto käyttää ulkopuolisia järjestelmiä ja ohjelmistoja, ja niiden tietojen tuottajat ovat aktiivisia ja auttavat tilitoimiston henkilöstöä pysymään ajan tasalla. Yhteenvetona kaikkien johtoryhmän jäsenten haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että järjestelmiä osataan käyttää päivittäisissä töissä, mutta järjestelmiä olisi mahdollisuus käyttää myös tehokkaammin.

Tilitoimiston johto seuraa aktiivisesti, kuinka paljon asiakkaisiin menee työaika ja sitä kautta pohtii, ovatko asiakkaat kannattavia vai kannattamattomia. Samalla logiikalla pystytään seuraamaan myös sitä, mihin työntekijät käyttävät aikaansa. Haastatteluista tulee ilmi, että toiminnanohjausjärjestelmistä syntyvää tietoa voitaisiin hyödyntää enemmän tarkasteltaessa sitä, mihin henkilöstön työaika kuluu ja kohdistuuko työaika oikeisiin asioihin.

Osa haastateltavista pohtii, että olisi hyödyllistä, jos järjestelmistä pystyttäisiin seuraamaan, kuinka paljon aikaa menee esimerkiksi ostolaskujen käsittelyyn ja sellaiseen työhön, josta asiakas ei suoranaisesti hyödy millään tavalla. Osa haastateltavista kuitenkin kokee, että raportointiominaisuudet ovat käytössä olevassa toiminnanohjausjärjestelmässä huonot, eikä edellä mainittuja tietoja saada järjestelmästä ulos joko ollenkaan tai ainakin hyvin hankalasti.

Tilitoimistolla on käytössä monta järjestelmää ja kaikissa näissä on jollain tavalla erilaiset raportointiominaisuudet. Sama pätee asiakkaisiin, sillä yhdellä asiakkaalla voi olla useammassa järjestelmässä esimerkiksi toiminnanohjaus, tuntimäärät, laskutus, kirjanpito ja palkanlaskenta. Nämä seikat vaikuttavat siihen, että välttämättä kaikesta toiminnasta ei pystytä tekemään kovinkaan selkokielistä analyysiä ainakaan helposti.

Tilitoimisto on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Taloushallintoliitto tarjoaa erilaisia ohjeita, työkaluja, välineitä ja muuta tietoa, mutta tilitoimiston johto ei ole kerennyt tutkimaan riittävästi tarjontaa. Tämän osa haastatelluista kokee hyödyntämättömäksi resurssiksi, jota olisi mahdollisuus hyödyntää enemmän.

Johtoryhmän mielestä nykyteknikkaa pystyttäisiin hyödyntämään enemmän. Kun järjestelmien antamiin mahdollisuuksiin perehdyttäisiin enemmän, päätöksiä pystyttäisiin tekemään enemmän faktatietoihin perustuen niin sanotun mututuntuman sijaan. Tietoa olisi paljon olemassa, kunhan joku jalostaisi sen ymmärrettävään ja päätöksiä tukevaan muotoon.

Uusien asiakkaiden hankinta

Tilitoimiston johtoryhmän jäsenten mukaan uusien asiakkaiden hankkimista varten olisi hyvä saada tietoa mahdollisista asiakkaista. Tilitoimiston johdolla on löydettävissä tietoa potentiaalisista yritysasiakkaista, mutta tietoa siitä ei löydy, onko näissä yrityksissä koettu sisäistä tarvetta tilitoimistopalveluille. Jos potentiaalisilla asiakkailla ei ole sisäistä tarvetta tilitoimistopalveluille, tarjousten tekeminen ei yleensä ole kovin hedelmällistä, sillä asiakkaat eivät koe tarjousta tarpeelliseksi. Tilitoimisto on koekellut asiakashankintaa soittamalla yrityksiin, mutta sitä ei ole koettu kovinkaan kannattavaksi, koska suurimmassa osassa yrityksistä ei ole tarvetta taloushallinnon ulkoistukselle tai tilitoimiston vaihdolle.

Yleensä jos asiakas on löytänyt tilitoimiston, jonka kanssa yhteistyö toimii, ei tilitoimistoa lähdetä kovinkaan helposti vaihtamaan. Asiakkaat kokevat tilitoimiston vaihdon usein haastavaksi, ongelmalliseksi ja riskejä sisältäväksi. Uusien asiakkaiden hankkimiseksi olisi hyvä saada tietää esimerkiksi, keillä mahdollisista asiakkaista olisi ongelmia nykyisen tilitoimistonsa kanssa. Olisi myös hyvä tietää, millaisia ongelmat ovat, jotta tiedettäisiin, pystyisikö tilitoimisto ratkomaan ne. Tämän selvittäminen on kuitenkin hyvin haastavaa ja tämä pulma on lähes kaikilla palvelua tuottavilla yrityksillä, ei yksinomaan tämän tutkimuksen tilitoimistolla.

Vasta perustetut yritykset voisivat sinänsä olla tilitoimistolle mahdollisuus uusien asiakkaiden saamiseen, mutta tällaiset yritykset eivät ole tämän tutkimuksen tilitoimiston pääkohderyhmä. Tilitoimisto on pyrkinyt hankkimaan mieluiten isompia yrityksiä asiakkaikseen. Tilitoimisto on kuitenkin välillä ottanut myös pieniä asiakkaita. Tällä hetkellä tilitoimiston pääasiallinen asiakkaiden hankintatapa on ollut verkostojen hyödyntäminen sekä tarjouspyyntöihin vastaaminen ja niissä kilpaileminen. Tulevaisuudessa voisi olla mahdollisuuksia tekoälyn ja tiedon hyödyntämiseen paremmin asiakashankinnassa. Yksi keino potentiaalisten asiakkaiden löytämiseen voisi olla sosiaalisen median kanavat.

Johtoryhmän jäsenet kokevat vaihtelevasti sen, kuinka paljon kilpailijoista olisi hyvä saada tietoa, jotta kilpailussa pysyttäisiin paremmin mukana. Kuitenkin lähes kaikkien vastauksista nousee esille se, että kilpailussa pysytään parhaiten mukana keskittymällä ensisijaisesti siihen, mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. Melkein kaikkien johtoryhmän jäsenten mielestä heidän omien palveluiden kehittämiseen olisi kuitenkin hyvä saada tietoa myös kilpailijoista ja sitä kautta lähteä kehittämään palveluita kilpailijoita paremmiksi. Joitakin asioita kilpailijoista voi päätellä, ja näitä ovat esimerkiksi kokoluokat, työntekijämäärät ja toimialueet.

Haastatteluissa tuli ilmi, että kilpailijoista haluttaisiin ainakin tietää minkä tyyppisiä palveluita he tarjoavat ja millä tavalla palvelut on tuotteistettu ja esitetty. Kun kilpailijoiden palvelutarjoama tiedettäisiin, voitaisiin asiakkaille tarjota sellaista palvelua, jota kilpailijat eivät tarjoa. Tämä loisi kilpailuetua ja erottautuvuutta muihin samantyyppisiä palveluita tarjoaviin yrityksiin. Kilpailijoiden osaaminen kiinnostaisi ainakin controller-tyyppisissä palveluissa. Osaa johtoryhmän jäsenistä kiinnostaisi myös, miten kilpailijat ovat onnistuneet organisoimaan työt sillä tavoin, että samaan aikaan toiminta on tehokasta ja henkilöstö viihtyy työssään. Haastatteluiden perusteella kilpailijoiden hintataso olisi myös hyvä tietää. Hintataso ja sen kilpailukykyisyys tuleekin ilmi viimeistään silloin, kun tarjouskilpailussa joko onnistutaan tai ei onnistuta.

Henkilöstömäärän lisäys ja houkuttelevuus työnantajana

Johtoryhmähaastattelujen mukaan rekrytoinnissa olisi hyvä saada erilaista tietoa henkilöstön hankintaan liittyen. Kun uutta työntekijää haetaan, olisi siinä vaiheessa

hyvä olla tiedossa töitä kyseiselle työntekijälle. Kuitenkaan tilitoimisto ei voi tehdä myöskään liikaa tarjouksia asiakkaille, jos ei ole varmuutta siitä, saako tilitoimisto uutta osaavaa työntekijää rekrytoitua.

Tilitoimiston olisi hyvä pystyä rekrytoimaan uusia työntekijöitä hieman ennen, kuin työtä on tehtäväksi. Vaikka tilitoimisto hakee työntekijöitä, ei tilitoimisto saa välttämättä aina hakemuksia potentiaalisilta työnhakijoilta. Jos uusia työntekijöitä ei saada rekrytoitua, on työmääriä vaikea tämän takia ennakoida tarkasti. Tämä luo haasteita töiden aikataulutuksen organisoinnille. Olisi merkittävää, jos tiedettäisiin, ketkä alalla työskentelevät ihmiset ovat tyytymättömiä nykyiseen työhönsä. Sellaisen tiedon hankkiminen on vaikeaa, mutta tällaista tietoa voidaan hankkia epäsuorasti esimerkiksi henkilöstön jäsenien verkostojen kautta.

Uuden henkilöstön hankkimista varten olisi hyvä tietää, miten uusia työntekijöitä olisi kaikista toimivinta rekrytoida. Osa haastateltavista kiinnostaisi, olisiko työpaikkailmoitus parempi lehdessä, työnhakukoneessa internetissä vai jossakin muualla. Henkilöstöä voitaisiin hankkia esimerkiksi houkuttelevan lehtimainonnan avulla, jolloin voitaisiin saada aktivoitua sellaisia henkilöitä, jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa. Toisaalta työpaikkailmoitus internetissä voisi tavoittaa paremmin aktiivisesti työpaikkaa etsivät työnhakijat. Tilitoimiston johto on hyödyntänyt henkilöstönsä jäsenien verkostoja uuden henkilöstön hankinnassa ja saanut näin palkattua uusia henkilöstön jäseniä. Henkilöstön hankintaan on käytetty toisinaan myös rekrytointialan yrityksiä. Osan tilitoimiston johtoryhmän jäsenten mukaan olisi hyvä, jos internetissä olisi jonkunlainen paikka, mistä voisi etsiä pelkästään tilitoimistoalan työntekijöitä. Ainakin sosiaalisista medioista löytyy erilaisia tilitoimistoalan ryhmiä, joissa jäsenenä on oletettavasti alan ammattilaisia. Myös te-palveluiden kautta voidaan etsiä työntekijöitä esimerkiksi CV-netin kautta.

Uuden henkilöstön hankinnassa on olennaista olla houkutteleva työnantaja. Haastateluista tuli ilmi, että johtoryhmän jäsenet olisivat kiinnostuneita siitä, kuinka houkuttelevana työnantajana heidän tilitoimistoansa pidetään. Olisi esimerkiksi hyvä tietää,

onko tilitoimisto tyypillisen paikallisen alan ammattilaisen potentiaalisten työpaikkojen joukossa, kun hän hakee töitä alueelta. Myös tilitoimiston tunnettavuus kiinnostaisi.

Tietoa tilitoimiston houkuttelevuudesta johtoryhmän mukaan voitaisiin hankkia esimerkiksi tutkimuksilla, kyselemällä oppilaitoksista, oppilaitosyhteistyöllä ja alan ihmisten kanssa keskustelemalla esimerkiksi koulutustilaisuuksissa. Myös nettisivukävijöistä voitaisiin saada jonkinlaista tietoa. Haastatteluista nousee esiin, että johtoryhmän jäsenet voisivat kysyä omalta henkilöstöltään, miten he kokivat tilitoimiston, ennen kuin heitä oli palkattu. Uusia työntekijöitä haastatellessa on yleensä kysytty sitä, mistä hakija on kuullut tilitoimistosta ja miten hakija näkee tilitoimiston. Omilta työntekijöiltä ja haastatteluihin kutsutuilta henkilöiltä kysyttäessä vastauksia voi kuitenkin väaristää se, että työhaastattelussa hakija haluaa antaa itsestään mahdollisimman positiivisen ja innokkaan kuvan tilitoimistoa kohtaan ja kaikki työntekijät eivät välttämättä kehtaa sanoa aivan rehellistä mielipidettään tilitoimistosta.

Palveluiden kehitys

Tilitoimiston johtoryhmän haastatteluissa korostui asiakaslähtöinen palveluiden kehitys. Palveluita voitaisiin lähteä kehittämään asiakaslähtöisesti esimerkiksi kysymällä suoraan asiakkaalta. Tilitoimisto onkin tehnyt asiakaskokemustutkimuksen, joka on auttanut hahmottamaan millaisina tilitoimiston asiakkaat kokevat tilitoimiston palvelut. Asiakkailta kysyttäessä on kuitenkin huomioitava, että asiakkaat eivät välttämättä osaa kaivata tai nimetä palveluja, joista olisi heille hyötyä. Palveluita olisi kuitenkin joka tapauksessa hyvä kehittää asiakaslähtöisesti. Jos asiakkailta kysyttäessä määriteltäisiin tarkemmin, millaisia palveluita tilitoimistolla olisi tarjota, voitaisiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaiden tarpeista. Asiakkaan kanssa tiiviimpi vuorovaikutus tukisi sitä, että asiakkaalle tarjottaisiin oikeita palveluja. Kun asiakkaan toimintaan päästäisiin paremmin sisälle, osattaisiin asiakkaalle tarjota palveluita, jotka tukisivat enemmän asiakkaan liiketoimintaa.

Haastatteluista nousi esiin, että asiakkaan liiketoimintaa voisi olla hyvä yrittää ymmärtää enemmän, sillä usein kirjanpitäjillä ja palkanlaskijoilla on taipumusta tutkia ja tarkastella asiakkaan toimintaa tositteiden näkökulmasta. Asiakkaiden kanssa ollaan

välillä liian etäisiä, jolloin asiakkaan jokapäiväistä toimintaa ja siihen liittyviä asioita ei ymmärretä täysin. Jos oltaisiin lähempänä asiakasta, voitaisiin ymmärtää esimerkiksi paremmin, mikä asiakkaan saa tekemään ostopäätöksen, mikä on asiakkaan kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin ja muita merkittäviä asioita asiakkaasta. Kun asiakkaan liiketoimintaa ymmärrettäisiin paremmin, voitaisiin myös tarjota asiakkaalle hyödyllisempiä tilitoimistopalveluja. Asiakkaat eivät halua enää maksaa vain tilitoimiston tarjoamien palveluiden perustöistä, joten tilitoimiston työntekijöiden työnkuvia olisi hyvä muuttaa entistä enemmän controllerin rooliin. Näin asiakkaat saisivat enemmän tilitoimiston palveluista enemmän lisäarvoa ja pystyisivät johtamaan omaa liiketoimintaansa tilitoimiston avulla paremmin.

Tilitoimiston käytössä olevissa taloushallintojärjestelmissä olisi paljon sellaisia asioita, joita voitaisiin myydä asiakkaalle ja saada sitä kautta enemmän tuottoa. Asiakasta voitaisiin myös neuvoa käyttämään itse järjestelmistä syntyviä tietoja toiminnanohjaukseen. Tilitoimiston asiakkailla on myös lukuisia omia järjestelmiään. Asiakkaiden omia järjestelmiä olisi myös mahdollisuus hyödyntää siinä, että asiakkaat saisivat tilitoimiston tarjoamasta palvelusta enemmän hyötyä.

Asiakkaille voitaisiin tarjota järjestelmien tueksi controller-palveluita, jotka hyödyttäisivät asiakasta. Järjestelmistä syntyvää tietoa voitaisiin hyödyntää enemmän monenlaisessa asiakkaille suunnatussa talousneuvonnassa. Kun erilaisia järjestelmiä on kuitenkin paljon, luo se myös haastetta sille, että kaikkiin voitaisiin perehtyä perinpohjaisesti.

Kilpailussa mukana pysymisen varmistamiseksi olisi hyvä tietää, millaisia palveluita kilpailijat tarjoavat. Tilitoimistoalalla on kuitenkin tyypillistä, että kaikki tarjoavat samantyyppisiä palveluita, jonka vuoksi hinta on usein asiakkaiden suurin valintaperuste palveluille. Alalla erottautumista voisi edistää uudenlainen erottuva palvelu tai väline.

6 Johtopäätökset

Tiltoimisto on määritellyt tavoitteensa kirjallisesti viisivuotissuunnitelman avulla. Viisivuotissuunnitelma tukee tavoitteisiin pääsyä. Viisivuotissuunnitelma on raportoitu koko henkilöstölle. Asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista mitataan säännöllisesti muun muassa taloudellisilla mittareita sekä ammattitaitoa ja palvelun laatua kehittäville mittareilla.

Viisivuotissuunnitelman avulla tiltoimisto saavuttaa tavoitteensa paremmin, sillä tavoitteet on muutettu konkreettisiksi toimenpiteiksi viisivuotissuunnitelman avulla. Laaditut tavoitteet eivät ole toistensa kanssa ristiriidassa. Kun tavoitteet ovat raportoitu koko henkilöstölle, se innostaa henkilöstöä pyrkimään tavoitteisiin, kun ne ovat tiedossa ja onnistumiseen voi itse vaikuttaa. Kun tavoitteita mitataan säännöllisesti, auttaa se tavoitteiden onnistumisessa ja mittausten perusteella tavoitteita voidaan tarvittaessa muokata. (Rokka 2015; Yrityksen visio ja tavoitteet n.d.)

Tiltoimistossa ei ole varsinaisesti määritelty ketään vastuuseen liiketoimintatiedon hallinnasta. Tiltoimiston johto kuitenkin analysoi liiketoimintatietoon liittyviä asioita, mutta asioita ei välttämättä aina mielletä liiketoimintatiedoksi tai tarkastella liiketoimintatiedon hallinnan kautta. Tiltoimisto analysoi liiketoimintatietoa suhteellisen vähän datan avulla. Datalähteitä on hyvin paljon ja datan muuntaminen ymmärrettäväksi vaatii paljon työtä.

Kun datan jalostamiseen panostettaisiin, auttaisi se kuitenkin tekemään parempia ja tulevaisuutta tukevampia päätöksiä tiltoimistoalan muuttuvassa toimintaympäristössä. Jos tiltoimisto hyödyntäisi enemmän liiketoimintatietoa, voisi syntyä erilaisia ja uudenlaisia oivalluksia, joita tiltoimiston johto voisi hyödyntää jokapäiväisessä työskentelyssään tai päätöksenteossään. (Markkula & Syväniemi 2015, 37; Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 15.)

Tällä hetkellä tiltoimiston johtoryhmän keskuudessa raportoidaan tiltoimiston taloudellisesta tilanteesta, mutta muista asioista ei raportoida kirjallisesti. Tiltoimis-

tossa keskustellaan suullisesti esimerkiksi alan kehityksestä, onnistumisista, kehitysideoista ja tulevaisuudesta. Analysointia siis tehdään, mutta suurinta osaa tiedosta ei tallenneta varsinaisesti mihinkään.

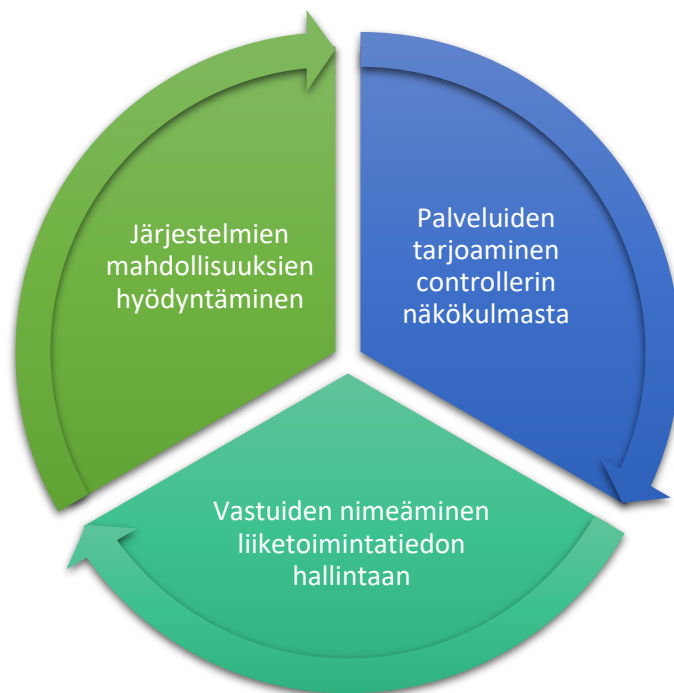
Jos liiketoimintatiedosta raportoitaisiin enemmän myös kirjallisesti, voisi se mahdollistaa, että toimintaympäristön muutoksiin voitaisiin reagoida nopeammin ja tehdä liiketoimintaa hyödyntäviä päätöksiä enemmän faktoihin perustuen. Kirjallisista raporteista asiat jäisivät myös paremmin mieleen ja asioita saatettaisiin laittaa enemmän myös vireille, eikä esimerkiksi kehitysideat jäisivät ikään kuin vain leijumaan. Kaikkea ei tietysti ole järkevää ja kannattavaa raportoida kirjallisesti, mutta tiettyjen päätettyjen liiketoimintatietoon pohjautuvien asioiden laittaminen säännöllisesti paperille voisi antaa tilitoimiston johdolle tai koko henkilöstölle tarpeellista informaatiota ja kehittää tilitoimiston toimintaa. (Katajamäki 2016; Varila 2018.)

Tilitoimiston johtoryhmä näkee tärkeimpänä asiana palveluiden kehityksessä, että palveluita kehitetään asiakaslähtöisesti. Tätä voitaisiin toteuttaa lisätutkimuksilla tai sillä, että oltaisiin lähempänä asiakasta. Jos palveluiden tarjoamiseen kiinnitettäisiin huomiota enemmän controllerin näkökulmasta, voisi yhä useampi asiakas kokea tilitoimiston palvelut myös muuksi kuin vain esimerkiksi lakien noudattamisvelvollisuudeksi. Kun palveluita kehitettäisiin entistä enemmän asiakaslähtöisesti, voisi se helpottaa myös uusien asiakkaiden hankintaa.

Johtoryhmähaastatteluista tuli ilmi, että tilitoimiston käytössä olevia järjestelmiä voitaisiin hyödyntää enemmän. Järjestelmistä voitaisiin saada paljon liiketoimintatietoa, joka helpottaisi tilitoimiston toiminnanohjausta. Myös asiakkaiden järjestelmiä voitaisiin hyödyntää enemmän, jolla saataisiin luotua parempaa asiakaskokemusta. Kiire ja rajallinen työaika ovat esteitä sille, miksi järjestelmiä ei tällä hetkellä hyödynnetä niin paljon kuin olisi mahdollista. Järjestelmien hyödyntämisen opetteluun tulisi järjestää enemmän työaika. Työaika luultavasti maksaisi itsensä takaisin pidemmällä aikavälillä, kun järjestelmiä käytettäisiin tehokkaammin.

Jos tilitoimiston johto haluaisi, että liiketoimintatietoa hyödynnettäisiin enemmän, olisi johdon hyödyllistä nimetä vastuuta liiketoimintatiedon hallintaan. Kun yksi tai

useampi henkilö olisi nimetty vastuuhenkilöksi ja työaika olisi määritelty juuri liiketoimintatiedon hyödyntämiseen, asia ei jäisi muiden työtehtävien jalkoihin. Vastuun nimeäminen tukisi myös sitä, että tiedonhallinnasta muodostuisi systemaattinen kokonaisuus. Vastuuhenkilö voisi esimerkiksi hankkia ja kerätä tietoa erilaisin keinoin, tallentaa ja tehdä siitä analyysia, jonka jälkeen tuloksista voitaisiin raportoida tilitoimistolle sopivalla tavalla. Kun tulokset olisivat kirjallisessa muodossa, voisi tieto tulla helpommin useamman henkilön saataville ja käyttöön. Analysoitua tietoa voitaisiin hyödyntää myös päätöksenteossa. (Markkula & Syväniemi 2015, 76–77.) Vastuuhenkilö voisi perehtyä esimerkiksi palveluiden ja järjestelmien analysointiin ja siihen, miten niistä syntyvää liiketoimintatietoa pystyttäisiin hyödyntämään enemmän, sillä tilitoimiston strategia esihaastattelun mukaan on maksimoida, optimoida ja kehittää ulkopuolisten ohjelmistojen tuottamaa palvelua. Tähän panostaminen voisi tuoda tilitoimistolle paljon hyötyä ja auttaa strategian toteuttamisessa.



Kuvio 3 Tilitoimiston tavoitteisiin pääsemistä tukevat seikat

Kuvio 3 kuvaa tutkimuksen kolme eniten esiin nousutta asiaa, jotka auttaisivat tilitoimistoa pääsemään paremmin tavoitteisiinsa. Nämä kolme asiaa kytkeytyvät toisiinsa vahvasti. Järjestelmiä olisi mahdollisuus hyödyntää enemmän, mutta yleensä sille on jäänyt liian vähän aikaa. Vastuiden nimeäminen liiketoimintatiedon hallintaan tukisi sitä, että järjestelmien mahdollisuuksiin perehdyttäisiin tarkemmin. Kun vastuut olisi nimetty, ei liiketoimintatiedon hyödyntäminen jäisi niin helposti kiireen varjoon. Palveluiden kehittäminen controller-tyyppisiksi toisi asiakkaalle enemmän hyötyä ja onnistunutta controller-palvelujen tarjoamista tukisi järjestelmistä syntyvät raportit ja tieto.

Tutkimustuloksissa esiintyi paljon yhteneväisyyksiä taloushallintoalan asiantuntijoiden tekemiin tutkimuksiin ja artikkeleihin nykypäivän taloushallintoalan tilasta ja sen trendeistä. Tämä osoittaa, että Tilitoimisto X:n johtoryhmä seuraa aktiivisesti alaa ja siinä tapahtuvia muutoksia, joka auttaa tilitoimistoa pysymään alan kilpailussa mukana. Myös tällaisten asioiden seuraaminen on liiketoimintatiedon hyödyntämistä, ja tämä tukee tilitoimiston pääsemistä tavoitteisiinsa.

Liiketoimintatiedon hyödyntämisen tarpeellisuus lisääntyy alan muutoksessa. Johtoryhmän jäseniltä tuli haastattelujen myötä paljon ideoita ja oivalluksia siihen, miten liiketoimintatietoa voitaisiin hyödyntää enemmän tilitoimiston toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää olisi, että liiketoimintatiedon hyödyntämiselle järjestettäisiin aikaa. Aika on tilitoimistoissa kuitenkin rajallista ja alaan kuuluu kausittaiset kiirejaksot. Taloushallintoala on alana hektinen ja työ on nopea-tempoista. Liiketoimintatiedon hyödyntämisessä pienin askelin voi kuitenkin saavuttaa suurtakin etua, kunhan pääsee aloittamisen kynnyksen yli. Jos tilitoimiston toimintaa tarkasteltaisiin ja pohdittaisiin enemmän liiketoimintatiedon näkökulmasta, voitaisiin saada merkityksellistä tietoa siitä, mihin suuntaan tilitoimiston toiminta on menossa ja millaisiin asioihin tilitoimiston kannattaisi panostaa. Liiketoimintatiedon hyödyntäminen toisi tilitoimistolle myös lisää innovatiivisuutta ja uudenlaisia näkökulmia sekä toimintaympäristössä tapahtuneiden syy-seuraussuhteita ymmärrettäisiin paremmin. (Giménez-Figueroa, Martín-Rojas, & García-Morales 2018, 120–121; Similä 2017.)

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli, että Tilitoimisto X pystyisi ohjaamaan toimintaansa paremmin ja että tilitoimisto saisi kehitysideoita toimintansa kehittämiseen. Opinnäytetyössä oli kaksi tutkimuskysymystä. Seuraavaksi esitetään opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin tiivistetyt vastaukset.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: ”Miten tilitoimiston johtoryhmä voisi hyödyntää liiketoimintatietoansa paremmin toimintansa ohjauksessa taloushallintoalan jatkuvassa muutoksessa?”

Liiketoimintatiedon hallinta kannattaisi aloittaa sillä, että tilitoimiston jäsenet pohtisivat erilaisia kehitystarpeita tai tavoitteita tilitoimiston toiminnalle. Kun nämä asiat olisi tunnistettu ja määritelty, voitaisiin jakaa vastuut liiketoimintatiedon hallintaan. Liiketoimintatiedon hallintaan nimetyt vastuuhenkilöt voisivat pohtia, millainen tieto tukisi kehitystarpeita tai tavoitteita. Sen jälkeen vastuuhenkilöt keräisivät tiedon ja muokkaisivat ja yhdistelisivät sen ymmärrettävään muotoon. Kun tieto olisi ymmärrettävässä muodossa, sitä tiivistettäisiin tarvittaessa ja siitä tehtäisiin analyysiä. Analyysin tulokset voitaisiin raportoida niille henkilöille, joita tieto koskee ja tietoa voitaisiin hyödyntää toiminnanohjauksessa. Tavoitteista ja kehitystarpeista olisi hyvä keskustella säännöllisin väliajoin.

Liiketoimintatietoon perustuva kirjallinen raportointi tukisi sitä, että päätöksiä tehtäisiin enemmän faktojen perusteella. Kun liiketoimintatiedosta raportoitaisiin enemmän kirjallisesti, se auttaisi asioiden toimeenpanoa ja tilitoimiston henkilöstön sisäistä tiedonkulkua. Liiketoimintatiedon hyödyntäminen toisi johtoryhmälle uudenlaista tietoa ja se kehittäisi tilitoimiston toiminnanohjausta.

Tilitoimistoilla on paljon liiketoimintatietoa ja kaikkea tietoa ei väkisinäkään keretä omaksumaan ja tekemään tiedosta toimenpiteitä. Tärkeää olisi, että liiketoimintatiedon hyödyntämistä ei jätettäisi kokonaan pimentoon suuren tietovyöryn varjolla, vaan sitä pyrittäisiin hyödyntämään esimerkiksi pienin askelin koko ajan enemmän. Liiketoimintatietoa voidaan hyödyntää tilitoimistoympäristössä kuitenkin hyvin monella tavalla.

Opinnäytetyön toinen tutkimuskysymys oli: ”Miten tilitoimiston johtoryhmä pääsisi paremmin tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla?”

Tilitoimiston päätavoitteet olivat ovat kannattava kasvu, henkilöstömäärään lisäys sekä palveluiden kehitys edelleen. Päällimmäisenä tavoitteisiin pääsemistä liiketoimintatiedon avulla tukisi vastuun nimeämistä liiketoimintatiedon hallintaan, järjestelmien mahdollisuuksiin ja niissä piilevään tietoon paneutuminen sekä palveluiden kehittäminen controller-tyyppisiksi. Taloushallintoala muuttuu koko ajan ja taloushallinto- ja toiminnanohjausjärjestelmät kehittyvät jatkuvasti. Kun järjestelmien mahdollisuuksiin perehdyttäisiin entistä enemmän, auttaisi se kehittämään palveluista tehokkaampia ja kilpailijoista erottuvampia. Järjestelmien mahdollisuuksien hyödyntäminen koko niiden kapasiteetilla auttaisi myös luomaan tilitoimistolle uusia ratkaisuja liiketoimintaansa. Tilitoimiston palveluiden kehittäminen enemmän controller-tyyppisiksi tukisi sitä, että asiakkaat saisivat tilitoimistopalveluista enemmän lisäarvoa. Edellä mainitut asiat tukisivat tilitoimiston kannattavaa kasvua, joka puolestaan tukisi sitä, että henkilöstömäärää voitaisiin lisätä kannattavasti.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Laadullisten tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan yleensä validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tutkimuksen validiteettia tarkasteltaessa on huomion aiheena, onko tutkimuksessa tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2014, 147.)

Tutkimuksessa haastateltiin tilitoimiston koko johtoryhmää ja saatiin kaikkien johtoryhmän jäsenten näkemyksiä tutkimukseen, joka paransi tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta paransi myös se, että näkemystä haastatteluista tuli niin kirjanpito-, controller- kuin palkanlaskentapuoleltakin, sillä osan johtoryhmän jäsenten päivittäisiin töihin kuului myös näihin liittyviä työtehtäviä. Luotettavuutta parannettiin myös perustelemalla tutkimuksen analysointi-, tulkinta- ja tiedonkeruumenetelmät.

Esihaastattelun järjestäminen paransi tutkimuksen validiteettia, sillä sen perusteella saatiin tarkennettua tutkimusasetelmaa. Esihaastattelu auttoi myös siinä, että saatiin rajattua tärkeimmät asiat tutkimuksen jatkoa ajatellen ja tätä kautta johtoryhmä-

haastatteluissa ei kysytty turhanpäiväisiä asioita. Haastatteluiden luotettavuutta parannettiin sillä, että haastateltavilla ei ollut ennen haastattelua tarkkaa tietoa haastatteluiden aihealueista. Tämä paransi haastattelujen luotettavuutta, koska johtoryhmän jäsenet eivät pystyneet hankkimaan tietoa tarkoista aihealueista ennen haastatteluita tai keskustelemaan aihealueista toistensa kanssa. Jos haastateltavat olisivat tienneet tarkat aihealueet ja keskustelleet niistä toistensa kanssa, tutkimustulokset olisivat voineet vääristyä, sillä haastateltavien vastauksissa olisi voinut esiintyä samankaltaisuutta toistensa kanssa käymien keskusteluiden kautta.

Haastatteluiden nauhoitus ja litterointi paransivat myös tutkimuksen luotettavuutta, sillä jos haastatteluissa olisi tehty esimerkiksi vain muistiinpanoja, ei haastatteluihin olisi voitu palata enää jälkikäteen. Opinnäytetyö lähetettiin toimeksiantajalle lähes valmiina. Tämä paransi myös luotettavuutta, kun toimeksiantaja sai kommentoida, jos opinnäytetyössä on muokattavaa tai muuta huomioitavaa.

Tutkimuksen reliabiliteetilla mitataan tutkimustulosten pysyvyyttä ja sitä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa (Kananen 2014, 147). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ei voida todeta, koska jos tutkimus toistettaisiin uudelleen, voisi haastatteluiden perusteella tulla hyvinkin erilaisia tutkimustuloksia, koska johtoryhmän jäsenet olisivat jo kerran osallistuneet vastaavanlaiseen tutkimukseen ja heillä olisi tiedossa tämän tutkimuksen tulokset.

Tutkimuksen tekijän oman näkemys voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tutkijan täytyy osata näyttää tutkimuksen väittämät oikeiksi ja perustella tekemänsä ratkaisut. (Kananen 2014, 147–148.) Tässä tutkimuksessa analysointia on tehty teoriaohjaavalla analyysillä. Tutkimustulokset ja johtopäätökset pohjautuvat teorian tietoon ja johtoryhmän kanssa tehtyihin teemahaastatteluihin. Tutkimuksen analyysiin on vaikuttanut myös tutkijan oma näkemys, kuten lähes kaikkiin tutkimuksiin jollain tasolla, mutta näkemyksiä on perusteltu teorian tiedolla. Teorian tiedon käyttö analyysissä on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusprosessin tarkastelu

Opinnäytetyön aihe oli haastava mutta mielenkiintoinen, sillä liiketoimintatiedon hyödyntämistä tilitoimistoissa on tutkittu hyvin vähän. Tutkimuksen haasteellisuus innosti opinnäytetyöprosessin eri vaiheissa, sillä tutkimuksen avulla voitiin saada uudenlaista tietoa tilitoimistoalalle. Liiketoimintatiedon hyödyntämisestä nimenomaisesti tilitoimiston johtamisessa ei ole aiempia tutkimuksia tai teoretietoa. Tutkimuksen eri vaiheissa teoretietoa oli sovellettava tilitoimistoympäristöön ja pohtia sitä, millä tavoin liiketoimintatietoa voidaan hyödyntää nimenomaisesti tilitoimiston johtamisessa. Käsitteet ”liiketoimintatieto” ja ”Business Intelligence” ovat niin laajoja, että tutkimuksessa ei pystytty saamaan kaikkea tietoa tilitoimiston johdon käyttämästä liiketoimintatiedosta. Tutkimuksen perusteella saatiin kuitenkin yleiskuva siitä, millaista liiketoimintatietoa tilitoimiston johto hyödyntää. Vastaavanlaisia aiempia tutkimuksia liiketoimintatiedon hyödyntämisestä tilitoimistojen johtamisessa ei ole, joten oli hyvä, että aihetta tutkittiin ensin laajasti laadullisena tutkimuksena, jotta saatiin aihealueesta yleiskuva tilitoimistoympäristössä.

Haasteita tutkimusaineiston analysointivaiheessa loi tärkeimpien asioiden hahmottaminen sekä sen rajaus, mitkä asiat olivat epäolennaisia ja niiden rajaaminen pois tutkimuksesta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyössä onnistuttiin tutkimaan oikeita asioita ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimuksen myötä tilitoimiston johto sai kehitysideoita tilitoimiston parempaan toiminnanohjaukseen liiketoimintatiedon avulla. Tämän tutkimuksen tilitoimiston lisäksi myös muut tilitoimistot ja alan yritykset voivat hyödyntää tutkimustuloksia oman toimintansa kehittämisessä liiketoimintatiedon näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voitaisiin esimerkiksi tutkia, miten Tilitoimisto X:n palveluita voitaisiin konkreettisesti lähteä kehittämään järjestelmien ja controller-palveluiden näkökulmasta. Tutkimuksessa voisi olla hyvä haastatella tilitoimiston henkilöstöä, koska he työskentelevät päivittäin palveluihin liittyvissä työtehtävissä.

Lähteet

Aho, A., Annala, A., Huhtala, O. & Jutila, J. 2018. Taloushallinnon automaatio muuttaa toimintatavat ja työnkuvat. Tilisanomat, 6/2018. Viitattu 15.2.2019. <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-automaatio-2>.

Akselin, M. 2017. Taloushallintoalan työtä ravistelevat muutokset. Viitattu 26.4.2019. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/vieraskyna/taloushallintoalan-tyota-ravistelevat-muutokset>.

Alhola, K. 2018. Taloushallinnon trendit vuonna 2019. Eduhouse. Viitattu 25.4.2019. <https://www.eduhouse.fi/blog/taloushallinnon-trendit-vuonna-2019>.

Asllani, A. 2015. Business analytics with management science models and methods. New Jersey: Pearson Education.

Controller. N.d. Ammattinetti. Viitattu 23.4.2019. <http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/37d983510a65344601f75734e78ff874>.

Giménez-Figueroa, R., Martín-Rojas, R. & García-Morales, V. J. 2018. Business intelligence. An innovative technological way to influence corporate entrepreneurship. Julkaisussa Entrepreneurship. Ed. L. Mura. Rijeka: InTech, 113–132. Viitattu 30.1.2019. <http://hdl.handle.net/11159/1820>.

Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka. Viitattu 25.4.2019. http://vilkka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf.

Hintikka, O. 2017. Koneäly hiipii liiketoiminnan ohjauksen pilviympäristöihin. Viitattu 21.4.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/business-insight/konealy-hiipii-liiketoiminnan-ohjauksen-pilviymparistoihin>.

Hyppönen, E. & Paananen, J. 2016. Business Intelligence -malli tilitoimistojen toiminnanohjaamiseen. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohton käsikirja. Helsinki: Talentum.

Itkonen, J. 2015. Kiihdyttääkö digitalisaatio talouskasvua? Euro ja talous, 2/2015. Viitattu 15.2.2019. <https://www.eurojatalous.fi/fi/blogit/2015-2/kiihdyttaako-digitalisaatio-talouskasvua/>.

Jenkins, R. 2018. Emerging Trends In Financial Analytics. Digitalist Magazine. Viitattu 29.4.2019. <https://www.digitalistmag.com/finance/2018/04/12/emerging-trends-in-financial-analytics-06066122>.

- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Kaarlejärvi, S. 2019. Kirjanpitäjän muuttuva työ. Viitattu 8.5.2019. <https://www.efima.com/blogi/kirjanpitajan-muuttuva-tyo/>.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.
- Katajamäki, A. 2016. Tiedolla johtamisen liiketoiminnallinen hyöty. Viitattu 17.4.2019. <https://www.ecraft.com/fin/blog/tiedolla-johtamisen-liiketoiminnallinen-hyoty>
- King, S. 2018. Pros and Cons of Outsourcing your Business's Controller Services. Viitattu 23.4.2019. GrowthForce. <https://www.growthforce.com/blog/outsourcing-controller-services-pros-cons>.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Viitattu 29.1.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>.
- Laitila, O. 2016. Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa urheiluseuroissa ja -järjestöissä. Opinnäytetyö, YAMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 15.2.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201605066393>.
- Lantta, L. 2018. Tiedolla johtamisen kehittäminen Case: VR Transpoint, Myynti ja markkinointi. Opinnäytetyö, YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, matkailu-, ravitsemis- ja talousala, palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Viitattu 15.2.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018121321370>.
- Lehtomäki, H. 2018. Taloushallintoalan tulevaisuus – Muuttaako tilitoimisto etelään? Viitattu 26.4.2019. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/taloushallintoalan-tulevaisuus-muuttaako-tilitoimisto-etelaan>.
- Liiketoimintasuunnitelmat. N.d. Yritystulkki. Viitattu 7.3.2019. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/wirma/aloittava-yritytaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/>.
- Lindberg, P. 2016. Mitä olisin halunnut tietää liike-elämästä? Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Markkula, T. & Syväniemi, A. 2015. Analytiikkamatka datasta tietoon ja tiedolla johtamiseen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Marttinen, J. 2018. Palvelukseen halutaan robotti - Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.

Mikä ERP on ja miksi sitä tarvitaan. 2019. Microsoft. Viitattu 21.4.2019.
<https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/erp/what-is-erp/>.

Pribanic, E. 2018. 5 Trends Redefining Finance in 2019. Techfunnel. Viitattu 29.4.2019. <https://www.techfunnel.com/fintech/5-trends-redefining-finance-in-2019/>.

Pun, K & Yiu, M. 2017. Management of Knowledge and Ignorance in the Context of Organisational Learning: A Research Agenda. The West Indian Journal of Engineering, 40, 24–30. Viitattu 30.4.2019. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco, Academic Search Elite.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä strategia: kyky nähdä, taito tarttua tilaisuuteen. Helsinki: Alma Talent.

Rokka, H. 2015. Johtajan arkea – tavoitteen asettaminen. Viitattu 7.3.2019.
<https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/johtajan-arkea-tavoitteen-asettaminen>.

Sherman, R. 2015. Business Intelligence Guidebook: from data integration to analytics. Amsterdam: Morgan Kauffmann.

Similä, P. 2017. Rekrytoi tilitoimistoosi huipputiimi. Accountor Finago Oy. Viitattu 25.4.2019. <https://blog.finago.com/fi/rekrytoi-tilitoimistoosi-huipputiimi>.

Svärd, E., Lehtonen, J. & Linjama, S. 2015. Osumia taloushallinnossa: business intelligence. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 207. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.2.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-399-5>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Törmänen, A. 2017. Johdanto tietovarastointiin. North Charleston: CreateSpace.

Uusijoki, J. N.d. Robotti tiimin jäsenenä. OP Keski- Suomi. Viitattu 25.3.2019.
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/op_keski-suomi_robotti_tiimin_jnsenenn_4-2018.pdf.

Varila, M. 2018. Miten analytiikkaa voi hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä? Viitattu 6.3.2019. <https://blog.digia.com/miten-analytiikkaa-voi-hyodyntaa-liiketoiminnan-kehittamisessa>.

What Is ERP? N.d. Oracle. Viitattu 21.4.2019.
<https://www.oracle.com/applications/erp/what-is-erp.html>.

Yrityksen visio ja tavoitteet. N.d. Yritystoiminta. Viitattu 7.3.2019.
<https://www.tieto.osaavayrittaja.fi/visio>.

Liitteet

Liite 1. Esihaastattelukysymykset

ESIHAASTATTELU

TILITOIMISTON TAVOITTEET JA STRATEGIA

- Mitkä ovat tilitoimiston tavoitteet?
 - Miten olette pyrkineet pääsemään tavoitteisiinne?
 - Mikä on tukenut tavoitteisiin pääsemistä?
 - Mikä on estänyt tavoitteisiin pääsemistä?
 - Mittaatteko sitä, onko tavoitteisiin päästy? Miten?
- Kuvaile tilitoimiston liiketoimintastrategiaa
 - Miten hyödynnätte strategiaa liiketoiminnan ohjauksessa?

LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA

- Mitkä tilitoimiston liiketoimintaprosesseista ovat keskeisimpiä tilitoimiston toiminnan ohjaamisessa?
- Miten ymmärrät käsitteen liiketoimintatieto tai Business Intelligence tilitoimistoympäristössä?
- Onko liiketoimintatiedon/Business Intelligencen hallintaan määritelty ketään vastuuseen?

Tiedon keräys ja tallennus

- Mitä järjestelmiä teillä on käytössä tiedon hankkimiseen?
- Mitä järjestelmistä syntyvää tietoa hyödynnätte?
- Mitkä asiat koet haasteelliseksi liiketoimintatiedon keräämisessä?
- Mitkä asiat koet haasteelliseksi liiketoimintatiedon tunnistamisessa?
- Miten tallennatte tietoa?

Tiedon analysointi ja raportointi

- Onko teillä joitakin tekniikoita tai työvälineitä liiketoiminnasta syntyvän datan hallintaan?
- Analysoidaanko tässä tilitoimistossa liiketoiminnasta syntyvää dataa? Miten?
 - Kuka/ketkä dataa hyödyntävät?
 - Analysoitteko mennyttä datan avulla?
 - Ennustatteko tulevaa datan avulla?
- Raportoitteko datasta jotenkin? Miten ja millä välineillä?
 - Kenelle raportoidaan?

Päätöksenteko tiedon avulla

- Miten raportteja hyödynnetään päätöksenteossa?
- Millaista muuta tietoa päätöksenteon tukena johtoryhmätyöskentelyssä hyödynnetään?
- Minkälaisen liiketoimintatiedon koet johtoryhmälle tarpeelliseksi?
 - Onko joitakin tiettyjä liiketoimintatiedon lähteitä, joita haluaisit hyödynnettävän enemmän?
- Kuinka merkittävänä koette liiketoimintatiedon hyödyntämisen toiminnalle?
 - Koetteko, että liiketoimintatiedon hallintaa voitaisiin kehittää ja hyödyntää enemmän tulevaisuudessa?
- Onko jotain muuta asiaa, jonka haluaisit tuoda ilmi tutkimuksen tässä vaiheessa?

Liite 2. Johtoryhmähaastattelukysymykset

Alustus haastateltaville:

Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää miten tämä tilitoimisto pääsisi tavoitteisiinsa liiketoimintatiedon avulla. Tässä opinnäytetyössä liiketoimintatieto määritellään joukkona työkaluja ja tekniikoita, joita käytetään tiedon hankkimiseen, käsitteelyyn, muokkaamiseen ja analysointiin ja näillä tuotetaan tietoa parempien päätösten tekemiseen liike-elämässä.

MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

- Mikä on tehtävänkuvasi johtoryhmässä?
- Miten koet taloushallintoalan muutoksen?
- Miten mielestäsi taloushallintoalan muutoksessa voitaisiin pysyä paremmin mukana liiketoimintatiedon avulla?
- Miten digitaalisia työvälineitä voitaisiin hyödyntää enemmän päätöksenteossa?

TAVOITTEISIIN PÄÄSY

Uusien asiakkaiden hankinta

- Millaista tietoa uusien asiakkaiden hankkimista varten tarvittaisiin ja miten tällaista tietoa voitaisiin hankkia?
- Millaista tietoa kilpailijoista täytyisi saada, jotta tilitoimiston kilpailukykyisyys säilyisi asiakashankinnassa?

Henkilöstömäärän lisäys ja houkuttelevuus työnantajana

- Millaista tietoa haluaisit lisää uuden henkilöstön hankkimista varten?
 - Millä tavoin tällaista tietoa voitaisiin hankkia?
- Millaista tietoa haluaisit, jotta tietäisit paremmin, kuinka houkuttelevana työnantajana tätä tilitoimistoa pidetään?
 - Miten tällaista tietoa voitaisiin hankkia?

Palveluiden kehitys

- Millaista tietoa tarvitsisitte, että nykyisistä tilitoimiston tarjoamista palveluista voitaisiin kehittää asiakkaille houkuttelevampia ja muista tilitoimistoista erottuvampia?
 - Millä tavoin tällaista tietoa pystyttäisiin hankkimaan?
- Mitä järjestelmistä syntyvää tietoa voitaisiin hyödyntää enemmän palveluiden kehityksessä?
- Onko muuta asiaa, jonka haluaisit mainita tutkimukseen liittyen?