



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Digitalisaation vaikutukset tilitoimistoalan lähitulevaisuuden näkymiin
Karhu-Männikkö, Taru

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Digitalisaation vaikutukset tilitoimistoalan lähitulevaisuuden näkymiin

Karhu-Männikkö, Taru
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta,
Tradenomi (YAMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2017

Karhu-Männikkö, Taru

Digitalisaation vaikutukset tilitoimistoalaan lähitulevaisuudessa

Vuosi 2017 Sivumäärä 92

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia, miten digitalisaatio ja mahdolliset muut muutosajurit vaikuttavat tilitoimistoalaan tulevien viiden vuoden aikana. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli tuottaa ydinpätevyyspuu nykyhetkessä (2017) ja viiden vuoden päästä (2022) sekä kuvata esimerkkien avulla tilitoimistoalan tulevaisuuden liiketoimintoja Business Model Canvasin ja Lean Canvasin avulla. Tutkimusosassa tutkittiin, miten digitalisaatio vaikuttaa tilitoimistoalaan tulevien viiden vuoden aikana. Tutkimusmenetelmänä käytettiin Real Time Delfoi-ta, jossa asiantuntijat arvioivat esitettyjä teesejä sekä toivottavuuden että todennäköisyyden perusteella.

Tietoperustassa tarkasteltiin digitalisaatiota liiketoiminnan muutosajurina, asiantuntijatyötä ja -palveluita sekä digitalisaation vaikutusta asiantuntijatyöhön. Toiminnallisessa viitekehyksessä kuvattiin tilitoimistoalaa. Tietoperustan perusteella digitalisaatio on yksi merkittävimmistä muutosajureista. Kehittyvä teknologia tuo mahdollisuuden automatisoida töitä entisestään esimerkiksi robotiikalla ja keinoälyllä. Asiakkaiden käyttäytymisen muutos tarkoittaa uusia mahdollisuuksia yrityksille. Asiakaskokemuksen johtamisesta tulee entistä tärkeämpää ja konkreettisesti esimerkiksi ostovaiheessa asiakkaille tulee tarjota ostamista helpottavia palveluita verkossa. Kaikki tämä haastaa nykyiset liiketoimintamallit ja tavan tuottaa asiantuntijapalveluita.

Opinnäytetyön perusteella tilitoimistoala elää murroksessa. Edellinen kehitysvaihe eli sähköistyminen on vielä kesken ja uusi teknologinen murros yhdistävät tilitoimistot ja asiakkaat käyttämään yhteisiä järjestelmiä. Robotiikka ja keinoäly tekevät tuloaan jo useille aloille -myös tilitoimistoalalle. Automaatioaste lisääntyy ja vapautunut aika käytetään joko lisäasiakkaiden palvelemiseen tai lisäarvon tuottamiseen. Digitalisaation nähdään vaikuttavan myös ostokäyttäytymiseen ja palveluiden käyttö muuttuu monelta osin verkkopohjaiseksi. Hintakilpailun ei nähdä kasvavan, koska ala on jo hintakilpailtu. Uudenlaisten ketterien toimijoiden tuleminen alalle pidettiin myös melko todennäköisenä ja toivottavana.

Tilitoimistojen liiketoiminta perustuu asiantuntijatyöhön, joka automatisoituu yhä enemmän ja sen vuoksi asiantuntijoiden työ muuttuu. Alan tulee uusitua ja löytää uusia keinoja tuottaa asiakkaille arvoa. Tarvitaan uudenlaista osaamista ja uudenlaisia palveluita. Toinen vaihtoehto on tuottaa perinteistä lain vaatimukset täyttävää peruspalvelua ja jäädä kilpailijoiden jalkoihin, jotka proaktiivisesti myyvät ja markkinoivat asiakkaillesi lisäarvoa lakisääteisten veroilmoitusten lisäksi.

Opinnäytetyön tuloksia voivat hyödyntää tilitoimistojen lisäksi toimijat, joilla on intressi alaan kuten teknologian kehittäjät ja toimijat ja liiketoimintakonsultit.

Asiasanat: Digitalisaatio, Asiantuntijapalvelut, Real Time Delfoi

Karhu-Männikkö, Taru

Impacts of Digitalization on the Accounting industry in the near future

Year	2017	Pages	92
------	------	-------	----

The goal of this thesis is to study how digitalization and other possible change drivers of change impact the accounting industry in the next five years. The development task was to produce a core competence three in the present (2017) and after five years (2022) and describe the business models of accounting companies by using Business Model Canvas and Lean Canvas. In the research part, the impacts of the digitalization on the accounting industry in the next five years was studied. The used method was Real Time Delfoi, where experts evaluated the presented claims according to how they see the desirability and the probability of claims.

Digitalization as a driver of change, knowledge intensive business and services, and the impacts of digitalization on knowledge intensive work were studied as the knowledge base. The accounting industry was described in the functional framework. According to the knowledge base digitalization is the most significant change driver. The developing technology enables more and more work assignments to be automate by robotics and artificial intelligence. Change in customer behaviour means new possibilities for the companies. Customer experience management becomes more important, and for example services to ease online shopping should be made available. These challenge the current business models and the ways to produce professional services.

Based on findings of the thesis, the accounting industry is at the turning point. The previous development phase, electronical namely electrification in accounting, is still unfinished and new technological revolution integrates accounting offices and customers to use common accounting systems. Robotics and artificial intelligence are upcoming to the several industries, as well as to the accounting industry. The automation rate increases and time saved in the working hours will be used to serve more customers or produce additional value for customers. Digitalization is seen as impacting on buying behaviour and the way the services are used will be largely internet-base. The price competition is not seen rising, there is already competition on the industry price. The emerging of new kind of actors was viewed as quite likely and desirable.

The accounting industry is based on professional work, where the automation rate is increasing and the mode of working is changing. The industry needs to change and find new ways create customer value. New skills and services are needed. Another alternative is to produce traditional accounting services to meet theb demands of the law and let proactive competitors offer additional value to the customers, which will lead to losing customers.

The results of the thesis can be benefitted not only by accounting industry but also by other actors, who have an interest in the industry such as those working in the technology development and business consulting branches.

Keywords: Digitalization, Professional Services, Customer Value, Real Time Delfoi

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	7
1.2	Opinnäytetyöraportin rakenne.....	8
2	Digitalisaatio liiketoiminnan muutosajurina	8
2.1	Digitaalinen taloushallinto.....	10
2.2	Digitalisaatio ja asiakaskäyttäytyminen.....	11
2.3	Digitalisaatio ja asiakaskokemus	13
2.3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen	15
2.3.2	Vastuu asiakaskokemuksesta	17
2.4	Digitalisaatio-ajuri liiketoimintamallien kehittämisestä	18
2.4.1	Arvon tuottaminen, paketoiminen ja hinnoittelu	21
2.4.2	Business Model Canvas	21
3	Asiantuntijatyö- ja palvelut	24
3.1	Asiantuntijapalveluiden luonne.....	25
3.1.1	Asiantuntijapalveluiden kehitysnäkymät.....	27
3.1.2	Arvon tuottaminen asiakkaalle asiantuntijapalvelulla.....	30
3.2	Digitalisaation vaikutus asiantuntijatyöhön	31
3.2.1	Robotisaatio ja keinoäly asiantuntijatyössä	32
3.2.2	Pilvipalvelut tilitoimistojen digitalisaation vauhdittajana.....	34
3.2.3	Keinoäly -tietokoneohjelmarobotti eli botti	35
3.2.4	Osaamisen kehittämistarpeet tilitoimistoissa.....	36
3.3	Yhteenveto tietoperustasta	37
4	Tilitoimistoala Suomessa	38
4.1.1	Tilitoimistoalan nykytila	41
4.1.2	Tilitoimistojen palvelutarjooma.....	42
4.1.3	Tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu	43
5	Tutkimuksen kuvaus	45
5.1	Ennakointi	45
5.2	Toimintaympäristön luotaaminen	47
5.3	Tulevaisuustietoon liittyvät käsitteet	48
5.3.1	Megatrendit	48
5.3.2	Trendit	49
5.3.3	Heikot signaalit	49
5.3.4	Villit kortit.....	50
5.4	Delfoi-tutkimus menetelmänä	51
5.4.1	Arvioitavan tulevaisuustiedon luotaaminen	54
5.4.2	Panelistien valinta	59

5.4.3	Real Time Delfoi eDelfoin toteutus	60
5.5	Delfoi-tutkimuksen tulokset.....	62
5.5.1	Automaatioaste	62
5.5.2	Asiakasarvo	64
5.5.3	Hintakehitys	66
5.5.4	Ostaminen ja hankinta	67
5.5.5	Palvelun käyttö	69
5.5.6	Uudet toimijat	70
6	Kehittämishankkeen kuvaus	72
6.1	Tilitoimistoalan tulevaisuuden ydinpätevyyspuu	73
6.2	Tilitoimistoalan tulevaisuuden liiketoimintamallit.....	76
7	Johtopäätökset	78
7.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	80
7.2	Pohdintaa ja jatkotutkimuksen kohteita	80
7.3	Tuloksen laajemman hyödynnettävyyden arviointi	82
	Lähteet	83
	Kuviot..	89
	Taulukot	90
	Liitteet.....	91

1 Johdanto

Elämme transformaation aikaa, jolloin liiketoiminta on siirtymässä digitaaliseksi kovaa vauhtia. Kuluttajille suunnatut palvelut ja vähittäiskauppa ovat kehityksen tienviitoittajia, mutta muutos koskee kaikkia toimialoja, eikä pelkästään kuluttajaliiketoimintaa vaan myös yritysten välistä liiketoimintaa, julkista sektoria sekä kolmatta sektoria. Kun pari vuosikymmentä sitten keskityttiin tehostamaan tuotteiden tuotantoprosesseja, nyt tehostetaan asiantuntijapalveluita. Muutoksen vauhti ei ole koskaan ollut niin kovaa kuin se on nyt ja niinpä tähän transformaatioon liittyvä liiketoiminta elää tällä hetkellä kasvusuhdanteessa.

Digitalisaatio on megatrendi, joka muuttaa kaikkia toimialoja. Teknologian avulla tietovirrat muuttuvat automaattisiksi, toimijoiden roolit muuttuvat, liiketoiminta- ja ansaintamallit kehittyvät ja se tulee asettamaan uudenlaisia osaamisvaateita. Digimurroksen myötä syntyy uusia liiketoimintatapoja, joka on uhka niille, jotka eivät lähde muutokseen mukaan, vaan pitäytyvät vanhoissa toimintatavoissa. (Tynnin & Viinikainen 2016.)

Tilitoimistoala on yksi niistä toimialoista, joka on näiden voimakkaiden muutosvoimien kourissa. Tarkastelen tässä opinnäytetyössä tilitoimistoalaa ja tavoitteena on löytää alaan vaikuttavat vallitsevat muutostekijät ja niiden todennäköiset ja toivottavat vaikutukset tilitoimistoalaan seuraavien viiden vuoden aikana. Opinnäytetyön taustalla on näkemys, että digitaalinen transformaatio on isoin muutosajuri, jonka seurauksena tilitoimistotyöntekijöiden työ ja alan liiketoiminta muuttuvat valtavasti. Toimintaympäristössä on oletettavasti myös muita alaa voimakkaasti muovaavia tekijöitä. Tilitoimistoala on hyvin perinteinen toimiala ja sen vuoksi transformaation vauhtia on vaikea tietää ja tulevaisuustutkimukselle on tarvetta.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön kehittämistavoitteena on auttaa tilitoimistoalaa tunnistamaan digitalisaation vaikutukset toimialaan niin, että tilitoimistot pystyvät hyödyntämään digitalisaation tarjoamat mahdollisuudet ja varautumaan haasteisiin erityisesti ydinpätevyyksien ja liiketoimintamallin näkökulmasta. Kehittämistehtävän toteuttamiseksi opinnäytetyössä selvitetään digitalisaatioon ja asiantuntijatyön tietoperustaa ja tilitoimistoalan viitekehystä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitkä ovat tilitoimistoalaan vaikuttavat merkittävimmät tekijät eli muutosajurit. Muutosajureiden ja asiantuntija-arvioiden pohjalta selvitetään, miltä tilitoimistoala näyttää viiden vuoden päästä. Työssä hyödynnetään tulevaisuuden tutkimusta ja tutkimusosuuden toteutus perustuu tulevaisuuden ennakoinnin menetelmiin, erityisesti Delfoi-menetelmään. Teoreettisena tavoitteena on tutustua digitalisaatioon ja sen vaikutuksiin erityisesti asiantuntijatyöhön ja -palveluihin, liiketoimintamalleihin ja asiakaskokemukseen. Kerätyn tiedon pohjalta tavoitteena on muodostaa näkemys toimialan tilanteesta noin viiden

vuoden päästä sekä tarkastella, miten muutokset vaikuttavat tilitoimistoalan ydinpätevyyspuuhun sekä liiketoimintaan. Työssä mallinnetaan esimerkkien avulla tilitoimistoalan mahdolliset Business Model Canvas sekä Lean Canvas vuonna 2022.

Toimialaan liittyviä kotimaisia tutkimuksia on jonkin verran tehty. Esimerkiksi Lappeenrannan teknillinen yliopisto toteutti yhdessä Saimaan ammattikorkeakoulun kanssa haastattelututkimuksen 2015 tilitoimistoalan tulevaisuuden näkemyksistä. Tutkimus toteutettiin Digitalous 2025 -hanketta varten, joka tähtää Etelä-Karjalan tilitoimistojen osaamistason nostoon. Koska edellä mainittu haastattelututkimus oli 2 vuotta vanha, mielestäni oli hyödyllistä kartoittaa alan toimijoiden käsityksiä mahdollisista tulevaisuuksista. Nyt monet vallitsevista megatrendeistä, kuten digitalisaatio, ovat useimmille ihmisille konkreettisempia kuin kaksi vuotta sitten ja siksi näkemys tulevasta saattaa olla selkeämpää. Kansainvälisiä toimialaan liittyviä vastaavanlaisia tutkimuksia ei löytynyt. Toimiala on yleensä paikallista ja muotoutunut paikallisesti, joten kansainvälinen tutkimus ei välttämättä olisi hyödynnettävissä Suomen tilitoimistollalle.

1.2 Opinnäytetyöraportin rakenne

Opinnäytetyöraportin alkuosan tarkoitus on tuottaa tietoperusta, joka taustoittaa tutkimus- ja kehittämishanketta. Tietoperustassa käsiteltävät aihealueet ovat digitalisaatio ja asiantuntijatyö- ja palvelut. Koska molemmat asiakokonaisuudet ovat hyvin laajoja, on ne rajattu tässä raportissa tutkimus- ja kehitysosan kannalta relevantteihin osa-alueisiin. Digitalisaatioon liittyen käsitellään asiakaskäyttäytymistä ja ostoprosessia, asiakaskokemusta ja muutoksia liiketoimintamalleissa. Edellisiä tarkastellaan erityisesti digitalisaation näkökulmasta. Asiantuntijapalveluihin liittyen tarkastellaan asiantuntijapalveluiden luonnetta, digitalisaation vaikutuksia asiantuntijatyöhön, robotisaatiota sekä lopuksi tiiviisti osaamisen kehittämistä.

Opinnäytetyön toiminnallinen viitekehys, tilitoimistoala Suomessa, esitellään tietoperustan jälkeen ennen tutkimuksen toteutuksen kuvausta. Tutkimusprosessin eri vaiheet ja tulokset käsitellään kappaleessa viisi. Opinnäytetyön kehittämistehtävää kuvataan kappaleessa kuusi. Kehitysosassa esitetään tilitoimistoalan tämän hetkistä tilannetta kuvaava ydinpätevyyspuu sekä Delfoi-tutkimukseen perustuva ydinpätevyyspuu. Raportin lopussa on vielä loppupäätelmät.

2 Digitalisaatio liiketoiminnan muutosajurina

Digitaaliset teknologiat ovat tällä hetkellä yksi tärkeimmistä talouden muutosajureista (Brynjolfsson & McAfee, 2012). Digitalisaatiossa digitaaliset teknologiat integroituivat jokapäiväiseen elämäämme. Kaikki, mikä voidaan digitalisoida, tullaan digitalisoimaan eli muuttamaan

biteiksi. Se muuttaa niin yritysten ja organisaatioiden toimintaa kuin myös kuluttajien toimintaa. Ostaminen, maksaminen, työelämä, arki ja koko infrastruktuuri ovat muuttuneet. (Hiltunen 2017, 38)

Digitalisaatio muuttaa maailmaa tällä hetkellä peruuttamattomasti. Muutos tapahtuu asteittain murroksena, jossa vanhat tavat ja liiketoimintamallit ovat ihan erilaisia, mihin on totuttu ja siksi puhutaankin disruptiosta. Vanhat toimintamallit, ajattelumallit ja käytännöt korvautuvat uusilla. Muutos koskee liike-elämää ja kaikkia sen toimintoja kuten myyntiä, markkinointia, taloushallintoa, henkilöstöhallintoa, asiakaspalvelua ja tuotantoa. Liike-elämän lisäksi muutos koskee politiikkaa, tapaamme viestiä ja ajankäyttöä, taloutta, terveydenhuolto ja julkisia palveluita. (Ilmarinen & Koskela 2015, 35.)

Digitalisaatio on trendikäs site, vaikka kaikki siihen liittyvä on saanut jo pari kymmentä vuotta sitten alkunsa. Edeltäviä termejä ovat olleet mm. liiketoiminnan sähköistyminen, digitalisointi ja web 2.0. Nyt digitalisaation muutosvoima on erityisen suuri. Sillä viitataan hyvin moneen eri asiaan kuten sisältömarkkinointiin, tapaan myydä ja ostaa verkossa, pelillistämiseen, esineiden internetiin ja moneen muuhun. Digitalisaatio ja digi-alkuiset sanat ovat tämän päivän megatrendi. (Ilmarinen & Koskela 2015, 17.)

Ilmarinen & Koskela (2015, 17) kuvaavat digitoinnilla prosessia, jossa asioita, esineitä tai prosesseja muutetaan analogisesta digitaalisesta. Esimerkkejä tästä on äänilevyjen muuttuminen suoratoistopalveluiksi, sanomalehtien muuttuminen internet-pohjaisiksi uutispalveluiksi ja tavaratalojen muuttuminen verkkokaupoiksi. Pelkästään näistä esimerkeistä näemme, että digitalisointi muuttaa eri toimialoja kuten musiikkiteollisuutta, media- ja vähittäiskaupan aloja. Digitalisoituminen muuttaa myös liiketoimintaprosesseja. Esimerkiksi pankin lainahakemus voidaan hoitaa nykyään digitaalisesti. Pelkkä digitalisoiminen ei tee vielä digitalisaatiota. Siihen tarvitaan vielä muutosta ihmisten käyttäytymisessä, markkinoiden dynamiikassa ja yritysten ydinliiketoiminnassa. Muutosvoima digitalisaatiolle tulee digitalisoinnista eli teknologias- ta.

Nykyään yrityksillä on nettisivut ja verkkoportaalit, jotka mahdollistavat kohtaamiset asiakkaiden kanssa ja jonka avulla itsepalvelu on lisääntynyt merkittävässä määrin. Asiakas tekee itse sen, minkä yritys tarjosi hänelle ennen palveluna. Tässä on kyse ostamisesta myymisen sijaan, sillä asiakkaat ostavat silloin kun haluavat ja haluamassaan kanavassa. Näin ollen aiemmin puhelimesta tai kasvokkain tapahtuneet kohtaamiset ovat siirtyneet siis verkkoon. (Löytänä & Korteso 2011, 28). Muutos käytöksessämme näkyy muun muassa siten, että luemme uutisia sosiaalisessa mediassa tai verkkosanomalehdistä paperisten lehtien sijaan. Vaihdamme tietoa, neuvottelemme ja pidämme yhteyttä nykyaikaisten yhteistyöalustojen ja järjestelmien avulla. Käytämme uudenlaisia palveluita, kuten vertaismajoituspalveluja tar-

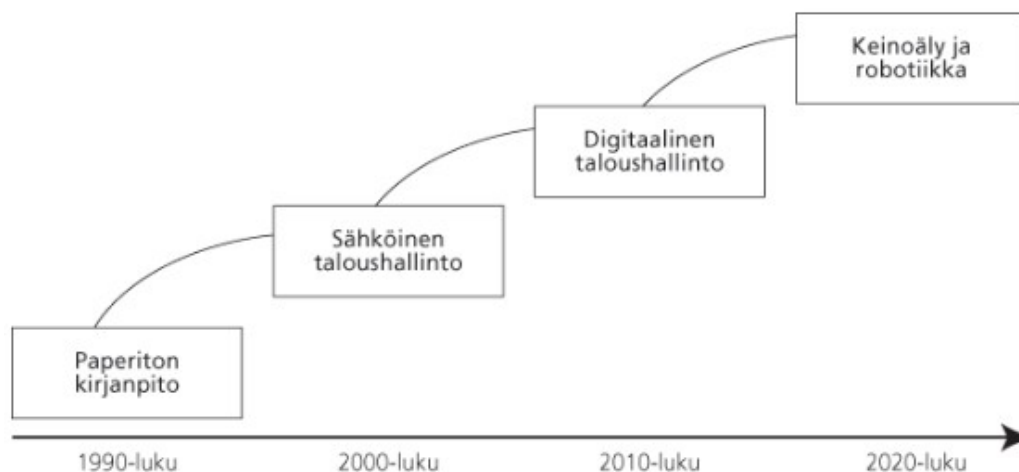
joavaa Airbnb:tä, teemme merkittävän osan ostopäätöksistä etukäteen internetissä ja tärkeä ostokriteerimme on vertaisryhmän arviot ja palautteet. Digitalisaatio muuttaa käytöstämme vääjäämättä. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 23-25.)

Digitalist Networkin perustaja Ville Tolvanen puhui digitalisaatiosta Nordic Business Forum goes Digital -tilaisuudessa 3.10.2017 Helsingissä. Hän kertoi digitalisaation tuovan mukanaan uusia innovatiivisia ratkaisuja arkipäivän ongelmiin. Hänen mukaansa me ihmiset otamme innovatiiviset ratkaisut uudeksi tavaksi tehdä asioita ensiksi kuluttajan roolissa ja vasta myöhemmin työntekijän roolissa. Esimerkkeinä hän käytti verkko-ostamista ja erilaisten suoratoistopalveluiden, kuten Spotify ja Netflix, käyttöä. Työelämässä asioita tehdään vielä paljon analogisesti, vaikka se on tosin vähenemässä. Digitaalisella tavalla tehdä asioita, voidaan toimia perinteistä tapaa tehokkaammin ja kun asiat tehdään digitaalisesti, on tiedon perusteella mahdollisuus tehdä analysointia niin, että voidaan esimerkiksi ennakoita tehokkaammin. Tieto on helposti jaettavissa ja jalostettavissa.

Digitalisaatio tuo mukanaan myös haasteita. Tiedon määrä on kasvanut valtavasti ja määrä kasvaa edelleen, jonka myötä tiedon säilyttäminen muodostuu ennen pitkää ongelmaksi. Kyberuhat ovat toinen haaste, sillä tietovuodot, identiteettivarkaudet ja hakkerointi ovat jo nykyään muodostuneet uhaksi. Tulevaisuudessa, jolloin esineetkin ovat kytkettynä yhä enemmän internettiin, tulemme näkemään enenevässä määrin myös laitekaappauksia. (Hiltunen 2017, 39)

2.1 Digitaalinen taloushallinto

Digitalisaatio muuttaa myös tilitoimiston substanssia eli taloushallintoa. Viime vuosikymmenellä puhuttiin sähköisestä taloushallinnosta ja nyt kuluvalle 2010-luvulle puhutaan digitaalisesta taloushallinnosta. Lahti ja Salminen (2014, 23-28) kuvaavat sähköisen ja digitaalisen taloushallinnon eroja. Sähköisyyden alkaessa yleistyä 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa, viitattiin sähköisyydellä paperittomuuteen. Käytännössä paperittomuus tarkoitti lakisääteisten tositteiden muuttamista sähköiseksi. Se ei tarkoita välttämättä tehokkuutta, koska prosessit olivat kuitenkin manuaaliset. Digitaalisella taloushallinnolla saavutetaan suuria etuja tehokkuudessa ja nopeudessa perinteisiin paperisiin ja manuaalisiin prosesseihin verrattuna. Eri resurssien tarve vähenee, toiminnan laatu ja läpinäkyvyys paranevat sekä virheet vähenevät. Kuvio 1 esittää taloushallinnon eri kehitysvaiheita lähivuosikymmeninä.



Kuvio 1: Taloushallinnon kehittyminen Suomessa (Lahti & Salminen 2014, 27)

Digitaalisella taloushallinnolla saavutetaan tyypillisesti 30 - 50 prosentin parannuksia taloushallinnon tehokkuudessa. Yksittäisissä prosesseissa on mahdollista saavuttaa jopa 90 prosentin tehokkuuden parantuminen. Tehokkuus tulee siitä, että samaa tietoa ei käsitellä useaan kertaan ja perustietoja ylläpidetään ainoastaan yhdessä paikassa. Aika- ja paikkariippumattomuus mahdollistavat esimerkiksi ostolaskujen käsittelyn tai raporttien selailun mistä päin maailmaa tahansa, kun käytettävissä on päätelaite ja internet-yhteys. Matkalaskun tekeminen nopeutuu hyödyntämällä GPS-reittitietoja. Tehokkuus on parantunut myös yhä käyttäjäystävällisimmillä ja helpokäyttöisimmillä käyttöliittymillä. (Lahti & Salminen 2014, 23-28)

Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa kirjanpidon rutiinotoimintojen automatisoinnin, jolloin tilitoimiston asiakasyrityksellä on lähes reaaliaikainen näkymä yrityksensä tilanteeseen. Automaation lisääntyessä ohjelmisto hoitaa kirjanpitäjän puolesta toistuvien raporttien tuottamisen ja lähettämisen yrittäjälle. Näin kirjanpitäjällä on aikaa ja mahdollisuus tuottaa erilaisia lisäarvopalveluita yrittäjälle. Numeroiden tuottamisen sijaan kirjanpitäjä voi siis keskittyä analysoimiseen ja ehdotusten tekemiseen yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. (Pahta, Seppo 2017. <https://www.talousverkko.fi/miksi-tilitoimistosi-kriisissa/>)

2.2 Digitalisaatio ja asiakaskäyttäytyminen

Nykyään ihmiset hakevat internetistä tietoa sairauksiinsa ennen kuin menevät lääkäriin. Yleensä saatavilla olevan informaation ja valitettavasti myös disinformaation avulla useimmat pyrkivät tekemään itse diagnoosin, johon lääkäristä haetaan vahvistusta ja resepti lääkkeisiin. Influenssan leviäminen maailmalla on helposti nähtävillä Googlen hakusanatiloista. (Ilmarinen & Koskela 2015, 36.) Esimerkki kuvastaa hyvin muutosta käyttäytymisessämme erilaisissa

tarvetilanteissa. Digiajan keskeisimpiä asiakastarpeita ovat tehokas ja nopea asioiminen. Sillä ei tarkoiteta palvelun sujuvuutta fyysisessä toimipisteessä, vaan tarve halutaan tyydyttää verkossa ja mielellään mobiilisti. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 48-49.)

Amerikkalainen markkinointistrategisti David Meerman Scott kuvaa markkinoinnin digitalisoinnin yhtä tärkeintä seurausta seuraavasti: ”puskaradio on aina ollut erittäin tärkeää liiketoiminnalle, mutta nykyään se on todella paljon tärkeämpää”. Kun puskaradiot toimivat verkossa, keskusteluihin osallistuu yhä useampi ihminen ja sitä isompi määrä ihmisiä seuraa keskusteluita. Internetissä julkaistulla videolla tai blogikirjoituksella voi olla miljoonia lukijoita. (The New Rules of Marketing & PR 2013, 59.) Tänä päivänä internet on lähes kaikkien saatavilla paikasta ja laitteesta riippumatta. Asiakkaan odotusarvo on asioida internetissä. Hänen ostoprosessinsa tapahtuu merkittävin osin internetissä. Päätöksen tehtyään, hän voi useissa tapauksissa tilatakin tuotteen internetistä. Tämän huomioiminen on yrityksille välttämättömyys. Sherlock (2014, 129-130) tarttuu kiinni tähän muutokseen myyntihenkilöstön näkökulmasta, joka muuttuu tässä samalla. Ennen myyntihenkilöä tarvittiin kertomaan tuotteesta ja sen soveltuvuuksista, mutta nyt tieto on asiakkaan saatavilla helposti. Usein asiakas on jo siis hyvin perehtynyt asiaan ennen yhteydenottoa myyntiin. Kontaktien määrä myyntiin myös vähenee. (Sherlock 2014, 129-130.)

Miten kuluttajat etsivät tietoa tuotteista ja kertovat kokemuksistaan yrityksistä on muuttunut täysin viimeisen kymmen vuoden aikana. Kun asiakas pohtii ostopäätöstä, hän hakee tietoa hakukoneilla. Hän päätyy yrityksen verkkosivuille ja seuraavaksi hän etsii muiden asiakkaiden kokemuksia ja mahdollisia suosituksia kiinnostuksen kohteena olevasta tuotteesta tai palvelusta. Samantyyppiset kokemus- ja suosituskirjoitukset ovat ilmaantuneet myös B-to-B-puolelle esimerkiksi LinkedIniin ja Twitteriin. Siitä syystä tulevaisuuden menetystäjäorganisaatiot pystyvät muuntamaan myyntiorganisaation helpon ostamisen mahdollistajaksi. (Löytänä & Korteso 2011, 31). Puhuttaessa liiketoimintakumppanuudesta, jota tilitoimistotkin ovat asiakasyrityksilleen, helpon ostamisen mahdollistamisella voitaisi tarkoittaa esimerkiksi läpinäkyvän hinnoittelun ja palvelusisällön esittämistä tilitoimiston verkkosivuilla tai vaihtoehtoisesti asiakkaan opastamista oikean kumppanin valitsemiseen sisältömarkkinoinnin keinoin. Etenkin pienyrittäjät ovat usein kiinni yritystoiminnassaan toimistoaikaan ja etsivät tietoa tuotteista ja palveluista esimerkiksi ilta-aikaan, jonka vuoksi tilitoimistojen verkkosivujen ja keskustelupalstojen ja foorumien sisällön perusteella saatu kokemus voi vaikuttaa merkittävästi tarjoajaehdokkaiden valinnassa.

Verkossa myymisen merkitys kasvaa kaiken aikaa yritysten välisessä liiketoiminnassa ja asiantuntijat käyttävät työaikaansa yhä enemmän verkossa olemiseen. B-to-B-ostamisessa kolme yleisintä tietolähdettä ovat internetin hakukoneet, toimittajien omat nettisivut sekä verkkokatalogit. (Parvinen 2013, 277.) Tiedonlähteen lisäksi verkkopalvelut ja -kaupat toimivat myös

hankintakanavana, sekä vähentävät yhä enemmän ns. manuaalista työntekoa ja siirtävät eri toiminnot suoraan online-palveluihin. Erilaisia palveluita kehitetään yhä enemmän, joissa asiakas ja toimittaja käyttävät yhteistä verkkopalvelua. Tällöin muun muassa varastosaldot, reklamaatiot, tarjouspyynnöt ja kehitysehdotukset ovat helposti nähtävillä digitaalisena. Niin asiakkaalla kuin toimittajallakin on halu tehdä töitä yhdessä mahdollisimman avoimesti, mutkattomasti ja helposti.

Yritysten välisessä verkkomyymisessä keskitytään oikean tiedon tarjoamiseen asiakkaalle, itsepalvelun mahdollistamiseen ja liidien jalostamiseen. Myyjäorganisaation haasteena on siis tunnistaa asiakkaiden tavoitteet ja toimia asiakaslähtöisesti huomioiden myös oman organisaation tarpeet ja mahdollisuudet. Virallisten yrityksen verkkosivujen lisäksi hyödynnetään sosiaalista mediaa ja käydään keskustelua julkisesti. Aktiivisimmat myyjät bloggaavat tai äänittävät podcasteja, joita asiakkaat voivat seurata RSS-feedeillä. Tutoriaaleilla ja muilla opetusvideoilla osoitetaan ammattitaitoa ja käynnistetään vuorovaikutteisuuden ketju asiakkaiden välillä. Ihmisläheisyyttä pyritään tuomaan muuan muassa asiantuntijoiden kasvokuvien avulla. (Parvinen 2013, 2822-83.)

Digitaalisesti tapahtuva asiointi tuottaa puolestaan toimistamme dataa, joka on erittäin arvokasta tukemaan meidän ostoprosessia verkossa. Niin kutsuttu Big Data mahdollistaa kysynnän ennakoimisen, oikeiden tuotteiden ja palveluiden tarjoamisen asiakkaille ennen kuin hän edes ehtii etsiä tietoa. Tietoa kertyy jatkuvasti valtavat määrät ja se on seurattavissa ja analysoitavissa jopa reaaliaikaisesti. Tieto on erittäin arvokasta, koska jolla tämä tieto on, pystyy hän ennustamaan ihmisten käyttäytymistä. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 48-49.)

Suurimmalla osalla tilitoimistoista ei ole myyntiin dedikoitua henkilöstöä lainkaan, joten edellä kuvatut muutokset saattavat kuulostaa kaukaisilta. Tilitoimistot eivät ole sen enempää suojassa näiltä muutoksilta kuin muutkaan toimialat. Nixon (2015, 35) ennustaakin tilitoimistojen tarvitsevan tulevaisuudessa markkinointi- ja myyntiosaamista jo pelkästään siitä syystä, että hänen mukaansa hintakilpailu kiristyy ja tilitoimiston tulee pystyä erottautumaan ja kertomaan, miksi asiakkaiden pitäisi pysyä heidän asiakkainaan tai tulemaan heidän asiakkaikseen.

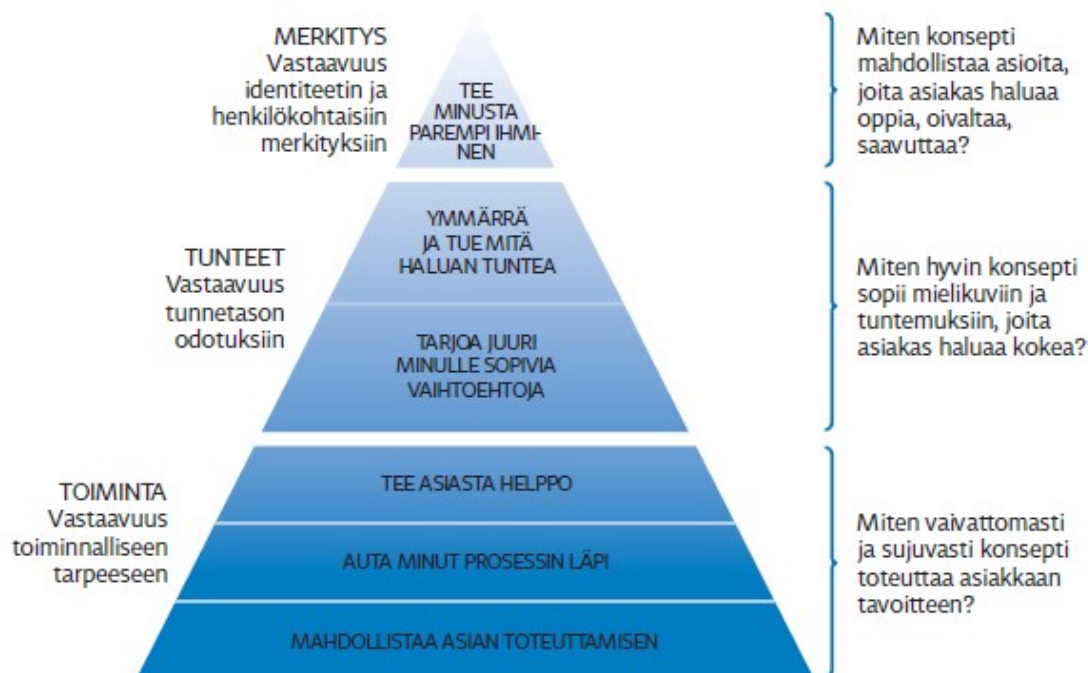
2.3 Digitalisaatio ja asiakaskokemus

Palveluissa on keskeistä, miten asiakas kokee palvelun. Kokemus ulottuu kokonaisuuteen alkaen markkinoinnista, myynnistä ja muista kontakteista ennen varsinaista palvelun käyttöä aina palvelun käyttöön eli asiakaspalveluun, ominaisuuksiin ja käyttöön asti. (Tuulaniemi 2011, 37.) Asiakaskokemus on käyttäjän tulkinta vuorovaikutuksesta brändin kanssa (Frow ja Payne (2007, 89). Se on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Eli kyse on ihmisen tekemistä tulkinnoista eikä rationaali-

sista päätöksistä. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Jos asiakkaan saama palvelu ei tuota samaa kokemusta kuin esimerkiksi markkinointiviesti ja myyjän toiminta myyntivaiheessa, on asiakaskokemus ristiriitainen. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa määritellä, mikä on tavoiteltava asiakaskokemus ja laatia suunnitelma, miten tavoiteltava asiakaskokemus tuotetaan kaikissa palvelukanavissa ja palvelun vaiheissa. Koska asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti tunteet ja alitajuntaiset tulkinnat, ei asiakaskokemuksen muodostamiseen voi täysin vaikuttaa (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Customer Experience Management (CEM) on asiakaskokemuksen johtamisen englanninkielinen vastine. Löytänä ja Kortesus (2011, 12) sanovat asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteen olevan maksimoida yrityksen asiakkailleen tuottama arvo luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Frow ja Payne (2007, 89) puolestaan sanovat tavoitteen olevan parantaa asiakassuhteita ja rakentaa asiakaslojalisuutta. Asiakaskokemuksen johtamisella nähdään olevan yritykselle paljon positiivisia hyötyjä kuten muun muassa vahvistaa asiakkaan sitoutumista yritykseen, kasvattaa suosittelijoiden määrää, lisätä ristiin- ja lisämyynnin mahdollisuuksia, pidentää asiakkuuden elinkaarta, kohottaa brändin arvoa, sitouttaa henkilöstöä ja pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia (Löytänä & Kortesus 2011, 12).

Asiakaskokemus voidaan jakaa koostuvaksi kolmesta eri tasosta: toiminta, tunteet ja merkitys. Toiminnan taso kuvaa, kuinka palvelu vastaa hänen tarvetta, kuinka palveluprosessi sujuu, kuinka saavutettava, hahmotettava, monipuolinen ja käytettävä palvelu on. Tunnetaso kuvaa asiakkaan välittömästi kokemia tunteita ja kokemuksia palvelun käytöstä. Kolmas taso kuvaa merkitys- ja mielikuvakokemuksia henkilökohtaisella tasolla. Se liittyy mm. unelmiin ja tarinoihin sekä suhteessa identiteettiin ja elämäntapaan. Kuvio 2 havainnollistaa arvon muodostuksen tasot. (Tuulaniemi 2011, 37.)

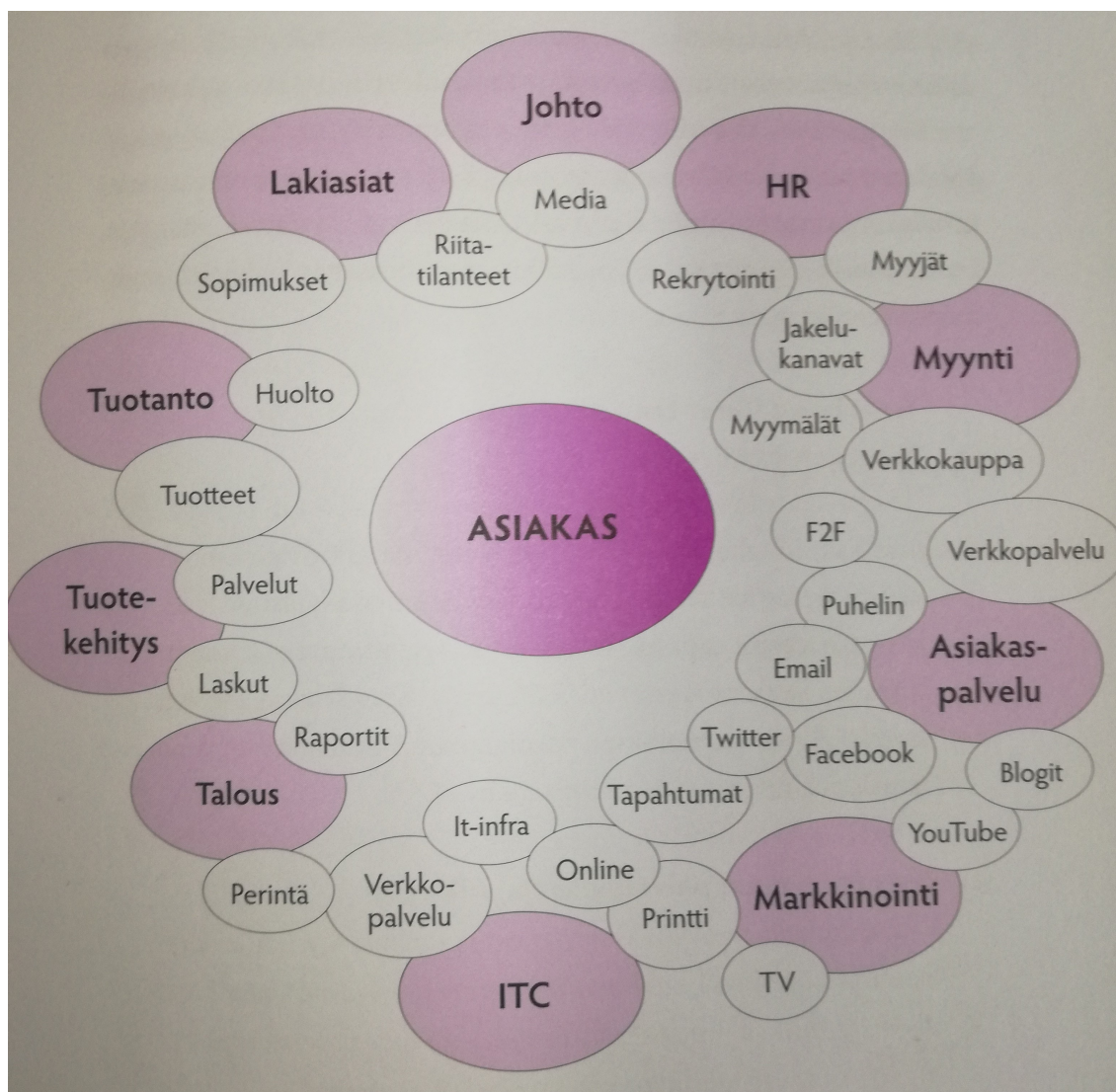


Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 37. Lähde: Palmu Inc.)

Täydellinen asiakaskokemus on suhteellisen uusi termi. Sillä tarkoitetaan, että asiakas antaa asiakastytyväisyysarvosanaksi viisi viidestä. Sen saavuttamista tulee arvioida kontekstissa, joka on tietyssä segmentissä liittyen tarjottavaan palveluun ja tuotettavissa järjevin kustannuksin. Täydellisen asiakaskokemuksen tuloksena asiakkaasta tulee yrityksen pitkään pysyvä suositteluva asiakas auttaen näin luomaan kasvavaa voitollista liiketoimintaa yritykselle. Täydellistä asiakaskokemusta kannattaa tavoitella, koska perustyytyväinen asiakas, joka antaa arvosanan neljä viidestä, on vain vähän lojaalimpi kuin tyytymätön asiakas. (Frow ja Payne 2007, 90-92).

2.3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Teollisen aikakauden loppupuolella pyrittiin löytämään kilpailuetekijöitä hinnoittelulla tai erottautumalla. Kun kilpailu kiristyi, kilpailuettujen löytämiseksi tuotteiden rinnalla alettiin tarjota palveluita. Ajan myötä palveluliiketoiminnasta tuli merkittävämpää kuin hyödyke- tai tuotelähtöisestä liiketoiminnasta. Palveluliiketoiminta on kohdannut kuitenkin samankaltaiset haasteet kuin tavaraliiketoiminta: erottuminen palvelulla on vaikeaa ja hinnan merkitys erottavana tekijänä alkaa korostua. Teknologian avulla pystytään kehittämään toiminnan tehokkuutta, mutta harvoin kilpailukykyä. Tämän vuoksi seuraava askel on tuottaa asiakkaille kokemuksia. Se onnistuu asettamalla asiakas keskiöön ja yrityksen toiminnot sen ympärille tarjoamaan merkityksellisiä kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 16-19). Kuvio 3 havainnollistaa minkälaisia asiakaskokemuksen kosketuspisteitä yrityksen ja asiakkaan välillä voi olla.



Kuvio 3: Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Kortesus 2011, 75)

Asiakaskokemukset voidaan jakaa kolmeen tasoon myös siitä näkökulmasta, kuinka johdettuja ne ovat. Ensimmäinen taso on satunnainen kokemus, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Ennalta odotettava kokemus on ennalta suunniteltua ja se on riippumatonta ajasta ja paikasta. Kolmas taso on johdettu kokemus, joka on edellisen lisäksi erottuvaa ja tuottaa arvoa. Asiakkaan kokemassa arvossa on kaksi lähdettä. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia ja mitattavia. Ne eivät itsessään ole arvo, vaan luovat keinon jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irratiionaalisia. Arvo muodostuu palvelusta erilaisina tunteina, esimerkiksi hauskuutena, nautintona, jännityksenä ja turvallisuuden tunteena. (Löytänä & Kortesus 2011, 50-55). Tilitoimistoalalla lähtökohtainen tavoite on luoda asiakkaalle turvallisuuden tunne siitä, että ei tarvitse esimerkiksi pelätä jälkiveroja tai tilintarkastuksia. Asiakas voi olla turvallisesti mielin, että yrityksen tuloslaskelma ja

tase kertovat luotettavasti yrityksen taloudellisen tilan ja että hänen tilitoimisto osaa neuvoa tekemään hyviä päätöksiä taloudellisesta näkökulmasta. Tutkimusten mukaan asiakas suhtautuu yritykseen myönteisimmin ja intohimoisemmin, jos kokemukset ovat hedonistisia elementtejä verrattuna siihen, että kokemus koostuisi pelkästään utilitaarisista elementeistä. (Löytänä & Korteso 2011, 50-55).

Asiakaskokemuksen johtamisessa toimii liiketoiminnan perusopit kuten, että asiakaskokemusparannukset tulee perustaa segmentointiin ja palvelustrategia ja investointipäätökset tulee tehdä tietäen tulospotentiaali (Frow & Payne 2007, 93). Segmentointia voidaan pohtia ainakin kahdesta näkökulmasta: asiakaskohtaisen kannattavuuden ja lifestyle-ajattelun kautta. Jotta segmentoinnista on hyötyä, tulee sen perusteiden olla yksinkertaisia. Tällä hetkellä puhutaan asiakkuuden arvoon ja potentiaalisuuteen liittyvistä segmentoimalleista. Asiakkaat voidaan jakaa muuan nelikenttäsegmentteihin perustuen ensiksikin siihen, paljonko asiakas tuottaa yritykselle arvoa (vähän/paljon) ja toiseksi siihen, paljonko asiakas vaatii yritykseltä huomiota (vähän/paljon). (Löytänä & Korteso 2011, 129)

Vain pieni osa suomalaisista yrityksistä toteuttaa keskitettyjä toimenpiteitä asiakaskokemuksensa parantamiseksi. Tämä ilmeni Löytänen ja Korteson vuonna 2011 teettämästä kyselystä, johon vastasi 433 ylimmän tai keskijohdon edustajaa. Suurimmiksi esteiksi nousi kolme osaluuetta: asiakaskokemusstrategian puute, muut liiketoiminnan toimenpiteet (resurssipula) ja kompetenssin puute asiakaskokemuksen johtamisessa. Mahdollisuudet ovat kuitenkin tiedostettu ja asiakaskokemusjohtamisen roolin nähtiin kasvavan tulevaisuuden strategioissa. (Löytänä & Korteso 2011, 40).

2.3.2 Vastuu asiakaskokemuksesta

Mikko Torikka (Tietoviikko 8.10.2015) sanoo asiakaskokemuksen johtamisen olevan trenditermi tällä hetkellä. Asiakkaat odottavat korkean tason digitaalisia ja monikanavaisia kokemuksia toimialasta riippumatta. Asiakkaan ostopolku poukkoilee luontevasti tietokoneen, kaupan ja kännykän välillä ja asiakaskokemuksen odotetaan pysyvän yhtenäisenä. Kyseessä ei ole pelkästään markkinoinnin tai asiakaspalvelun asia ja asiakaskokemuksen johtaminen jää vajaaksi, jos sitä ei nähdä kokonaisuutena. Positiivinen asiakaskokemus parantaa asiakastyytyväisyyttä ja näkyy kasvavana liikevaihtona ja asiakasuskollisuutena. Torikan mukaan yritykset ovat vasta heräämässä asiakaskokemuksen huomioimiseen, mutta edelläkävijöiden on mahdollisuus saavuttaa asiakaskokemuksen johtamisella kilpailuetua. Nykyajan asiakaskokemuksessa informaatioteknologialla on merkittävä rooli.

Kulutusikäyttäytyminen ei muutu hetkessä. Asiakkaiden on koettava saavansa uusien palveluiden käyttöönotosta aidosti arvoa, jotta innovaatioilla olisi kysyntää. (Hämäläinen & Maula &

Suominen 2016, 25.) Monikanavaisuus liitetään helposti kuluttajaliiketoimintaan ja vielä yleisimmin vähittäiskauppaan. Se koskee kuitenkin yhtä lailla yritysten välistä liiketoimintaa ja kaikkia toimialoja.

Asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä on mitattu ensimmäisiä kertoja vuonna 2012, jonka analyysin tietoja on päivitetty vuonna 2015. Sen mukaan asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset voittivat kannattavuudessa Standard & Poor's 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä. Menestys perustuu siihen, että heidän asiakkaat pysyvät asiakkaina, koska ovat tyytyväisiä. Nämä asiakkaat eivät ole myöskään yhtä hintaherkkiä kuin muiden yritysten asiakkaat. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 16 - 17.)

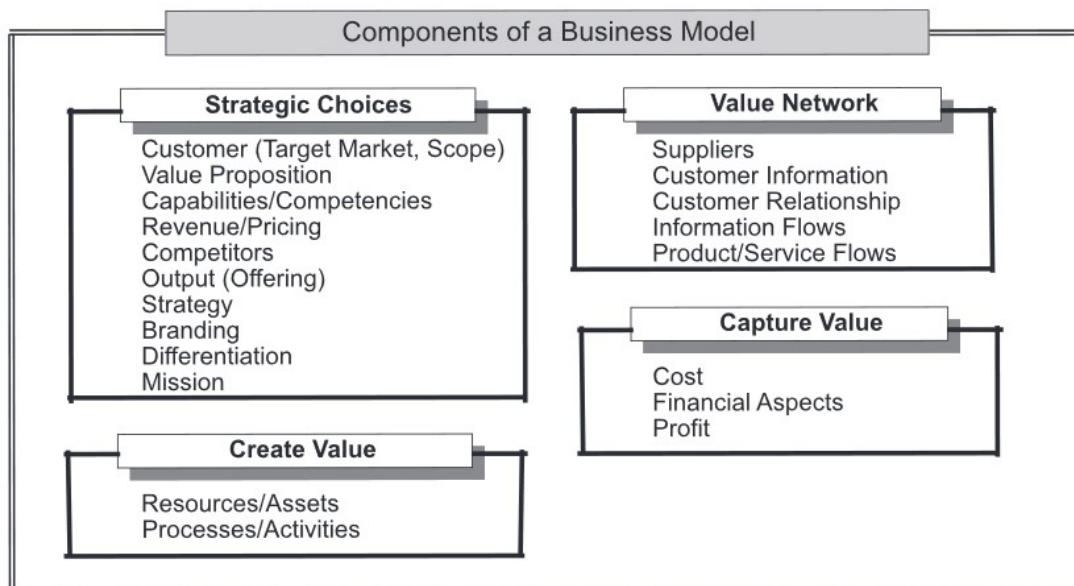
2.4 Digitalisaatio-ajuri liiketoimintamallien kehittämisestä

Uudet kehityssuunnat ja liiketoimintamallit haastavat käytännössä jokaisen yrityksen pohtimaan nykyisten liiketoimintamalliensa toimivuutta ja sitä, mistä uudet kilpailijat tulevat. Red Hatin toimitusjohtaja Jim Whitehurst on arvioinut, että Fortune 500 -yrityksistä suurin osa putoaa kehityksen vauhdista, sillä uuden innovointi ja organisaation muutos ovat vaikeita. Yritykset pysyvät nykyään huomattavasti lyhyemmän aikaa kuin ennen. Yritysten keskimääräinen elinikä on vain 15 vuotta ja vain muutoskykyiset helmet elävät pidempään. Siksi luovuus ja oivaltaminen ovat keskiössä organisaatioissa. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 89.)

Muuttuneita liiketoimintamalleja ilmentävät hyvin täysin uudet yritykset, jotka ovat syntyneet haastamaan perinteiset alan toimijat hyödyntäen teknologiaa ja luoden uusia liiketoimintamalleja. Spotify on haastanut levyteollisuuden ja Netflix televisioyhtiöt suoratoistopalveluillaan. Suomalainen Yogaia tarjoaa joogaharjoituksia samalla kuukausiperusteisella kuukausimaksullilla kuin monet muutkin hyvinvointipalveluita tarjoavat yritykset. Yogaian hinta on murto-osa verrattuna kilpailijoihinsa verrattuna, koska harjoitus voidaan suorittaa paikasta riippumatta ja yrityksellä ei näin ollen ole kalliita toimipaikkakuluja ja yhden harjoituksen osallistujamäärä skaalautuu ilman toimitilan kokorajoitteita.

Liiketoimintamalli -termiä on määritetty alan kirjallisuudessa ainakin 12 eri tavalla ja yhtään niistä ei ole hyväksytty viralliseksi määritelmäksi, johtuen niin monesta perspektiivistä (Shafer & Smith & Linder 2005, 200). Liiketoimintamalli pyrkii kuvaamaan, miten yritys ostaa ja myy tavaroita tai palveluita ja ansaitsee rahaa. Se edustaa abstraktisti yrityksen liiketoimintalogiikkaa, esittää ymmärrettävästi, miten yritys tekee rahaa toisin sanoen, mitä se tarjoaa, kenelle se tarjoaa ja miten se suorittaa liiketoimensa. Liiketoimintamalli linkittyy strategiaan ja prosesseihin sijaiten niiden välissä (Osterwalder 2004, 14) Liiketoimintamalli on käsitteellinen työkalu, joka sisältää objekteja, käsitteitä ja niiden suhteen toisiinsa ja jonka tavoitteena on ilmaista tietyn yrityksen toimintalogiikka. Se on yksinkertaistettu kuvaus siitä, mitä arvoa asiakkaalle annetaan, miten se tehdään ja millä taloudellisilla seurauksilla. (Osterwalder

& Pigneur & Tucci 2005, 3). Shafer & Smith & Linder (2005, 200) ovat perehtyneet eri liiketoimintamallien määritelmiin ja kuvio 4 esittää niiden yhteneväisyyksiä.

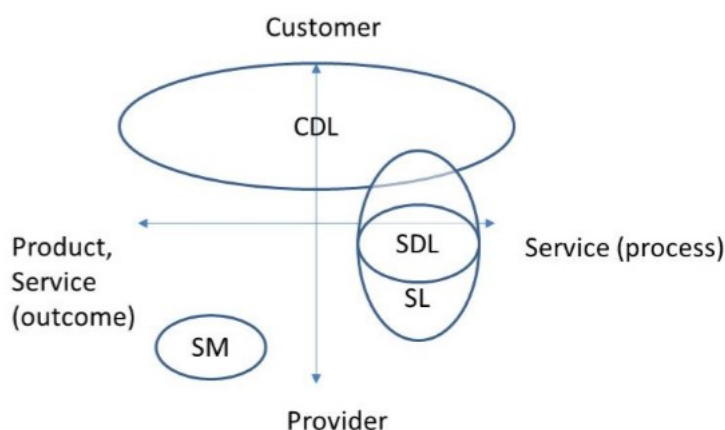


Kuvio 4: Liiketoimintamallin komponentit (Shafer & Smith & Linder 2005, 202)

Liiketoimintamalleissa on erotettavissa tyypillisesti kolme elementtiä: Miten arvo tuotetaan asiakkaalle (value creation)? Mistä syntyy arvo asiakkaille ja miten se paketoidaan (value delivery)? Mikä on ansaintamalli eli miten arvo rahastetaan (value capture)? Digitaaliset liiketoimintamallit hyödyntävät muutamaa perustekijää: ne ovat skaalautuvia, niillä on kevyt kustannusrakenne, ne voivat olla suoraan globaaleja ja digitaalisista tapahtumista kerätään dataa. Näiden osien avulla voidaan uudistaa liiketoimintamalleja, mutta tehokkaimmin niitä hyödyntävät uudet toimijat. Perinteisillä toimijoilla on ansainta puolustettavana, joka hidastaa disruptiota. Yksi tapa tuoreuttaa nykyistä liiketoimintaa on palveluistaminen. Siinä toimittaja ei myykään enää pelkkää tuotetta kuten aikaisemmin, vaan myytävän tuotteen ympärille luodaankin palvelu. Kun palvelu on digitaalinen, tulee siitä näkyvä ja sillä on käyttöliittymä. Spotify on tästä hyvä esimerkki. Musiikki myydään digitaalisena palveluna fyysisten cd-levyjen sijasta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 95-97.)

Customer Dominant Logic (CDL) eli asiakaskeskeinen logiikka on yksi lähestymistapa liiketoiminnalle, jossa asiakkaan konteksti dominoi sen sijaan, että tuotteet, palvelut, hinnoittelu tai kasvu olisivat keskiössä. Se perustuu asiakkaiden liiketoimintalogiikan ymmärtämiseen ja siihen, miten yritysten tarjoamat palvelut saattavat sulautua asiakkaiden elämään ja liiketoimintaan. Esimerkiksi perinteinen Service Dominant Logic (SDL) eli palvelukeskeinen logiikka olettaa, että palveluntarjoaja kontrolloi palvelua suurelta osin, kun taas CDL:n mukaan yleensä asiakas kontrolloi palvelutilanteita. Painottamalla vain palveluntarjoajan ja asiakkaan väli-

siä vuorovaikutuksia keskitytään tapauksiin, joissa palveluntarjoajalla on suora asiakaskontaktipiste. Koska kaikki vuorovaikutukset eivät näy palveluntarjoajalle, tunnistetaan ne vuorovaikutukset, jotka tapahtuvat piilossa palveluntarjoajalta, eli tapahtuvat asiakkaan maailmassa. Siksi CDL ei korosta kontaktipisteiden merkitystä, vaan painottaa, että palveluntarjoajien on ymmärrettävä ja saatava tietoa asiakkaiden toimintatavoista ja -logiikasta. CDL:n mukaan asiakas on merkittävin sidosryhmä palvelun kehittämisessä. Kuvio 5 havainnollistaa, kuinka CDL ja SDL sijoittuvat toisiinsa ja perinteiseen palvelujohtamiseen (SM, Service management) ja palvelulogiikkaan (SL, Service Logic) (Heinonen & Strandvik 2015, 1-9)



Kuvio 5: CDL suhteessa muihin logiikoihin

Digitalisaatiossa ei ole kyse pelkästään uudesta kanavasta, vaan kokonaan uudesta tavasta tehdä liiketoimintaa ja on sen vuoksi haastava ja monimutkainen muutos. Digitaalista murrosta voidaan verrata jopa teolliseen vallankumoukseen, sillä se on maailmanlaajuinen ja sillä on sekä taloudellinen että yhteiskunnallinen merkitys. Sillä on myös väistämättömät seuraukset yritysten strategioihin. Yritysten menestys tulee perustumaan jatkossa kykyyn hyödyntää tehokkaasti ohjelmistoja vuorovaikutuksessa partnereiden, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Kaikkien yritysjohtajien tulisi olla hereillä parhaillaan tapahtumassa olevalle digimurrokselle. Tutkimusyhtiö Gartnerin vuonna 2016 julkaiseman tutkimuksen mukaan, suomalaisista yritysjohtajista 51% näkee, että digitalisaation vaikutus toimintaan on olematon tai vähäinen. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 21-23.) Tutkimustulos on huolestuttava, koska se uhkaa merkittävän joukon yrityksistä jäävän kilpailussa häntäpäähän sijoille.

Petri Parvinen sanoo (2013, 160), että ajoituksen kohdalleen osuminen on tunnettu ylivoimainen etu yritystoiminnan kasvamiselle. Taloudellisessa käyttäytymisessä tapahtuu jatkuvasti sosiologisia heilahteluja, jotka perustuvat yksittäisten ihmisten joukkopsykologiaan. Useassa paikassa syntyy samanlaista ajattelua samanaikaisesti, ja samankaltaisuus ruokkii itseään. Tällainen sosiologisen liikkuvan junan tunnistaminen ja sen kyytiin oikealla ajoituksella pää-

seminen on yksittäisenä tekijänä tärkein yksittäisen kasvun kanssa korreloiva tekijä. Arvo piilee niiden yhteisön joukkovoimassa, helppoudessa ja hedonismissa. Kehityksellä on siis hie- man kiire, jotta tavoitetaan ne asiakkaat, jotka ovat erittäin tietoisia kehityskuluista, seuraavat trendejä ja vaativat toimittajilta oman alansa edelläkävijyyttä. Uusien käyttäytymismal- lien ja ilmiöiden takana ovat yleensä nuoret, jotka vievät näitä kehityssuuntia myös vanhem- milleen. Yritykset, jotka eivät tätä tunnista ajoissa, jäävät vääjäämättä ajan saatossa jalkoi- hin yrityksille, jotka hyödyntävät digitalisaatiota yrityksen kasvustrategiassaan. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 24.)

2.4.1 Arvon tuottaminen, paketoiminen ja hinnoittelu

Uusi teknologia mahdollistaa myös uuden tavan tehdä tuotekehittelyä. Asiakkaat voivat testa- ta ja jatkokehittää uusita tuotteita ja palveluita sekä voivat auttaa toisiaan myös niiden käy- tössä. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 29) Yhä useammat yritykset hyödyntävät yhtei- söpalvelualustoja, jossa asiakkaat voivat muodostaa yhteisöjä ja palvella toinen toisiaan. Näin asiakaspalvelun itsepalveluaste kasvaa ja yritys voi säästää asiakaspalvelukuluissaan. Erityisen suosittuja asiakasyhteisöpalvelut vaikuttavan ovat tietotekniikan alalla.

Digitalisaatio tuo useita uusia muuttujia liiketoimintamalleihin. Yksi liiketoimintamallien muuttuja on tuotantomenetelmät. Esimerkiksi kirjapainoala on muuttunut perinteisestä off- set-painannasta digitaalisen painamiseen. Globaalius on yrityksille helpommin saavutettavis- sa. Esimerkiksi ohjelmistotoimialalla voi toimia heti globaalisti halutessaan. Kaupan alalla digitalisaatio mahdollistaa kaupan teon ilman isoja varastoja. Tavara voidaan hankkia hel- pommin myyntitilauksiin pohjautuen ja silti toimittaa asiakkaille tavara kilpailukykyisillä toi- mitusajoilla ilman, että tavara edes käy yrityksen omassa varastossa. Nykyaikaiset liiketoimin- tamallit perustuvat skaalautuvuuteen, monistettavuuteen ja suuriin käyttäjämääriin, jolloin suhteellisen pienellä katteella voidaan tehdä kannattavaa liiketoimintaa. (Hämäläinen & Mau- la & Suominen 2016, 30-31.)

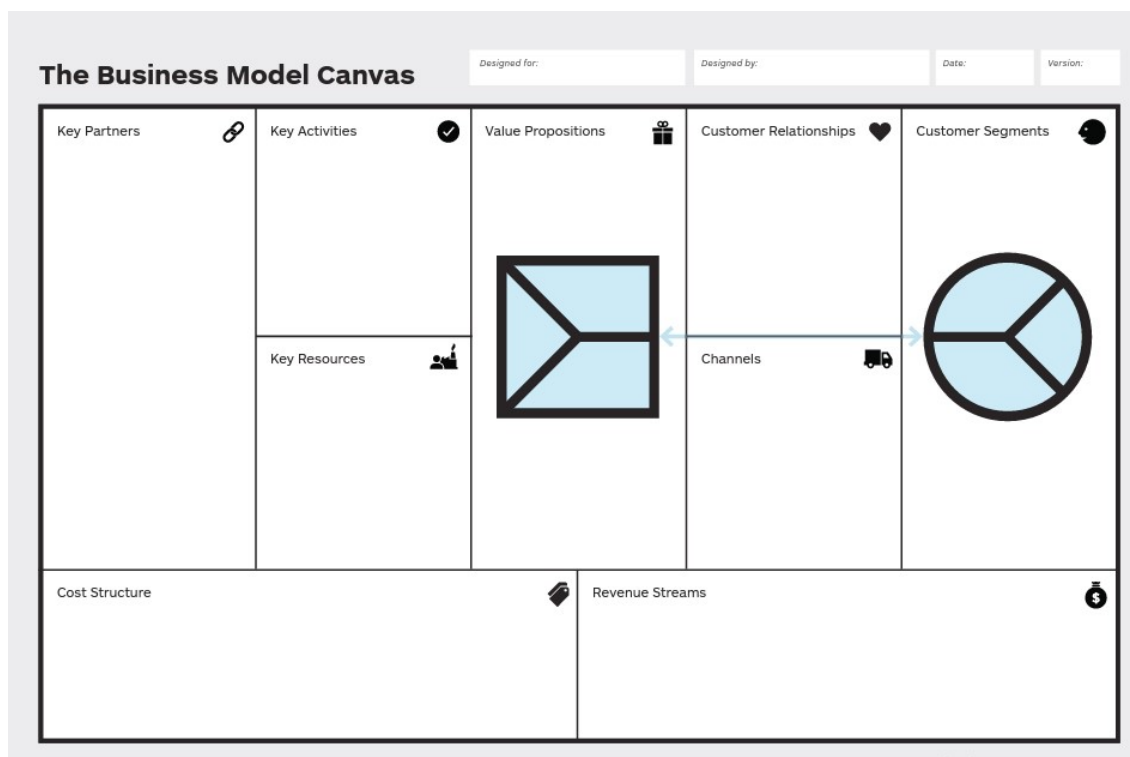
Hinnoittelu on merkittävä osa tuotteen tai palvelun liiketoimintamallia. Tilitoimistoissa on perinteisesti hinnoiteltu käytetyn ajan tai kirjattujen tapahtumien mukaan. Myös tilitoimisto- jen tulee löytää keinot hinnoitella tuotetun arvon mukaan eikä käytetyn ajan mukaan. (Nixon 2015, 35). Transaktioihin perustuva hinnoittelu on perusteltua siitä näkökulmasta, jos tekno- logiakustannusten hinnoittelu perustuu myös volyyymiin. Henkilötyön kustannukselle transakti- on määrällä ei pitäisi olla vaikutusta automatisoidussa järjestelmissä.

2.4.2 Business Model Canvas

Uusien mahdollisten liiketoimintamallin pohtiminen kriittisen tärkeää mille tahansa organi- saatiolle. Vaikka liiketoimintamallin muuttamiseen liittyy aina riski, suurempi riski on jättää

yrittämättä. Radikaali liiketoimintamalli voi pelastaa yrityksen tulevaisuuden. Uudenlaiset radikaalit liiketoimintamallit sisältävät Välikankaan ja Gibbertin (2015) tutkimuksen mukaan seuraavia elementtejä: uutuusarvo eli yllätyksellisyys, strateginen arvo eli merkitys yritykselle ja laajempi hyödynnettävyys esimerkiksi muilla toimialoilla. Ne eivät noudata toimialan totuttuja normeja vaan kokeilevat uutta rohkeasti. (Hämäläinen ym. 2016, 99)

Kun yritys on hahmottelemassa uutta liiketoimintaa tai kirkastamassa olemassa olevaa liiketoimintaa, kannattaa hyödyntää siihen tarkoitukseen kehitettyjä työkaluja. Esimerkiksi Business Model Canvas (kuvio 6) ja Lean Canvas kehitetty auttamaan hahmottamaan liiketoimintaan liittyvät tekijät ja muuttujat. Osterwalder & Pigneur & Bernarda & Smith (2014, 19) esittävät Osterwalderin ja Pigneurin (2010) kehittämän Business Model Canvasin. Asiakassegmentit ovat niitä asiakasryhmiä, johon yritys haluaa tuottaa arvoa kohdennetulla arvolupauksella. Arvolupaukset ovat tuotteita ja palveluita ja niiden yhdistelmiä, joilla luomme arvoa asiakassegmentille ja mitä ongelmia ratkaisemme. Kanavat kuvaavat, kuinka ja minkä kanavan läpi arvo kommunikoidaan, myydään ja toimitetaan asiakassegmentille. Asiakassuhde kuvaa, minkälaista kukin asiakasryhmä meiltä odottaa ja minkälaisia suhteita on jo olemassa ja miten olemassa olevat suhteet liittyvät uuteen liiketoimintamalliin. Tulovirrat kuvaavat, mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan ja mikä on hinnoittelumallimme. Resurssien avulla arvo tarjotaan ja tuotetaan. Ydintoiminnot ovat toimintoja, joita arvolupauksemme vaatii. Kumppanit edustavat ulkoisia resursseja arvolupauksemme tuottamiselle. Kulurakenne edustaa niitä merkittävimpiä kuluja, joita arvon tuottaminen vaatii. (Osterwalder yms. 2014, 18-19)



Kuvio 6: Business Model Canvas

Baporikar (2015, 231) esittelee Ojasalo & Ojasalo kehittämän Service Logic Business Model Canvasin (kuvio 7), joka on tarkoitettu startup-yrityksille sekä pienille että keskisuurille yrityksille. Service Logic Business Model Canvas toteutetaan iteroiden prosessina. Ensimmäisessä vaiheessa pohjaksi tehdään kevyt prototyyppi esimerkiksi puolen päivän pituisessa kehitysryhmän työryhmätyöskentelyssä ja testauksessa, joka helpottaa toisen vaiheen palvelumuotoilun työkalujen valintaa. Toisessa vaiheessa valitaan ja käytetään relevantteja asiakkaita osallistavia palvelumuotoilun työkaluja. Tärkein tavoite on hankkia syvä asiakasymmärrys, mikä edustaa hänelle arvoa ja kuinka tarjoaja yritys voi tehokkaimmin luoda asiakkaalle arvoa. Kolmannessa ja viimeisessä vaiheessa laaditaan lopullinen liiketoimintamalli kohdennettaville asiakasryhmille. Palvelulogiikka-ajattelu, syvä asiakastarpeen ymmärrys, arvo ja arvonmuodostamisen helpottaminen ovat perusta asiakasryhmäkohtaisille liiketoimintamalleille. Lean-lähestymistapa mahdollista nopean olemassa olevan liiketoimintamallin parantamisen vastaamaan paremmin asiakastarpeeseen. (Baporikar 2015, 232 - 233)

Key Partners From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> Who are our key partners? What are the roles of our partners? What resources do we need from our partners? How do the partners benefit from the cooperation? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> How does the customer experience our partners? What kind of partnerships does the customer have and how should they be taken into account? <p style="text-align: right;">⑦</p>	Key Resources From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> What skills and knowledge do we need? What other material and immaterial resources and tools are required? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> What skills and knowledge is required from the customer's side? What other customer's material and immaterial resources and tools are required? <p style="text-align: right;">⑥</p>	Value Proposition From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> What value are we selling? What are the elements of our offering? What is unique in our offering? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> What value is the customer buying? What are the elements of customer needing? Which customer's challenges and problems need to be solved? <p style="text-align: right;">②</p>	Value Creation From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> How is our offering embedded in the customer's world? How can we facilitate the customer to reach their goals? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> How does the value emerge in customer's practices (also from mental and emotional experiences)? How are customer's long term benefits accomplished? <p style="text-align: right;">③</p>	Customer's World and Desire for Ideal Value From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> How do we get a deep insight and holistic understanding of customer's world (context, activities, practices, experiences), their future strategies, and customer's customers' world? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> Why does the customer buy? What kind of benefits does the customer aspire? Functional Economic Emotional Social Ethical Symbolic If there were no limits, what would be the customer desire for ideal situation and world? <p style="text-align: right;">①</p>
Cost Structure From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> What are the costs inherent in our business model? What are our other sacrifices? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> What costs and other sacrifices are required from the customer? <p style="text-align: right;">⑨</p>	Revenue Streams and Metrics From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> What is our earnings logic and how is our financial feedback generated? How can we apply customer value-based pricing? What else valuable do we get than money? What are the key performance metrics of our business success? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> For which benefits is the customer really willing to pay and how? What is the financial value that the customer gets? What are the key performance indicators of customer's business and how are we following them? <p style="text-align: right;">⑤</p>			
	Mobilizing Resources and Partners From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> How do we coordinate multi-party value creation? How do we utilize and develop partners and resources? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> How can the customer utilize and develop partners and resources? <p style="text-align: right;">⑧</p>		Interaction and co-production From our point of view: <ul style="list-style-type: none"> How can we support customer co-production and interaction between us and the customer? From customer point of view: <ul style="list-style-type: none"> What are customer's activities during the use and different use contexts? What are the customer's mental models of interacting with us? <p style="text-align: right;">④</p>	

Kuvio 7: Service Logic Business Model Canvas

Tiltoimistot edustavat pieniä yrityksiä ja toimivat palvelualalla, jonka liikeidea perustuu valtaosin lakisääteisten velvollisuuksien hoitamiseen. Lähtökohdan ollessa tämä, olisi iso, mutta mielenkiintoinen ja mullistava harppaus kehittää tiltoimiston liiketoimintaa palvelumuotoilun työkaluja hyödyntäen asiakkaan arvon tuottamisen näkökulmasta. Asiakaskeskeisen logiikan mukainen liiketoiminnan kehittäminen tarkoittaisi käytännössä mahdollisuutta päästä sisään asiakkaan liiketoimintaan näkemään, missä kaikissa tilanteissa tiltoimiston palveluista on asiakkaalle arvoa ja muotoilla palvelu asiakkaan lähtökohdista. Kyse on siis arvon muotoilusta eikä pelkästään arvon tuottamisesta.

Uudenlaiset oivaltavat liiketoimintamallit ovat horjuttaneet useita toimialoja viime aikoina. Disruptiiviset innovaatiot ottavat markkinasta jalansijaa kahdella tapaa. Joko markkinoille tuodaan olemassa olevan tarjonnan rinnalla tuote tai palvelu vastaamaan unohdettujen asiakasryhmien tarpeisiin tai sitten vaihtoehtoisesti luodaan kokonaan uusi markkina, jolloin tuote tai palvelu suunnataan niille, jotka eivät ole vielä asiakkaita. Disruption edellytys on, että siirretään katse omasta organisaatiosta toimialan rakenteisiin, dynamiikkaan ja toimijoihin. Myös toisella toimialalla toimiva liiketoimintamalli voidaan siirtää toiselle toimialalle. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 92.).

3 Asiantuntijatyö- ja palvelut

Teollisuusyhteiskunnan muuttuessa palveluyhteiskunnaksi ja informaatioyhteiskunnaksi korostuvat seuraavat asiat: palvelualat ovat suurin työnantaja, tietotekniikka kehittyä kovaa vauhtia ja tietotyö yleistyä. Asiantuntija-ammattajeja on ollut aina kuten lääkärit ja lakimiehet. Nykyisessä yhteiskunnassa asiantuntijatyön osuus on isompi kuin koskaan. Asiantuntijapalvelut tuotetaan ihmistyönä ja historiassa ihmistyö on pyritty tehostamaan päätyen monelta osin täysin automatisoituun työhön. Asiantuntijatyötä on hyvin eritasoista ja monialaista ja kaikkea sitä ei voida todennäköisesti automatisoida koskaan. Toisaalta asiantuntijatyöhön liittyy myös rutiineja ja asiantuntijat useimmin tekevät mieluummin todellista asiantuntijatyötä rutiinien sijaan. Työn mielekkyyden kannalta automaation lisääntyminen olisi siis varmaan toivottavaa. Asiantuntija-alan yritysten omistajista useimmat näkisivät varmasti mielellään tuotavuuden parannusloikkia ja ovat kiinnostuneita keinoista tehostaa tai automatisoida asiantuntijapalveluita. Kirjonen, Remes & Eteläpelto (1997) sanovat, että tunnettu nyrkkisääntö on, että mitään ihmisten suorittamaa työtä ei ole jätetty automatisoimatta, jos se on ollut mahdollista toteuttaa halvemmalla jonkin koneen avulla.

Tulevaisuuden menestyvät organisaatiot reagoivat ketterästi toimintaympäristömuutoksiin ja haasteisiin. Asiantuntijoiden tehtävä on etsiä näihin ratkaisuja. Sántin (2014,15) mukaan asiantuntijuutta on kaikkialla ja erilaisissa organisaatioissa. Asiantuntijuus ei ole pysyvä ilmiö vaan se kehittyä jatkuvasti. Vuorovaikutteisen ja verkostoissa tapahtuvan asiantuntijuuden ymmärtäminen on tarpeen hahmottaakseen organisaatioiden toimintaa.

3.1 Asiantuntijapalveluiden luonne

Asiantuntijuuteen, jota tilitoimistoissa tehtävä työ on, viitataan tietokirjallisuudella useilla eri termeillä. Puhutaan mm. konsulteista, experteistä, professionaaleista ja tietotyöstä. Tilitoimistojen palveluissa on kyse yrityksen hallinnollisten asioiden joko hoitamiseen tai konsultointiin liittyvistä asiantuntijapalveluista, joita asiakasyritykset hankkivat tilitoimistolta. Vaihtoehtona asiakasyrityksellä on palkata alan asiantuntijahenkilöstöä yritykseensä töihin. Tilitoimistopalveluissa on kyse siten ulkoistuspalveluista, joihin yritys päätyy esimerkiksi kustannussyistä tai yksinkertaisesti siksi, että haluavat keskittyä täysin omaan liiketoimintaansa ja hankkia palvelu taholta, joka on keskittynyt taloushallintoon ja -johtamiseen. Tässä opinäytetyössä en keskityä kuitenkaan ulkoistamiseen tämän enempää vaan asiantuntijapalveluihin.

Eräs lähestymistapa asiantuntijatyöhön on jakaa työ kahteen eri ryhmään: muodollisesti pätevä eli hyvin koulutettu, eritysalan kysymysten ratkaisija ja kokemuksen opettaja, intuitiivisesti tilanteen hallitseva. Viimeksi mainituilla on niin kutsuttua hiljaista tietoa, joka kertyy kokemushistoriasta ja opeista ottaa huomioon tilanteeseen vaikuttavat monet eri tekijät. (Kirjonen & Remes & Eteläpelto 1997, 20.) Esimerkiksi taiteilijoiden, tutkijoiden ja journalistien

tien työn luonteeseen kuuluvat jatkuvaa oppimista koskevat haasteet. Työn sisältöjä ovat suunnitelmat, laskelmat, ohjelmat, kuvaukset, päätökset ja muistiot. He hakevat tietoa ja ratkaisuja ennakoimattomiin ongelmiin sekä neuvottelevat työkavereiden ja asiakkaiden kanssa. Yhtenäistä näille töille on kommunikatiivisuus. (Kirjonen & Remes & Eteläpelto 1997, 31.)

Yhden määritelmän mukaan asiantuntija on erityisalan taitava henkilö, joka koulutuksensa ja pitkän kokemuksensa perusteella pystyy antamaan yksityiskohtaisia selvityksiä ja vastauksia oman alan erityiskysymyksiin. Asiantuntijuus on puolestaan ihmisen ominaisuus. Se voidaan kuvata kahdesta vastakkaisesta näkökulmasta: täsmällisesti eriteltävissä oleva tiedonkäsittelyprosessi tai intuitio ja kokemus. Tekoälyn kehittämistä varten tiedonkäsittelyprosessia on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti, jotta sitä voitaisi jäljittää ja opettaa. Intuitiivisuuteen perustuva asiantuntijuus on nostettu esiin lähinnä kritiikkinä edelliseen. (Kirjonen & Remes & Eteläpelto 1997, 122-123.)

Professiot ovat ammatteja, jotka soveltavat erikoistunutta tieteellistä tietoa työhönsä. Tyypillisiä tämmöisiä ammatteja ovat lääkärit, arkkitehdit, lakimiehet, opettajat ja papit. Professionaaliselle asiantuntijatyölle on ominaista tiedon tieteellinen, abstraktinen ja kompleksinen luonne. Asiantuntijan tulee hallita sekä teoreettista että käytännöllistä tietoa sekä soveltaa tieteellistä tietoa käytäntöön. Tyypillistä näille ammattiteille on yleisön palveleminen ja tutkintotodistukseen perustuva ammatin harjoittamisen oikeus. Löyhemmässä määrittämisessä professioihin lukeutuu myös muita korkeasti koulutettuja ammatteja kuten ekonomit ja insinöörit. (Kirjonen & Remes & Eteläpelto 1997, 48-52.)

Robert Reich jakoi vuonna 1991 tietotyön kolmeen eri ryhmään. Rutiininomaiset toistuvat tuotantopalvelut tehdään perustuen standardeihin prosedureihin ja sääntöihin. Tämän ryhmän töitä teki noin neljännes yhdysvaltalaisista työntekijöistä vuonna 1990 ja määrä oli vähenevä pään. Toinen ryhmä on henkilökohtainen palvelu ja on myös yksinkertaisia ja toistuvia tehtäviä. Henkilökohtainen palvelu eroaa tuotantopalveluista siten, että se tuotetaan henkilökohtaisesti ja se ei ole myytävissä maailmanlaajuisesti. Henkilökohtaisessa palvelutyössä vaaditaan myös ystävällistä ja hillittyä käytöstä. Tyypillisimmin työtä tekevät naiset sisältäen vähittäiskaupan myyntityön, kampaajat ja sihteerit. Tässä ryhmässä työskenteli noin 30% yhdysvaltalaisesta työvoimasta ja määrä oli vuonna 1990 kasvava. Kolmas ryhmä on symbolis-analyttiset palvelut, joille on ominaista ongelman tunnistaminen ja ratkaiseminen. Palvelut eivät ole standardoitavia, ne ovat strategisia ja niitä voidaan myydä maailmanlaajuisesti. Kolmas ryhmä edusti alle 20% yhdysvaltalaisesta työvoimasta. (Blom & Melin & Pyöriä 2005: 81-82.)

Tilitoimistojen asiantuntijatyöhön sopiva määritelmä on myös KIBS eli ”knowledge-intensive business services” eli tietointensiiviset liike-elämän palvelut. Termi on Ian Milesin ja kumppa-

neiden luoma ja vuodelta 1995. Termillä ei ole vakiomääritelmää, koska sekä liiketoimintapalveluille että tietointensiivisille palveluille on ollut vaikeus löytää yleinen ymmärrys. (Miles & Kastrinos & Flanagan & Bilderbeek & Hertog & Huntink & Bouman M 1995, 16-17.) Erilaisia luokitteluita KIBS-yrityksille kuitenkin on. Kasanko ja Tiilikka (1999) käyttävät jaottelua ydin-toimialoihin ja liitännäistoimialoihin. Ydintoimialat jakautuvat kuuteen toimialaan: tekniset palvelut, tutkimus- ja kehityspalvelut, tietojenkäsittelypalvelut, lainopillinen ja taloudellinen konsultointi, koulutuspalvelut ja rahoitus ja vakuutuspalvelut. (Kemppilä & Mettänen 2004, 17)

KIBS:t voidaan jakaa perinteisiin ja uusiin asiantuntijapalveluihin. Monet KIBS:t ovat erikoistuneita erityyppisten tietojen tuntemiseen. Perinteisten asiantuntijapalveluiden, kuten kirjanpito- ja oikeudelliset palvelut, markkinatutkimus ja henkilöstöpalvelut, ovat tällaisia. Ne perustuvat hallinnollisten järjestelmien ja sosiaalisten suhteiden erityisosaamiseen. Perinteisten ammattitaitoisten palvelujen tavanomainen tarkoitus on auttaa käyttäjiä navigoimaan ja neuvottelemaan monimutkaisia systeemejä, jotka eivät ole välttämättä teknologiaan perustuvia. Uudet asiantuntijapalvelut puolestaan perustuvat enemmän tekniikkaan. Ne ovat muun muassa tapoja tuottaa uusia tuotteita tai prosesseja teknologiaa hyödyntäen. (Miles yms. 1995, 27)

3.1.1 Asiantuntijapalveluiden kehitysnäkymät

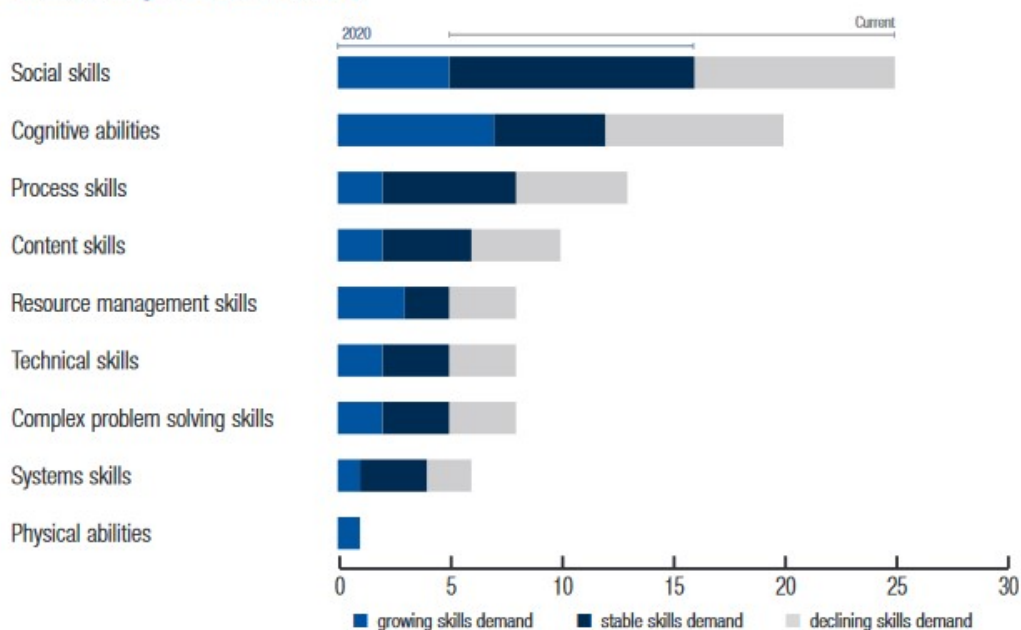
Parikymmentä vuotta sitten Kirjonen & Remes & Eteläpelto (1997, 79) esittivät erilaisia skenaariota asiantuntijuuden tulevaisuuteen vuoteen 2020 mennessä. Uusprofessionalismissa tiukat koulutukseen perustuvat lukot aukeavat ja asiantuntijuudessa korostuu eri asiantuntijakuntien rajojen yli tapahtuvat yhteistyö, liittoumat ja verkostot. Toisessa skenaariossa asiantuntijoista tulee kansalaisten kumppaneita ja tekevät yhteistyötä vapaaehtoisjärjestöjen kanssa. Kolmannessa skenaariossa talouden dynamiikka on ennen näkemätöntä ja se vaikuttaa asiantuntijuuteen tiedon tuottamisen näkökulmasta. Tiedon kulun ja asiantuntijuuden esteet puretaan. Kansainväliset tietojärjestelmät ja mediat tuottavat tietoa. Asiantuntijuus on avoimesti ostettavissa tai myytävissä. Neljäs skenaario olettaa, että tietotyö on siirrettävissä teknologian avulla koneille. Vuonna 2020 asiantuntijoiden ydinjoukko muodostuu tietoroboteista. Asiantuntijajohmiset puolestaan suunnittelevat, kehittävät, valvovat ja huoltavat tietorobotteja ja ihmiset ovat pääosin vapautuneet sekä ruumiillisesta että henkisestä työstä. Nyt voidaan jo todeta, että Kirjosen ym. vuodelta 1997 oleva skenaario tietoroboteista ei aivan vuoteen 2020 mennessä tule tapahtumaan. Viides heidän skenaarioistaan oletti, että paikallisuuspyrkimys voittaisi kansainvälistymisen. Kunnat ja maakunnat kukoistaisivat ja alueelliset asiantuntijat eli ”kylän viisaat” ovat asiantuntijuuden ytimessä. Nyt, kun vuosi 2020 on lähellä, voidaan todeta, että viides skenaario ei ole ainakaan ajankohtainen. Tosin kolme ensimmäistä skenaarioita ovat osuneet oikeaan ja neljäs on mahdollinen skenaario joskus myöhemmin tulevaisuudessa.

Tieto on aikaisempaa pirstaloituneempaa. Kansalaisen on vaikea erottaa maallikkoa ei-maallikosta populistisen markkinaohjautuneen tiedonvälityksen seurauksena. Asiantuntijuus kehittyy tätä myöten yhä syvemmäksi ja kaveammaksi. Tulevaisuudessa ratkaistavien kysymysten moniulotteisuus ja -tieteellisyys edellyttävät asiantuntijalta laaja-alaisuutta näkemystä ja kokonaisvaltaisten systeemien ymmärrystä. (Keränen & Sääntti 2014, 17.)

ETLA:n vuonna 2014 julkaisi listan uhanalaisista ammanteista. Kirjanpidon ja palkanlaskennan ammattilaiset sijoittuivat kymmenen kärkeen. Kiristyvässä taloustilanteessa hinta on yhä enevissä määrin määräävä tekijä tilitoimiston valinnassa. Alaa tuntevat tietävät, että osaavaa ja laadukasta taloushallintopalvelua ei voi tuottaa halvimalla mahdollisella hinnalla. Talouden ammatilaisten työhön vaikuttavat useat lait ja ne on osattava. Tilitoimistoammattilaisten on jatkuvasti huolehdittava, että perustyön osaamistaso säilyy. Oikein laadittu kirjanpito on tärkeä osa palvelua, mutta ei pelkästään sellaisenaan tuota yrittäjälle lisäarvoa hänen liiketoimintansa johtamiseen ja kehittämiseen. Historiatietoon perustuvaa kirjanpitolietoa pitää jatjalostaa, jotta voidaan tuottaa lisäarvoa hänen päätöksent tueksi. Vuosien ajan on tehty pätevää ja tuloksellista yritysneuvontaa, mutta sitä ei ole välttämättä sen enempiä tuotetettu ja laskutettukaan vaan se on ollut osa palvelukokonaisuutta. Neuvonta ja konsultointi ovat tulevaisuuden tilitoimistojen lisäarvopalvelu asiakasyritykselleen. Tilitoimistoilla on olemassa asiakasyrityksiinsä jo luottamussuhde, joten tilitoimistoilla on etulyöntiasema tämän kaltaisten palveluiden tarjoajana. (Leviäkangas & Mikkola & Saarimaa & Tammivuori 2016).

World Economic Forum on laatinut raportin tulevaisuuden eri toimialojen osaamistarpeista tulevaisuudessa ja ne esitetään kuviossa 8. Raportin mukaan asiantuntijapalvelut toimialalla nähdään tärkeimmät muutosajurit ovat työnluonteen muuttuminen (joustavuus), prosessointivoima (Big Data) ja internet ja pilvipalvelut. Alan työllisyys näkymät nähdään stabiileina, mutta työstä maksettava palkka nähdään kasvavan. Myös alan rekrytoinnin nähdään vaikeutuvan. (World Economic Forum 2016) Sosiaaliset taitojen, kognitiivisten taitojen ja resurssienhallintataitojen merkitys kasvaa eniten vuoteen 2020 mennessä. Uusia tehtäviä asiantuntijapalveluissa tulee olemaan muuan muassa tiedon analytikoille ja matemaatikoille.

Skills Change, Overall Industry



Kuvio 8: Kuvioista käy ilmi taidot, joiden merkitys kasvaa asiantuntijapalvelualalla vuoteen 2020 mennessä.

Raportti luo myös näkymiä, miten yritykset voivat huomioida nämä toimialan muutokset strategioissaan kuvion 9 mukaan. Koska uudenlaista osaamista tarvitaan, on raportin mukaan tärkein strategia investoida olemassa olevan henkilöstön osaamiseen. Myös työn liikkuvuuden ja kierron tukeminen on tärkeä huomioida strategiassa. Muita esille nousevia strategiapainotuksia ovat työnkautta oppiminen ja yhteistyö muiden yritysten kanssa yli toimialarajojen.

Strategies



Kuvio 9: Asiantuntijapalveluiden strategiapainotukset huomioiden osaamistarvemuutokset vuoteen 2020 mennessä.

3.1.2 Arvon tuottaminen asiakkaalle asiantuntijapalvelulla

Tietointensiivisten yritysten palveluille on tyypillistä, että tietoa ei sellaisenaan siirretä asiakkaalle vaan asiantuntija ja asiakas tuottavat yhdessä tietoa, josta on arvoa asiakkaalle. Onnistuminen palveluiden innovoinnissa on yksi useimpien tietointensiivisten palveluyritysten tärkeimpiä kilpailutekijöitä. Vaikka monet innovaatiot ovat teknisiä, niiden taustalla on aina kuitenkin sosiaalinen prosessi. Innovaatiot kehitetään vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. (Kemppilä & Mettänen 2004, 10).

Liiketoimintamallien muuttuessa enemmän asiakaskeskeiseen suuntaan, yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä on innovoida, miten yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalle. Innovointi on avain tämän kysymyksen ratkaisemiseksi. Parantamalla arvotarjontaa asiakkaalle, pystyy yritys tehostamaan omaa yritystoimintaansa. (Hoover & Eloranta & Holmström & Huttunen 2001, 37-38.) Näin tapahtuu tilitoimistossa tyypillisesti esimerkiksi tilanteessa, jossa tarjotaan asiakkaalle pilvipohjainen ohjelmisto kulukuittien toimittamiseen tilitoimistoon. Asiakkaalle palvelun arvo on, että hän voi hoitaa kuitin toimittamisen älypuhelimellaan tilitoimistoon välittömästi kuitin saatuaan. Se käy nopeammin kuin kuitin skannaaminen ja sähköpostiin liittäminen tai paperikuitin toimittaminen tilitoimistoon. Lisäksi asia on hoidettu ja se on pois hänen tekemättömien töiden listalta. Tilitoimistossa puolestaan hyödytään tästä siten, että tieto voidaan siirtää suoraan kirjanpitoon. Asiakas on kirjannut kuitille kululuokan, joten kirjanpilotointi tapahtuu automaattisesti. Kirjanpitäjän työ tehostuu ja hän voi keskittyä lähinnä asioiden oikeellisuuden kontrolloimiseen manuaalisen tallennustyön sijaan.

Yritykset, jotka toimivat asiakaskeskeisesti ja keskittyvät toiminnassa ratkaisemaan, miten tuottaa asiakkaalle lisää arvoa, kasvavat nopeammin ja tuloksellisemmin. Arvoinnovointi eli value innovaation osana yrityksen strategiaa suuntaa yrityksen toiminnan asiakkaaseen kilpailijoiden päihittämisen sijaan. Kilpailussa ei sinänsä ole mikään väärin, mutta se johtaa lähinnä imitointiin eikä innovointiin, josta asiakas ja liiketoiminta hyötyisivät parhaiten. (Kim & Mauborgne 1999, 41-53.)

Leviäkangas ym. (2016) sanovat, että tilitoimistot eivät myy asiakkaille aikaa vaan osaamista. Yritysneuvontaa ostavaa yrittäjää ei kiinnosta, kuinka kauan hänelle tärkeää tietoa on tuotettu vaan se, mitä lisäarvoa hän saa yritystoimintaansa ja miten lisäarvo vaikuttaa hänen liiketoimintansa kassavirtaan. Tilitoimiston tuottamassa yritysneuvonnassa voittajia ovat sekä asiakas että tilitoimisto. Asiakas saa tutusta tilitoimistokumppanista liiketoiminnan sparraajan,

joka kannustaa sekä päätöksentekoon että toimintaan, ja tilitoimisto saa uutta kassavirtaa hiipuvan tilalle.

Kirjanpitäjän työtä pidetään vähemmän luovana kuin esimerkiksi markkinointi- tai tuotekehitystyötä. Tutkimuksen mukaan korkea luovuuden ilmapiiri on saavutettavissa, kun tiimillä on selkeä ymmärrys visiosta, tietoa jaetaan aktiivisesti ja oppimiseen kokemuksen kautta kannustetaan. (Al-Beraidi & Rickards 2003, 7-18.) Tilitoimistojen tulevaisuuden palveluiden ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille voisi hyödyntää mahdollisesti niiden henkilöstössä piilevää luovuutta.

3.2 Digitalisaation vaikutus asiantuntijatyöhön

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat megatrendejä, jotka ovat ajureita työtehtävätason muutoksissa. Tuotannollisten arvoketjujen pilkkoutumisen vaikutukset ovat teollisuudessa olleet merkittäviä 1990-luvun alkupuolelta ja palveluissa 2000-luvun alusta alkaen. (Ali-Yrkkö 2014, 53-62.) ETLA on tutkinut työtehtävien korvautumista teknologialla Oxfordin yliopistossa kehitetyllä menetelmällä (Frey & Osborne 2013). Pajarinen ja Rouvinen (2014) ovat tutkimuksessaan havainneet, että noin kolmasosa työvoimavoimasta on ammateissa, joissa ihmistyön korvautumispotentialiaali on suurin tulevien 10-20 vuoden aikana. Freyn ja Osbornen vastaava havainto Yhdysvalloista on vielä merkittävämpi, sillä vastaava määrä on puolet työvoimasta. Vaikka havainnot ovat huolestuttavia, ne eivät kuitenkaan välttämättä tarkoita, että ihmisillä vähentyisi tekeminen. (Pajarinen & Rouvinen 2014, 4.) Historiamme aikaisemmat isot teknologiset muutokset, kuten höyry ja sähkö, lopulta loivat uutta työtä. Sanotaan, että mitä nopeammin otamme uuden teknologian käyttöön, sitä paremmin ja nopeammin se työllistää.

Digimurros ei liity itse teknologiaan. Uusien muotojen, laadullisen parantumisen ja halvemman hinnan myötä teknologia sekä täydentää että korvaa ihmistyötä enenevässä määrin. Aikaisemmat yleiskäyttöiset teknologiat, höyry kaksisataa vuotta sitten ja sähkö sata vuotta sitten, liittyivät paljolti mekaanisen rutiinityön korvaamiseen. Digitalisaation myötä korvautuvaksi tulevat potentiaalisesti myös aivotyötä vaativat rutiinit, kuten kirjanpidon perustehtävät. Suuret digitaaliset tietovarastot ja niihin liittyvä analytiikka mahdollistavat ihmistyön korvaamiseen myös ei-rutiininomaisissa luovissa työtehtävissä. (Kauhanen & Maliranta & Rouvinen & Vihriälä 2015,77.)

Digitalisaatio mahdollistaa asiantuntijapalveluiden uudenlaisen jakelemisen. Kun ennen esimerkiksi yliopiston luennolle osallistuttiin fyysisesti luontosalissa, nyt luennolle voi osallistua paikasta riippumatta ja osallistujamäärä voi olla merkittävästi isompi kuin, mitä luentosaliin mahtuisi osallistujia. Susskind & Susskind (2015, 1-2) kertovat, että Harvardin verkkokursseilla on nykyään enemmän osallistujia vuositasolla kuin mitä Harvardissa on ollut opiskelijoita koko

sen 377 vuoden historiansa aikana. Asiantuntijapalvelut ovat paremmin saatavilla ja niihin on useammilla varaa kuin koskaan aikaisemmin. Hyviä esimerkkejä on nähtävissä usealta eri toimialalta. Suomalainen yritys Yogaia on hyödyntänyt digitaalisuutta siten, että heidän joogatunneilleen voi osallistua ympäri maailmaa paikasta riippumatta. Vastaamo tarjoaa psykologipalveluita digitaalisesti ja jopa syrjäseuduille asuville tarjotaan hoitajan ja lääkärin palveluita verkon välityksellä.

Tynninen ja Viinikainen (2016) sanovat Suomen olevan taloushallinnon prosessien digitalisaation ja teknologioiden kehittämisen kärkimaita, sillä meillä on maailman parhaat edellytykset hyötyä syvenevästä digitalisaatiosta. Heidän mukaan digitalisoitua tietoa mahdollistaa tilitoimistoalalla uudenlaisen ajattelutavan. Henkilö- ja organisaatiotasoisella osaamisen kasvulla turvataan alan vetovoimaiset työpaikat ja mahdollistetaan uuden tyyppisten taloushallinnon palveluiden tuottaminen ja vienti. Täydennysopinnoille on tarvetta erityisesti digitaalisissa liiketoiminta- ja palveluprosesseissa sekä analytiikassa. Ville Tolvanen esitti Nordic Business Forum goes Digital tilaisuudessa 3.10.2017 näkemyksensä tärkeimmistä digitaidoista. Ne ovat hänen mukaansa kuuntelu, vuorovaikutus, yhdistely, oppiminen ja luopuminen.

3.2.1 Robotisaatio ja keinoäly asiantuntijatyössä

Robotiksi sanotaan laitetta, joka suorittaa monimutkaisia tehtäviä joko ihmisen käskyttämänä tai suoraan. Se muuttaa digitaalista tietoa fyysisiksi teoiksi ja tulevaisuudessa useammin myös muuntaa fyysistä maailmaa digitaalseksi. Tulevaisuudentutkijat puhuvat kuudennesta aallosta eli uudesta aikakaudesta ihmiskunnan historiassa ja jonka keskiössä on robotisaatio. Viidennessä aallossa kaikki mahdollinen digitoitiin ja nyt kaikki mahdollinen robotisoidaan. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 53.) Erik Brynjolfsson (2016, 5), digitaalitalouden koulutusohjelman johtaja Massachusetts Institute of Technologysta, sanoo keinoälyn syväoppimisen olevan kaikkien aikojen suurin kehitysoikka. Suomessa arvioidaan 7 % työpaikoista korvautuvan roboteilla tulevan 20 vuoden aikana. Robotiikka itsessään luo myös uudenlaista työtä. Yhteiskunnallinen merkitys robotiikasta on tuottavuuden kasvussa, joka luo vaurautta. (Andersson ym. 2016, 10-11.)

Robottien ja ihmisten välille tulee työnjako, jossa robotit hoitavat rutiinityöt ja ihmiset hoitavat ongelmanratkaisun ja monimutkaisen viestinnän (Andersson & Haavisto & Kangasniemi & Kauhanen & Tikka & Tähtinen & Törmänen 2016, 10-11). Mitä rutiinin mukaisempi työ, sitä todennäköisemmin se korvautuu tulevaisuudessa robotilla. Konetta tullaan hyödyntämään fyysisissä, tarkkuutta vaativissa, likaisissa ja vaarallisissa sekä pitkäkestoisissa ja yksitoikkisissa töissä. Rutiinityöt ovat töitä, jotka toistuvat ja jotka ovat säännönmukaisia. Kaikki työt, joiden säännöt osaamme määritellä, on automatisoitavissa. (Andersson ym. 2016, 14.) Tekoälyn kehittyessä, yhä useampi tehtävä voidaan luokitella rutiiniluontoisiksi. (Hämäläinen & Maula

& Suominen 2016, 54.) Vaikka robotin hoitavat nyt osan töistä, jotka ennen olivat ihmisten työtä, robotit ovat vielä surkeita ongelmien ratkaisussa ja ne eivät kykene vielä riittävään luovuuteen. Muotojen tunnistamisessa ne ovat puolestaan jo onnistuneet osoittamaan kyvykkyytensä ja robotiikan kehittyminen kiihtyy jatkuvasti. (Brynjolfsson & McAfee 2012.)

Robotiikkaa kritisoidaan siitä, että robottien pelätään korvaavan ihminen työntekijänä, jolloin seurauksena olisi massatyöttömyys. Andersson ym. (2016, 12) sanovat raportissaan, että robotit korvaavat työtehtäviä, ei kokonaisia ammatteja. Teknologinen työttömyys ei ole odotettavaa, koska uusien teknologioiden hyödyntäminen etenee hitaasti, työntekijät voivat sopeutua tilanteeseen etsimällä uusia töitä ja teknologian kehitys synnyttää uusia työpaikkoja. Toisaalta Brynjolfsson ja McAfee (2012) sanovat, että Yhdysvalloissa osa työttömyydestä johtuu nyt ihmistyön korvaamisella koneilla. Kun Yhdysvalloista koetelleesta lamasta selvittiin 2009, yrityksiin hankittiin lisää koneita lisätyövoiman sijasta. Yleensä laman jälkeen yritystoiminta kääntyy kasvuun, voitot paranevat ja yrityksiin palkataan lisää työntekijöitä. Tällä kertaa työttömyysaste pysyi laman jälkeen kuitenkin samalla tasolla kuin vähän ennen lamaa.

Kirjanpitäjän työ on yksi merkittävässä määrin korvattavissa olevista töistä, koska työ koostuu pääosin kognitiivisista rutiinitehtävistä. Kone hoitaa tiliöinnit ihmistä nopeammin ja tekee vähemmän virheitä. Tilitoimistoissa tehdään myös kirjanpidon lisäksi muuan muassa asiakasyritysten laskutusta, jonka Andersson yms. luokittelevat yksinkertaiseksi toimistotyöksi ja on täten automatisoitavissa. Vastaavasti vaikeasti korvattavia töitä ovat muun muassa tuotekehittäjän ja tarjoilijan tehtävät. Tarjoilijan työssä on paljon viestintää ja manuaaliset ei-rutiinitehtävät. Tuotekehittäjän työ on ajattelua korostavaa asiantuntijatyötä, jossa tarvitaan luovaa ongelmanratkaisun kykyä. Näistä syistä tarjoilijaa ja tuotekehittäjää on vaikeaa korvata roboteilla. (Andersson ym. 2016, 16-17.) Nixon ennustaa, että muutaman vuoden päästä kirjanpitorobotit tulevat väistämättä tilitoimistoihin ja applikaatiot vastaavat asiakkaiden kysymyksiin. Standardit talousraportit syntyvät ilman kirjanpitäjää ja veroilmoittaminen tapahtuu yhdellä klikkauksella. (Nixon 2015, 33-34.)

Robotiikan hyödyntäminen näkyy jo useilla toimialoilla. Esimerkiksi urheilutoimittajan työstä on osa korvattu robotiikalla eli urheilukilpailujen tuloksia käsitteleviä julkaisuja on kirjoitettu robotin avulla. Jos datan perusteella voidaan kirjoittaa robottien avulla artikkeleita, miksei tilitoimistoissa voisi hyödyntää robotteja kirjoittamaan asiakasyrityksille talouslukujen perusteella talousanalyysijä? Muita esimerkkejä, joissa robotiikkaa tullaan näkemään, ovat markkinointi, kielikäännökset ja yksinkertaisimmat lakimiespalvelut, koska kaikissa on näissä tehtävissä logiikkaan perustuvia lainalaisuuksia, mitä voidaan automatisoida. Mediassa on käsitelty paljon robotiikan tuloa hoiva-alalle sekä kuljetusalalle. Robottiautojen uskotaan olevan jopa turvallisempia kuin ihmisten ohjaamat ajoneuvot. Hoiva-alalle on muodostumassa mer-

kittävä työvoimapuola ikääntyvissä maissa kuten Japanissa, jonka vuoksi robotiikasta haetaan ratkaisua ongelmaan.

Seurauksena rutiinien automaatiosta, uudenlaiset työelämätaidot korostuvat. Andersson yms. (2016, 73) listaavat tärkeiksi työelämätaidoiksi vuorovaikutuksen ja viestinnän, itsensä johtamisen, kokeilevuuden ja nopean oppimisen, yrittäjähenkisen asenteen sekä luovuuden. Lisäksi Andersson yms. (2016, 19) mukaan ihmisen kannattaa keskittyä palveluihin, koska niissä ihminen on kaikista vähiten suhteellisen huono verrattuna robotteihin. Ihmisten tekemän yhden tuotteen hinta on kaksi palvelua, kun robotin tekemän tuotteen hinta on yksi palvelu. Robotteja kannattaa siis käyttää tuotteiden tekemiseen ja osaan palveluista, kun ihmistä kannattaa käyttää palvelutuotantoon.

3.2.2 Pilvipalvelut tilitoimistojen digitalisaation vauhdittajana

Pilvipalveluiden yleistyminen tilitoimistojen tuotantokoneina jatkaa myös kasvuaan. Nixon ennustaa, että pilvipalveluilla tullaan lähitulevaisuudessa hoitamaan yli 90% pienten ja keski suurten yritysten taloushallinnoista. Pilvipalveluiden hyötyjä ovat tehokkuus, halvemmat kustannukset ja paikkariippumattomuus. Ohjelmistotalot vaikuttavat muutokseen myös ajamalla alas perinteisiä ohjelmistopalveluitaan ja siirtävät tarjoomansa painopisteen pilvipalveluihin. Yritysten kirjanpidon hoitaminen pilvipalveluna on yleistynyt viime vuosina Suomessa merkittävästi. Kun vuonna 2014 pilvipalveluita hyödynnettiin kirjanpitoon 20% yrityksistä, vastaava luku oli vuonna 2016 46% (Tilastokeskus: <http://www.stat.fi/til/icte/tau.html>.) Pilvipalvelut tuovat tilitoimistoille myös uuden haasteen, sillä pilvipalvelumaailmassa tilitoimiston vaihtaminen on asiakasyritykselle helpompaa kuin ennen. Tietoja ei tarvitse fyysisesti siirtää toisen tilitoimiston kovalevyiltä toisen tilitoimiston kovalevyille, koska tiedot ovat ohjelmistopalvelun tarjoajan koneella ja kirjautumistunnukset voidaan ainakin teoriassa siirtää helposti tilitoimistolta toiselle. (Nixon 2015, 33-34.)

Sähköisten kirjanpitojen eli pilvipalveluiden käyttö lisääntyy myös pienissä yrityksissä kiihtyvällä vauhdilla. Työn tehostuminen ja nopeutuminen saadaan käyttöön ohjelmistokustannuksella. Pilvipalvelu mahdollistaa uuden työnjaon tilitoimiston ja yrittäjän välillä. Asiakas voi halutessaan tehdä osan niistä töistä, jotka on hoidettu ennen tilitoimiston toimesta. Hän voi esimerkiksi halutessaan tulostaa raportin valitsemillaan rajauksilla ajasta ja paikasta riippumatta, kun perinteisellä mallilla toimittaessa yrittäjän täytyy pyytää kirjanpitäjältä raporttia. (Pahta, Seppo 2017. <https://www.talousverkko.fi/miksi-tilitoimistosi-kriisissa/>)

General Motorsin hallituksen puheenjohtaja, Roger Smith sanoi vuonna 1986: ”Vuosisadan vaihteeseen mennessä elämme paperittomassa yhteiskunnassa” (Mannermaa 2004, 19.) Tämä tulevaisuuden ennustus ei toteutunut ainakaan ennustetussa aikataulussa. Teknologia ja regu-

laatiot ovat menossa kuitenkin kiihtyvää vauhtia Smithin ennustaman paperittomuuden suuntaan ja vielä pidemmälle digitaaliseen ja automatisoituun maailmaan. Esimerkkinä tästä on vuonna 2016 voimaan astunut laki siitä, että sähköinen allekirjoitus on laillisesti pätevä allekirjoituksen muoto silloin, kun allekirjoittajan henkilöllisyys on todennettavissa. Suomessa käytössä olevat TUPAS-tunnisteet mahdollistavat allekirjoittajan henkilöllisyyden varmistamisen, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että internettiin siirtynyt asiointi laajenee merkittävästi, kun esimerkiksi sopimus, tilinpäätös ja hallituksen pöytäkirja voidaan allekirjoittaa sähköisesti ja asiakirjoja ei tarvitse tulostaa paperille missään vaiheessa.

3.2.3 Keinoäly -tietokoneohjelmarobotti eli botti

Tyypillinen esimerkki botista on hakukoneiden hakurobotit (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 53). Kun robotiikan käsitettä laajennetaan keinoälyn puolelle, laajenee hyödyntämisen mahdollisuudet fyysisistä rutiineista älylliseen ja ymmärrykseen liittyvään kapasiteettiin. Ymmärryskapasiteetin kasvamisen mahdollistavat kehittyneet analytiikka, keinoäly, koneoppiminen, simulaatio ja mallinnus. Niiden avulla pystytään paljon enempiin kuin vain ihmisen tekemän työn parantamiseen. Hyödynnettävyys koskee kaikkia toimialoja. PriceWaterCooperhouse hyödynsi keinoälyä ratkaistakseen kaupunkiliikenteeseen liittyviä ongelmia. Keinoäly pystyi tuottamaan 6000 erilaista realistista skenaariota ongelmien ratkaisuksi. IBM:n rakentama keinoälyjättiläinen Watson pystyi diagnosoimaan 60-vuotiaalla naisella harvinaisen leukemia-tyypin. (Andersson ym. 2016, 59) Kone aikoo kytkeä yli miljoona hissiä ja liukuporrasta Watsonin avulla internettiin, jolloin voidaan kerätä tietoa hissien käytössä, tilasta ja huoltotarpeista Watsonin analysoitavaksi. Mielenkiintoiseksi tämän tekee vielä se, että Watsonin ekosysteemin ympärillä toimii noin 1400 kumppania, jotka voidaan kehittää omia sovelluksiin myös koneen käyttöön. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 52.)

Big Data eli isot tietovarastot mahdollistavat ei-rutiininomaisten kognitiivisten tehtävien automatisoinnin. Big Datan hyödyntäminen algoritmien avulla tuo tekoälylle merkittävän hyödyn verrattuna ihmiseen: skaalautuvuuden. Tietokone pystyy moninkertaiseen laskukyvyykkyyteen ihmiseen verrattuna samoin kuin se pystyy myös käsittelemään huomattavasti isompaa tietomäärää. Toinen hyöty tietokoneilla on, ettei niillä ole inhimillisiä ennakoasenteita. (Frey & Osborne 2013, 16.) Sijoitusneuvoja pystyy hyödyntämään dataa, tekniikkaa ja algoritmeja ja antaa näin parempia sijoitussuosituksia ja pystyy palvelemaan enemmän asiakkaita (Andersson ym. 2016, 15).

Futuristit puhuvat Digitaalinen Sinä -ohjelmasta, joka pystyy kopioimaan tietotyöläisen tyylin, tavan toimia, kommunikoida, tehdä päätöksiä ja käyttäytyä. Perustana on tekoäly, joka kykenee pitkän havainnoin jälkeen toimimaan tietotyöläisen kopiona. Lähitulevaisuudessa sähköpostiviestintämme voivat olla täynnä viestejä, joita tekoälyrobotit postittavat toisilleen ja

auttavat näin tietotyöläisiä. Ihminen osallistuu viestittelyyn vain tarvittaessa. (Andersson ym. 2016, 75.)

Tilitoimistoissa tehdään monenlaista asiantuntijatyötä ja kirjanpito on vain yksi niistä. Andersson ym. (2016, 17) mukaan asiantuntijatyö on kaikkein vaikeinta korvata roboteilla, koska työ ei ole rutiininomaista, sääntöihin pilkottavaa ja luovuutta vaativaa ongelmanratkaisua. Kuitenkin teknologian kehityksen kiihtyessä ja keinoälyn syventyessä, on ajan kysymys, kun tilitoimistoalan asiantuntijankin työ on pitkälle automatisoitavissa esimerkiksi tuottamaan erilaisia analyysejä asiakasyrityksille ja toimimaan entistä tehokkaammin Digitaalinen Sinä -konseptin avustamana.

3.2.4 Osaamisen kehittämistarpeet tilitoimistoissa

Kun palvelukonseptien tuottaminen on vaativampaa ja toimialan kilpailu kiristyy jatkuvasti, on yhä enemmän kiinnitettävä huomiota resurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Osaamispääoman edelleen kehittäminen voi olla yksi suurimmista haasteista. Yrityksen ydinosaaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: asiaosaaminen, asiakasosaaminen ja strateginen osaaminen. Asiaosaaminen on niin kutsuttua kovaa osaamista eli niiden ongelmien ratkaisemiseen käytössä olevan teknologian avulla, ja josta asiakas maksaa. Asiakasosaaminen asiakkaan tarpeiden ja ostokyvyn identifiointia sekä yrityksen hallussa olevan ratkaisukyvyyn tarjoamista. Strateginen osaaminen on kykyä rakentaa pitkällä aikavälillä menestyksestä toimintaa. (Kamppinen & Kuusinen & Söderlund 2003, 824.) Peter Druckerin (1993) mukaan nyky-yhteiskunnassa tieto ei ole vain yksi tuotantotekijä vaan ainoa todella merkityksellinen resurssi. Näin ollen yrityksen tietopääoman systemaattinen johtaminen eli knowledge management nousee keskeiseksi kehittämisen kohteeksi. (Kamppinen & Kuusinen & Söderlund 2003, 827.)

World Economic Forumin raportin mukaan kymmenen tärkeintä työelämässä tarvittavaa taitoa tulee muuttumaan taulukon 1 mukaisesti. Painotuksissa on varmasti alakohtaisia eroja, mutta nämä muutokset ovat universaaleja ja toimialoista riippumattomia. Olemmekin jo käsitelleet luovuutta yhtenä merkittävänä tekijänä KIBS-toimialoilla ja se onkin tämän raportin mukaan kolmanneksi tärkein työelämätaito vuonna 2020. Sitä tärkeämmäksi raportti nimeää monimutkaisten ongelmien ratkaisukyvyyn ja kriittisen ajattelun. Konsultatiivinen talouspainotteinen yritysjohton konsultointi tai asiakkaiden neuvonta erilaissa yksilöllisissä tilanteissa ovat luonteeltaan juuri sellaisia, joissa edellä mainitut taidot korostuvat -toisin kuin perinteinen kirjanpitosoitteiden tallennus, jossa tarvittavat taidot ovat olleet lähinnä takavuosina lähinnä lakipykälän hallintaa, tarkkuutta ja nopeaa tietokoneen käyttöä. Kuilu takavuosien ja vuoden 2020 välillä on siis suuri.

	2020	2015
1	Monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen	Monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen
2	Kriittinen ajattelu	Koordinointi muiden kanssa
3	Luovuus	Ihmisten johtaminen
4	Ihmisten johtaminen	Kriittinen ajattelu
5	Koordinointi muiden kanssa	Neuvottelu
6	Tunneäly	Laadun kontrollointi
7	Arvostelukyky ja päätöksen teko	Palvelusuuntautuneisuus
8	Palvelusuuntautuneisuus	Arvostelukyky ja päätöksen teko
9	Neuvottelu	Aktiivinen kuuntelu
10	Kognitiivinen joustavuus	Luovuus

Taulukko 1: Kymmen tärkeintä työelämätaitoa vuonna 2015 ja 2020

Osaamistarpeet ovat ennakoitavissa yrityksen visiosta ja strategiasta. Visio tuottaa yritykselle yhteisen näkemyksen siitä, millaisia tavoitteita yrityksellä on. Vision toteuttaminen edellyttää strategiaa, jota tehtäessä tunnistetaan osaamistarpeet. Strategian lopputulemana on näkemys menestystekijöistä ja niihin liittyvistä osaamishaasteista. Yrityksen tulisi tunnistaa, mitä osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa toteuttaakseen visionsa. (Kamppinen & Kuusinen & Söderlund 2003, 828-829)

Helpot rutiinitehtävät vähenevät tilitoimistoissa. Asiantuntijapalveluiden tuottaminen vaatii osaamisen kehittämistä ja henkilöstön kokemus tulee entistä tärkeämmäksi. Tilitoimistot voivat kehittää kirjanpitäjien osaamista ja panostaa konsultointityötä tekevään henkilöstöön. Konsultointiosaaminen mahdollistaa vaativimpien liiketoiminnan neuvontapalveluiden tarjoamisen. Kirjanpitäjä tuottavat ohjelmistojen avulla luvut, joita konsultit voivat tulkita, ja suunnitella jatkotoimenpiteitä asiakkaan kanssa. (Pahta, Seppo 2017.

<https://www.talousverkko.fi/miksi-tilitoimistosi-kriisissa/>)

3.3 Yhteenveto tietoperustasta

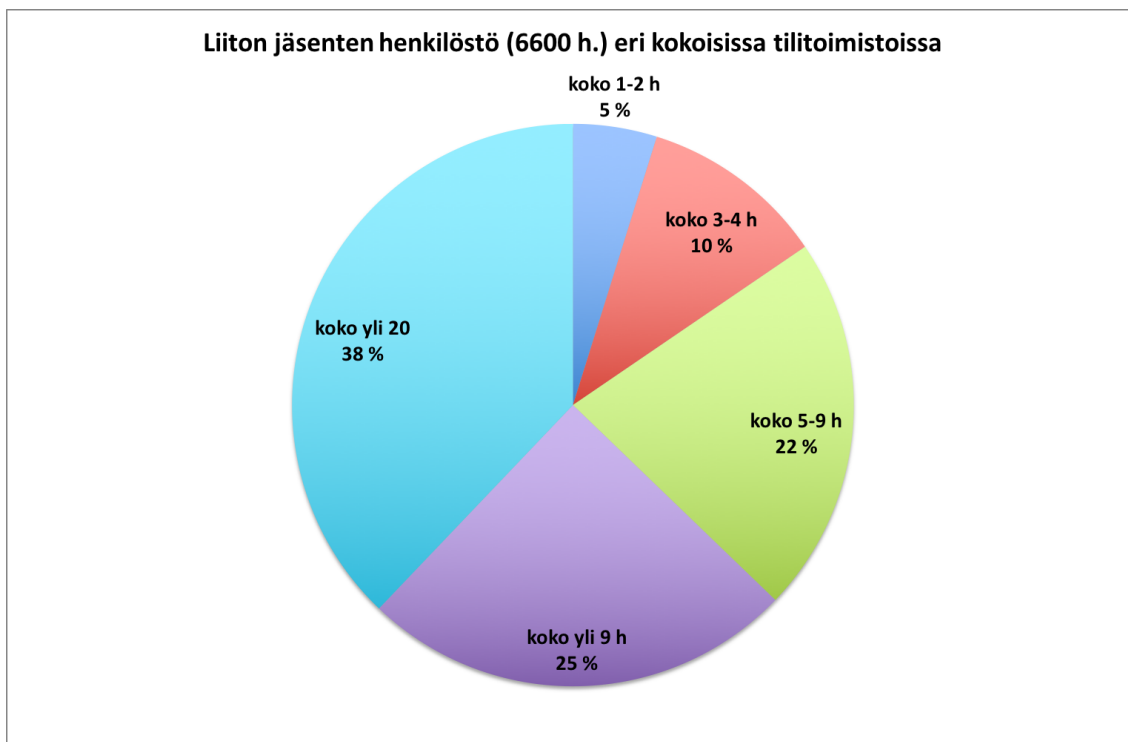
Tietoperustassa käsiteltiin digitalisaatiota ja asiantuntijapalveluita yhdessä ja erikseen. Kehittyvä teknologia ja digitaaliset palvelut muuttavat asiantuntijatoimien ja palveluiden luonnetta. Yksinkertaiset rutiinitehtävät jäävät pois, sillä pilvipalveluiden ansiosta asiakkaat ja sähköiset liiketapahtumat päätyvät kirjanpitoon automaattisesti ilman kirjanpitäjän tekemää tallennustyötä. Robotiikkaa ja keinoälyä voivat ainakin teoriassa suorittaa monimutkaisempia-kin tilitoimistoissa tehtäviä töitä. Kun merkittävä osa kirjanpitäjien työstä automatisoidaan, on mahdollista joko hoitaa useamman yrityksen kirjanpito per kirjanpitäjä tai luoda asiakkaalle lisäarvoa.

Digitalisaation myötä asiakkaat odottavat yrityksiltä palveluita verkossa. He haluavat verrata palveluita ja tarjoajia internetissä, perehtyä suosituksiin ja hankkia tietoa siitä, mihin tulee kiinnittää huomiota valinnoissa. Asiakaskokemuksen johtaminen ja varautuminen uusiin liiketoimintamalleihin ovat digimurroksen osa-alueita, joihin yritysten tulee kiinnittää huomiota.

Uuden lisäarvon tuottaminen on mahdollisuus sekä asiakaskokemuksen että uusien liiketoimintamallien näkökulmasta.

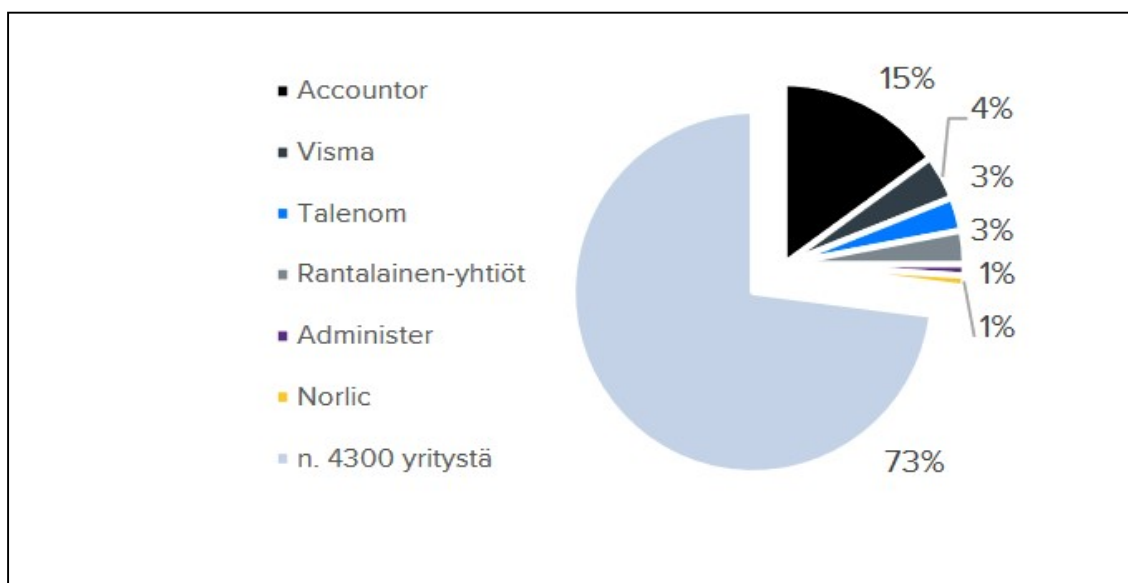
4 Tilitoimistoala Suomessa

Suomessa on 4 295 tilitoimistoa ja ne työllistävät 12 283 työntekijää. Noin 800 tilitoimistoa ovat Taloushallintoliiton auktorisoimia tilitoimistoja ja noin viidenneksellä alan työntekijöistä on liiton KLT-tutkinto. Alan liikevaihto on 958 miljoonaa euroa. Toimipaikkakoko vaihtelee 1 - 2 henkilön toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin. Tilitoimisto, joka työllistää 5 - 9 henkilöä, hoitaa keskimäärin 173 asiakasyrityksen asioita. Yhteensä tilitoimistot hoitavat noin 140 000 yrityksen taloushallintoa. (<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>, 2017) Suomalaisten tilitoimistojen koko on suhteellisen pieni. Taloushallintoliiton jäsenoimistoista vain 38% työllistää enemmän kuin 20 henkilöä (Kuvio 10). Osuus on merkittävästi pienempi, jos huomioidaan kaikki Suomen tilitoimistot, sillä vain 18% tilitoimistoista on liiton jäseniä. Suomen isoimmat tilitoimistot kuten Accountor, Azets (ent. Visma), Rantalainen ja Talenom ovat kasvaneet yrityskauppojen avulla ja muodostaneet merkittävän kokoisia tilitoimistoketjuja, joita Suomessa ei ollut vielä reilu vuosikymmen sitten. He ovat rakentaneet näin myös fyysisen palveluverkoston ympäri Suomea pystyäkseen palvelemaan yrityksiä edelleen paikallisesti. Suurimmat kuusi alan toimijaa pitävät hallussaan kuitenkin ainoastaan noin 27 % markkinasta (Inderes 2015). Kuvio 11 esittää liikevaihdon jakautumisen kuuden isoimman toimijan ja alan muiden toimijoiden kesken.



Kuvio 10: Taloushallintoliiton jäsentilitoimistojen jakauma henkilöstömäärän mukaan. (Taloushallinto-liitto 2017)

Alan kuusi isointa toimijaa edustavat reilua neljännestä alan liikevaihdosta. Kuvassa 12 on esitetty liikevaihtojakauma kuuden isoimman ja loppujen tilitoimistojen osalta. Tässä on käytetty vuoden 2013 liikevaihtotietoja. Accountorin liikevaihto on merkittävältä osalta ohjelmistomyyntiä. Visman liikevaihto pitää sisällään ainoastaan taloushallinnon palvelut. Visma myi taloushallintopalveluiden ulkoistus liiketoiminnan ja sen nimi on ollut Azets vuoden 2017 alusta alkaen.



Kuvio 11: Toimialan liikevaihtojakauma

Toimiala on perinteisesti keskittynyt tuottamaan asiakkaille lisäarvoa asiantuntijapalveluna hoitamalla yritysten myyntisaatavien ja ostovelkojen seuranta (reskontria), tekemällä yritysten kirjanpidon ja tilinpäätöksen sekä hoitamalla yritysten viranomaisilmoitukset. Yritysneuvonta erilaisissa talousasioissa on myös osa tilitoimistopalveluita. Toisilla tilitoimistoilla on siihen enemmän kompetenssia kuin toisilla. Muita palveluita ovat olleet muun muassa palkanlaskenta. Tehtävien automatisoituessa, tilitoimistoiden tulee löytää lisäarvon tuottamismahdollisuudet uusista asioista kuten liiketoiminnan ja siihen liittyvien järjestelmien konsultoinnista.

Tilitoimistoalan kiistattomasti merkittävin ja vahvistuva megatrendi on ollut automaatioasteen nostaminen tilitoimistotyöskentelyssä. Käytössä olevien ohjelmien kehittyminen, sähköinen laskutus sekä pilvipalveluiden mahdollistama asiakkaan ja tilitoimiston taloushallinto-ohjelman yhteiskäyttö ovat vähentäneet manuaalista työtä. Automatisoituminen on hyvässä vauhdissa ja iso osa tilitoimistoista on jo automaation maailmassa, mutta edelleen on paljon vielä manuaalista työtä, joka tulee kuitenkin vähitellen häviämään.

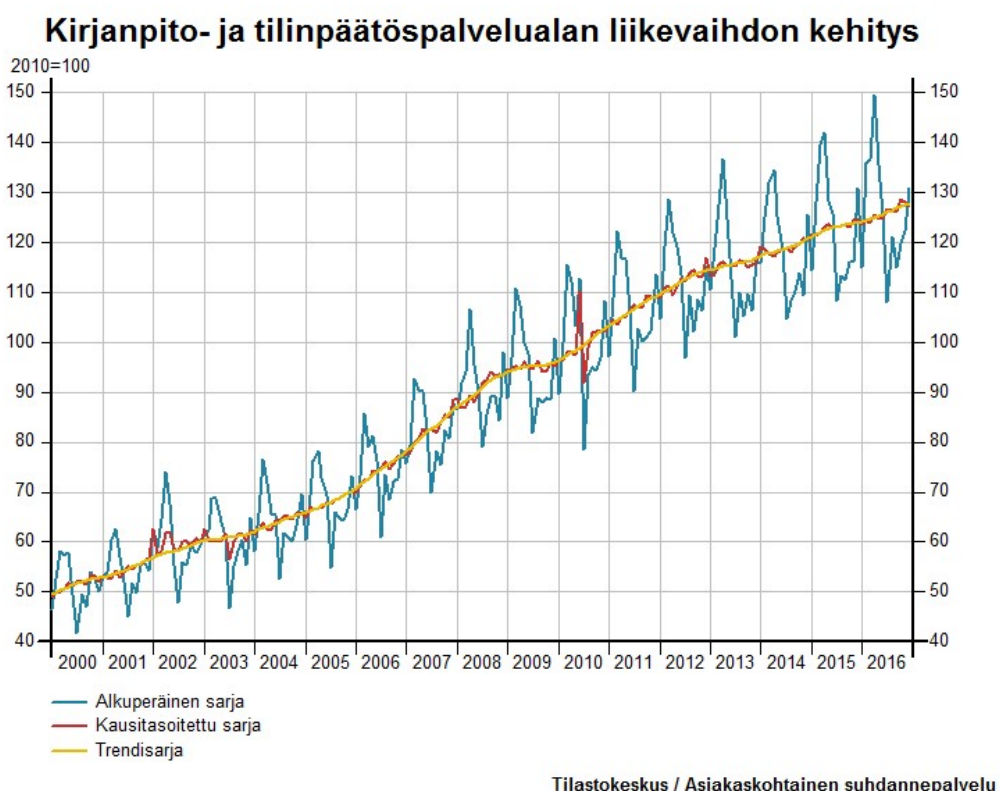
Muita alaan vaikuttavia megatrendejä ovat yritysten ulkoistusten kiihtyminen, yritysten lukumäärän kasvaminen ja tilitoimistojen ketjuuntuminen yrityskauppojen seurauksena. Suomessa oli vuonna 2016 3680 yritystä enemmän kuin vuonna 2013. (Tilastokeskus.

http://www.stat.fi/til/aly/2017/01/aly_2017_01_2017-07-25_tie_001_fi.html.) Yritysmäärän kasvua on vauhdittanut useat tekijät kuten taantuman aikaiset irtisanomiset sekä Suomessa vallitseva positiivinen startup-kulttuuri, jossa yhä useammat kokevat yrittäjyyden olevan itselleen sopivin tapa työllistää itsensä. Uuden ajan yrittäjät eivät yritä hoitaa kirjanpitoaan itse vaan keskittyvät omaan juttuunsa ja antavat taloushallintoasiat tilitoimiston hoidettavaksi. Vastaavasti niin kutsuttu vanhan ajan yrittäjä ei laske niinkään hintaa omille työtunneilleen, jonka vuoksi osa yrittäjistä tai heidän lähiperheiden jäsenistään on saattanut tehdä itse kirjanpidon. Jonkun arvion mukaan kuitenkin noin 80% suomalaisista yrityksistä käyttää tilitoimistopalveluja vähintäänkin kirjanpidon hoitamiseen.

Tilitoimiston rooli suomalaisille yrittäjille on luotettava kumppani. Asiakassuhde syntyy usein alun perin yrittäjän tarpeesta hankkia luotettava taho hoitamaan yrityksensä lakisäätteiset asiat kuten kuukausittainen kirjanpito ja arvonlisäveroilmoitus sekä vuosittainen tilinpäätös ja veroilmoitukset. Asiakassuhde yleensä syvenee syvemmäksi kumppanuudeksi, jossa tilitoimiston neuvoihin useissa talouteen liittyvissä asioissa luotetaan. Näitä voivat olla muun muassa yrityksen ohjelmistohankinnat, rahoitusasiat, isommat liiketoimet, lakiasiantarpeet, tilintarkastukset ja verotusasiat.

4.1.1 Tilitoimistoalan nykytila

Tilitoimistoala on kasvanut joka vuosi kuluvalle vuosituhannele liikevaihdolla mitattuna. Kuvio 12 havainnollistaa kasvun. Taloushallintoliiton julkaisemien tietojen mukaan vuonna 2016 liikevaihdon kasvu oli 2,7 prosenttia, joka on 1 prosenttiyksikön alhaisempi kuin vuonna 2015. Vuonna 2014 kasvua oli 3%. (<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>, 2017)



Kuvio 12: Tilitoimistoala on kasvanut joka vuosi tällä vuosituhannele.

Useimmat tilitoimistot ovat olemassa rajallisella suunnittelulla ja heidän asiakkaat ovat sekamelska erilaisia ja erikokoisia yrityksiä. Useimmat tilitoimistot saavat alkunsa yhdessä asiakkuudesta, jonka jälkeen asiakkaita tulee lisää ja tilitoimiston toiminta kasvaa. Harvoin tilitoimistoa on perustettu miettimällä, minkälainen asiakas olisi yrityksellemme ideaalinen asiakas. Tämä on vain yksi esimerkki siitä, että usein tilitoimistojen liiketoiminta ei ole kovin suunnitelmallista. Tilitoimistot asettavat harvoin esimerkiksi tavoitteita ja parhaassakin tapauksessa tavoitteet ovat pieniä. (Nixon 2015, 37-44.)

Inderesin laatiman analyysin mukaan tilitoimistoala on fragmentoitunut ja alan kilpailu on rajallista ja paikallista. Alalla on käynnissä muutoksia, joihin alan toimijoiden on reagoitava.

Muutoksina on voimakas sähköistyminen, niin kirjanpitositeaineiston siirron osalta kuin tiedonsiirron osalta. Heidän näkemyksen mukaan hintakilpailu, palvelun ja konsultoinnin merkityksen kasvaminen sekä tilitoimistoyrittäjien eläköityminen tulevat muokkaamaan toimialaa. Tämä on markkinahaastajien mahdollisuus, sillä kaikki toimijat eivät halua tai voi vastata muutospaineeseen. (Inderes 2016) Vaikka analyysin tilaaja on yksi alan isoimmista toimijoista, ovat näkemykset linjassa muiden asiantuntijoiden kanssa.

Tilitoimistojen asiakkaiden hoitomalli vaihtelee tilitoimiston koon mukaan. Isoimmilla tilitoimistoilla on asiakassuhteen hoitamiseen keskittyneet henkilöt, mutta pienimmissä tilitoimistoissa asiakkuuksia hoitaa tilitoimiston omistaja ja kirjanpitäjät. Yhteistä kaikille tilitoimistoille on se, että kirjanpitäjä on asiakkaan pääasiallinen kontakti. Tyypillisesti kirjanpitäjän ja asiakkaan suhde on hyvin luottavainen ja yrittäjä antaa ison painoarvon kirjanpitäjän näkemyksille.

4.1.2 Tilitoimistojen palvelutarjooma

Taloushallintoliitto jakaa tilitoimistojen palvelut neljään osa-alueeseen: tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, palkanlaskenta, kokonaisvaltainen liikekirjanpidon eli ulkoisen laskennan palvelu, sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi. Ne on kuvattu kuviossa 13. Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito sisältävät liiketapahtumien ja tositteiden kirjauskäsittelyn, lakisääteisen viiranomaisraportoinnin ja liiketoiminnan raportoinnin yritykselle. Palkanlaskentapalvelu sisältää yrityksen palkkojen laskennan ja työnantajasuoritukset. Peruspalvelua on myös palkkalaskelman toimittaminen työntekijöille. Erilaisista lisäpalveluista sovitaan erikseen. Ulkoisen laskennan palvelussa tilitoimistossa voidaan hoitaa esimerkiksi yrityksen maksatus, myyntien ja ostolaskujen käsittely. Syvimmillään palvelu voi kattaa myös yrityksen tilausprosessin ja pysyväisarkistoinnin. Sisäinen laskenta auttaa yritystä liiketoiminnan suunnittelussa, jolloin tilitoimisto voi auttaa esimerkiksi tuote- ja asiakaskannattavuuden laskennassa. (Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>.)



Kuvio 13: Tilitoimiston tyypilliset palvelut

Kirjanpito tulee olemaan vielä pitkään tilitoimistojen peruspalvelu, joka on lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseksi tärkeä. Muutos uusiin palveluihin on alkanut. Tilitoimiston palvelut painottuvat vielä pitkään tilinpidon peruspalveluihin, jotka ovat myös asiakkaille lakisääteistenkin velvoitteiden vuoksi välttämättömiä. Muutos uusiin palveluihin on kuitenkin jo alkanut. (Pahta, Seppo 2017. <https://www.talousverkko.fi/miksi-tilitoimistosi-kriisissa/>)

4.1.3 Tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu

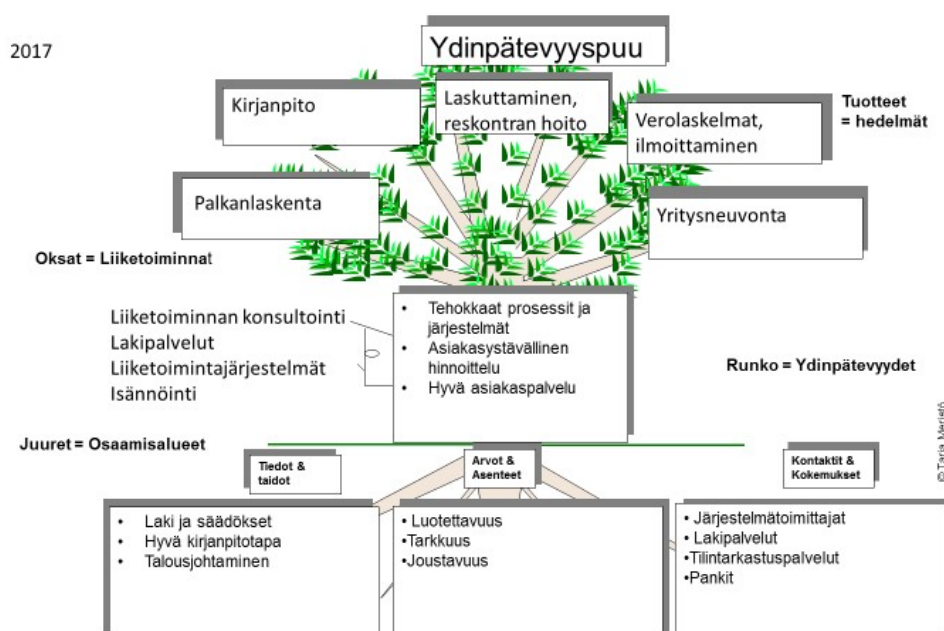
Tilitoimistoalan muutokset johtavat väistämättä muutokseen ydinliiketoiminnoissa ja sitä kautta henkilöstön ja johdon tarvittavassa osaamisessa. Muuttuneen tilanteen ja sen vaatimien osaamisen kehittämistarpeiden hahmottamiseksi voidaan hyödyntää ydinpätevyyspuuta.

Kun ennakointi otetaan mukaan osaksi strategiaa, voidaan tulevaan sopeutua paremmin ja aktiivisesti vaikuttaa tulevaan teoilla ja valinnoilla. Tähän tarkoitukseen on olemassa erilaisia työkaluja kuten toimintaskenaariotyöskentely ja ydinpätevyyspuu. Toimintaskenaariotyöskentely kattaa kokonaisuuden ideasta strategiaan ja ydinpätevyyspuun avulla voidaan tarkastella eri skenaarioissa tarvittavia osaamisia eri skenaarioissa eli erilaisissa tulevaisuuksissa, mihin on totuttu. (Kettunen & Meristö 2010, 21-25.)

Ydinpätevyyspuukonseptissa puun latvat koostuvat liiketoiminta-alueista. Jokainen oksa edustaa tuotteita ja palveluita. Puun runko kuvaa ydinpätevyyspuuta, joita tarvitaan kilpailussa menestymiseen ja jonka vuoksi asiakkaat valitsevat yrityksen tuotteet tai palvelut. Puun juuret

koostuvat kolmesta eri osaamisalueesta. Ensimmäinen on tiedot ja taidot, toinen on arvot ja asenteet ja kolmas on kontaktit ja kokemukset. Puussa voi olla myös linnunpönttö, joka edustaa yrityksen niin kutsuttuja rönsyjä eli toimintaa, joka ei ole kuulu ydinliiketoimintaan. (Ketunen & Meristö 2010, 22-24.)

Kuviossa 14 on kuvattu tilitoimistoalalla tällä hetkellä vallitseva ydinpätevyyspuu. Tärkeimmät palvelut ovat kirjanpito, palkanlaskenta, laskuttaminen, reskontran hoito, verolaskelmat ja -ilmoittaminen ja yritysneuvonta. Linnunpönttöjä eli rönsyjä voivat olla tällä hetkellä esimerkiksi liiketoiminnan konsultointi, lakipalvelut, liiketoimintajärjestelyt ja isännöinti. Tilitoimistojen menestys perustuu tehokkaisiin prosesseihin ja järjestelmiin. Hinnoittelu ei ole arvopohjaista vaan lähinnä aikaan perustuvaa riippumatta siitä, kuinka se asiakkaalle esitetään. Yleensä hinnoitteluesitetään asiakkaalle joko kiinteänä, tuntiperusteisena tai tapahtumaperusteisena. Asiakaspalvelu on hyvää ja perustuu luottamukselliseen kumppanuuteen. Tärkeimmät tiedot ja taidot ovat yritykseen talous- ja henkilöstöhallintoon liittyvät lait ja säädökset sekä hyvä kirjanpitolapa. Jossain määrin myös talousjohtamistaitoja tarvitaan riippuen siitä, kuinka paljon tilitoimisto tarjoaa yritysneuvontaa. Perinteisesti virheetön kirjanpito vaatii tarkkuutta ja asiakkaat vaativat kirjanpitäjältä joustoja esimerkiksi aineistojen toimittamisaikoihin suhteen. Tilitoimistojen tärkeimpiä kumppaneita ovat ohjelmistotoimittajat, paikalliset pankit ja muut asiantuntijapalveluyritykset, jotka tarjoavat täydentäviä palveluita yrityksille.



Kuvio 14: Tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu tällä hetkellä

Ydinpätevyyspuun määrittelyssä on kuitenkin tärkeää nähdä myös metsä puilta eli pohtia, minkälaisessa metsässä puu tulee kasvamaan. Siihen voi hyödyntää toimintaympäristön toimintakehien tarkastelua. Muutostekijöitä voi olla yrityksessä itsensä lisäksi kilpailijakentässä, ratkaisuisa ja arvoissa. (Kettunen & Meristö 2010, 24.)

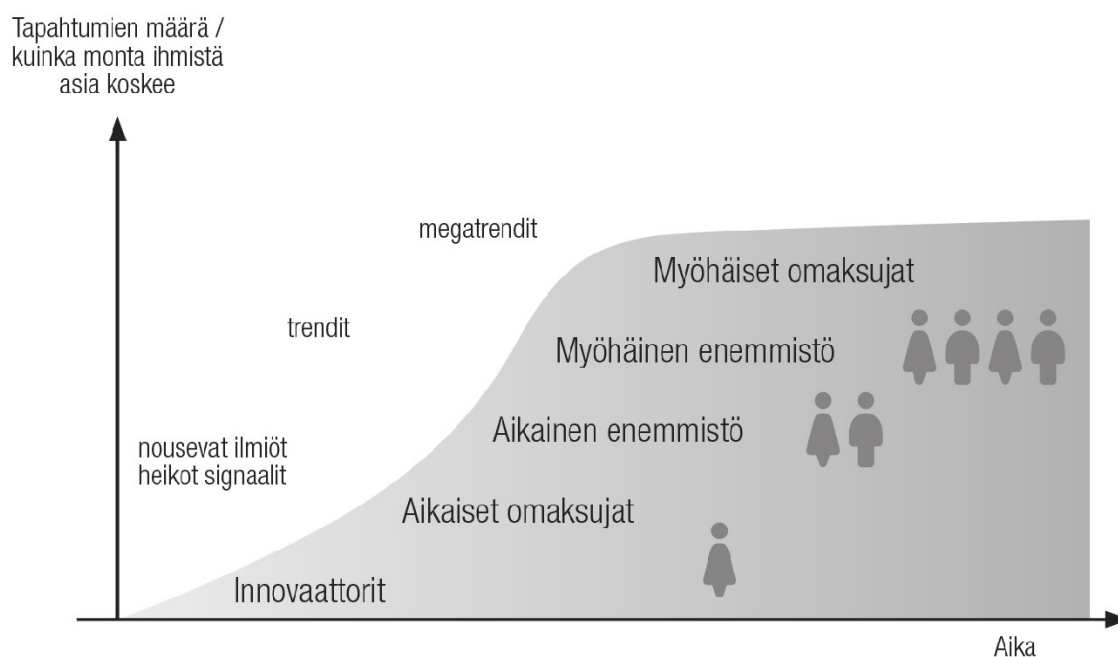
5 Tutkimuksen kuvaus

Tilitoimistoala on merkittävästi megatrendien muovauksen kohteena, koska ala on perinteisesti perustunut ihmistyöllä toteutettuun arvoon ja tyyppillisesti näillä aloilla on pyritty työn tuottavuutta lisäämään automaation avulla. Digitaalisen taloushallinnon ja pilvipalveluiden merkittävydestä alalle on olemassa julkaisuja ja samoin kuin myös tilitoimistoalan työn muutoksesta. Ne ovat kiistattomia muutoksia alalla, vaikka ne eivät olisikaan vielä arkipäivää kaikissa tilitoimistoissa. Muutos on kuitenkin pysyvää ja seuraavat muutokset saattavat olla jo mahdollista tunnistaa megatrendien ja mahdollisten heikkojen signaalien perusteella. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ennakoida vallitsevien muutosajureiden vaikuttavuutta alaan viiden vuoden päästä.

Tulevaisuutta ei voi ennustaa, sitä ei ole ennalta määrätty ja siihen voidaan vaikuttaa. Tulevaisuudentutkimuksen tehtävänä on siis kuvitella mahdollisuuksia, analysoida todennäköisyyksiä ja osallistua tulevaisuuden muokkauksessa eli tunnistaa, mitä on haluttavaa ja toteutettavaa. (Keinonen & Jääskö 2003, 138.) Tulevaisuuden tutkimuksessa on kyse muutostekijöistä ja niihin liittyvän epävarmuuden kartoittamisesta villien korttien ja heikkojen signaalien avulla. Kun halutaan analysoida, mikä on todennäköistä, tulee mukaan myös aktorit eli ne tahot, joilla on intressi tulevaan. Ennakoinnin avulla on mahdollista vaikuttaa omilla toimilla ja päätöksillä tulevaisuuden kulkuun eikä vain tyytyä todennäköiseen kehityskulkuun. (Kettunen & Meristö 2010, 19.) Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä voidaan hyödyntää mm. strategisessa johtamisessa, teknologiaennakoinneissa, aluesuunnittelussa, organisaatiokehittämisessä, opeussuunnitelmatyössä sekä etsittäessä vastauksia yksityisen ja julkisen sektorin päätöksentekoon liittyviin moninaisiin kehittämishaasteisiin. (Rubin 2014)

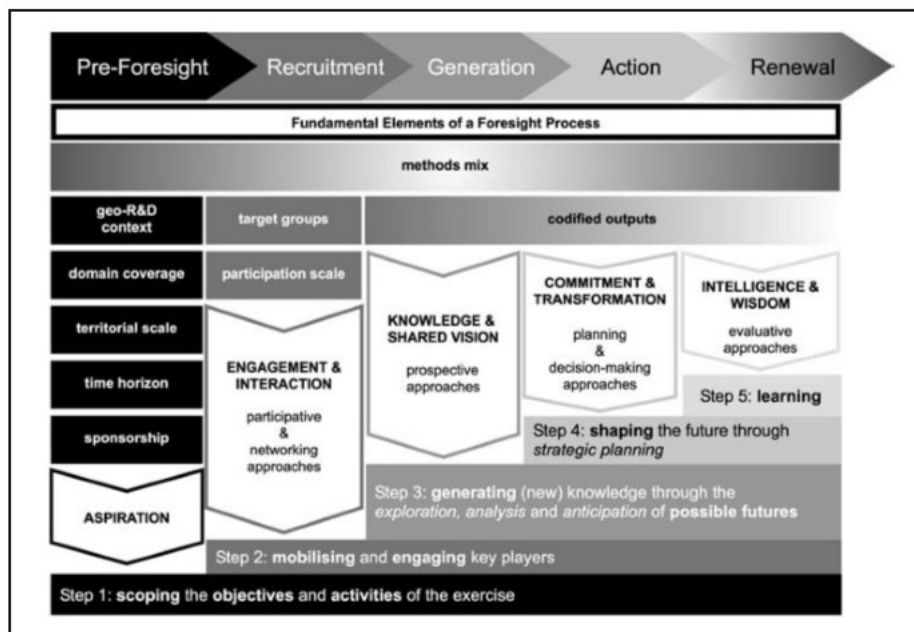
5.1 Ennakointi

Ennakointi ei ole yhden tulevaisuuskuvan ennustamista vaan ennakoinnissa pohditaan erilaisia vaihtoehtoja tulevaisuudelle. Ennakointi perustuu historian ja tämän päivän tietoon sekä mielikuvitukseen. Ymmärrettävä fakta on, että kenelläkään ei ole kristallipalloa, josta oikeasti näkisi tulevaisuuden. Ennakoinnin keskeiset työkalut ovat megatrendit, trendit, hiljaiset signaalit ja ilmiöt. Muita työkaluja ovat villit kortit ja skenaariot. Kuvio 15 esittää kehitystä nousevista ilmiöistä, jotka myöhemmin muuttuvat trendeiksi ja megatrendeiksi. (Hiltunen 2017, 28)



Kuvio 15: Heikot signaalit, trendit ja megatrendit sekä niiden suhde toisiinsa (Hiltunen 2017, 29)

Poppelin mukaan sopiva ennakointimenetelmä valitaan intuition ja näkemyksen perusteella tai impulsiivisesti. Enenevässä määrin ennakointi nähdään systemaattisena prosessina, jossa on viisi vaihetta: alustava ennakointi, osallistuvien henkilöiden vastuuttaminen, varsinainen tietämyksen kerääminen ja yhteisen näkemyksen generointi, toiminta ja prosessin uusiminen. Kuvio 16 esittää, mitä edellä mainitut vaiheet sisältävät. Ensimmäisessä vaiheessa muun muassa rajataan alueellisesti ja ajallisesti ennakointia ja määritetään tavoite. Seuraavaksi tunnustetaan avainhenkilöt ja sidosryhmät, jotka pystyvät antamaan panoksensa tietämyksen keräilyssä ja tutkimaan sekä promotoimaan asiaa verkostoissaan. Vaiheen tarkoitus on sitoutus ja vuorovaikutus. Seuraavaksi generoidaan uutta tietämystä tiedon etsinnän ja analysoinnin avulla ja ennakoidaan mahdollisia tulevaisuuksia. Tämän jälkeen tieto hyödynnetään ja sen vaatimat toimenpiteet suunnitellaan ja toimenpannaan. Kokemuksia arvioidaan ja niistä opitaan seuraavaa prosessin vaihetta varten, joka on prosessin uusiminen (Poppel 2008, 62-68).



Kuvio 16: Ennakointiprosessin vaiheet

5.2 Toimintaympäristön luotaaminen

Organisaatiot luotaavat toimintaympäristöjään tunnistaakseen signaaleja, jotka saattavat vaikuttaa heidän menestymiseen tulevaisuudessa. Toimintaympäristön luotaaminen on informaatioprosessi, jossa yritykset monitoroivat toimintaympäristöään luodakseen mahdollisuuksia ja vähentääkseen epävarmuutta. (Blanco & Lesca 1997, 1.) Toisen määritelmän mukaan kyse on sisäisestä kommunikoinnista ulkoisesta informaatiosta, joka voi mahdollisesti vaikuttaa yrityksen päätöksentekoprosessiin. Toimintaympäristön luotaamista käytetään metodina ulkoisen tiedon keräämisen ja sen kääntämiseen käytännön suunnitelmiksi ja päätöksiksi. Näin välteään sokeutuminen nopeassa muutoksessa, mikä tapahtuu mm. markkinassa, teknologiassa ja säädöksissä. Keskiössä on strateginen ajattelu ja suunnittelu ja ymmärrys monimutkaisten asioiden ja organisaation kohtaamisesta. (Albright 2014, 40)

Johtajien ei pidä käyttää liikaa aikaa signaalien luotaamiseen ja tulkitsemiseen vaan sitä varten voi olla esimerkiksi oma yksikkönsä. Toimintaympäristön luotaamisessa on viisi vaiheetta. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ne ympäristöt, joita tulee tarkkailla. Seuraavissa vaiheissa kerätään tietoa ja analysoidaan sitä. Neljäntenä informoidaan tuloksista ja viimeisenä tehdään päätökset, jotka tiedotetaan. Tämän jälkeen organisaatio on vasteellisempi mahdollisuuksille ja uhille. (Albright 2014, 42-43)

Käytännössä organisaatioiden ympäristön luotaaminen keskittyy niin kutsuttuun business intelligence -toimintoon. Tietoa hankitaan muun muassa kilpailijoista, toimintaympäristön muutoksista, trendeistä, lainsäädäntömuutoksista ja markkinoiden kehittämisestä. Osa tiedoista

hankitaan ulkopuolisista lähteistä kuten tietopankeista. Hiljaisten signaalien ja organisaation hiljaisen tiedon kerääminen jää usein yrityksissä vähäiseksi. (Hiltunen 2012, 180.)

5.3 Tulevaisuustietoon liittyvät käsitteet

Tulevaisuuden ilmiöitä voivat olla heikko kohina, tavanomaiset trendit, heikot signaalit ja megatrendit. Niitä voidaan luokitella vaikuttavuuden perusteella. Tulevaisuustutkimuksen kannalta on merkitystä heikoilla signaaleilla ja megatrendeillä, koska niiden vaikuttavuus on suuri toteutuessaan. Megatrendin toteutumistodennäköisyys on suuri ja heikon signaalin puolestaan pieni. (Mannermaa 2004, 44.)

5.3.1 Megatrendit

Mannermaa (2004, 73) määrittelee megatrendin seuraavasti: Megatrendeillä eli kehityksen suurilla aalloilla tai linjoilla tarkoitetaan yleensä sellaista ilmiötä tai ilmiökokonaisuutta, jolla voidaan nähdä olevan yleinen jo toteutuneen kehityksen perusteella tunnistettava suunta ja jonka uskontaan jatkuvan samansuuntaisesti myös tulevaisuudessa. Megatrendin vaikutus on merkittävä ja sen toteutuminen on niin todennäköinen, että siihen ei tyypillisesti pysty vaikuttamaan. Useimmat toimijat tuntevat sen tai ainakin heidän pitäisi tuntea. Esimerkkejä megatrendeistä on globalisaatio, väestön ikääntyminen Euroopassa ja tietoyhteiskunnan difuusio. (Mannermaa 2004, 45 - 46.)

Hiltunen (2012, 79) kuvaa megatrendejä tyypillisesti laajasti levinneiksi, mutta hän muistuttaa, että ei edes globalisaatio ole täysin globaali ilmiö, sillä sen vaikutukset esimerkiksi Pohjois-Koreassa ovat vielä vähäiset. Megatrendit kuvaavat nykyhetkeä, ovat pitkäikäisiä ja kertovat tulevastakin. Ne eivät ole kuitenkaan pysyvyksiä vaan voivat muuttua ja vaimentua ajan myötä. Kiinnostavaa on se, koska trendi kääntyy tai vaimenee.

Vallitsevat megatrendit puhuttavat, niistä kirjoitetaan kirjoja, niistä järjestetään seminaareja ja megatrendeistä on tehty konsultaatioliiketoimintaa. Edellä mainitut mahdollistavat megatrendien hyödyntämisen kaikkien yritysten liiketoiminnassa -myös sellaisten yritysten, joilla ei ole itsellä resursseja megatrendien luotaamiseen. Koska ne ovat vallitseva olotila ja eivätkä ne pitkäkestoisuusluonteensa vuoksi häviä yhtäkkiä, tulisi jokaisen yrityksen arvioida megatrendien vaikuttavuutta omaan liiketoimintaansa jatkuvasti ollaksensa ylipäättänsä liiketoiminnassa mukana.

Kummat ovat sitten tärkeämpiä: heikot signaalit vai megatrendit? Mannermaan mukaan yritysten tulisi keskittyä enemmän heikkoihin signaaleihin kuin megatrendeihin. Yritysten kannattaisi pyrkiä vaikuttamaan heikkoihin signaaleihin ja hyödyntää niitä. Megatrendit ovat tärkeitä

ja niistä pitää olla tietoisia. Niiden merkitystä yritykselle tulee arvioida jatkuvasti systemaattisesti. Myös tavanomaiset trendit täytyy tunnistaa ja arvioida, vaikka niiden vaikutus on merkitykseltömämpi. (Mannermaa 2004, 46.)

5.3.2 Trendit

Trendit kertovat enemmän historiasta kuin tulevaisuudesta. Ne kertova tavoista, jotka olemme omaksuneet käyttöömmee. Trendit voivat jatkua sellaisenaan vuosien ajan, mutta ennakkoinnin kannalta niihin ei kannata liikaa tukeutua, koska silloin voi jäädä huomaamatta eitentrendipohjaiset muutokset. (Hiltunen 2017, 8-9) Trendit ovat muutoksen suunta, johon joku asia ja/tai ihmisten käyttäytyminen muuttuu tai kehittyy. Trendit ovat tarkastelun kohteena tulevaisuuden tutkimuksessa, koska niiden suunta voi jatkua tulevaisuudessakin samana. Trendit muuttuvat hitaasti paitsi silloin, kun on kyse villistä kortista. (Hiltunen 2017, 43)

5.3.3 Heikot signaalit

Heikot signaalit ovat olleet tulevaisuuden ilmiöistä kiinnostuneiden ihmisten erityisenä kiinnostuksen kohteena viime vuodet. Vaikka heikon signaalin toteutumistodennäköisyys on pieni, sen toteutuessaan vaikutus on suuri -jopa katastrofaalinen, jota talous- tai yhteiskuntasysteemit eivät voi hallita. Mannermaa käyttää yhtenä esimerkkinä World Trade Centeriin kohdistunutta terrori-iskua 11.9.2001. Tulevaisuuden tutkijat olivat puhuneet jo vuosia aikaisemmin tämänkaltaisen iskun mahdollisuudesta. Tutkijoiden näkemys erosi toteutuneesta tosin siten, että oli ajateltu, että terroristit hyödyntäisivät korkeaa teknologiaa, mutta toteutus oli teknologialtaan sellaista, että se olisi ollut toteutettavissa jo 1960-luvulla. Toki heikkojen signaalien synnyttämä ilmiö voi myös positiivista tai vähemmän järjestyttävä. Esimerkiksi internetin yleistymisen vuosina 1993 - 95 on vaikuttanut merkittävästi työ- ja yksityiselämäämme, mutta se ei romahduttanut yhteiskuntajärjestelmiämme. (Mannermaa 2004, 43 - 44.)

Heikko signaali ei ole trendi, mutta siitä voi tulla sellainen. Se voi alkaa itse voimistamaan itseään ja muodostua näin ajan mittaan megatrendiksi. Internetille kävi juuri näin, kun se lumipalloefektin tavoin laajeni laajentumistaan. Mitä enemmän oli käyttäjiä, sitä houkuttelevammaksi sen käyttö tuli. Heikot signaalit ovat erityisen kiehtovia, koska uskotaan, että niiden havainnoija on muita paremmassa asemassa hyödyntämään niitä. 1990-luvun puolivälissä perustettiin mm. kotisivujen rakentamiseen erikoistuneita yrityksiä. (Mannermaa 2004, 114.)

Heikoille signaaleille on tyypillistä, että ne eivät muutu yksistään megatrendeiksi. Tulevaisuuden tutkimus seuran asiantuntijoiden mielestä heikko signaali niin kutsuttu ensioire ja vahvistuu tyypillisesti yhdistyessään toisiin signaaleihin. Merkittävyys määräytyy signaalin vastaanottajan tavoitteista käsin ja sen löytäminen vaatii tyypillisesti systemaattista etsintää. Se vaatii tukea, kriittistä massaa, vaikutusavaruutensa kasvua ja asialle omistautuneita toimi-

joita. Sen havaitsee edelläkävijät tai erityisryhmät eikä niinkään asiantuntijat. (Mannermaa 2004, 116.)

Mistä tietoa sitten saa heikoista signaaleista? Iso osa ulkoisesta tiedosta on suullista, jota johtajat keräävät keskusteluissaan. Ulkoista tietoa voidaan kerätä myös muun muassa toimialan vaikuttajilta, asiakkailta, kaupallisista tietokannoista ja sanomalehdistä. Organisaatiolla on myös sisäistä tietoa, jota kannattaa verrata ulkoisesti kerättyyn tietoon. Sisäistä tietoa voi olla muuan muassa kollegoilla, sisäisissä tietokannoissa ja raporteilla. (Albright 2014, 43)

Heikkojen signaalien tunnistaminen johtajille ei ole aina kuitenkaan helppoa. Ongelmallista tässä on heikkojen signaalien luonne. Informaatiota on paljon ja yksilöt valitsevat tulkittavat signaalit heuristisesti. Näin syntyy helposti harhakäsityksiä, joita voitaisi vähentää parantamalla signaalien luotaamisvaihetta sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Tähän voisi olla ratkaisuna oppimisprosessi, jossa huomioidaan sekä yksilö että yhteisö. Yksilöä tulisi tukea signaalien tunnistamisessa. Tulkinnessa heitä voisi auttaa järjestelmä ja muut valmiit työkalut. Organisaatioiden tulisi oppia ymmärtämään yksilötasolla tehtyjä päätelmiä, vaikka esimerkkitapausten avulla, ja kehittää menetelmiä keskustelulle organisaatiotason arvonsaavuttamiseksi. (Blanco & Lesca 1997, 3)

Nokian puhelinmyynnin romahtamiselle ja sen vaikutuksille Suomen talouteen olisi voinut nähdä heikkojen signaalien perusteella jo kauan aikaisemmin. Jos näin olisi tehty, olisi Nokialla voitu tulevaisuuteen vaikuttaa ja johtaa sitä toiseen suuntaan. Aika pian sen jälkeen, kun ihmiset alkoivat käyttää puhelinta herätyskellon korvikkeena, puhuttiin, että puhelin tulee olemaan monitoimilaite, jolla hoidetaan useita eri arkitoimintoja. Jos tämä heikko signaali olisi 1990-luvulla yhdistetty internet-signaaliin, olisi ollut nähtävissä, että tulevaisuuden menestys mobiililaite on markkinoiden helppokäyttöisin älypuhelin. Samsung ja Apple näkivät tämän ennen Nokian ja haukkasivat jättiosan. Steve Jobsin edellä kävijyydellä oli tähän vaikutuksensa. Vastaavia edelläkävijöitä ei Nokialla joko ollut tai he eivät onnistuneet vaikuttamaan riittävästi. Nokia keskittyi hinnoittelu- ja paketoimintimallien hinkkaamiseen operaattoreiden kanssa, joka ei todellisuudessa lisännyt kuluttajille lisäarvoa yhtä paljon kuin kilpailijoiden tuotteet.

5.3.4 Villit kortit

Villit kortit ovat yllättäviä tapahtumia, jotka tapahtuvat nopeasti ja ovat laajavaikutteisia. WTC-tornien tuhoutumista vuonna 2011 voi käyttää tässäkin kohtaa esimerkkinä samoin kuin Japanin suurta maanjäristystä vuonna 2011. Kansankielellä villejä kortteja voidaan kutsua katastrofeiksi. Voidaan puhua myös strategisista yllätyksistä. Akateemisessa ja bisneskirjallisuudessa villin kortin määritelmä on kuitenkin erilaisia. Ne vaihtelevat määrittäen villit kortit

laimeammista ja hitaammista aina nopeampiin ja ennakoimattomampiin muutoksiin. Toiset viittaavat villedä korteilla alhaiseen todennäköisyyteen. Yhdestä asiasta ollaan samaa mieltä: villedä korteilla on iso vaikutus toimintaympäristöön. (Hiltunen 2012, 138-143.)

5.4 Delfoi-tutkimus menetelmänä

Tulevaisuuden tutkimusmenetelmät voidaan jakaa määrällisiin ja laadullisiin tiedonkeruumenetelmiin, analyttisiin tiedonkeruumenetelmiin ja asiantuntijamenetelmiin. Tärkeintä on ymmärtää eri menetelmien rooli ennakointiprosessin eri vaiheissa. (Kettunen & Meristö 2010, 18.) Delfoin käytön sovelluksia kuvaavaa kirjallisuutta on enemmän laadullisen ja yhdistettyjen menetelmien näkökulmasta kuin määrällisen tutkimuksen näkökulmasta. Mutta esimerkiksi Fletcher & Chilton (2014) ovat pohtineet Delfoita ja hyödyntäneet sitä myös määrällisen tutkimuksen näkökulmasta.

1950-luvulta peräisin oleva Delfoi-menetelmä on yksi asiantuntijoiden kannanottoihin perustuva tulevaisuuden tiedonkeruumenetelmä, joka käsittelee tietoa erityisellä tavalla. Se kehitettiin RAND yhtiössä asiantuntijoiden mielipiteiden esiin saamiseksi. (Stewart 1987, 97.) Linstonen & Turoffin määritelmän mukaan (1975): ”Delfoi-tekniikkaa voidaan kuvata ryhmän kommunikaatioprosessin strukturointimenetelmäksi, jonka tarkoituksena on auttaa ryhmää kokonaisuutena käsittelemään monimutkaista ongelmaa”. (Stewart 1987, 98.) Dalkeyn ja Helmerin mukaan tarkoitus on saavuttaa mahdollisimman luotettava asiantuntijoiden mielipiteiden konsensus. Se yritetään saavuttaa intensiivisillä kyselyillä, joihin liittyy mielipiteet ja niihin liittyvät palautteet koskien jotain tiettyä ongelmaa. (Dalkey & Helmer 1963.)

Delfoissa on kolme keskeistä piirrettä: tunnistamattomuus, monta kierrosta ja palaute. Kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi verkossa tai haastattelemalla, mutta joka tapauksessa vastaajat pysyvät anonyymeinä. Monen kierroksen idea perustuu siihen, että vastaajat voivat korjata, perustella ja tarkentaa vastauksiaan. Kannanottojen täydennykset perustuvat toisilta kannanottajilta saatuun palautteeseen. Alun perin Delfoilla pyrittiin tuloksissa asiantuntijoiden yksimieliseen näkemykseen ja tyypillisimpiä sovellutuksia olivat teknologian tulevaisuuden kehitys. (Kamppinen & Kuusi & Söderlund 2003, 205-207.)

Linstone ja Turoff (1975) tarkentavat Delfoin strukturointimenetelmän piirteitä seuraavasti: se sisältää yksilöllä olevaan tietoon ja tietämykseen perustuvaa palautetta, ryhmän arviointia ja mahdollisuuden yksilölle tarkastaa näkemystään. Vastaajilla tulee säilyä anonyymius. Vastaajaryhmään valittuja pyydetään ennustamaan tulevia tapahtumia ja trendejä asiantuntijuusalueellaan. Moderaattori, eli kyselyn tekijä, yhdistää ja yksinkertaistaa ennustukset ja saattaa ne koko ryhmän tietoon. Yksilöitä pyydetään ennustamaan ajankohtaa listatuille tapahtumille. Moderaattori tekee yhteenvedon ja jakaa ryhmälle tiedon mediaaniajankohdan

tapahtumista sekä lähimmät että kaukaisimmat ennustetut ajankohdat. Yksilöitä pyydetään vielä perustelemaan vastauksiaan, jos ne poikkeavat mediaaneista. Lopuksi yksilöitä pyydetään antamaan mahdolliset uudet arvionsa toteutumispäivistä sen jälkeen, kun ovat perehtyneet muun ryhmän perusteluihin. Tämän kierroksen jälkeisistä vastauksista muodostuva mediaani on tutkimuksen tulos eli ennustus. (Stewart 1987, 98.)

Delfoi on sopiva menetelmä silloin, kun tutkimusongelmaa on hankala tutkia täsmällisillä analyttisillä metodeilla. Jos kollektiivisesti käsitellyt subjektiiviset arvioinnit ovat hyödyllisiä laajan, kompleksisen, monitieteellisen ongelman ratkaisussa. Jos aika- tai kustannusrajoitteet estävät toistuvat ryhmätapaamiset, Delfoi on tehokas menetelmä myös isoilla vastaajamäärillä. Delfoilla voidaan välttää myös asiantuntijoiden mahdolliset pyrkimykset vaikuttaa muiden mielipiteisiin muuten kuin argumentoimalla. (Linturi & Linturi & Rubin, 2013.)

Suomessa Delfoi-tekniikka on hyödynnetty muuan muassa useissa eduskunnan teettämässä tutkimuksissa. Myös useita väitöskirjoja on hyväksytty Delfoi-tutkimukseen perustuen. Mikkeliässä toimiva Otavan opisto perustettiin alan vaikuttajan Hannu Linturin aloitteesta. Opisto järjestää kuukausittain Delfoi-menetelmää soveltavien työpajatapaamisia. Tutkijayhteisön merkittävä tuotos on internetpohjainen Delfoi-sovellus. (Hiltunen 2012, 208.)

Delfoi-tekniikka on saanut myös kritiikkiä. 1970-luvulla Harold Sackman ja 1990-luvulla Millet ja Honton ovat kritisoineet Delfoita muun muassa sen pyrkimyksessä yksimielisyyteen. Nykyisin useimmat Delfoin soveltajat pyrkivät löytämään useita eri näkemyksiä tulevasta kehityksestä. Myös ajatus, että asiantuntijat käyttäisivät parasta tietoaan näkemyksissään, on asetettu kritiikin kohteeksi. Nykyistä tapaa toteuttaa Delfoita voidaan kutsua argumentoivaksi Delfoiksi ja sitä voidaan sanoa tulevaisuuden kartoittamismenetelmäksi. Asiantuntijat hahmottelevat eri kantoja tulevaisuudesta keskeisten tekijöiden näkökulmasta kuten megatrendejä ja skenaarioita. Anonyymiyden ansiosta myös heikot signaalit on mahdollista saada kommentointiin mukaan. (Kamppinen & Kuusi & Söderlund 2003, 210-212.)

Linstone on vastannut rakentavasti Sackmanin rankkaan kritiikkiin. Hän on analysoinut kahdeksaa tulevaisuusajatteluun liittyvää virhettä. Hänen mukaansa ihmisten aikaperspektiivi ja muisti on lyhyt ja toivottava ja mahdollinen tulevaisuus sekoittuvat helposti. Näin ollen asiantuntijoiden toiveet vaikuttavat heidän ajatteluunsa enemmän kuin tosiasiat. Ihmiset myös suhtautuvat eri lailla lyhyen ja pitkän aikavälin ongelmien ratkaisemiseen. Lyhyen aikavälin asioihin suhtaudutaan optimistisemmin ja pitkän aikavälin suhtaudutaan pessimistisemmin. Liiallista luottoa asiantuntijoiden mielipiteisiin tulisi myös välttää. (Kamppinen & Kuusi & Söderlund 2003, 381.)

Delfoi-metodiin perustuva tutkimus toteutetaan käytännössä siten, että ensimmäisenä rajataan tutkimusongelma ja määritellään tavoitteet. Seuraavaksi kootaan tutkijaryhmä ja valitaan varsinaisen asiantuntijapaneeli. Laaditaan kyselylomake, joka testataan ja tarvittaessa korjataan ennen kyselykierrokselle lähettämistä. Ensimmäinen kierros voidaan toteuttaa joko kirjallisena tai suullisena tai haastattelukyselynä. Kun ensimmäisen kierroksen vastaukset on analysoitu, laaditaan toisen kierroksen kyselylomake. Toisen kierroksen jälkeen vastaukset arvioidaan ja raportoidaan. (Kuusi 2014.)

Prosessi pyrkii etenemään kohti asiantuntijan konsensusta, vaikka yksimielisyys ei ole välttämättä tutkimuksen keskeinen tavoite. Tarkoituksena on myös tuottaa perustelut vastauksille. Delfoin arvo on siinä, minkälaisia ideoita se tuottaa ja minkä laatuista perusteluita saadaan ääri näkemyksille. Eli vastaajan tulee miettiä tarkkaan vastauksiaan etenkin silloin, kun hänen näkemyksensä eroavat merkittävästi muista. (Gordon & Pease 2005, 322-327.) Tutkimuksen lopputulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että kaikki näkemykset tulevat esiin. Tätä tukee anonyymiyys, jolloin kenenkään ei tarvitse hävetä mielipiteitään ja että yksimielisyys ei ole välttämätön tavoite, jolloin osa asiantuntijoista joutuisi taipumaan mielipiteitään.

Delfoita on viime aikoina kehitetty ja uudessa Real Time Delfoi -nimisessä lähestymistavassa ei ole useita kierroksia. Näin Delfoi-tutkimus voidaan toteuttaa tehokkaammin ja lyhyemmässä ajassa tilanteissa, joissa tarve on tehdä nopeita päätöksiä tutkimustuloksiin perustuen. Se on erityisesti hyödynnettävissä tilanteissa, joissa asiantuntijaryhmä on synkrononinen ja pieni eli noin 10-15 osallistujaa ja tutkimus täytyy saada nopeasti valmiiksi. Koska RT Delfoissa ei ole varsinaista toista kierrosta, siinä on puolestaan mahdollisuus nähdä vastatessa muiden siihen hetkeen mennessä vastanneiden lukumäärä, vastaajien antamat arviot ja perustelut. Panelisti voi kirjautua vastauslomakkeelleen myös jälkepäin, nähdä muutokset vastausten lukumäärissä, arvoissa ja perusteluissa. Panelisti voi muuttaa vastauksiaan ja kommentoida muiden vastauksia. Näin Delfoin anonyymiyys ja palaute vaateet täyttyvät. Selaimella toimivalla sovelluksella toteutuksella on mahdollista tehdä Delfoi-tutkimus maailmanlaajuisesti. Tutkimuksen hallinnoija voi asettaa tutkimukselle päättymishetken ja ennen päättymistä muistuttaa vielä panelisteja paneelin päättymisestä ja saada vielä näin viimehetken kommentit tutkimukseen mukaan. (Gordon & Pease 2005, 321-323.)

Koska Delfoi-menetelmä vaikuttaa päällisin puolin yksinkertaiselta, sen hyödyntämiseen on helppo päätyä. Useat pettyvät kuitenkin kokemukseensa tutkimusmenetelmästä, koska eivät huomaa pohtia tutkimuksen mahdollisia sudenkuoppia etukäteen. Syitä epäonnistumiselle voi olla useita. Yksi syy voi olla ennalta määrätty näkemykset ja käsitykset vastoin Delfoi-tutkimuksen ideaa, joka estää vaihtoehtoisten näkemysten riittävän esiintulon. Toinen syy on olettaa, että Delfoi-tutkimus korvaa kaiken muun ihmisten välisen kommunikoinnin tarpeen kyseisessä tilanteessa. Myös heikko tekniikka ryhmän mielipiteen yhteenvedossa ja esittämi-

sessä sekä yhteisesti samalla tavalla ymmärretyt tulokset tutkimuksen arviointikriteereistä voivat olla epäonnistumisen syinä. Huomioitta jätetyt eriävät mielipiteet vääristävät tulosta ja lopputulemana voi olla keinotekoinen konsensus. Delfoin vaativuutta saatetaan helposti aliarvioida ja jos asiantuntijoiden osallistuminen tutkimukseen ei ole osa heidän työnsä, on syytä kompensoida heidän käyttämäänsä aikaa tutkimukseen. (Linstone & Murray 1975, 6.)

5.4.1 Arvioitavan tulevaisuustiedon luotaaminen

Jotta vallitsevia muutosvoimia voidaan havaita, täytyy ympäristössä olevaa informaatiota kerätä ja analysoida. Luotausta tulee tehdä laajalla skaalalla eikä keskittyä esimerkiksi pelkäämään omaan toimialaan. Ympäristön luotaus on toisin sanoen yrityksen silmät ja korvat muutoksille ja se mahdollistaa heikkojen signaalien mahdollisimman aikaisen havainnoinnin. (Hiltunen 2012, 177-178.) Tässä tutkimuksessa ympäristöä luodattiin keskustelemalla alan asiantuntijoiden kanssa sekä keräämällä tietoa erilaisista julkaisuista.

Tutkimus aloitettiin keräämällä informaatiota mahdollisista muutosvoimista. Tämä tapahtui aktiivisesti keskustellen alan asiantuntijoiden kanssa ja seuraamalla alaan liittyviä ja alan toimijoiden julkaisuja. Seuraavassa vaiheessa järjestettiin haastattelu, johon kutsuttiin kaksi alan asiantuntijaa tavoitteena keskustella kerätystä informaatiosta. Keskustelussa arvioitiin, millä asioilla on merkitystä tilitoimistoalaan siinä määrin, että aihe kannattaa nostaa teesiksi Delfoi-tutkimukseen. Molemmat kutsutut asiantuntijat osallistuisivat parihaastatteluun, joka pidettiin toukokuussa 2015. Haastattelu nauhoitettiin. Tilaisuuden alussa keskustelimme yleisesti, mikä on alan tilanne tällä hetkellä ja mitkä ovat vallitsevat megatrendit ja mitkä niistä vaikuttavat toimialaan. Keskustelun pohjana käytimme Sitran megatrendilistaa (Liite 1: Sitran megatrendilista 2014 - 2015) sekä alaan liittyvistä lehtijulkaisuista ja julkisista keskusteluista poimittua listaa ilmiöistä, jotka mahdollisesti voisivat olla alaa muovaavia. Asiantuntijat arvioivat vapaamuotoisena käydyssä keskustelussa faktoreita ja niiden vaikuttavuutta alaan. Käsitellyistä asioista muodostettiin yhdessä myös PESTE-analyysi (taulukko 2), jossa luokiteltiin megatrendit, villit kortit ja hiljaiset signaalit poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin sekä ekologisiin. Faktoreita oli etukäteen kerätty alan keskusteluista ja julkaisuista ja keskustelun edetessä uusia faktoreita nousi esiin. Jokaista faktorin merkittävyyttä ja todennäköisyyttä arvioitiin asiantuntijoiden toimesta.

	Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset	Teknologiset	Ekologiset
Megatrendit	Lakimuutokset: Vaatimukset tilinpäätös- ja veroilmoituskäytäntöön muuttuvat Byrokratian määrä	<u>Isommat toimijat kasvavat edelleen</u> <u>Kilpailu kiristyy isomista asiakkaista</u> Uudenlaisia ketteriä tilitoimistoja	Yhteisöt (myös asiakaspalvelussa, nyt jo käytäjäfoorumia (softatoimittajien)	Pilvipalvelut työvälineenä Asiakkaiden kanssa yhteiset ratkaisut	Digitalisaatio edistää vihreiden arvojen toteutumista

	muuttuu	Tilitoimistotyöntekijän toimenkuva muuttuu Yrittäjyys lisääntyy Asiakaspalvelun roolin merkitys kasvaa Tulevaisuus laskenta tärkeämpää kuin historialaskenta Globalisoituminen: vaateet osaamiselle	Some Suositeltavuus Blogit	Sähköisyyden leviäminen Automaatioasteen kasvu edelleen Digitalisaatio asiakkaiden liiketoiminnassa Asiakaspalvelun automaatioasteen kasvaminen Mobiilikäyttö IoT Datan analysointi (BI)	
Villit kortit	Vaatus auktorisoidulle kirjanpitäjälle	Myynti- ja markkinointi kilpailueduksi	Tilitoimistojen verkottuminen, osajapooli	Toimiston vaihto on helppoa Tilitoimistoketju kehittää/ostaa oman järjestelmän	
Hiljaiset signaalit		Palkanlaskenta eriytyy erillisille yrityksille Yllätystoimija markkinoille esim. ulkomailta (Ernst&Young etc.) Toimiala laajentaa palvelujaan esim. isännöintipalveluihin, HR:ään Yleinen taloustilanne muuttuu merkittävästi Työvoimapula	Tilitoimistotyön trendikkyys	Tilitoimistotöiden hoitaminen etänä	

Taulukko 2: PESTE-analyysi 12.5.2015 keskustelluista asioista. Alleviivatut asiat nähtiin todennäköisinä ja vaikuttavina alaa muovaavina trendeinä.

Keskustelun lopuksi esitettiin teesejä eli väitteitä muutosajureista. Asiantuntijat arvioivat esitettyjä ajureita ja niiden liikesuuntia. Alla olevasta taulukosta 3 näkyy keskustellut ajurit ja asiantuntijoiden näkemykset, mihin suuntaan nämä ajurit vaikuttavat tilitoimistoalalla.

Asiakaspalvelun merkitys kasvaa / vähenee
Tilitoimiston työntekijän toimenkuva muuttuu / ei muutu
Automaatioaste kasvaa / ei kasva
Asiantuntijapalvelut laajenee/syvenee / ei laajene/syvenee
Isot toimijat jatkavat kasvuaan yritysostoilla / ei jatka
Mobiilikäyttö lisääntyy / ei lisäännä
Yritysten määrä (mikro) kasvaa / ei kasva
Kilpailu isommista asiakkaista kiristyy / ei kiristyy
Proaktiivinen myyntityö yleistyy / ei yleistyy
Toimialan palvelut laajenevat / ei laajene
Asiakkaiden digitalisoituvuus liiketoiminta muuttaa / ei muuta tilitoimiston roolia

Taulukko 3: Keskustelun tuloksia muutosajureista

Koska parihaastattelun ja asiantuntijapaneelin välillä oli kulunut aikaa lähes kaksi vuotta, varmistettiin kysyttävien asioiden ajankohtaisuutta luotaamalla alaan liittyvät tuoreimmat julkaisut. Niiden mukaan suurimmat muutokset liittyvät digitalisaatioon ja sen myötä tilitoimistotyön muuttumiseen. Tynnen ja Viinikainen (2016) sanovat digitalisaation olevan megatrendi, joka aiheuttaa muutoksia kaikilla toimialoilla. Tilitoimistoalalla se mahdollista uudenlaisen ajattelutavan.

Ekonomilehden artikkelissa 15.4.2015 Manninen kuvaili kahden uuden ajan tilitoimistoyrittäjäväljesten, Antti ja Mikko Karhisen, näkemyksiä alan kehityksestä seuraavasti: ”Karhisten näkemysten mukaan, tilitoimistoalalla menestyvät sellaiset toimistot, jotka investoivat digitaaliseen osaamiseen, vuorovaikutustaitoihin, markkinointiin asiantuntemukseen.” Heidän mukaan asiakkaat haluavat reaaliaikaista taloushallinnon tietoa, jonka avulla voivat ennakoita liiketoimintaansa. Asiakkaat haluavat tuekseen asiantuntevan valmentajan, jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia muustakin kuin kirjanpidosta. (Manninen 2015)

Tilitoimistoalan vaikuttaja Rob Nixonin mukaan tilitoimistoalaa häiritään kolmella osa-alueella. Ensimmäinen osa-alue on teknologia, joka mahdollistaa toisiinsa integroituvat järjestelmät, jotka ovat edullisuutensa puolesta kaikkien saatavilla. Esimerkiksi tilitoimiston kirjanpito-ohjelma voi olla yhteydessä asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin yrityksen johdolla on saatavilla reaaliaikainen tieto. Tieto tulee laskentajärjestelmään automaattisesti esimerkiksi skannaamalla viivakoodi myyntihetkellä. Aikaisemmin tapahtuma päättyi järjestelmään manuaalisesti näppäilemällä jälkikäteen. Tilitoimistoalalle automaatio on haaste, koska kirjanpitäjän työ on hinnoiteltu tyypillisesti käytetyn ajan mukaan ja nyt liiketapahtumat päättyvät kirjanpitoon ilman kirjanpitäjän tallennustyötä. Asiakkaat olettavat automaation ja tehokkuuden tarkoittavan edullisimpia tilitoimistopalveluiden hintoja. Samaan aikaan tilitoimistojen työvoimakustannukset ovat kasvussa. (Nixon 2015, 8-10.)

Toinen toimialaa muuttava osa-alue on mahdollisuus teettää töitä edullisimpien työvoimakustannusten maissa. Teollisuus on ulkoistanut tuotteiden valmistuksen kehittyviin maihin jo vuosikymmenten ajan halvempien työvoimakustannusten vuoksi. Nyt sama on tapahtumassa palveluille. Offshoring eli toimipisteen perustaminen halvemman työvoimakustannuksen maahan mahdollistaa osan töiden tekemisestä edullisemmin. Tehtävät, joita voidaan tehdä tietokoneella tai puhelimitse ovat tyypillisesti tämmöisiä ja kirjanpitäjän työstä rutiinityöt kuten tietojen tallentaminen tai raporttien työstäminen ovat tämmöisiä tehtäviä. Jäljelle jäänyt työ kuten asiakkaiden kohtaaminen, myyntityö ja lisäarvon tuottaminen tehdään paikallisesti. (Nixon 2015, 14-15.)

Kolmanneksi internet tarjoaa asiakkaille tiedon, jonka he ovat ennen kysyneet kirjanpitäjältä. Käytämme internetiä kaikkeen mitä haluamme tietää. Maailma on verkottunut ja elämme mobiiliteknologian läpimurtoaikaa. Meillä on laite aine saatavilla, jolla voimme hakea tarvitsemaamme tietoa. Jos tilitoimistoissa ei huomioida näitä kolmea alan häiriötä, nykyisen kaltainen liiketoiminta häviää nopeasti. (Nixon 2015, 18-20) Nixon näkee kolme ratkaisua toimialalle: lisäarvon tuottaminen, uudet palvelut ja reaaliaikainen tilitoimistopalvelu. (Nixon 2015, 21.)

Teknologisen kehityksen myötä tilitoimistotyön luonne muuttuu ja sitä käsitelläänkin useissa artikkeleissa ja julkaisuissa. Sähköinen taloushallinto on toimenkuvana hyvin erilainen kuin perinteinen paperisen taloushallintotyön tekeminen. Perinteinen työ on tarkoittanut valtaavaa määrää tallennustyötä, jossa ohjelmiston nopea tallennustoiminnallisuus ja työntekijän käsityön nopeus ovat olleet kilpailutekijöitä. Nyt yrityksen taloushallintoaineisto muodostuu isoksi osaksi automaattisesti erilaisista sähköisistä tapahtumista ja tilitoimistotyöntekijän työ muodostuu kontrolloinnista, konsultoinnista ja raportoinnista. ETLA julkaisi 2014 listan uhanalaisimmista ammateista. Kirjanpitäjä oli listalla neljäntenä. Laskennallisella todennäköisyydellä 94% kirjanpitäjän työ katoaa seuraavan 20 vuoden aikana. Lähteenmäki-Lindman Accountorilta sanoo alan elävän metamorfoosissa ja radikaalimpien skenaarioiden mukaan 20-30% työpaikoista häviävän automaatioasteen kasvaessa. Hänen mukaan ei voi kuitenkaan vielä tietää, tuleeko alan työpaikat vähenemään automaation myötä vai muodostuuko uudenlaisia rooleja. Tulevaisuuden nimike ei ole välttämättä kirjapitäjä vaan talousneuvoja (Semkina 2015, 10-11). Tynnisen ja Viinikaisen mukaan kaikilla tilitoimistoilla ei ole resursseja vastata digitalisaation haasteisiin ja siksi opintoja tulisi kehittää alan uusille työntekijöille sekä täydennysopintojen muodossa jo alalla työskenteleville. Täydennysopintoja tarvitaan sekä digitaalisissa liiketoiminta- ja palveluprosesseissa sekä analytiikassa. Esimerkiksi Digitalous 2025 -hanke tähtää Etelä-Karjalan tilitoimistojen osaamistason nostoon. (Tynninen & Viinikainen 2016.)

Samanlaisia näkemyksiä tuovat esiin myös Leviäkangas ym. (2016), sillä heidän mukaansa tilitoimistoala ei tule saamaan digimurroksessa erityiskohtelua. Osaavaa ja laadukkaita taloushallintopalveluita ei voi tuottaa halvimmalla, mutta markkinoilla vallitsee kysynnän ja tarjonnan laki, joka vaatii reagointia. Automaatio on vapauttanut resursseja mielekkäämmän työn tekemiseen. On aika nostaa asiakkaalle lisäarvoa tuova palvelu keskiöön, jota historiadataan perustuva kirjanpito ei sellaisenaan ole. Leviäkangas ym. (2016) viittaavat tässä konsultoivaan tuotteistettuihin yritysneuvontapalveluihin, joiden tuominen kirjanpitopalveluiden rinnalle on tilitoimistoille luontevaa, sillä tilitoimistoissa on siihen osaamista ja heillä on asiakasyrityksiin jo valmiiksi rakennetut luottamussuhteet. Voittajia ovat molemmat: asiakkaat saavat tutusta

tilitoimistokumppanista liiketoimintaparraajan ja tilitoimistot saavat uutta kassavirtaa hiipuvien perinteisten palveluiden tilalle.

Talouhallintoliiton johtaja Sirpa Airolan mukaan digitalisaation myötä tilitoimistoille avautuu erilaisia tapoja erikoistua ja tuotteistaa osaamistaan. Uusi kirjanpitolaki tukee muutosta, koska se tulee mahdollistamaan talouhallinnon täyden digitaalisuuden ja paperittomuuden. Rutiinien automatisoituessa, aikaa vapautuu osaamisen kehittämiseen. Hänen mukaansa investoiminen pilvipalveluihin kannattaa, samoin kuin niiden käytön tarjoamien palveluna asiakkaille. Lisäksi hän näkee, että asiakkaat odottavat enemmän tilitoimistoilta kykyä analysoida ja jalostaa tietoa. Tilitoimistojen työntekijöiltä odotetaan parempia vuorovaikutus- ja kielitaitoja. Hänen mukaan tilitoimistoalalla voi tapahtua erikoistumista esimerkiksi liiketapahtuman lähteen eli osto- ja myyntitapahtumien käsittelyyn, liiketoiminnan talouskonsultointiin tai palkkahallintoon. (Manninen 2015.)

Parihaastattelun ja haastattelua seuranneen artikkelahaun ja monitoroinnin jälkeen tärkeimmäksi muutosajuriksi tunnistettiin digitalisaatio. Selkeästi nousi myös esiin, että asiantuntijuuden ja asiakaspalvelun merkitys kasvaa. Asiantuntijuudella tarkoitetaan tässä konsultoivaa otetta lisäarvon tuottamisessa asiakkaille. Asiakaspalvelun merkityksellä viitataan muun muassa siihen, että joka alalla on nykyään itsestään selvää, että kenelläkään ei ole varaa huonoon asiakaspalveluun nykyisessä maailmassa, jossa maine leviää sosiaalisessa mediassa nopeasti ja ihmisten päätöksiin vaikuttaa suositeltavuus. Yksimielisyyttä on myös siitä, että tilitoimistoketjut jatkavat yritysostojaan ja toimiala polarisoituu entisestään.

Heikkoja signaaleja ovat tilitoimistojen erikoistuminen, hintakilpailun voimistuminen ja palveluiden tuotteistaminen. Villi kortti voisi olla, että tilitoimisto, joka hyödyntää tehokasta myynti- ja markkinointitoimintaa, voisi kahmia asiakkuuksia ja kasvattaa liiketoimintaa. Toisaalta haastattelussa ei pidetty kovin todennäköisenä, että tilitoimistoalalle tulisi ketteriä toimijoita. Sitä osa-aluetta ei myöskään käsitelty juurikaan alan julkaisuissa. Toisaalta ketterä toimia voi olla sellainen, joka hyödyntää, mitä tahansa uutta kilpailuetekijää. Haastattelussa asia saattoi hieman jäädä sivuun, vaikka ketterät toimijat ovat kiistaton megatrendi. Tyypillisesti ketterät toimijat ovat onnistuneet yllättämään täysin toimialan markkinoille tulollaan. Hamel & Skarzynski (2001, 65-68) sanovatkin tulevaisuuden hyvinvoinnin tulevan uudenaikaisista palveluista: palveluista, joista asiakkaat eivät vielä edes tiedä, mutta joita ilman he eivät halua olla tulevaisuudessa.

Yksi pitkän aikavälin trendi länsimaisen yhteiskunnan kehittämisessä on palvelusektorin jatkuva kasvaminen. Yhä suurempi osa väestöstä työskentelee palvelusektorilla ja palvelusektorista on tullut osa perinteistä tuotannollista toimintaa. Tämä trendin voimistuminen johtaa siihen, että palvelukonseptien kehittäminen alasta riippumatta on keskeisessä roolissa liiketoiminnan kehittämistä. (Kamppinen & Kuusinen & Söderlund 822 - 823.) Hamelin mukaan juuri uusissa

innovatiivisesti tuotetuissa asiakaslähtöisissä ja palvelukeskeisissä liiketoimintamalleissa on uuden taloudellisen vallankumouksen ydin (Hamel 2001, 150 - 153). Tämä johtaa tärkeään kysymykseen: Miten voimme tuottaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaillemme heidän kannaltaan optimaalisia palveluita, joista he ovat valmiita maksamaan. (Kamppinen & Kuusinen & Söderlund 822 - 823.)

Luotaamisvaiheen tiedonkeruun perusteella mielestäni on yllättävää, että alan julkaisuissa ja artikkeleissa otetaan vähän kantaa siihen, että asiakasyrityksetkin elävät muutoksessa esimerkiksi edellä mainitun palvelusektorin kasvun myötä. Lisäksi asiakasyrittäjien päättäjät ovat enenevässä määrin y-sukupolven edustajia eli diginatiiveja, jonka uskon vaikuttavan heidän tapaansa valita sopiva tilitoimisto. Business-to-business -liiketoiminta on kuluttajistunut, joka tarkoittaa, että iso osa ostopäätösprosessista tapahtuu internetissä. Myös asiakasyritysten liiketoimintamallit muuttuvat, joten se asettaa tilitoimistoille uudenlaista palvelukysyntää. Asiakaskeskeisyykseen ei korostunut luotaamisvaiheessa. Asiakaspalvelusta ja konsultointipalveluiden kehittämisestä ja tuotteistamisesta puhuttiin, mutta ei tilitoimistoliiketoiminnan kehittämisestä asiakaskeskeisesti. Syy voi olla siinä, että tilitoimistoissa koetaan toiminnan olevan jo nyt hyvin asiakaskeskeistä. Ehkä asia onkin niin, mutta asiakasnäkökulma voisi olla enemmän esillä ja vauhdittaa tilitoimistojen palveluiden kehittämistä moderneimmiksi.

5.4.2 Panelistien valinta

Alan asiantuntijoista koostuvia paneeleja on tyypillisesti yksi tai useampia. Yleensä paneeliin osallistuu noin 20-100 panelistia. Oleellista Delfoi-menetelmän käytössä on, että sen pohjalta on mahdollista käydä asiantuntijakeskustelu. (Kuusi 2014.) Real Time Delfoi -tutkimukseeni kutsuttiin asiantuntijoita panelisteiksi mahdollisimman laaja-alaisesti siten, että asiantuntijoiden joukossa on edustettuina tilitoimistoliiketoiminnan johtajia hyvin eri tyyppisistä tilitoimistoista ja muita tahoja, joilla on intressi seurata alan kehitystä. Tutkimusprosessin eteneminen on kuvattu liitteessä 3.

Luotaamisvaiheessa haastatteluun osallistui kaksi asiantuntijaa, joiden näkemys alasta koostuu keskusteluista alan vaikuttajien, alan yrittäjien ja alan työntekijöiden kanssa. Heillä on vuosien ajan ollut intressi tarjota ohjelmistoja tilitoimistoalalle, joten asiantuntijuuden taustalla on paljon keskusteluita tavoista auttaa tilitoimistoja tuottamaan mahdollisimman hyvin lisäarvoa asiakkailleen.

Varsinaiseen paneeliin kutsuttiin panelisteja mahdollisimman laaja-alaisesti. Kutsutuissa oli mukana sekä pienten että suurimpien tilitoimistojen edustajia. Sekä innovatiiviset että perinteiset tilitoimistot olivat katettuina kutsutuissa. Kyselyyn kutsuttiin sekä tilitoimistoalan yrittäjiä, ammattijohtajia sekä työntekijöitä. Mukana oli myös usean eri ohjelmistoalan tilitoi-

mistoalan asiantuntijoita. Myös taloushallintoliiton johtoa on mukana: sekä vanhoja että uusia hallituksen jäseniä. Kutsuttujen mukana oli myös verottajan edustus sekä tilintarkastusalan edustus. Vastauksia ei saatu kaikilta kutsuilta, joten kaikki edellä mainitut näkökulmat eivät täyttyneet vastauksissa. Taulukko 4 kuvaa panelistien asiantuntijuutta.

Panelisti	Asiantuntijuus
Henkilö 1	Tiltoimistoalan työntekijä ja johto Tiltoimistoalan ja alan asiakkaiden tietotekniset ratkaisut: johto Taloushallintoliitto
Henkilö 2	Tiltoimistoalan tietotekniset ratkaisut: tuotehallinta
Henkilö 3	Tiltoimistoalan tietotekniset ratkaisut: myynti
Henkilö 4	Tiltoimistoalan yrittäjä
Henkilö 5	Tiltoimistoalan yrittäjä Tiltoimiston asiakkaiden tietotekniset ratkaisut: myynti Taloushallintoliitto
Henkilö 6	Tiltoimistoalan ja alan asiakkaiden tietotekniset ratkaisut: yrittäjä, tuotekehitys
Henkilö 7	Tiltoimistoalan ja alan asiakkaiden tietotekniset ratkaisut: tuotekehitys
Henkilö 8	Tiltoimistoalan yrittäjä Tiltoimiston asiakkaiden tietotekniset ratkaisut: myynti Taloushallintoliitto
Henkilö 9	Tiltoimistossa työskentelevä kirjanpitäjä

Taulukko 4: Panelistien asiantuntijuudet

5.4.3 Real Time Delfoi eDelfoin toteutus

RT Delfoi toteutettiin eDelfoi.fi -työkalun avulla. Paneeli avattiin ja kutsut (25 kpl) toimitettiin 12.3.2017. Muistutusviesti lähetettiin 19.3.2017. Vastausten vähyyden vuoksi kutsuttujen määrää lisättiin ja lisäkutsut lähetettiin (15 kpl) 1.4.2017 ja samalla toimitettiin uusi muistutus kaikille kutsuilla sekä vastaamaan, että kommentoimaan muiden panelistien vastauksia. Viimeinen muistutus sekä vastaamaan että kommentoimaan lähetettiin kaikille kutsuilla 23.4.2017 ja samalla kerrottiin, että vastausaikaa on jäljellä 30.4 saakka. Lopulta 11 asiantuntijaa osallistui paneeliin.

Panelisteja pyydettiin arvioimaan kuuden eri teesin (Taulukko 1) todennäköisyyttä ja toivottavuutta asteikoilla, jossa on seitsemän eri vastausvaihtoehtoa: ---, --, -, +/-, +, ++, +++. - Asteikon toinen ääripää --- on ei yhtään toivottavaa tai ei yhtään todennäköistä. Toinen ääripää on puolestaan +++ eli erittäin toivottavaa tai erittäin todennäköistä. Teesit on esitetty kuvassa 4. Panelistit näkivät toisten vastaukset reaaliaikaisena koko RT Delfoi-kyselyn ajan ja heillä oli mahdollisuus myös kommentoida toistensa näkemyksiä ja mielipiteitä.

Valitut teesit olivat asioita, jotka painottuivat luotaamisvaiheessa. Tavoitteena oli, ettei teesijä ole liikaa. Muutoin panelisteja olisi voinut olla vaikeampi saada vastaamaan, koska heille

ei ollut erillistä palkkiota paneeliin käyttämästään ajasta. Teeseihin valittiin sekä megatrendejä, hiljaisia signaaleja että yksi villi korttikin. Asiantuntijatyön muutokseen liittyvää erillistä teesiä ei tutkimukseen sisällytetty, koska asiantuntijatyön muuttuminen on seurausta digitalisaatiosta, automaatioasteen kasvusta ja muista muutoksista. Asiantuntijatyön muutokset, kuten etätö ja osaamisen kehittäminen ovat oma tutkimusalueensa.

Väittämät, joista keskusteltiin asiantuntijoiden kanssa haastatteluvaiheessa, eivät sellaisenaan soveltuneet teeseiksi, vaan paneelin teesejä varten väittämiä ja keskusteluaiheita on yhdistetty. Delfoi-paneelissa käytetyt teesit on esitelty taulukossa 5. Haastatteluvaiheessa esitetyt väittämät automaatioasteen kasvamiseen ja mobiilikäytön lisääntymiseen liittyivät automaatioaste-teesiin. Asiakkaan lisäarvo teesiin liittyivät asiantuntijapalveluiden laajenemiseen ja syvenemiseen ja toimialan palveluiden laajenemiseen liittyivät väittämät. Hinnatteesiin liittyi kilpailun kiristyminen isoista asiakkaista. Digitalisaatio-teeisiin liittyviä väittämiä olivat asiakaspalvelun merkityksen kasvaminen, proaktiivisen myyntityön lisääntyminen alalla sekä yhtä lailla myös mobiilipalveluiden käytön lisääntyminen. Ketterät toimijat-teesiin liittyvistä asioista keskusteltiin haastateltavien kanssa, vaikka siihen liittyvää väittämää ei suoranaisesti ollutkaan. Se nousi esiin asiantuntijoilta keskusteltaessa asiakkaiden uusista ansaintalogiikoista, jolloin todettiin, että yhtä lailla uudenlaiset liiketoimintamallit saattavat tulla tilitoimistoalalle.

Otsikko	Teesi	Kuvaus
Automaatioaste	Automatisaatio lisääntyy entisestään	Uudet teknologiat tulevat myös tilitoimistoalalle. Esimerkiksi keinoälyn avulla asiakkaille voidaan tuottaa analyysejä koneellisesti hyödyntäen digitaalista dataa. Robotiikan avulla voidaan entisestään vähentää perinteisesti tilitoimistossa tehtyä työtä.
Asiakkaan lisäarvo	Tilitoimistoissa tuotetaan uutta lisäarvoa asiakkaille	Manuaaliseen työhön käytetty aika vähenee ja säästyvä aika käytetään uuden lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.
Hinnat	Tilitoimistopalveluiden hintakilpailu kiristyy	Automaation myötä asiakasyrityksen tilitoimistopalvelut ovat tuotettavissa vähemmällä henkilötönn määrällä, joka osaltansa aiheuttaa mahdollisuuden hintakilpailun kiristymiseen. Manuaalinen työ saatetaan tuottaa halvempien työvoimakustannusten maissa hin-

		takilpailun kiristyessä.
Digitalisaatio - ostaminen	Asiakkaan tapa ostaa tilitoimistopalveluita muuttuu	Ostaminen siirtyy internettiin myös tilitoimistopalveluissa, jolloin merkittävä osa ostoprosessista tapahtuu verkossa. Tilitoimistojen tulee panostaa asiakkaan ostovision luomiseen, lisätä läpinäkyvyyttä palveluihinsa verkkosivuilla ja kehittää tuotteistustaan. Suositeltavuuden merkitys korostuu.
Digitalisaatio - palvelun käyttö	Asiakkaan tapa käyttää tilitoimistopalveluita muuttuu	Asiakaskokemukseen panostamisen merkitys tulee myös tilitoimistoalalle. Yhä isompi osa palvelusta toteutetaan/käytetään verkossa, sillä asiakas haluaa tilitoimistopalvelut mobiilisti paikasta ja ajasta riippumatta. Online-palvelut, mobiilisovellukset ja portaalit korvaavat perinteisen puhelin- ja face-to-face palvelut.
Ketterät toimijat	Ketterät toimijat tulevat toimialalle	Usealle toimialalle on tullut uudenlaisia toimintakonsepteja, jotka ovat ravisuttaneet alalla totuttuja liiketoimintamalleja esim. Uber ja Airbnb. Myös tilitoimistoalalle tulee uusia ketteriä toimijoita, joilla on uudenlaisia kilpailuetekijöitä.

Taulukko 5: Delfoi-paneelin teesit

5.5 Delfoi-tutkimuksen tulokset

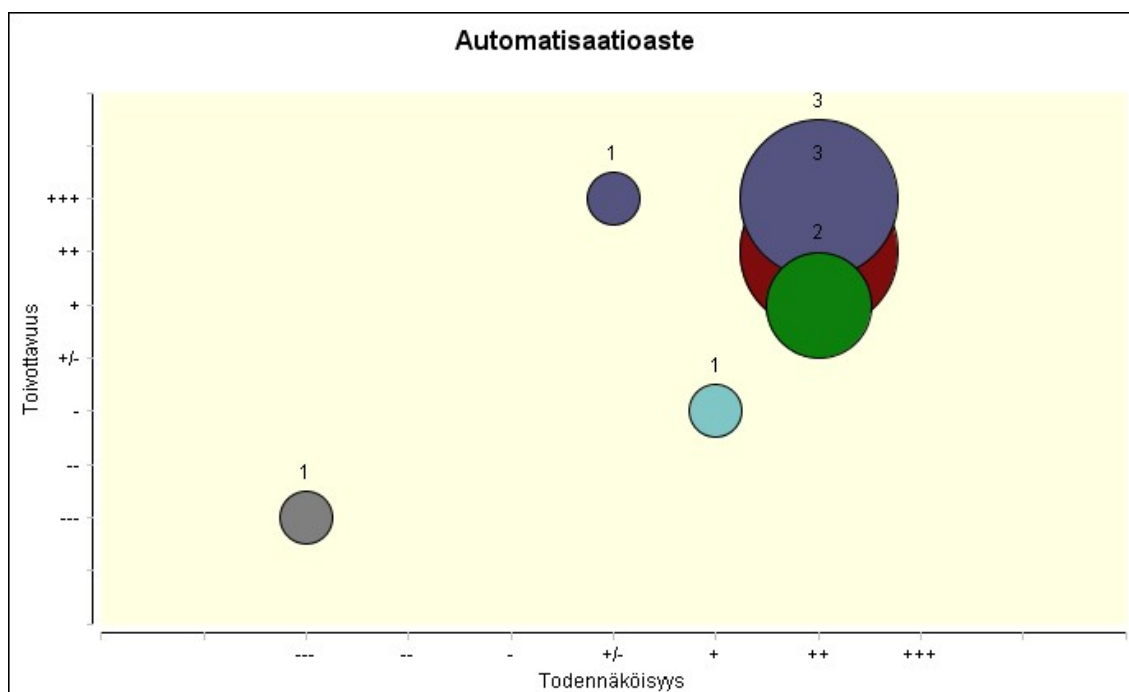
Delfoi-tutkimukseen osallistuneiden panelistien antamat vastaukset on kuvattu graafeissa. Jokaista teesiä kuvataan nelikenttänä todennäköisyys ja toivottavuus -akseleiden suhteessa. Panelistit antoivat teeseihin myös kirjallisia argumentteja. Osa kommenteista esitellään teesikohtaisten tulosten yhteydessä kursiivilla kirjoitettuna ja sisennettynä.

5.5.1 Automaatioaste

Ensimmäinen teesi koski automaatioasteen kasvamista. Teesi kuvattiin seuraavasti: *”Uudet teknologiat tulevat myös tilitoimistoalalle. Esimerkiksi keinoälyn avulla asiakkaille voidaan tuottaa analyysyjä koneellisesti hyödyntäen digitaalista dataa. Robotiikan avulla voidaan entisestään vähentää perinteisesti tilitoimistossa tehtyä työtä.”* Sekä toivottavuus että to-

dennäköisyys nähtiin isona suurimman osan vastaajien mielestä (kuvio 17). Jopa 7 vastaajaa yhdestätoista antoi arvon ++ tai +++ kyseiselle teesille. Hieman tuloksissa nähdään enemmän toivottavuutta kuin todennäköisyyttä automaatioasteen kehittymiselle. Tulos voisi viitata esimerkiksi siihen, että tilitoimistoissa on halua lisätä automaatiota, mutta joku tekijä aiheuttaa kitkaa asian toteutumiselle. Kitka voi tulla esimerkiksi käytössä olevista työkaluista, osaamisesta tai asiakkaiden valmiudesta automaation lisäämiselle. Panelistien optimisten näkemys kuitenkin automaation lisääntymisestä kertoo, että kitka tulee vähenemään ja automaatio lisääntyy.

”Keinoäly ja robotiikka tulevat väistämättä käyttöön ennemmin tai myöhemmin vähentäen rutiinitöitä.”



Kuvio 17: Vastaukset teesiin: Automatisaatio lisääntyy entisestään

Argumenteissa korostui eniten asiakkaiden valmius omaksua uutta teknologiaa, mutta toisaalta vaikutti myös siltä, teknologian tuomat mahdollisuudet eivät ole helposti ymmärrettävissä tai konkretisoituneet vielä myöskään asiantuntijoille. Argumenteissa toivottiin termien tarkempaa määrittämistä ja lisäksi uskottiin, että asiakkaat eivät ole valmiita keinoälylle ja robotiikalle. Teknologian kehittymisen nähtiin vaikuttavan asiantuntijan työn luonteeseen. Argumenteissa jäi avoimeksi, miten panelistit mielsivät keinoälyn ja robotiikan ja miksi niiden nähtiin olevan vaikea asiakkaiden omaksua. Automaation sanottiin olevan jo varsin pitkällä ja että niin sanotun oppivan keinoälyn olevan vielä vuosin päässä.

”Automaatio on ohjelmistoissa ja työskentelytavoissa jo aika pitkällä, asiakkaat eivät välttämättä ole vielä ihan valmiita robotiikkaan ja keinoälyyn.”

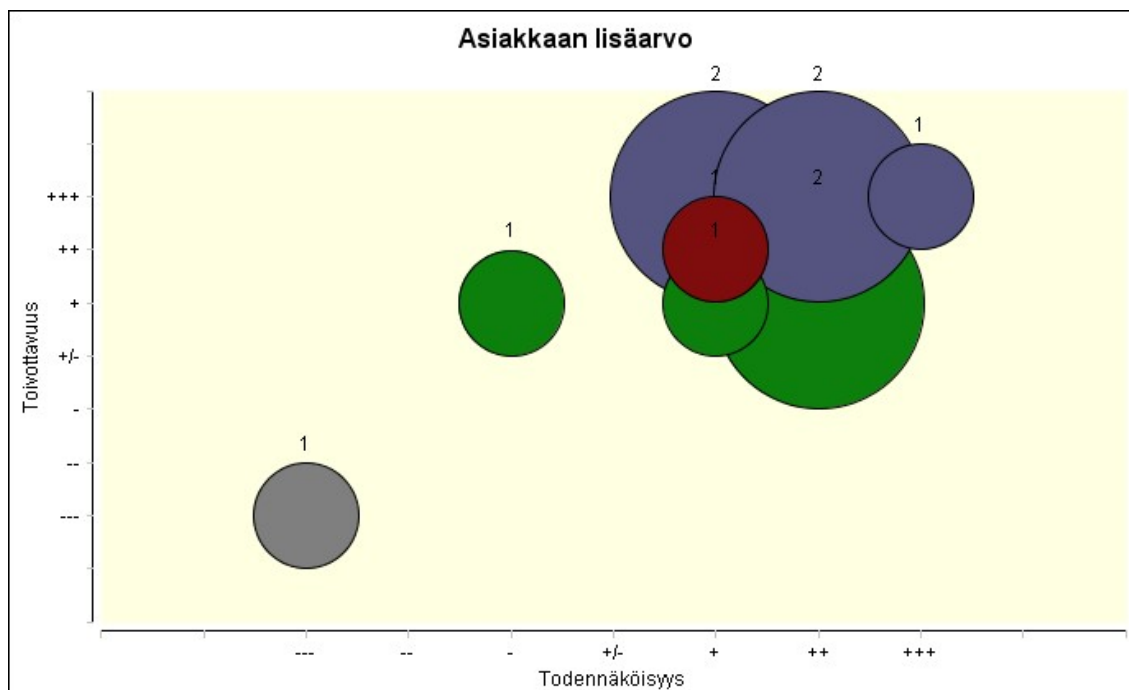
Seuraava argumentti tuo esille sitä tosiasiaa, että kaikki asiakkaat eivät ole valmiita vielä sähköisenkään taloushallintoon, joka on digitaalisen ja roboteille tehostetun mallin edeltäjä. Argumentin toinen puoli tuo esiin automaation toivottavuutta, jotta aikaa jäisi enemmän rutiineilta todelliseen arvon tuottamiseen eli yritysten neuvontaan.

”Kaikille yrittäjille ei taloushallinto eikä tietotekniikka ole tuttua, jolloin perinteinen tapa hoitaa asiat paperilla korostuu. Kuitenkin jo nyt yritetään ajaa yrittäjiä käyttämään sähköistä taloushallintoa vaikka siihen ei ole aina valmiuksia. Automaatio sinänsä helpottaa tilitoimistojen työtä ja antaa aikaa keskittyä enemmän yrityksen neuvontaan. Tämä ei ole ihan musta-valkoinen asia, koska sanoisin, että useille yrityksille tämä olisi hyvin toivottavaa ja toisille taas ei missään tapauksessa.”

5.5.2 Asiakasarvo

Toinen teesi koski asiakasarvoa. Teesi kuvattiin seuraavasti: Manuaaliseen työhön käytetty aika vähenee ja säästyvä aika käytetään uuden lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Vastauksissa korostui toivottavuus todennäköisyyttä enemmän, vaikka todennäköisyysskin nähtiin valtaosin positiivisena. Vastaukset (kuviot 18) ovat hyvin samansuuntaiset kuin automaatioasteen kehitykseen liittyvät vastaukset. Lisäarvon tuottamisen tahtotila on vahvasti olemassa, mutta jostain syystä todennäköisyyttä pidetään keskimäärin vähän pienempänä kuin toivottavuutta todennäköisyyden ollessa silti korkea. Syy siihen voi olla muuan muassa tilitoimistojen henkilöstön osaamisessa. Perinteisesti kirjanpitäjiä palkattaessa on saatettu painottaa esimerkiksi tarkkuutta, huolellisuutta ja tallennusnopeutta, kun lisäarvoa tuottavan talouskonsultin osaamisvaateet voivat olla esimerkiksi monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen, kriittinen ajattelu ja luovuus, kuten esitettiin aiemmin kappaleessa 3.1.1.

Lisäarvon tuottamisen lisääminen nousi argumentoinnissa toimialalla elinehdoksi. Yksi asiantuntijoista argumentoi tilitoimistojen itse jarruttavan liiketoiminnan muutoskehitystä. Ala muuttuu väistämättä lisäarvopalveluiden tuottamiseen suuntaan, mutta alalla vaikuttaisi olevan tietynlainen saneeraus menossa. Muutoshalukkaat tilitoimistot muuttavat toimintaansa verkkaisesti, muutoshaluttomat tilitoimistot jarruttavat ja toisaalta alalla voisi olla nähtävissä tilaa uudelleenlaisille toimijoille, jotka perustavat liiketoimintansa lähtökohtaisesti konsultointipalveluiden lähtökohdasta ja eikä kirjanpidon ja tilinpäätöksen suorittamisen lähtökohdasta.



Kuvio 18: Vastaukset teesiin: Tilitoimistoissa tuotetaan uutta lisäarvoa asiakkaille

Lisäarvon tuottaminen ja tehokkuus liitettiin argumentoinnissa yhteen. Tehokkuus on parantunut, jonka yhtenä osoituksena on joillakin toimijoilla kasvaneet asiakasmäärät per kirjanpittäjä. Toisin sanoen vapautunut aika on käytetty asiakasmäärän lisäämiseen eikä lisäarvon tuottamiseen. Jotkut tilitoimistojen johtajat ovat siis enemmänkin nähneet mahdollisuuden skaalata resurssiaan isompaan asiakasmäärään nähden kuin kehittävnsä palveluitaan enemmän lisäarvoa asiakkaille tuottaviksi. Toisaalta nähtiin myös, että asiakkaan kanssa keskusteleminen ja heidän neuvonta vähentävät rutiinitöiden määrää eli parantavan tehokkuutta.

”Käytännössä tilitoimistojen on pakko muuttaa toimintakonseptiaan lisäarvon tuottamisen suuntaan mikäli haluat jatkaa toimialalla tulevaisuudessa. Tehokkuus kasvaa eli asiakkaita / tekijä tulee olemaan enemmän mutta samalla pitäisi pystyä tuottamaan asiakkaalle enemmän liiketoimintaan liittyviä neuvonta-/konsultointipalveluita.”

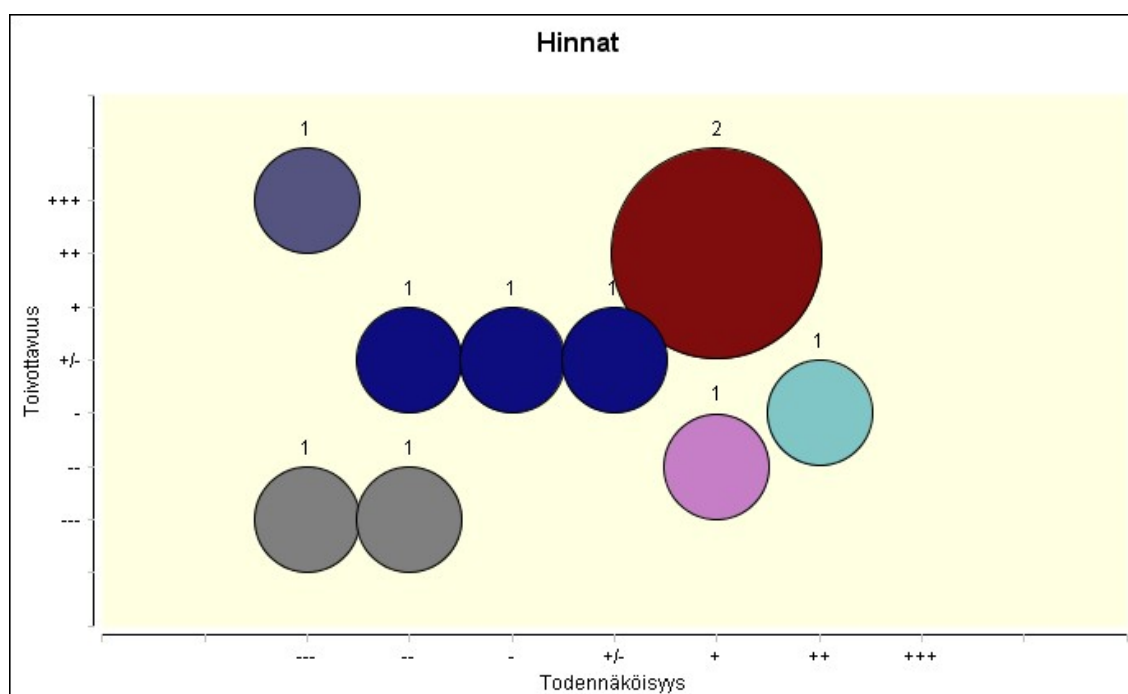
” Jo nyt näkyy trendi, että asiakasmäärät ovat kasvaneet/työntekijä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työn luonteen täytyy muuttua, jotta kaikki tehtävät ehditään tekemään. Rutiinityöt vievät aina oman aikansa, mutta keskustelut ja neuvonta asiakkaan suhteen vähentävät siihen kuluvaan aikaan. Toisaalta se on osa lisäarvon tuottamista asiakkaalle, kun asiakas ymmärtää paremmin talouden kokonaisuutena ja tärkeänä osana yrityksen toimintaa.”

Seuraava argumentti kiteyttää näkemyksen seurauksista, jos parantuneella automaatiolla saavutettu tehokkuus nähdään lyhytnäköisesti: tilitoimistoyrittäjän kate voi parantua ja tilitoimistopalveluiden hinta voi laskea, mutta asiakas ei saa lisäarvoa.

”Vielä ei ole ollut näköpiirissä se, että tilitoimistoala kykenisi muuttumaan ja kehittämään lisäarvopalveluita, lähinnä ala on ymmärrettävästi jarruttanut liiketoiminnan muutoskehitystä. Voi olla, että uudet pelurit ja uudet palvelukonseptit vievät lisäarvoihin perustuvan liiketoiminnan ja tilitoimistoalan saneeraus vahvistuu.”

5.5.3 Hintakehitys

Kolmas teesi käsitteli tilitoimistojen hintojen kehitystä: ”Automaation myötä asiakasyrityksen tilitoimistopalvelut ovat tuotettavissa vähemmällä henkilötöyön määrällä, joka osaltansa aiheuttaa mahdollisuuden hintakilpailun kiristymiseen. Manuaalinen työ saatetaan tuottaa halvempien työvoimakustannusten maissa hintakilpailun kiristyessä.” Tämän teesin vastauksissa (kuvio 19) oli isoin hajonta etenkin todennäköisyyden osalta. Vastaukset painottuivat enemmän ei-toivottaviksi sekä ei-todennäköiseksi.



Kuvio 19: Vastaukset teesiin: Tilitoimistopalveluiden hintakilpailu kiristyy

Argumenteissa ilmeni, että hintakilpailua on aina ollut ja tulee olemaan. Sen ei nähty kiristyvän. Bulkkitöissä nähtiin mahdollisuus hintojen alenemiseen. Toisaalta erikoisemmissa lisäarvopalveluissa hinnankorotuspainetta ja isojen kansainvälisten yritysten palveluissa mahdollista hintakilpailua. Panelistit olivat erimieltä kustannussäästöjen mahdollisesta hakemisesta halvemman työvoiman maista. Markkinan pirstaloituneisuus nousi esille tässä teesissä. Nähtiin, että isot toimijat ovat joustamattomia palveluissaan ja hinnoittelussaan ja siksi pienille toimijoille riittää jalansijaa markkinassa myös tulevaisuudessa. Hinnoitteluun liittyvä tärkeä osatekijä eli teknologia nousi argumenteissa myös esiin.

”Hinnat ovat jo nyt kilpailtuja. En usko, että pienten tilitoimistojen ja pienten yritysten kirjapito tulee siirtymään halvempiin maihin. Suuret tilitoimistoketjut jyräävät jo nyt ja ostavat pienempiä jaloista pois. Niiden hinnat ja toisaalta palvelun joustamattomuus aiheuttavat sen, että pienet yritykset käyttävät mieluummin pienempiä tilitoimistoja. Molempia tullaan tarvitsemaan myös tulevaisuudessa.”

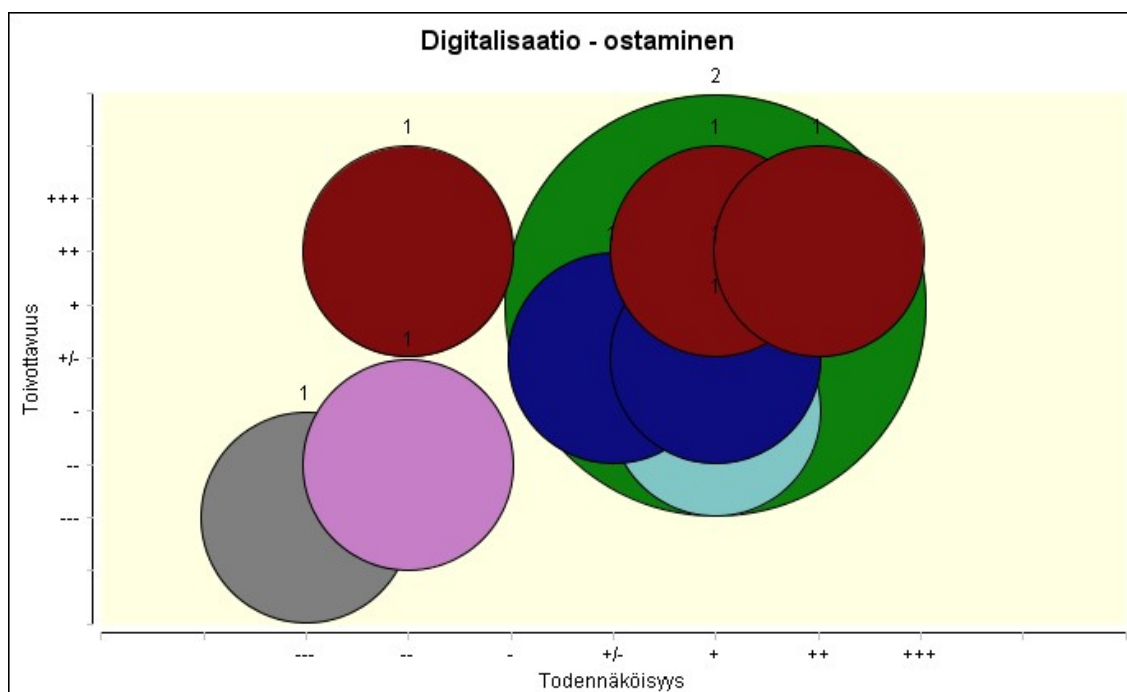
”Riippuen palvelutasoista. Bulkki hommat halpenee ja vaativammat tehtävät luultavasti kallistuu.”

”Automaatiolla, robotiikalla sekä keinoälyllä on myös hintansa. Bulkkityöt voidaan väliaikaisesti tehdä halvemmissä maissa, mutta haasteena on Suomen kieli.”

Jälkiviisautena on todettava, että teesin asettaminen ei ollut kovin onnistunut. Olisi ollut parempi kysyä yleisesti kilpailun kiristymisestä eikä rajata yhteen kilpailuetetekijään. Näin olisi saatu todennäköisesti värikkäämpää argumentointia ja uusia näkökulmia asiaan. Hinta-asia teesillä hain näkemystä siitä, että pyritäänkö tilitoimistoissa tehostamaan lisäarvon tuottamiseen sijaan, mutta vastaus tähän nousikin jo esiin aikaisemmassa teesissä. Toisaalta toivoin myös näkemystä siitä, että ollaanko kustannustehokkuutta valmiita hakemaan halvempien työkustannusten maista ja asettaako markkinatilanne sille paineita.

5.5.4 Ostaminen ja hankinta

Seuraavat kaksi teesiä koskivat digitalisaatiota. Digitalisaation myötä yrityksillä on mahdollista johtaa uudella tavalla asiakaskokemusta. Perinteiselle toimialalle kuten tilitoimistoala, asiakaskokemuksen johtaminen saattaa olla vielä kaukainen asia. Tämän vuoksi teesiin sisällytettiin ostaminen, joka on konkreettinen osa asiakaskokemusta. Ostamiseen liittyvää teesiä kuvattiin näin: *”Ostaminen siirtyy internettiin myös tilitoimistopalveluissa, jolloin merkittävä ostoprosessista tapahtuu verkossa. Tilitoimistojen tulee panostaa asiakkaan ostovision luomiseen, lisätä läpinäkyvyyttä palveluihinsa verkkosivuilla ja kehittää tuotteistustaan. Suositeltavuuden merkitys korostuu.”* Kuten kuvio 20 havainnollistaa, vastauksissa oli hajontaa, mutta painotus oli todennäköisen ja toivottavan puolella.



Kuvio 20: Vastaukset teesiin: Asiakkaan tapa ostaa tilitoimistopalveluita muuttuu

Ostokäyttäytymisen muutosta kommentointiin teeseistä kaikkein vähiten. Kehityssuunta viittaisi kuitenkin siihen suuntaan, että ostokäyttäytyminen on tunnistettu muuttuvan. Yksi panelisteista näki, että yhä monimutkaisimmat palvelut kuten pankki- ja vakuutuspalvelut ovat ostettavissa internetistä, joten miksi eivät myös tilitoimistopalvelut olisi. Muut näkivät, että tilitoimistopalvelut myydään ja sovitaan jatkossakin kasvotusten. Korkeintaan bulkkipalveluiden ostaminen voisi tapahtua internetistä. Bulkin merkitys ja osuus palveluista jäi vastauksissa avoimeksi. Oletettavasti sillä tarkoitetaan yksinkertaisimpia lain minimivaatimukset täyttäviä perustaloushallintopalveluita kuten ostolaskujen käsittellä, kirjanpidosta ja viranomaisilmoituksia pienimmille yrityksille.

Panelistit näkivät, että yritykset hakevat palveluiden tarjoajat ja valitsevat mahdolliset palveluntarjoajat internetin perusteella, joten ostokäyttäytymisen muuttumisen muutos vaikuttaa myös tilitoimistoalaan. Suositeltavuuden korostumista ei valitettavasti argumentoitu lainkaan.

”Yrityksen taloushallinto vaatii mielestäni henkilökohtaisia kontakteja. Tilitoimistoja saatetaan hakea internetin kautta, mutta uskon, että kun sopiva löytyy, lopullinen päätös tehdään vasta henkilökohtaisen tapaamisen jälkeen”

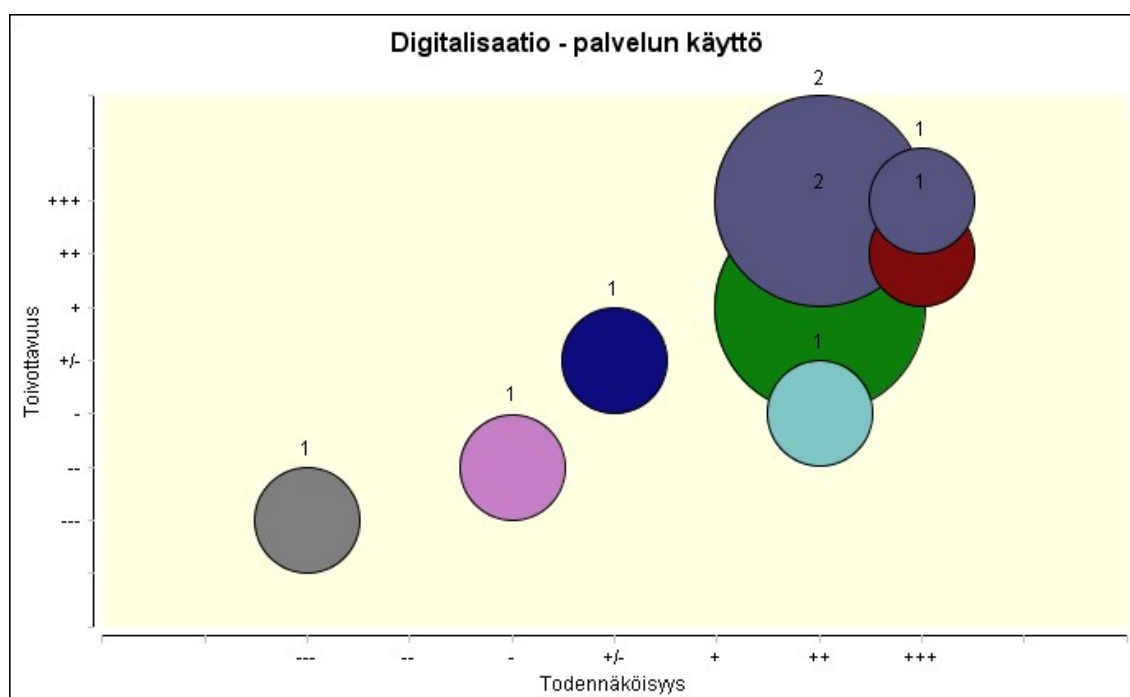
”Yhä monimuotoisemmat asiat siirtyvät verkkoon ja itsepalvelun piiriin. Esim. Pankki, rahoitus, vakuutukset, kiinteistövälitys jne. Kehitystrendi vaikuttaa selvältä.”

” Bulkki-tapauksissa kyllä”

Googlettaminen ja tutustuminen tilitoimistopalveluja tarjoavien yritysten verkkosivuille kuvastaa, että suurin osa tilitoimistoista tarjoaa kaikenlaisia taloushallintopalveluita kaikenlaisille yrityksille. Tuotteistus vaikuttaa olevan vielä harvinaista. Ostajille ei luoda ostovisiota, ostajaa ei opasteta ostamisessa, palveluita ei ole kohdennettu, palveluita ei ole paketoitu tai hinnoiteltu avoimesti verkkosivuilla eikä referensseistä kerrota. Chatit tai muut vastaavat asiointia nopeuttavat toiminnallisuudet ovat vielä harvinaisuuksia alalla. Vaikkakin vähemmistönä, mutta kasvavissa määrin, joukossa on sivustoja, joista voi ladata ilmaisia oppaita ostopäätöksen tueksi, palvelut on esitetty asiakaslähtöisesti palveluluettelon sijaan ja asiakkaille tarjotaan taloustietoutta esimerkiksi tietopankkien tai blogien muodossa.

5.5.5 Palvelun käyttö

Palvelun käyttöön liittyvää teesiä kuvattiin näin: *Asiakaskokemukseen panostamisen merkitys tulee myös tilitoimistoalalle. Yhä isompi osa palvelusta toteutetaan/käytetään verkossa, sillä asiakas haluaa tilitoimistopalvelut mobiilisti paikasta ja ajasta riippumatta. Online-palvelut, mobiilisovellukset ja portaalit korvaavat perinteisen puhelin- ja face-to-face palvelut.* Vastaukset (kuvio 21) painottuivat edellistä enemmän toivottavan ja todennäköisen suuntaan, mutta hajontaakin oli.



Kuvio 21: Vastaukset teesiin: Asiakkaan tapa käyttää tilitoimistopalveluita muuttuu

Pieniä yrityksiä, joiden liiketoiminta on yksinkertaista, voidaan palvella jo nyt täysin digitalisaatiota hyödyntäen. Nähtiin, että palvelu ei muutu kokonaan digitaaliseksi koskaan. Kasvotusten asiakkaiden tapaamista pidetään edelleen tärkeänä. Tilitoimistojen neuvontaa tarvi-

taan etenkin silloin, kun liiketoiminta on alussa, liiketoiminnassa on jotain korjattavaa tai asiakasyrityksellä on iso liiketoimi ajankohtainen. Tämänkaltainen neuvonta halutaan henkilökohtaisena ja kasvotusten. Myös säännöllinen tapaaminen on yrityksille tärkeää ainakin yhden asiantuntijan näkemyksen mukaan. Tiedon jalostaminen, liiketoiminnan ennustaminen ja tiedon jakaminen ovat helpompia digitalisaation avulla ja hyödyntää sekä tilitoimistoa että asiakasta.

”Kun yrityksen talousasiat ovat kunnossa, asiat hoituvat helposti verkon kautta. Usein yrityksen talousasioissa on kuitenkin parantamisen varaa, jolloin henkilökohtaiset tapaamiset ja neuvottelut, ovat tärkeä osa palvelukonseptia. Moni yrittäjä käy säännöllisesti keskustelemassa yrityksen asioista ja kysyy neuvoa ennen suurempia kauppoja tai sopimusten tekemisiä. En usko, että tämä tulee muuttumaan tulevaisuudessa kovinkaan paljoa.”

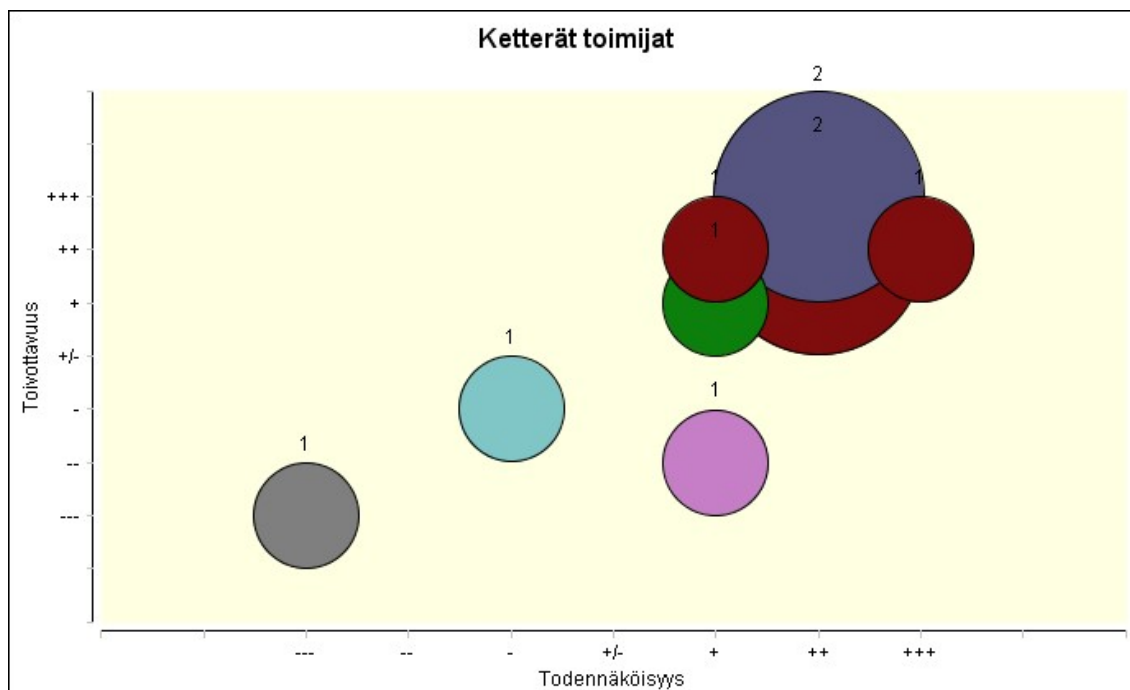
”Niissä tapauksissa käy jo nyt näin, jossa TT-asiakkaan toiminta on yksinkertaista/pientä”

”En usko, että mobilisaatio tai automatisaatio tulee kokonaisuudessaan korvaamaan perinteiset tapaamiset tilitoimiston ja yrittäjän välillä. Näkisin enemmänkin, että tiedon jalostaminen helpottuu, joka antaa tilitoimistolle mahdollisuuden antaa tarkempaa taloudellista tietoa yrittäjälle ja tehdä parempia ennusteita liiketoiminnan kehittymisestä.”

Tutkimusprosessin aikana tästä teesistä ajoi aika niin sanotusti ohitse. Viimeisen kahden vuoden aikana tilitoimistot ovat ottaneet digitaalisia palveluita hurjaa vauhtia käyttöön asiakkaiden kanssa yhdessä. Digitaalisista palveluista on ajallista säästöä asiakasyrityksille, kun esimerkiksi kuitit on mahdollista toimittaa tilitoimistoon mobiilisovelluksen avulla saman tien, kun kulu syntyy. Kuittia ei tarvitse erikseen skannata tai muistaa toimittaa kirjanpitäjälle. Yhteiskäyttöpalvelut tehostavat myös esimerkiksi ostolaskujen käsittelyä. Aikaa kuluu vähemmän sekä yrittäjällä että tilitoimistolla. Hyödyt ovat niin selkeät, että digitaalisten palveluiden käyttö on kiihtynyt kovaa vauhtia ja se jatkuu. Perinteisiä palveluista saa vielä hyvin, mutta on mahdollista, että niiden saatavuus vähenee ja niistä voi tulla merkittävästi kalliimpia kuin digitaalisten palveluiden käytöstä.

5.5.6 Uudet toimijat

Viimeinen teesi koski uusia mahdollisia ketteriä toimijoita oivaltavine liiketoimintamalleineen. Teesiä kuvattiin seuraavasti: *Usealle toimialalle on tullut uudenlaisia toimintakonsepteja, jotka ovat ravisuttaneet alalla totuttuja liiketoimintamalleja esim. Uber ja Airbnb. Myös tilitoimistoalalle tulee uusia ketteriä toimijoita, joilla on uudenlaisia kilpailuetutekijöitä.* Vastaukset (kuvio 22) olivat mielenkiintoisia, koska suurin osa vastaajista piti teesiä todennäköisenä, mutta myös toivottavana pientä hajontaaäniä lukuun ottamatta.



Kuvio 22: Vastaukset teesiin: Ketterät toimijat tulevat toimialalle

Kommenteissa viitattiin ”automaatiotoimistoihin” eli toimijoihin, jotka kykenevät rakentamaan korkean automaation systeemin palveluidensa tuottamiseksi. Tarkempina ominaisuuksina mainittiin automaation ja teknologian yhteydessä helppokäyttöisyys, toimintavarmuus, kontrollit ja automaattisesti muodostuvat raportit. Toisaalta uudenlaisina toimijoina viitattiin erilaistuneisiin palveluihin kuten toimialakeskittyneisiin, erikoistuneisiin tai kokonaisvaltaisiin palveluihin. Uudet toimijoiden kilpailuetekijät nähdään siis joko teknologiana ja/tai automaationa tai erilaistuneena palvelutuotteena. Yksi argumentoijista kommentoi, että ei näe toimialan muuttuvan seuraavan viiden vuoden aikana. Toinen panelisti sanoi, että rutiinityöt, jotka eivät ole kustannustehokkaita, tulee jonkun jatkossakin hoitaa.

”Tilitoimistot tulevat erikoistumaan. Muuten ei erottaudu / tehosta toimintaansa. Tilitoimistot voivat jopa valita asiakkaansa.”

”Vaikea nähdä miksei olisi tai syntyisi toimialakohtaisia palveluita joissa korkealla automaatioasteella voidaan tarjota taloushallinnon tärkeimmät palvelut kustannustehokkaasti”

Yksi argumentti koski muutosnopeutta. Panelisti ei pitänyt todennäköisenä, että uudenlaisia toimijoita tulisi markkinoille vielä viiteen vuoteen. Argumentista saa mielikuvan, että juurisyy muutoksen hitaudelle on teknologia.

”En usko, että nykyinen markkinatilanne tulee muuttumaan vielä viiteen vuoteen. Mielestäni tämä tarvitsisi kokonaan oman palvelukonseptinsa softasta lähtien.”

Kaiken kaikkiaan argumenttien ristiriitaisuuksista voi päätellä, että panelistit näkevät kehitysasteen hieman eritavoin ja ovat eri vaiheessa tämän päivän mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Esimerkkinä tästä tehokkuus ja automaatioaste, joka on joidenkin asiantuntijoiden mielestä jo nyt hyvin pitkällä ja toisaalta joidenkin mielestä rutiinit eivät ole vielä tehokkaita. Ymmärrettävästi näkemys tilanteesta 2020 vaihtelee myös tällöin.

Alalla ei ole vielä nähty kovin innovatiivisia ratkaisuja, mutta niille voisi olla markkinalla paikkansa. Esimerkiksi kappaleessa 2.4 kuvatussa Customer Logic Dominant lähestymistavasta voisi olla apua asiakkaiden liiketoimintalogiikan ymmärtämisessä, jolloin innovoimalla voisi löytyä uusia tapoja tuottaa lisäarvoa tilitoimistojen asiakkaille.

6 Kehittämishankkeen kuvaus

Tutkimuksen perusteella saatiin kuva nähtävistä muutoksista tilitoimistoalalla tulevan viiden vuoden aikana. Arvioitaessa tuloksia toivottavuuden kannalta mikään esitetystä teeseistä ei ollut panelistienemmistön mielestä ei toivottava tulevaisuus. Eniten eriäviä mielipiteitä toivottavuudessa oli hintakilpailuun ja digitalisaation mukanaan tuomaan uudenlaiseen ostoprosessiin ja palvelun käyttöön liittyen. Toisin sanoen noin puolet panelisteista näkivät, että hintakilpailu ei ole toivottavaa samoin kuin ei ole verkossa tapahtuva ostoprosessi tai yhä digitalisoituva palvelujen käyttö, mutta yhtä lailla puolet näkivät kyseiset asiat toivottavina. Panelistit olivat yhtä mielisiä siitä, että automaatioasteen parantuminen olisi toivottavaa. Siitä saatava kustannustehokkuus tilitoimistolle on kannattavuuteen positiivisesti vaikuttava tekijä, joten sen toivottavuus onkin ilmeistä. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että on toivottavaa käyttää säästynyt työaika lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Se vaatii uutta osaamista alan asiantuntijatyötä tekeville tilinpitotyötä tekeväälle henkilöstölle. Yllättävä tuloksissa oli, että panelistit pitivät uusia toimijoita alalla toivottavana. Selittyisiköhän se sillä, että ala on hyvin perinteinen ja vakaa ollut pitkään, jolloin uudet toimijat toisivat toimintaan sellaista haastetta ja muutosta, josta hyötyisivät myös alalla jo olevat toimijat.

Arvioitaessa tuloksia todennäköisyyden kannalta, voidaan nähdä, että muutamat toivottavat tulevaisuuden teesit nähtiin myös toivottavina. Tällaisia olivat automaatioasteeseen liittyvä teesi eli robotiikan ja keinoälyn tuleminen alalle. Samoin todennäköisenä nähtiin lisäasiakasarvon tuottaminen ja uusien ketterien toimijoiden tuleminen alalle. Mutta hintakilpailun kiristymistä ei nähty todennäköisenä. Selittääkö sitä se, että alan hinnat ovat jo kilpaillut ja niissä ei ole enää kilpailun varaa? Digitalisaation vaikutuksia asiakkaan ostoprosessiin ja pidettiin todennäköisenä. Yhtä lailla todennäköisenä pidettiin digitaalisten palveluiden käytönlisääntymistä ja sitä kautta asiakaskokemukseen panostamisen merkityksen kasvamista tulevaisuudessa. Vaikka näistä kahdesta viimeksi mainitusta digitalisaation vaikutuksia ei puolet panelisteista pitäneet toivottavina, useat heistä pitävät niitä kuitenkin todennäköisenä.

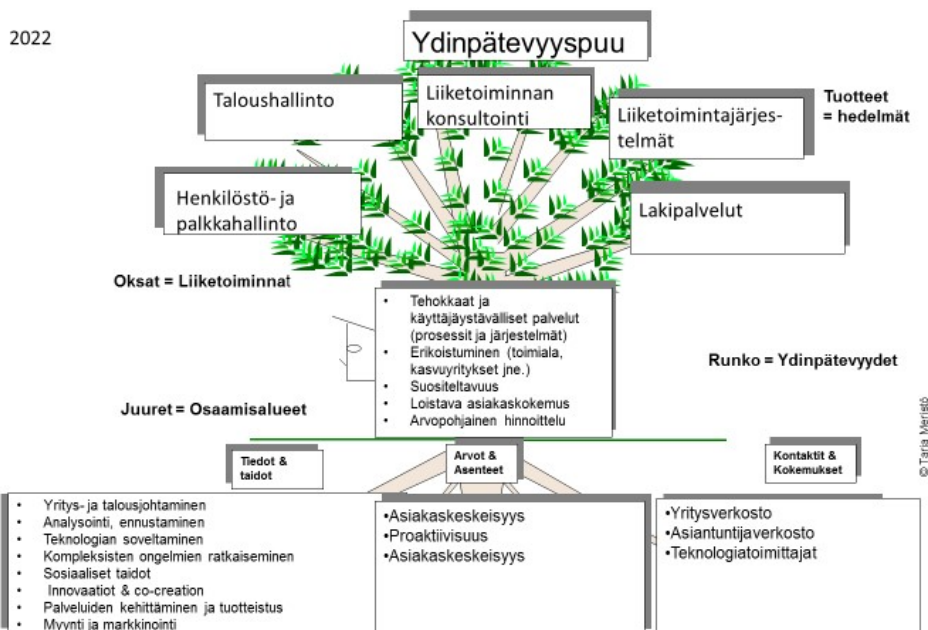
Näihin liittyvät asiat eivät ole tilitoimistojen ydinosaamista tällä hetkellä ja sen vuoksi niihin proaktiivisesti tarttuminen saattaa olla useaan muuhun toimialaan verrattuna jäljessä.

Tämän raportin kehitysosassa on visioitu muutosten vaikutuksia tulevaisuuden tilitoimiston ydinpätevyyspuuhun sekä liiketoimintamalleihin, joita on kuvattu kahden esimerkin avulla hyödyntäen sekä Business Model Canvasia että Lean Canvasia.

6.1 Tilitoimistoalan tulevaisuuden ydinpätevyyspuu

Tässä osiossa on hahmoteltu, miltä tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu (kuviokuva 23) näyttäisi viiden vuoden päästä. Se pohjautuu tämän raportin teoriaosassa sekä tulevaisuustutkimusosassa esiin nousseisiin tietoihin ja näkemyksiin. Ala on murroksessa ja sen näkyy isona muutoksena ydinpätevyyspuussa. Jo tällä hetkellä joidenkin tilitoimistojen ydinpätevyyspuu näyttää tulevaisuuden ydinpätevyyspuulta, mutta ison osan tilitoimistojen ydinpätevyyspuista näyttää aikaisemmin kappaleessa 4.1.3 esitetyltä. Suurin osa tilitoimistoista ovat muutosprosessissa ja heidän ydinpätevyyspuu on jotain näiden kahden puuversion väliltä. Osa tilitoimistoista ei muutu, vaan pysyy vanhassa mallissa. Heidän liiketoiminta voi säilyä niin kauan, kun heillä riittää asiakkaita. Uusia asiakkaita he eivät saa ja heidän liiketoimintansa hiipuu. Niiden liiketoiminta päättyy oman ja asiakkaiden eläköitymisen myötä tai yrityskaupalla. Osa tilitoimistoista erikoistuu ja niiden ydinpätevyyspuu tulee kattamaan erikoistumiseensa liittyvän osan ydinpätevyyspuusta. Lisäksi alaan tulee vaikuttamaan alaa saneeraavat toimijat, jotka tulevat toimimaan esimerkiksi pelkästään lisäarvoliiiketoimintojen alueella vieden sen liiketoimintamahdollisuusalueen osalta tilitoimistoilta. Alan häviäjiä, jotka joutuvat tyytymään pienimpiin katteeseen ovat ne, jotka joutuvat tyytymään pelkästään automaatiolla tuotetun kirjanpitolpalvelun tuottamiseen eivätkä onnistu tuotteistamisessa, markkinoinnissa ja myynnissä siten, että voisivat volyymin peitota pienet katteet. Alan tulevaisuuden menestyjiä ovat ne, jotka onnistuvat muodostamaan ylivoimaisen kilpailuetekijän muihin alan toimijoihin nähden.

Tulevaisuudessa tilitoimistoa ei valita kirjanpitolpalvelun perusteella, koska se on kaikilla samanlaista koneellisesti ja lain vaatimuksien mukaisesti tuotettua. Tilitoimisto valitaan sen mukaan, mikä niistä parhaiten tuottaa arvoa asiakasyritykselle. Parhailaan tilitoimistoissa tapahtuu kilpajuoksu asiakkaiden kirjanpitojen sähköistämässä. Vauhti on kiivas ja se kiihtyy koko ajan, joten nähdäkseni sähköistämisen maksimi tullaan saavuttamaan tulevan viiden vuoden aikana. Alan menestyjät eivät tyydy sähköistämiseen vaan hankkivat oikeanlaista osaamista, kehittävät kovaa vauhtia lisäarvopalveluita asiakkailleen ja kehittävät liiketoimintaansa.



Kuvio 23: Tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu vuonna 2022

Automaatioasteen kasvattaminen tulee vaatimaan aikaisempaa enemmän perehtyneisyyttä ja osaamista teknologian soveltamisessa. Tulevat teknologiat tulevat uusilta toimittajilta eikä perinteiseltä ohjelmistotoimittajalta, jonka kanssa useimmilla tilitoimistolla on jo nykyään olemassa kumppanuus. Teknologian laajempi käyttö ulottuu myös asiakkaille asti, jonka vuoksi tilitoimisto tarvitsevat kyykkyyttä opettaa teknologian käyttöä asiakkaille joko itse tai kumppanin avustuksella. Siihen tarvitaan pedagogisia ja sosiaalisia taitoja. Yksi tapa hyödyntää teknologiaa on innovoida sen hyödyntämistä yhdessä asiakkaiden kanssa. Teknologian hyödyntämisen aloitteen on hyvä lähteä proaktiivisesti tilitoimistoista, jotta se pystytään hyödyntämään paremmin tilitoimiston kilpailuetuja eikä esimerkiksi yhden asiakkaan tarpeesta lähtöisin olevana yksittäisenä toteutuksena.

Automaatioasteen kasvaessa vapautuu tilitoimistossa aikaa lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Delfoi-tutkimuksen asiantuntijat kommentoivat, että jotkut tilitoimistot käyttävät vapautuvan ajan lisäasiakkaisiin ja rakentavat teknologian ylivoimaisesta hyödyntämisestä kilpailuedun. Toiset puolestaan valitsevat lisäarvopalveluihin perustuvan strategian. Yleisesti puhutaan talouskonsultoinnista tai lakipalveluista, mutta menestyäkseen tämän uuden konsultointiliiketoiminnan kehittämisessä, tulee tilitoimistojen toden teolla kehittää tätä palvelua. Minkälaisesta lisäarvosta asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Miten palvelu tuotteistetaan kannattavaksi? Miten se markkinoidaan ja myydään asiakkaille? Tähän asti tilitoimistot ovat tuottaneet lain vaatimaa palvelua asiakkaille. Konsultointiliiketoiminnassa on kyse jo aivan muusta. Tarvitaan innovaatioita, asiakaskeskeisesti suunniteltuja hyvin tuotteistettuja palveluita, joista asiakkaat kokevat saavansa lisäarvoa ja ovat valmiita maksamaan niistä.

Hinnoittelu vaatii myös uudistamista. Alalle on tyypillistä, että tositemäärään perustuvaa, tehtyihin tunteihin perustuvaa ja kiinteään hintaan sovittuja toimeksiantosopimuksia. Se, mihin hinnoittelu perustui vuosia sitten, muuttuu teknologian hyödyntämisen myötä. Tilitoimistojen on syytä arvioida hinnoitteluperusteitaan, sillä myös asiakkaat pohtivat niitä ja mahdollisesti kilpailuttavat hintoja toisissa toimistoissa. On äärimmäisen tärkeää ajanmukaistaa sopimukset asiakkaiden kanssa ennen kuin asiakkaat lähtevät halvempien hintojen perään kilpailijoiden leiviin. Nykyään puhutaan arvopohjaisesta hinnoittelusta, jonka osaamisesta tilitoimistoalallakin olisi varmasti hyötyä. Hinta on osa palvelun tuotteistusta, joten tuotteistusosaaminen korostuu jatkossa tilitoimistoissa.

Ostaminen siirtyi nettiin tai ainakin kumppanin valintavaihe ostoprosessista tapahtuu internetin perusteella. Kumppanin valintaan vaikuttaa enevissä määrin suositeltavuus. Ollakseen varteen otettava tarjoaja, tulee tilitoimistolla olla hyvä verkkostrategia. Hyvät ja helposti löydettävät kotisivut, josta selviää tilitoimiston vahvuudet ja kyvykkyys tarjota asiakkaan etsimää palvelua. Sisältömarkkinointi, testimoniaalit, selkeä ja havainnollinen tuotteistus ja tavoitteelliset asiakaspolut tulevat olemaan tärkeitä markkinoinnin ja myynnin keinoja tilitoimistoalallakin. Tilitoimistot, jotka onnistuvat tuottamaan loistavaa asiakaskokemusta, hyötyvät siitä merkittävästi esimerkiksi sosiaalisissa medioissa. Vaikka neuvottelut ja kommunikointi toteutetaan tehokkaasti sähköisten työkalujen avulla perinteisen kasvokkain tapaamisen sijaan, sosiaaliset taidot korostuvat. Viestintä vaatii viestijältään yhä enemmän sosiaalisia taitoja välittää oikea tunnetila, todistaa pätevyytensä ja ansaita asiakkaan luottamus. Teknologian hyödyntämisen taito ja sosiaaliset taidot ovat tärkeitä tilitoimistoille menestyäkseen verkkostrategiassa.

Uusia toimijoita tulee joka toimialalle ja murroksessa elävä tilitoimistoala tulee asiantuntijoiden mukaan näkemään uusia ketteriä toimijoita myös. Uusille toimijoille on tilaa esimerkiksi hyödyntämällä ylivoimaisesti teknologiaa palvelutuotannossa, tuotteistamalla ylivoimaisia palveluita tai vaikkapa rakentamalla ylivoimaisen nykyaikaista teknologiaan hyödyntävän markkinointi- ja myyntipumpun. Vaihtoehtoisia uusia tilitoimistoliikeideoita on rakennettavissa myös erikoistumalla esimerkiksi jollekin toimialalle tai kasvuyrityksiin.

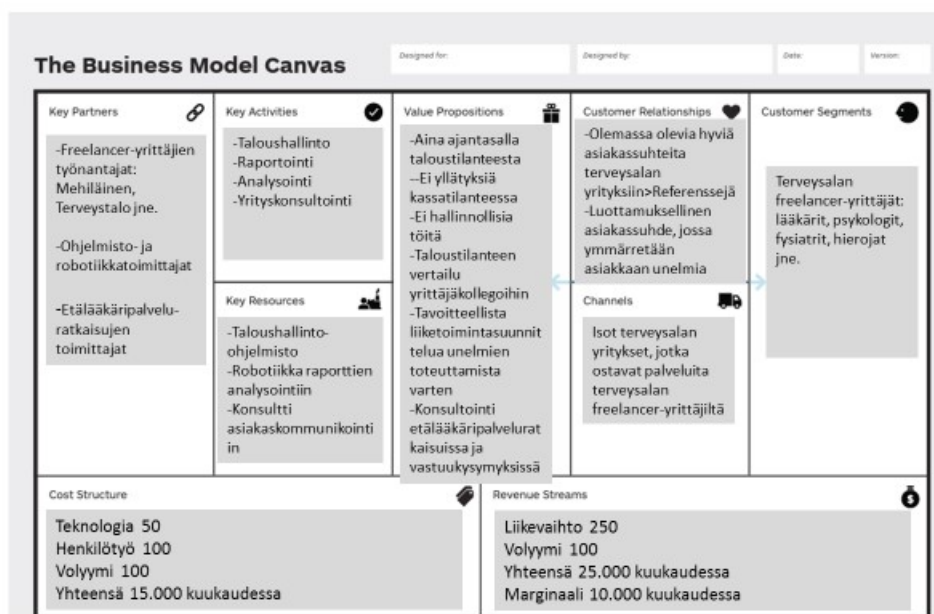
Uudet osaamistarpeet ovat sekä haaste mahdollisuus niin tilitoimistoille kuin sen työntekijöille. Perinteistä tallennustyötä pääasiassa tehneet kirjanpitäjät ovat tilanteessa, jossa he joko tyytyvät tekemään samaa työtä kuin ennenkin tietäen, että kyseisen työn määrä hiippuu merkittävästi. Tai sitten heidän on laajennettava osaamistaan. Toisaalta tilitoimiston kehittämistarpeet esimerkiksi tuotteistamisessa, myynnissä ja markkinoinnissa ovat luonteeltaan sellaisia, että tarvitaan joko ulkopuolisia palveluita tai uudenlaisia osaajia. Tilitoimistoyrittäjän on tärkeä huomioida nämä muutostarpeet henkilöstön kehittämisessä ja rekrytoinnissa.

Entä sitten metsä eli toimintaympäristö, jossa tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu kasvaa? Yritysten eli asiakkaiden määrä jatkaa kasvuaan, osa kilpailijoista on vuosi vuodelta paremmassa iskussa ja osan kilpailijoiden liiketoiminta hiipuu joko kokonaan tai liiketoiminta siirtyy niiden kilpailijoiden syliin, joilla on yritysostovetoinen kasvustrategia. Taloustilanne on nyt hyvällä mallilla, mutta sen kasvun ennustetaan hidastuvan. Poliittisiin päätöksiin perustuvia muutoksia on tulossa paljon, joilla saattaa olla vaikutus alaan. Esimerkiksi SOTE-uudistus synnyttää merkittävän paljon lisää liiketoimintaa yksityiselle puolelle. Ehkä jotkut tilitoimistot onnistuvat erikoistumaan ja kasvattamaan liiketoimintaansa SOTE:n myötä. Euroopan laajuinen tietosuojalakiuudistus, kansallinen tulorekisterihanke ovat esimerkkejä sellaisista muutoksista, jotka saattavat vaikuttaa tilitoimistoihin siinä määrin, että ylimääräiset resurssit suunnataan seuraamaan tämänkaltaisia muutoksia ja kehittämään toimintaa lakiuudistusten tarpeista, jolloin muulle liiketoiminnan kehittämiseksi jää vähemmän aikaa ja muutosten vauhti hidastuu.

Monimuotoinen ympäristö ja erilaiset asiakassegmenttikohtaiset palvelut monimutkistavat arvon tuottamista. Samanaikaisesti asiakkaan ostaminen halutaan tehdä helpoksi, asiakaskokemus loistavaksi ja palvelun käyttö digitaaliseksi. Kaiken tämän toteuttaminen vaatii kompleksisten ongelmien ratkaisutaitoja, jotka onkin tunnustettu merkittäväksi kompetenssiksi vuonna 2020.

6.2 Tilitoimistoalan tulevaisuuden liiketoimintamallit

Tilitoimistojen tulevat liiketoimintasuunnitelmat pohjautuvat jonkun muun kuin lakisääteisen kirjanpito palvelun tuottamisen ympärille. Suunnitelmat segmentoidaan tietyille asiakasryhmälle sen sijaan, että tuotetaan samaa palvelua kaikille. Kuviossa 24 on esitetty esimerkkinä, miltä Business Model Canvas voisi näyttää valitulle toimialalle, joka on tässä terveysalan freelancer-yrittäjät. SOTE-uudistuksen myötä kyseessä on kasvava yrittäjyyden ilmentymä, joilla on erityistarpeita. Heidän intressinsä on keskittyä ammattinsa harjoittamiseen, he haluavat, että kassanhallinnassa ei tule yllätyksiä ja he eivät halua käyttää aikaansa hallinnollisiin asioihin. Heillä on myös omia henkilökohtaisia unelmia, kuten lomahuoneiston hankkiminen Välimereltä ja talvikauden viettäminen siellä. Lisäarvopalveluna yrittäjä saa analyysin vertailtuna muihin toimialan yrityksiin ja ennusteen siitä, millä aikataululla oman henkilökohtaisen unelman toteuttaminen on mahdollista. Sen tueksi tilitoimisto konsultoi etälääkäripalveluiden tuottamiseen suunnitellussa teknologiassa, jotta yrittäjän olisi mahdollista toteuttaa ammatiaan aika-ajoin Euroopan toiselta laidalta.



Kuvio 24: Business Model Canvas terveysalan freelancer-yrittäjille vuonna 2022

Lean Canvas lähestyy liiketoiminnan kehittämistä asiakkaan ongelman näkökulmasta. Siinä kuvataan, mitkä ovat asiakkaan ongelmat ja ratkaisut siihen. Kuvassa 25 on esitetty mikroyrityksen ongelmia. Asiakas ei pysty vertailemaan tilitoimistojen tarjoomia ja hintoja toisiinsa, koska tilitoimistojen kotisivut eivät ole riittävän informatiiviset. Hänellä on kokemusta tilitoimistojen tarjoamista yhteiskäyttösovelluksista, mutta ne eivät ole käyttäjäystävällisesti suunniteltuja, tiedot eivät ole olleet reaaliaikaisia, eikä ne ole auttaneet yrittäjää saamaan ymmärrettävää mielikuvaa yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Kommunikointi tilitoimistoon tapahtuu joko sähköpostilla tai puhelimitse.

Lean Canvasin avulla esitetään, mitkä ovat ratkaisut asiakkaan ongelmiin eli tässä tapauksessa hyvin tuotteistettu asiakaslähtöisesti suunniteltu palvelu, jonka sisältö ja hinnat esitetään tilitoimiston verkkosivuilla. Tyytyväisten asiakkaiden tarinoita on esitetty testimoniaalina, joten heidän tarinansa saavat muut yrittäjät vakuuttuneeksi palvelun luotettavuudesta. Sopimuksen sisältö ja laskutus käytännöt selviävät kotisivuilta ja sopimus voidaan tehdä verkossa sähköisellä allekirjoituksella ilman, että papereita tarvitsee allekirjoittaa. Kaikki asiointi, raportointi ja konsultaatiota tapahtuu käyttäjälähtöisesti suunnitellulla mobiiliapplikaatiolla, jonka asiakaskokemus on yhtä loistava kuin oli myös tilitoimistojen verkkosivuilla. Palvelu perustuu palveluinnovaatioon, teknologian ylivoimaiseen hyödyntämiseen, tehokkaaseen internet-pohjaiseen markkinointiin, hyvin suunniteltuun asiakaspolkuun ja tarkkaan segmentointiin.

Taloushallinnon mobiilipalvelu mikroyrityksille				
2020				
Ongelma Tiltoimistopalveluiden vertaileminen internetissä on hankalaa, sillä palvelun sisältö ja hinnat eivät ole selkeästi ja/tai avoimesti tuotteistettu Yhteiskäyttöpalvelut eivät huomioi riittävästi tämän päivän käytettävyyshaasteita Taloushallintoraportointi ei ole ajantasaisista ja helposti ymmärrettävää Palvelupisteet ei ole suunniteltu asiakastarvelähtöisesti	Ratkaisu Ymmärrettävä hyvin tuotteistettu palvelusisältö Mobiilipalveluasiointiin ja taloustietojen seurantaan Päätoiminnot Ostaminen verkossa Palveluun luominen Aineiston toimitus Laskujen maksaminen Talousraportointi Viestintä tiltoimiston kanssa	Arvopäätös Tiedät, mitä palvelu sisältää ja maksaa ja mitä se sinulta vaatii. Helppoa ja 80 % tavallista nopeampaa asiointia tiltoimiston kanssa ajasta ja paikasta riippumatta Ajantasainen informaatio yrityksen taloustilanteesta koko ajan älypuhelimessasi Viestintä tehostuu ja selkeytyy, kun asiointi keskittyy yhteen kanavaan	Epäreilu kilpailu Palvelun tekninen ratkaisu Palvelun tuotteistus Kanavat Internet Mobiili	Asiakasryhmät Mikroyritykset, 1-4 työntekijää Y-sukupolven yrittäjät Digipalvelut omaksuneet yrittäjät Uudet perustettavat yritykset
Kustannusrakenne Asiakashankintakulut: 100 EUR Järjestelmäkustannukset: 20 EUR Asiantuntijatyö: 50 EUR			Tulovirrat Liikevaihtomalli: kiinteä kk-hinta 100 EUR Elinkaarivaro: 5 vuotta: 6000 EUR Kate: 1. vuosi 260 EUR, seuraavat vuodet 360 EUR Volyymi: 100 asiakasta=>Tulos 36.000 EUR	
TUOTE			MARKKINA	

Kuvio 25: Esimerkki Lean Canvasista mikroyrityksille kohdennetusta palvelusta 2022

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa digitalisaation vaikutukset toimialaan ja tunnistaa keinoja varautua muutoksen tuomiin haasteisiin. Vaikuttavat asiat eli megatrendit ja muut osajurit tunnistettiin, niiden vaikutuksia tutkittiin ja niiden perusteella laadittiin kehittämis-tehtävänä ydinpätevyyspuu sekä kuvattiin tulevaisuuden liiketoimintamalleja.

Teoriaosuudessa kuvattiin ensiksi digitalisaation vaikutuksia taloushallintoon. Taloushallinnon sähköistyminen on ollut edeltävä vaihe, jolloin tavoitteena oli paperittomuus. Nyt käynnissä oleva digitalisaatio tavoittelee myös prosessien tehostumista. Digitalisaatio vaikuttaa monella saralla, mutta alasta riippumatta alan asiantuntijat ovat kuvanneet, että digitalisaatio muuttaa tapaamme ostaa. Suurin osa ostoprosessista tapahtuu verkossa. Sen seurauksena asioimme useassa eri kanavassa eli vähintäänkin verkossa ja toimitiloissa, jolloin asiakaskokemuksen johtamisesta tulee tärkeää. Asiakkaalle tulee tarjota apua ostamiseen jo verkossa tarjoamalla tietoa ja johtamalla asiakkaan polkua verkossa asiakkaan näkökulmasta loogisesti ja hyvin palvelun. Asiakkaan ostoprosessin painopisteen siirtyessä verkkoon ja teknologian kehittyessä, mahdollistuvat uudet liiketoimintamallit. Digitalisaatio mahdollistaa kokonaan uuden tuotteen asiakkaalle palveluita ja lisäarvoa. Kun yritys haluaa kehittää liiketoimintaansa, on tärkeää ymmärtää ensiksi asiakasta ja sitä, minkälainen lisäarvo voisi asiakasta kiinnostaa. Kun uusia liiketoiminta suunnitellaan, voidaan suunnittelun pohjana käyttää työkaluja kuten Business Model Canvasia ja Lean Canvasia.

Tietoperustassa kuvattiin asiantuntijapalveluita ja työn luonnetta, koska tilitoimistoala perustuu asiantuntijatyönä tuotettuihin kirjanpito- ja palveluun. Teollisessa yhteiskunnassa automatisointi on ihmistyö jo aikaisemmin ja nyt on käynnissä palveluyhteiskunnan asiantuntijatyön automatisointi. ETLA:n julkaisun mukaan kirjanpityö sijoittuu kymmenen uhanalaisimman työn joukkoon. Pilvipalvelut, joita asiakas ja tilitoimisto voivat käyttää yhdessä, ovat lisääntyneet ja omalta osaltansa vauhdittaneet digitalisaation etenemistä toimialalla. Ensiksi automatisoidaan rutiinityöt esimerkiksi ohjelmistojen ja robotiikan avulla. Seuraavaksi monimutkaisemmat työt automatisoidaan yhä monimutkaisemman teknologian ja keinoälyn avulla. Nähdään, että tilitoimistojen tuottama kirjanpityö ei sellaisenaan tuota asiakasyrityksille lisäarvoa vaan täyttää vain vaatimukset. Tilitoimistojen mahdollisuus olisi tuottaa asiakkailleen lisäarvoa erilaisten neuvontapalveluiden avulla.

Tulevaisuuden ennakkointia hyödyntäen opinnäytetyön osana tehtiin tutkimus tilitoimistoalan näkymistä vuonna 2020 hyödyntäen Real Time Delfoita. Alan asiantuntijoille esitettiin opinnäytetyön tietoperustassakin esiteltyjen aiheiden piiristä kuusi teesiä, joiden toivottavuuteen ja todennäköisyyteen he ottivat kantaa. Digitalisaation tuomat muutokset kuten automaatioasteen kasvaminen, ostokäyttäytymisen muutos ja palveluiden käytön muuttuminen nähtiin todennäköisinä. Myös uusien toimijoiden tuleminen markkinoille nähtiin todennäköisenä. Automaation parantuessa saattaisi olla mahdollista, että hintakilpailu kiristyisi, mutta sitä asiantuntijat eivät pitäneet todennäköisenä. Erityisen toivottavana nähtiin automaatioasteen kasvaminen sekä uusien lisäarvopalveluiden tarjoaminen asiakkaille.

Osaamistarpeet muuttuvat muun muassa digitalisaation myötä ja näin ollen tilitoimistoissakin on ajankohtaista miettiä tilinpitohenkilökunnan kompetenssien kehittämistarpeita. Opinnäytetyössä kuvattiin ydinpätevyyspuu tällä hetkellä ja vuonna 2022. Tulevaisuudessa menestyvän tilitoimiston toiminta tulee olla asiakaskeskeisempää, jotta asiakkaalle osataan tarjota lisäarvopalveluita rutiinikirjanpidon lisäksi. Uudenlaisten palveluiden innovointi, kehittäminen ja tuotteistaminen tulee olemaan tärkeitä. Myynti- ja markkinointitaidot tulevat korostumaan, samoin kuin myös erilaiset analytiikkataidot. Sosiaalisia taitoja tarvitaan entistä enemmän.

Lisäarvon tuottaminen tilitoimistojen asiakkaille vaatii uusien palveluiden kehittämistä. Kehittämisosassa käsiteltiin kahta erilaista palveluesimerkkiä kahden eri liiketoimintamallien mallinnustyökalun avulla. Ensiksi kuvattiin SOTE:n myötä kasvavalla toimialalla eli yksityiselle terveydenhuoltoalalle suunnattu tilitoimistopalvelu. Alatoimialana on yksityiset terveysalan freelancer-toimijat. Heille kehitetty palvelu kuvattiin Business Model Canvasin avulla huomioiden kohderyhmän erityistarpeet. Toisessa esimerkissä kuvattiin käyttäjälähtöisesti suunniteltu pienyrityksille tarkoitettu digitaalinen asiointikanava tilitoimistoon. Sen kuvaamisessa hyödynnettiin Lean Canvasia.

Kaiken kaikkiaan tilitoimistoalaa vääntää useampi muutosvoima. Muutosvauhti on merkittävä ja tilitoimistojen on syytä huomioida digitalisaation vaikutukset sekä asiakkaiden käyttäytymiseen ja tarpeisiin liittyen, liiketoimintamalliensa kehittämiseen liittyen sekä työntekijöidensä osaamiseen liittyen. Edellä mainittujen lisäksi tilitoimisto, joka haluaa olla kilpailun kärjessä, investoi etulinjassa kehittyvään teknologiaan kuten robotiikkaan ja keinoälyyn.

7.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkimukseen osallistuvat asiantuntijat edustivat toimialaa ja intressejä laaja-alaisesti, joten tuloksen näkökulmat ovat riittävän monipuoliset. Asiantuntijat eivät olleet sitoutettuja esimerkiksi palkitsemisella käyttämään vastaamiseen omaa aikaansa, joten vastaukset ovat todennäköisesti heuristisia eikä toisten vastauksen ja väittämien kommentoimiseen olen käyttänyt paljon pohdintaa. Luotettavuutta olisi voinut lisätä palkitsemisen lisäksi myös isommalla vastaajamäärällä. Tosin näkemyksissä ei ollut paljon poikkeamaa, joten sen perusteella tutkimuksella on kohtuullinen luotettavuus. Vastaajat edustavat monipuolisesti alaa ja ovat useat heistä ovat alan merkittävimpiä vaikuttajia Suomessa.

7.2 Pohdintaa ja jatkotutkimuksen kohteita

Tämän opinnäytetyön prosessi kesti lähes kolme vuotta. Matkan aikana maailma ehti muuttua paljon ja esimerkiksi palvelumuotoilu ja lean keinoina vahvistaa palveluyrityksen kilpailukykyä ovat jatkuneet yleistymistään. Ne ovat mielenkiintoisia mahdollisuuksia myös tilitoimistopalveluiden kehittämisessä ja erottautumisessa kilpailijoista. Tulemme todennäköisesti lähitulevaisuudessa näkemään sellaisia tilitoimistoja, joilta voi esimerkiksi ostaa internetistä S, M tai L-palvelupaketin kiinteähintaisina niin, että palvelupaketti on välittömästi käytettävissä. Uskon näin, koska lähes kaikilla muillakin toimialoilla näkyy sama teknologian, palvelumuotoilun ja lean-periaatteiden hyödyntäminen. Se on asiakaslähtöistä ja koska asiakkaat ovat muuttuneet vallitsevien muutosvoimien vaikutuksesta, heidän tapansa ostaa ja vertailla palveluja on muuttunut samoin kuin heidän tapansa harjoittaa liiketoimintaa on muuttunut. Yhä useammat yrittäjät ovat esimerkiksi sisällöntuottajia, joiden työ ei ole sidottu paikkaan eikä aikaan. He vaativat samaa myös omilta palveluntarjoajiltaan.

Parhaillaan tilitoimistoissa tapahtuu kilpajuoksu asiakkaiden kirjanpitojen sähköistämässä ja digitalisoimisessa. Tällä tarkoitan asiakkaan ja tilitoimiston välisiä prosessivaiheita, kuten tositteiden toimittaminen maksatukseen ja kirjanpitoon sekä raportointi kirjanpidosta asiakkaalle. On paljon tilitoimistoja, jotka ovat tässä jo hyvällä mallilla ja näin olleen voivat käyttää siitä muutoksesta vapautuneen energian uusien kilpailuetetekijöiden kehittämiseen, mikä on välttämätöntä, koska kilpailijat tulevat saamaan tämän osan sähköistämisestä kiinni pian.

Alan menestyjät eivät tyydy sähköistämiseen vaan hankkivat oikeanlaista osaamista, kehittävät kovaa vauhtia lisäarvopalveluita asiakkailleen ja kehittävät liiketoimintaansa.

Koska muutos jatkuu, on tärkeää jatkaa alaan vaikuttavien muutosten luotaamista. Tämän prosessin aikana kuulin mielenkiintoisia väittämiä, kuten että tulevaisuudessa teknologisten transaktioiden hinta tulisi olemaan nolla tai hyvin lähellä sitä ja että sisältö muuttuu ilmaiseksi. Vielä toistaiseksi näin ei ole, mutta miten nämä muutokset vaikuttaisivat tilitoimistoihin? Esimerkiksi, jos teknologisten transaktioiden hinta olisi 0, voisi ajatella, että sähköisellä taloushallintojärjestelmällä tuotetun transaktion asiakas voisi odottaa olevan myös nolla. Useiden tilitoimistojen hinnoittelu pohjautuu transaktiopohjaisuuteen. Jos tämä muutoksen suunta nähdään todennäköisenä, olisi hinnoittelumalleja syytä uudistaa, tai tilitoimistojen liikevaihto olisi vaarassa. Toinen tärkeä asia on, että tämä muutos luo edelleen lisäpainetta tilitoimistoille löytää uusia keinoja tuottaa asiakkaille lisäarvoa ja kehittää palveluitaan. Jos sisältö muuttuu ilmaiseksi, vaikuttaako se tilitoimistoihin? Se riippuu siihen, mihin sisällöt kehittyvät. Nykyisellään en näe sisältöjen korvaavan tilitoimistopalveluita. Käyttäjäystävällinen ja riittävän kohdennettu tietopalvelu saattaisi onnistua kilpailemaan tilitoimistojen tuottamien konsultaatiopalveluiden kanssa.

Menestyvillä yrityksillä on tyypillisesti joku kilpailuetu tai erikoisuus, johon toiminnan menestys perustuu. Menestyvä yritys ei tyypillisesti tarjoa kaikille kaikkea. Tilitoimistoalla on mahdollisuus erikoistua ja saada kilpailuetua monella eri osa-alueella. Uusia innovatiivisia kilpailututekijöitä voisi löytyä tutustumalla maailman parhaisiin ja menestyvimpiin palvelukonsepteihin ja arvioida, olisiko niissä jotain omaksuttavaa tilitoimistoliiketoimintaan. Uusien liiketoimintamalliosaaminen voisi olla yksi vaihtoehtoinen erikoistumisala. Myös ylivoimaisella teknologian hyödyntämisellä on mahdollisuus luoda merkittävää kilpailuetua. Asiakaskeskeisellä liiketoiminnan kehittämällä on mahdollisuus myös löytää erilaisia tapoja tuottaa asiakkaille ylivoimaista arvoa tai kokemusta. Minkä tahansa vision mukaan tilitoimisto valitsee strategiansa ja kehittää liiketoimintaansa, kannattaa hyväksyä se tosiasia, että maailma muuttuu tällä hetkellä nopeasti ja tulevaisuuden menestyvät palvelut ovat innovatiivisia. Ei kannata tyytyä tekemään sitä samaa kuin ennenkin hieman parannellen, sillä se ei tule riittämään

Tämä tutkimus pyrki näkemään tulevan noin viiden vuoden päästä. Mielenkiintoista olisi toteuttaa samankaltainen tutkimus pidemmällä aikaperspektiivillä kuten 10 - 15 vuotta. Teknologian kehityksen vauhti kiihtyy ja sen seuraukset ovat yksi mielenkiintoinen konkreettinen muutosajuri, mutta tutkimuksessa saattaisi nousta esiin jo aivan uudenlaisia muutosajureita, jotka eivät nousseet esiin vielä näin lyhyen aikavälin tarkastelulla. Minkälaisia heikkoja signaaleja ja skenaarioita tarkkaavaiset visionäärit näkevät pidemmällä aikajaksolla?

Osa vallitsevista muutoksista kuten esimerkiksi uudet liiketoimintamallit, asiakkaiden ostokäyttäytyminen, palveluiden muuttuneet käyttötavat tapahtuvat kaikilla toimialoilla, mutta osa muutoksista ovat toimialakohtaisia. Kysymykset, kuinka tilitoimistoalan automaatioaste voisi konkreettisesti kasvaa tai minkälaista ja miten tilitoimistot voisivat tuottaa asiakkailleen lisäarvoa tulevaisuudessa, ovat hyvin toimialakohtaisia ja niiden tutkiminen olisi alaa hyödynnettävää.

Tekoäly ja robotiikka ovat termeinä paljon esillä, mutta ne eivät ole tämän tutkimuksen perusteella kovin konkreettisia alan asiantuntijoillekaan. Teknologiaa kehittävät insinöörien ja tilitoimistoalan yritysjohton kannattaisi yhteistuumin miettiä konkreettisia käyttötapauksia ja liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkimuksen argumenteistakin nousi esiin, että käytännön sovellutukset tulevat usein vuosia teknologiasta jäljessä.

7.3 Tuloksen laajemman hyödynnettävyyden arviointi

Opinnäytetyön sekä tutkimus- että kehittämisosa ovat hyödynnettävissä koko tilitoimistoalan yrityksissä Suomessa. Siitä hyötyvät tilitoimistojen johtajat ja liiketoiminnan kehittäjät, jotka eivät ole vielä lähteneet muutosta johtamaan riittävällä intensiteetillä. Raportti antaa syyn, miksi pitää toimia. Raportin avulla tilitoimiston johtaja tai liiketoiminnan kehittäjä voi tunnistaa yrityksensä tulevaisuuden osaamistarpeet, mahdolliset investointitarpeet esimerkiksi markkinointiin, tuotteistamiseen sekä teknologisiin ratkaisuihin kuten robotiikkaan. Raportista on hyötyä myös niille, jotka haaveilevat yrittäjyydestä alalla.

Tilitoimistoalan asiantuntijat saavat raportista kuvan, mitkä muutokset vaikuttavat heidän työhönsä ja minkälaisia taitoja heidän kannattaisi kehittää. Raportista on hyötyä myös tilitoimistojen kanssa samassa verkostossa toimiville organisaatioille, kuten teknologian toimittajille. Raportti auttaa ymmärtämään tilitoimistojen tarpeita ja mahdollisuuksia tuottaa heille arvoa.

Lähteet

Al-Beraidi, Abdullah & Rickards, Tudor 2003. Creative Team Climate in an International Accounting Office: an Exploratory Study in Saudi Arabia", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 Issue: 1

Albright, Kendra S 2004. Environmental Scanning: Radar for Success. *Information Management Journal* May/June 2004.

Ali-Yrkkö, Jyrki 2014. Uudet teknologiat ja työ. Globaalit arvoketjut ja työ. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Työ ja yrittäjyys 30/2014

Andersson, Christina & Haavisto, Ilkka & Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti & Tikka, Taneli & Tähtinen, Lauri & Törmänen, Antti: Robotit töihin. EVA raportti 2/2016. Taloustieto Oy.

Baporikar, Neeta. *Handbook of Research on Entrepreneurship in the Contemporary Knowledge-Based*. IGI Global.

Blanco, Sylvia & Lesca, Humbert 1997. Environmental Scanning : Designing A Collective Learning Process To Track Down Weak Signals. Actes de la 3e Conférence de l' AIS Amérique (Association for Information Systems), Indianapolis, USA, 1997.

Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi 2005. *Knowledge workers in the Information Society*. Tampere University Press.

Brynjolfsson, Erik & McAfee, Andrew 2012. *Race Against The Machine: How The Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity and Irreversibly Transforming Employment and The Economy*. A major research initiative at the MIT Sloan School of Management.

Choo, Chun Wei 2001. Environmental scanning as information seeking and organizational learning. *Information Research* 7/2001. <http://www.informationr.net/ir/7-1/paper112.html>. Viitattu 15.6.2017.

Dalkey, Norman & Herman, Olof 1963. An Experimental Application of Delphi Method to the Use of Experts. *management Science* (pre-1986) April 1963

Gerdt, Belinda & Korhonen, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus - Työkalupakki. Talentum.

Gordon, Theodore & Pease, Adam 2006. RT Delphi: An Efficient "Round-Less" almost real time Delphi Method. *Technological Forecasting & Social Change* 73 (2006) 321-333

Hamel, Gary 2001. Revolution vs. evolution: You need both. *Harvard Business Review* 79.5.

Hamel, Gary & Skarzynski, Peter 2001. Innovation: The new route to wealth. *Journal of Accountancy*.

Hoover W.E., Eloranta E., Holmström J. and Huttunen K. (2001): *Managing the Demand-Supply Chain. Value Innovations for Customer Satisfaction.*

Fletcher, A., & Childon, G. P. (2014). Using the Delphi method for qualitative, participatory action research in health leadership. *International Journal of Qualitative Methods*, 13, 1-18.

Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael A 2013. *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation.* Oxford Martin Programme on Technology and Employment.

Frow, Pennie & Payne, Adrian 2007. Towards the 'Perfect' Customer Experience. *Journal of Brand Management* 15.2: 89-101.

Frey, Carl Benedikt & Osborne, Michael A. 2013. *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?* September 17, 2013

Heinonen, Kristina & Strandvik, Tore 2015. Customer-dominant logic: foundations and implications. Forthcoming in *Journal of Services Marketing*.

Hiltunen, Elina. 2012. *Matkaopas tulevaisuuteen.* Talentum Media Oy.

Hiltunen, Elina 2017. *Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa? Trendit ja ilmiöt.* Docendo.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. *Digiajan strategia.* Talentum Media Oy.

Ilmarinen, Vesa & Koskela, Kai 2015. *Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja.* Talentum.

Inderes. https://www.inderes.fi/system/files/company-reports/talenom_aloitusraportti_40.pdf. Viitattu 16.9.2017

Kamppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari. 2003. Tulevaisuuden tutkimus. Suomalaisen kirjallisuus seuran toimituksia 896.

Kauhanen, Antti & Maliranta, Mika & Rouvinen, Petri & Vihriälä, Vesa. 2015. Työn murros riittääkö dynamiikka. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA. Taloustieto Oy.

Kempilä, Sari & Mettänen, Paula. 2004. Tietointensiiviset palvelutyrietykset. Tutkimuksen nykytila. Sitra.

Kettunen, Jyrki & Meristö, Tarja 2010. Seitsemän tarinaa ennovaatioista. Teknologiainfo Teknova Oy.

Keinonen, Turkka & Jääskö, Vesa 2003: Tuotekonseptointi. Teknologiainfo Teknova Oy.

Keränen, Päivi & Säntti, Risto & Rantala, Matti & Viikuna, Anna-Maria 2014. Reittejä työelämän murroksessa. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Kim, Chan W & Mauborgne, Renée. 1999. Strategy, Value innovation and the Knowledge Economy. Sloan Management Review.

Kirjonen, Juhani & Remes, Pirkko & Eteläpelto, Anneli 1997. Muuttuva asiantuntijuus. Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Kuusi, Osmo 2014. Delfoi-metodi. Viitattu 1.4.2017. <https://metodix.fi/2014/05/19/kuusi-delfoi-metodi/>

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen Taloushallinto. Alma Talent Oy.

Leviäkangas, Juha & Mikkola, Sanna & Saarimaa, Satu & Tammivuori, Marko 23.8.2016. Tulevaisuuden tilitoimisto on sparraaja ja kumppani. Tilisanomat. Viitattu 19.3.2017. <http://tilisanomat.fi/tilitoimistossa/artikkeli/tulevaisuuden-tilitoimisto-sparraaja-ja-kumppani>

Linstone, Harold & Turoff, Murray 1975. The Delphi Method, Techingues and Applications. Addison-Wesley Publishing Company.

Linturi, Hannu & Linturi, Jenni & Rubin, Anna 2013: eDelfoi - metodievoluutiota verkossa. Viitattu 1.4.2017. <https://metodix.fi/2014/11/26/edelfoi-metodievoluutiota-verkossa/>

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Talentum Media Oy.

Manninen, Olli 15.4.2015. Digitalisaatio muokkaa tilitoimistojen arkea. Ekonomilehti. Viitattu 18.3.2017. <http://www.ekonomilehti.fi/digitalisaatio-muokkaa-tilitoimistojen-arkea/>

Mannermaa, Mika. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. WS Bookwell Oy.

Meerman, D. 2013. The New Rules of Marketing & PR: how to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly.

Miles I., Kastrinos N., Flanagan K., Bilderbeek R., Hertog B., Huntink W. and Bouman M. (1995): Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation. European Innovation Monitoring System (EIMS). EIMS Publication No. 15.

Nixon, Rob 2015. Remaining Relevant. VIVID Publishing.

Osterwalder, Alex 2004. The Business Model Ontology: A proposition in a Design Science Approach. Universite De Lausanne.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. & Tucci, C. L. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. Communications of the association for Information Systems, Volume 16, Article 1.

Osterwalder, Alex & Pigneur, Yves & Bernarda, Greg & Smith, Alan 2014. Value Proposition Design. Wiley.

Pahta, Seppo 2017. Talousverkko. <https://www.talousverkko.fi/miksi-tilitoimistosi-kriisissa/>. Viitattu 30.9.2017.

Pajarinen, Mika & Rouvinen Petri 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. ETLA.

Pajarinen, Mika & Rouvinen, Petri 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Briefs, 22

Parvinen, Petri. 2013. Myyntipsykologia. Näin meille myydään. Saarijärven Offset Oy.

Poppel, Rafael 2008. How Are Foresight Methods selected? Foresight. October 2008

Reich, Robert. 1991. The Work of Nations: Preparing Ourselves for Twenty-first Century Capitalism. New York: Alfred Knopf

Rubin, Anita 2014. https://metodix.fi/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuksientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/#Tulevaisuuksientutkimuksen_tarkoitus

Semkina, Soili 29.4.2015. Laadun luo ihminen. Kauppalehti. 10-11.

Shafer, S. M. & Smith, H. J., & Linder, J. C. 2005. The Power of Business Models. Business horizons, 48(3), 199-207.

Sherlock, Patricia M 2014. The Future Sales Organization. Mortgage Banking, October 1 2014: 128 - 133

Stewart, Thomas R. 1987. The Delphi Technique and Judgemental Forecasting. Environmental and Societal Impacts Group. National Center for Atmospheric Research.

Susskind, Richard & Susskind, Daniel 2015. The Future of the Professions. How Technology Will Transform the Work of Human Experts. Oxford University Press.

Talouhallintoliitto. <https://talouhallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>. Viitattu 30.9.2017.

Tietoviikko 8.10.2015. https://summa.talentum.fi/article/tv/10-2015/asiakaskokemus-kuuluu-cio-n-tontille/224885?_ga=2.184993385.1560942394.1505048276-1950077978.1483470395#. Viitattu 10.9.2017.

Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/icte/tau.html>. Viitattu 3.9.2017.

Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/aly/2017/01/aly_2017_01_2017-07-25_tie_001_fi.html. Viitattu 3.9.2017.

Tilitoimistoala Suomessa. Helmikuu 2017. Talouhallintoliitto. Viitattu 18.3.2017. <https://talouhallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

Tynninen, Leena & Viinikainen, Marianne. 3.11.2016. Tilitoimistot eivät selviä digimurroksesta ilman apua. Talouselämä. Viitattu 19.3.2017.

<http://www.talouselama.fi/tebatti/puheenvuoro/tilitoimistot-eivat-selvia-digimurroksesta-ilman-apua-6596372>

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Talentum.

Välakangas, Liisa & Gibbert, Michael 2015. Strategic Innovation. Pearson Education Inc.

World Economic Forum. 2016. Global Insight Challenge Report. The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.

Kuviot

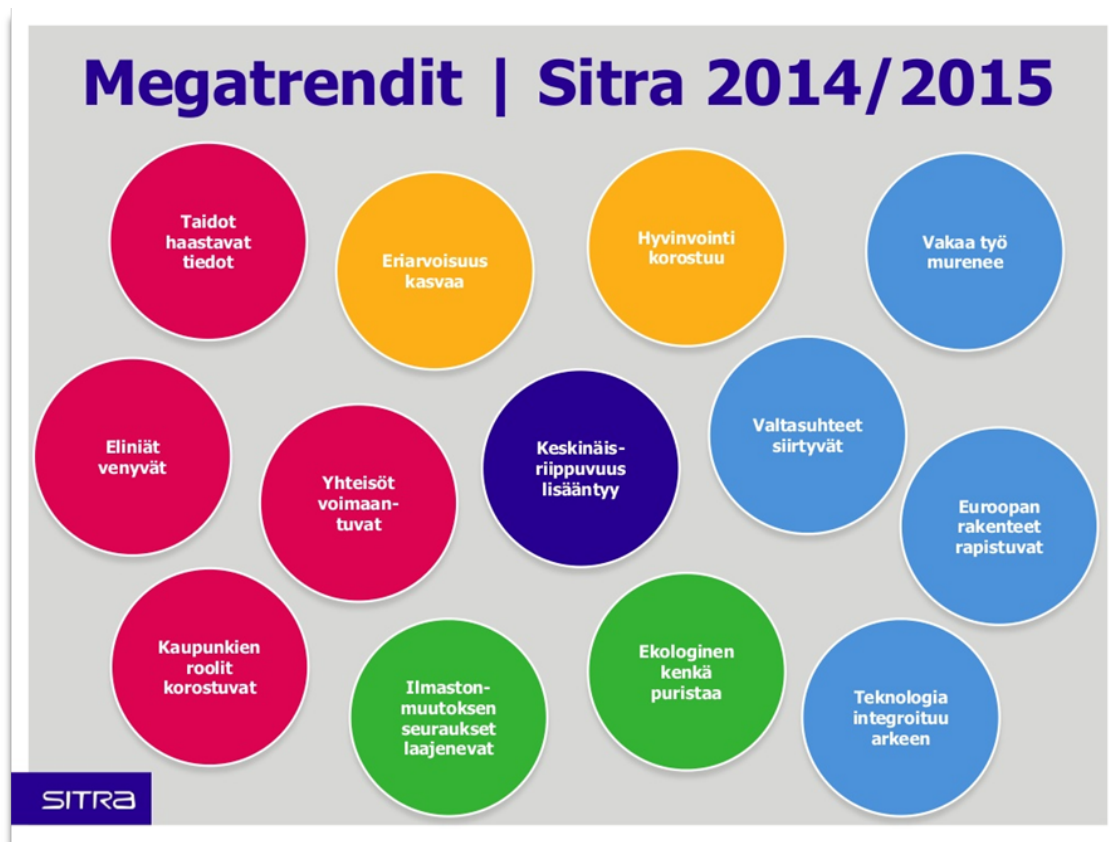
Kuvio 1: Taloushallinnon kehittyminen Suomessa (Lahti & Salminen 2014, 27)	11
Kuvio 2: Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 37. Lähde: Palmu Inc.).....	15
Kuvio 3: Esimerkki asiakaskokemuksen kosketuspisteistä yrityksessä (Löytänä & Korteso 2011, 75)	16
Kuvio 4: Liiketoimintamallin komponentit (Shafer & Smith & Linder 2005, 202)	19
Kuvio 5: CDL suhteessa muihin logiikoihin.....	20
Kuvio 6: Business Model Canvas	23
Kuvio 7: Service Logic Business Model Canvas	24
Kuvio 8: Kuvioista käy ilmi taidot, joiden merkitys kasvaa asiantuntijapalvelualalla vuoteen 2020 mennessä.	29
Kuvio 9: Asiantuntijapalveluiden strategiapainotukset huomioiden osaamistarvemuutokset vuoteen 2020 mennessä.	30
Kuvio 10: Taloushallintoliiton jäsentiltoimistojen jakauma henkilöstömäärän mukaan. (Taloushallinto-liitto 2017).....	39
Kuvio 11: Toimialan liikevaihtojakauma	40
Kuvio 12: Tilitoimistoala on kasvanut joka vuosi tällä vuosituhanella.	41
Kuvio 13: Tilitoimiston tyypilliset palvelut	43
Kuvio 14: Tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu tällä hetkellä	44
Kuvio 15: Heikot signaalit, trendit ja megatrendit sekä niiden suhde toisiinsa (Hiltunen 2017, 29)	46
Kuvio 16: Ennakointiprosessin vaiheet	47
Kuvio 17: Vastaukset teesiin: Automatisaatio lisääntyy entisestään	63
Kuvio 18: Vastaukset teesiin: Tilitoimistoissa tuotetaan uutta lisäarvoa asiakkaille	65
Kuvio 19: Vastaukset teesiin: Tilitoimistopalveluiden hintakilpailu kiristyy	66
Kuvio 20: Vastaukset teesiin: Asiakkaan tapa ostaa tilitoimistopalveluita muuttuu.....	68
Kuvio 21: Vastaukset teesiin: Asiakkaan tapa käyttää tilitoimistopalveluita muuttuu.....	69
Kuvio 22: Vastaukset teesiin: Ketterät toimijat tulevat toimialalle	71
Kuvio 23: Tilitoimistoalan ydinpätevyyspuu vuonna 2022	74
Kuvio 24: Business Model Canvas terveysalan freelancer-yrittäjille vuonna 2022.....	77
Kuvio 25: Esimerkki Lean Canvasista mikroyrityksille kohdennetusta palvelusta 2022.....	78

Taulukot

Taulukko 1: Kymmen tärkeintä työelämätaitoa vuonna 2015 ja 2020.....	37
Taulukko 2: PESTE-analyysi 12.5.2015 keskustelluista asioista. Lihavoidulla merkityt asiat nähtiin toden-näköisinä ja vaikuttavina alaa muovaavina trendeinä.....	55
Taulukko 3: Keskustelun tuloksia muutosajureista	56
Taulukko 4: Panelistien asiantuntijuudet	60
Taulukko 5: Delfoi-paneelin teesit.....	62

Liitteet

Liite 1 Sitran megatrendilista 2014 - 2015 Virhe. Viitteen lähdettä ei löytynyt.



Liite 2

Tutkimusprosessin eteneminen

