

**Joonas Jyrinki**

## **DIGIAJAN TILITOIMISTO**

**Hyödynnä tulevaisuuden mahdollisuudet**

**Opinnäytetyö YAMK  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketoimintaosaaminen  
Joulukuu 2018**



**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola	<b>Aika</b> Joulukuu 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Joonas Jyrinki
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketoimintaosaaminen		
<b>Työn nimi</b> DIGIAJAN TILITOIMISTO Hyödynnä tulevaisuuden mahdollisuudet		
<b>Työn ohjaaja</b> Katariina Broman		<b>Sivumäärä</b> 43

Taloushallintoala on ollut voimakkaassa murroksessa viimeisen vuosikymmenen aikana. Tilitoimistoissa on keskitytty pysymään digitaalisen kehityksen mukana. Kehityksen kärkenä on ollut digitaaliset ohjelmat, mutta sen vaikutus palveluliiketoiminnalle on jäänyt usein vaille huomiota. Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin digitaalisuuden tuomaa muutosta taloushallintoalalle ja kuvattiin sen vaikutuksia tilitoimiston palveluliiketoimintaan. Opinnäytetyössä luotiin tilitoimistolle uusi palveluliiketoimintamalli.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin organisaation johtamista, organisaatiokulttuuria ja henkilöstöhallintoa. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta pääpaino oli organisaation ja henkilöstön oppimisessa, kehittymisessä ja luovuuden korostamisessa. Teoreettisen viitekehityksen lähestymistapana oli toimintatutkimus. Siinä aineistoa kerättiin osallistuvan havainnoinnin myötä. Opinnäytetyön aineistoa kerättiin vuodesta 2016 lähtien tutkijan työskennellessä sähköisiä sekä perinteisiä taloushallinnon palveluita tarjoavassa tilitoimistossa. Tietoa kerättiin myös osallistumalla taloushallintopalveluita tarjoavan ohjelmistoyrityksen toimintaan ja haastatteleamalla organisaation eri tasolla työskenteleviä ihmisiä. Toimintatutkimuksen aikana tutkija osallistui myös erilaisiin taloushallintoalaa koskeviin seminaareihin ja päiviin.

Teoreettisen tiedon ja toimintatutkimuksen avulla luotiin digitaalisen tilitoimiston palvelumalli. Mallissa korostettiin niitä osa-alueita, joiden avulla tilitoimisto kykenee luomaan uusia palveluita sekä pysyvää kilpailukykyä. Näin tilitoimisto ei vain keskity uusien ohjelmien haltuunottoon, vaan ymmärtää miten palveluliiketoiminta muuttuu ja miten se pystyy muutosta hyödyntämään. Tämä mahdollistaa tehokkaamman, innovatiivisemmän, asiakaslähtöisemmän ja tuottavamman liiketoiminnan.

**Asiasanat**

Asiakaskeskeisyys, digiajan tilitoimisto, innovatiivisuus, luovuus, osaaminen, organisaatiokulttuuri, tiimijattelu.

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola	<b>Date</b> December 2018	<b>Author</b> Joonas Jyrinki
<b>Degree programme</b> Business competence		
<b>Name of thesis</b> THE DIGITAL ACCOUNTING COMPANY Making the most of the future potential		
<b>Instructor</b> Katariina Broman		<b>Pages</b> 43
<p>The financial administration has been in a strong transition over the last decade. Account offices have been focusing on keeping up with digital evolution. Digital programs have been at the forefront of development, but its impact on the service business has often been ignored. This thesis explored the transformation of digitality into the financial management area and described its impact on the accounting service's business. In the thesis a new service business model was created for the accounting firm.</p> <p>The theoretical framework of the thesis deals with organizational management, organizational culture and human resource management. From the Personnel Management point of view, the focus was on organizing and learning, developing and emphasizing creativity in the personnel. The approach of the theoretical framework was an action study. This material was collected by participating ha-sighting. The material of the thesis was collected from 2016 on the researcher's work in the electronic and traditional accounting office. Information was also collected by working in a software company providing financial administration services and by interviewing people working at different levels of the organization. During the research, the researcher also participated in various seminars and days related to financial administration.</p> <p>Using theoretical knowledge and action research, a digital business model was created. The model emphasized the areas in which the accounting firm is able to create new services and lasting competitiveness. Thus, the accounting firm not only focuses on taking over new programs, but also understands how the service business is changing and how it can leverage it. This enables a more efficient, more innovative, customer-oriented and productive business.</p>		

<p><b>Key words</b> Customer focus, digital accountancy, innovation, creativity, competence, organizational culture, team thinking.</p>
---

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset.....	2
1.2 Opinnäytetyön työmenetelmät.....	4
<b>2 TALOUSHALLINTOALA DIGITALISAATION PYÖRTEISSÄ .....</b>	<b>6</b>
2.1 BCG-matriisi analyysi.....	7
2.1.1 Ensisijaiset ja toissijaiset syyt .....	8
2.1.2 Nousevat tähdet ja kysymysmerkit .....	10
<b>3 ASIAKASTUNTEMUS DIGIAIKANA.....</b>	<b>12</b>
3.1 Muuttuva palveluliiketoiminta.....	12
3.2 Asiakkaan fiiliksen merkitys .....	13
<b>4 JOHDA ORGANISAATIO ASIAKASKESKEISYYTEEN.....</b>	<b>17</b>
4.1 Asiakaskeskeisyydestä suunta potentiaalille.....	17
4.2 Hiljaiset signaalit ja tiedon kerääminen .....	22
<b>5 KOHTI NOTKEAA DIGIKULTTUURIA.....</b>	<b>24</b>
5.1 Kulttuuri ja ihmiset .....	24
5.2 Avoimuus toiminnan lähtökohtana .....	25
5.3 Innovatiivisuus ja luovuus .....	27
5.4 Ketterä strategia.....	27
5.5 Laatujohtaminen ja tiimijattelu .....	29
<b>6 DIGIAJAN TILITOIMISTO .....</b>	<b>32</b>
6.1 Tilitoimiston ketterä strategia.....	32
6.2 Ihmiset ja tietotaito .....	35
6.3 Organisaation rekenne .....	37
6.4 Tuotteet ja teknologia.....	38
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>40</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>42</b>
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Taloushallinto on sähköistynyt 2000-luvulta lähtien ja erityisesti viimeisen viiden vuoden aikana erilaiset sähköisen taloushallinnon palvelualustat ovat kehittyneet merkittävästi. Nykyisin puhutaankin taloushallinnon automatisoinnista, jossa tietokoneet tekevät osan taloushallintoon liittyvistä perusrutiineista. Automatisoinnin päämäärä on selkeä. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen laskenta on pystyttävä tuottamaan automatisoidusti. Tähän asti kehitys on ollut voimakkainta yksityisellä sektorilla, mutta viime aikoina myös julkiset instanssit ovat liittyneet mukaan kehitykseen. Samalla yritykset ovat voimakkaasti siirtyneet hyödyntämään digitalisoituneita taloushallintopalveluita. Tämän seurauksena yritysten taloushallintoon liittyvät odotusarvot ja toiveet ovat muuttuneet.

Tilitoimistoissa on havahduttu tähän muutokseen hieman myöhässä. Pahimmillaan asiakkaat ovat jo aiemmin käyttäneet sähköisiä ratkaisuja ja heillä on paljon palveluun liittyviä odotuksia joihin tilitoimistot eivät pysty vastaamaan. Tilitoimistoissa on totuttu, että asiakas elää tilitoimiston ehdoilla. Asiakas tuo tositteet kirjanpitäjälle, jotta kirjanpito prosessi voi alkaa. Mikäli asiakas kaipaa jotain vaativampaa lisäpalvelua, tuotetaan se hänelle erillisenä sopimuksena joko kirjanpitäjän tai toisen henkilön toimesta. Taloushallinnon sähköistymisen seurauksena tilanne on kuitenkin muuttunut radikaalisti. Sähköinen asiakas käy harvemmin tilitoimistossa. Hän toimii yrityksestä käsin samassa ohjelmistossa. Yrityksessä saatetaan myyntilaskutuksen lisäksi hoitaa joitakin osia kirjanpitäjän tehtävistä. Samassa ohjelmistossa toimiminen on myös herättänyt yritykset seuraamaan talouttaan tiheämmin ja sitä kautta tarpeet lukujen tuottamisesta ja ymmärtämisestä ovat kasvaneet. Yritykset tarvitsevat talousohjausta, sillä heillä ei ole välttämättä tarvittavaa osaamista eikä aikaa perehtyä ohjelmien tuomiin mahdollisuuksiin. Tilitoimiston perinteinen tapa tuottaa palveluja on kuitenkin liian hidas, kankea ja kallis.

Tilitoimiston arki on siis muuttunut, mutta toimintatavat eivät ole pysyneet mukana. Osa tilitoimistoissa työskentelevistä ammattilaisista on omaksunut proaktiivisen tavan työskennellä ja palvelevat asiakasta toiveiden mukaisesti. Osa ammattilaisista eivät kuitenkaan koe osavansa toimia uudessa tehtäväkentässä. Tilannetta vaikeuttaa mm. työntekijöiden korkea keski-ikä, tutkimuksen puute, palvelu-, ja koulutusmallien puute sekä asennoituminen muutokseen.

Tilitoimiston tehtävänkuva on muuttunut kehityksen seurauksena ja sitä ei tällä hetkellä oteta riittävästi huomioon palvelurakenteessa, työntekijöiden toimenkuvissa ja asiakaspalvelussa. Uudet digitaaliset palvelut tuovat asiakkaan hyvin lähelle tilitoimiston arkea ja asiakkaan neuvominen on sitä kautta lisääntynyt merkittävästi. Kun asiakasta ollaan lähellä, kynnyksien asiantuntijapalveluita kohtaan madaltuu. Tätä ei tilitoimiston palvelurakenteessa ole huomioitu ja siksi tällaiselle toimintatutkimukselle on tilausta.

## **1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset**

Sanotaan että laadullinen tutkimus perustuu tutkijan ymmärrykseen ja vähittäin kehittyvään tulkintaan. Siksi tutkijan tärkein tutkimusväline on tutkija itse. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tutkijan aikaisempaa kokemusta tilitoimiston asiakkaana olemisesta, sähköisen taloushallinnon asiantuntijuudesta, yritystoiminnan-, ja kehittämistoiminnan tuntemuksesta. Tutkija haluaa yhdistää tämän subjektiivisen adekvaatin sekä nykyisen kokemuksen modernista tilitoimistotyöskentelystä osaksi tätä tutkimusta. Aineistoa kerätään tilitoimistojen asiakkailta, että tilitoimistossa työskenteleviltä ammattilaisilta. Tätä kautta tutkija pyrkii piirtämään tarkan kuvan olemassa olevasta palvelurakenteesta, uusista palvelutarpeista sekä henkilöstön kehittämistarpeista.

Toimintatutkimus ja sen aineisto muodostavat ikään kuin hermeneuttisen käsityksen totuudesta tutkijan käsissä. Todellisuus muovautuu vähitellen tutkijan ymmärryksen lisääntyessä ja muovautuu osaksi organisaation toimintaa tutkimuksen seurauksena.

Parhaimmillaan tällainen tutkimus tuo näköpiiriin asiayhteyksiä ja toimintatapoja, joilla saattaa olla mullistavia käytännön seurauksia. (Heikkinen ym. 2006, 170–175.) Tutkimuksessa esiin nostettavia kirjallisuuden aihepiirejä ovat organisaation kehittämiseen ja johtamiseen, palveluliiketoiminnan kehittäminen, yksilön ja organisaation oppiminen, organisaatiokulttuuri ja muutostoimintaan liittyvä kirjallisuus. Kirjallisuus vahvistaa aineistoa sekä tutkijan reflektiosta esiin nousevaa pohdintaa. Onnistuneena opinnäytetyönä voidaan pitää työtä, jossa on kuvattu, miten digitalisaatio on muuttanut taloushallintoa ja miten se näyttäytyy tilitoimiston asiakkaissa ja tilitoimistossa. Työ pyrkii ratkaisemaan sen, mitkä keskeisimmät asiat tekevät digitaalisesta tilitoimistosta menestyvän. Mihin tilitoimiston kannattaa liiketoiminnassaan panostaa ja mitä välttää.

Tilitoimistoala on ollut voimakkaassa murroksessa ja sen seurauksena sitä on myös tutkittu. Tutkimukset ovat pääosin keskittyneet digitaalisen taloushallinnon hyödyntämiseen ja kehitykseen, eivät siitä johtuvaan muutokseen. Seuraavassa on esitetty muutamia alalla tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta.

- Miten sähköinen kirjanpitoaineisto tulee arkistoida ja mitkä vaatimukset sille asetetaan
- Sähköisen taloushallinnon kehityksen merkitys tilintarkastuksessa
- Sähköisen taloushallinnon kehittyminen Suomessa
- Sähköisen taloushallinnon prosessien kehittäminen
- Mikroyrityksen ja tilitoimiston välisten prosessien kehittäminen
- Tilitoimiston digitaalisten palvelujen kehittäminen.

CreaMentors Oy:n tekemässä kehittämistyön loppuraportissa käsiteltiin tulevaisuuden tilitoimistoja skenaariotyökalun avulla. Kehittämistyössä tehtiin kaksi sähköistä asiakaskyselyä, jotka kartoittivat sekä tilitoimistojen palveluita tarvitsevien yritysasiakkaiden, että tilitoimistojen potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä tilitoimistoalasta. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tunnistaa tulevaisuuden menestystekijät ja mallintaa niiden pohjalta tulevaisuuden tilitoimisto, skenaarioita sekä kehittää tilitoimistoista kiinnostavampia työpaikkoja. Kyselytutkimusten perusteella luotiin neljä skenaariota tulevaisuuden tilitoimistosta, pelkistetty tilitoimisto, alakohtainen tilitoimisto, E-tilitoimisto ja konsultoiva tilitoimisto. Raportin johtopäätöksissä todettiin, että yritykset toivoivat kaikkien skenaarioiden sisältävän digitaalista taloushallintoa. Johtopäätöksissä todettiin myös, että parhaassa tilanteessa voitaisiin yhdistää henkilökunnan jatkokoulutus sekä yrityksen palvelutarjonnan kehittäminen.

Tilitoimistot tarvitsevat kehittyäkseen liiketoiminnan ja henkilökunnan osaamisen ja asenteiden kehittämistä. Käytännössä koko palvelutarjontaa tulee kehittää monipuolisemmaksi. Mitä vuorovaikutteisempia ja proaktiivisempia tulevaisuuden palvelut ovat, sen enemmän vuorovaikutustaitoja ne vaativat konsultoivaan palveluun keskittyviltä työntekijöiltä. (CreaMentors Oy 30.5.2014.)

Digitalisaation seurauksena tilitoimistoalalla korostuu tulevaisuudessa konsultointi, neuvonta ja asiakashuolenpito. Marttunen (13.1.2016) esittää, että tilitoimiston asiakkaat luovat painetta tilitoimiston palveluiden kehittämiseksi. Hän uskoo siihen, että tilitoimistoalalla on sijaa toimis-

toille, jotka huomioivat asiakkaiden tarpeet. Marttusen näkemyksen mukaan markkinoilta löytyy tällä hetkellä kolmen tyyppistä tilitoimistoa. Perinteiset tilitoimistot, jotka eivät halua muuttua. Itsepalvelutilitoimistot, jotka keskittyvät automaatioon ja omien prosessien optimointiin. Palvelu tilitoimistot, joissa työskentelee palvelevia asiantuntijoita.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään siihen, mitä muutos tarkoittaa tilitoimistoille. Miksi muutos kannattaa toteuttaa ja miten siinä onnistutaan. Metsä-Tokkila (2011, 40-45) mukaan tilitoimistot voivat ottaa koosta riippumatta isojen yhtiöiden taloushallinnon hoitaakseen. Tämä mahdollisuus perustuu perinteisen kirjaamistyön automatisointiin ja laajemman palvelusisällön luomiseen. Tulevaisuudessa voidaan odottaa, että suuret yritykset näkevät tilitoimiston tekevän ulkoisen laskennan tehokkaammin ja edullisemmin ja tukevan heitä liiketoiminnan kehittämisessä. Ulkoistamisen myötä yritys voi keskittää sen voimavarat tältä osin uudelleen.

## 1.2 Opinnäytetyön työmenetelmät

Menetelmäksi tähän tutkimukseen valikoitui reflektiivinen toimintatutkimus. Tutkimus sopii erinomaisesti tilitoimistoalalle. Kirjassa ikkunoita tutkimusmetodeihin Aaltola ym. (2010, 227) ovat esittäneet taulukon, jossa on esitetty sellaisia tutkimuksen piirteitä, jotka ovat tunnusomaisia useammanlaisille toimintatutkimusperinteille. Tällaisia ovat piirteet, jossa yksilöt pohtivat ja kehittävät työtään, analysoivat kuinka toiminta on kehittynyt nykyiselleen, kehittelevät vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi, tuottavat toiminnasta uutta tietoa, jonka pätevyyttä arvioidaan keskustelemalla siitä, kokeilemalla sitä sekä rinnastamalla sitä aikaisempaan tietoon. Toimintatutkimus eroaa muista tutkimuksista sillä, että siinä tutkija on kaiken tutkimuksen keskipisteessä ja tekee sisäistä reflektiota tutkittavasta aiheesta. Tutkija ei siis tarkastele tilannetta jonkin matkan päästä, vaan pyrkii itse vaikuttamaan siihen ja sen onnistumiseen. Reflektion keskeisyys toimintatutkimuksessa ilmenee muun muassa siten, että toimintatutkimusta hahmotellaan itsereflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seuraavat toisiaan. Ajatus reflektiivisestä kehästä on alun alkaen jo vuodelta 1948 ja sitä on sittemmin kehitelty eteenpäin useissa yhteyksissä. (Aaltola ym. 2010, 220–223.)

Tämä tutkimus etenee sekä laadullisen että määrällisen muodon välillä. Tutkimuksessa tehdään tarvittaessa sekä kyselytutkimusta että haastatteluita. Myös tutkijan päiväkirjamerkin-



voivat tulla kyseeseen. Tämän kaiken avulla pyritään luomaan riittävän tarkka kuvaus olemassa olevasta tilanteesta sekä asiakkaiden merkittävimmistä uuden palvelunmukaisista tarpeista. Tutkija itse toimii myös tämän aihealueen keskiössä sekä tutkijana, että tekijänä. Lähtökohtaisesti toimintatutkimukseen kuuluu arvaamattomuus, eikä tutkija voi ennalta varautua kaikkiin kehittämisprosessissa nouseviin kysymyksiin. Tämän vuoksi kysymysten asettelua ei voi rajata liikaa, vaan tutkimuksen kiinnostavuudelle ja sen aikana esiin nousseille asioille on annettava tilaa. Vaikka tutkimusongelmat elävät ja täsmentyvät tutkimusprosessin aikana, on tutkijan syytä valmistautua selkeillä tutkimuskysymyksillä. Ilman hyvää taustatyötä toimintatutkimuksessa painottuu liikaa reflektio ja uudelleen suunnittelu. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 39–97.)

Toimintatutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä tutkimuksessa validiteetin perusteella. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja –kohteen yhteensopivuutta. Miten menetelmä sopii juuri sen ilmiön tutkimiseen, jota sillä on tarkoitus tutkia. Tässä tutkimuksessa toimintatutkimuksella päästään kaikista lähimmäksi todellista muuttunutta toimintaympäristöä. Mikäli asiaa tarkasteltaisiin etäältä, näyttäisi kirjanpitäjän työskentely tilitoimistossa samankaltaiselta riippumatta siitä tehdäänkö kirjanpitoa sähköisesti vai ei. Tutkijan osallistuessa toimintaan, voidaan havaita kaikki se hiljainen tieto ja toimintatapa, joita ei muulla tavoin kyselemällä tai haastatteleamalla saataisi nousemaan esiin. Myös uuden toimintamallin luominen ja siihen liittyvän osaamisen kehittäminen on varsin validia toimintatutkimuksessa. Monia tutkimuksia arvioidaan myös reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetin eli toistettavuuden avulla arvioidaan tulosten pysyvyyttä ja alttiutta satunnaisvaihtelulle. Toimintatutkimuksessa reliabiliteetin hakeminen on mahdotonta ja luonnotonta. Toimintatutkimuksessa pyritään muutokseen eikä niiden välittämiseen, siksi saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksilla on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 147– 151.)

## 2 TALOUSHALLINTOALA DIGITALISAATION PYÖRTEISSÄ

Taloushallintoala on ollut murroksessa 2000-luvun alusta lähtien. Muutoksesta on puhuttu paljon, ehkä liiankin paljon. Muutoksen kohteena ovat olleet taloudenhallinnan ohjelmat. Erityisesti kehittämisen painopisteenä ovat olleet tiedon sähköistäminen ja manuaalisten vaiheiden automatisointi. Tietoa on pyritty myös yhdistämään ja keräämään eri ohjelmista toiseen. Viimeisimpiä kehityksen kohteita ovat olleet erilaiset Api-rajapinnat, jotka mahdollistavat tiedon siirtämisen ohjelmien välillä nopeasti. API tulee sanoista application programming interface. Rajapinnan pyrkimys on, että ohjelmat voivat tehdä pyyntöjä ja vaihtaa tietoja eli keskustella keskenään.

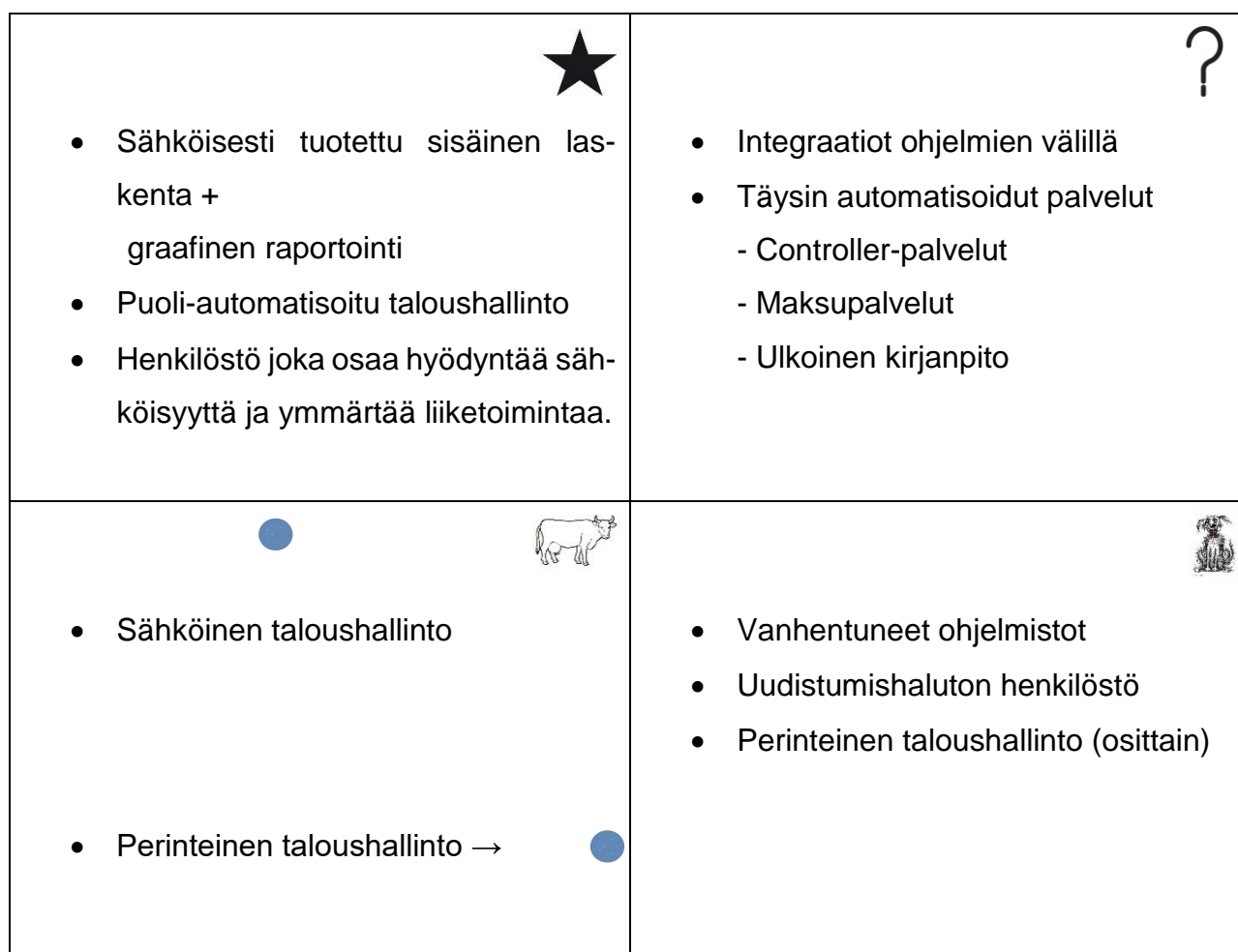
Tämän hetkistä yhteiskunnan tilaa voitaisiin kutsua jo vahvasti digitalisoituneeksi, jossa askelia otetaan kohti automatisaatiota. Kehitys digitalisoitumisessa on saavuttanut pisteen, jossa ohjelmat ovat osa ihmisen tekemää työtä. Ohjelmat eivät vielä kaikilta osin pysty korvaamaan ihmisen tekemää työtä, mutta monilla aloilla osa työstä tapahtuu jo automatisoidusti. Näin on tapahtunut myös tilitoimistoalalla. Mitä sitten digitalisoituminen käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalla ja miten sen näkyy tilitoimiston toimintakentässä?

Lähestytäänpä kysymystä liiketoimintaan kehitetyn BCG-kasvumatriisi mallin avulla. BCG-matriisilla voidaan porautua kokonaisten liiketoimintojen sekä yksittäisten tuotteiden markkina-asemaan. Matriisi kuvataan yleensä neliönä, joka on jaettu neljään alueeseen. Vasemmalla ylhäällä tähti ja sen oikealla puolella kysymysmerkki, vasemmalla alhaalla lypsylehmä ja oikealla rakkikoirra. Tähti kuvaa matriisissa sellaista tuotetta tai liiketoimintoa, johon kannattaa panostaa suuren markkinaosuuden säilyttämiseksi. Kysymysmerkin tehtävänä on kuvata mahdollisesti kasvua aikaansaavien tuotteita tai liiketoimintoja. Lypsylehmä kuvaa tuotetta, jossa on paras tuotto ja suurin liikevaihto. Rakkikoiraksi päätyy sellaiset tuotteet ja markkina-alueet, joiden kasvu on vähäistä ja nykyinen markkinaosuus alhainen.

Tässä kappaleessa on tutkijan BCG-kasvumatriisin avulla tuottama kuvaus taloushallintoalan digitaalisesta kehityksestä.

## 2.1 BCG-matriisi analyysi

Tiltoimistoalalta voidaan tunnistaa helposti useita eri matriisin kohtiin sijoittuvia liiketoiminnan osa-alueita. Alan digitalisoituessa moni uskoo edelleen, että sähköiset kirjanpitoratkaisut ovat alan kysymysmerkki, joka on siirtymässä kohti tähteä. Monet seikat kuitenkin viittaavat siihen, että sähköisyys on muuttunut jo lypsylehmäksi ja nousevat tähdet löytyvät aivan muualta. Tähän tiltoimistomaailmassa ei ole vielä herätty. Seuraavassa on kuvattu BCG-matriisin avulla tiltoimistoalan kehitystä.



Kuvio 1. (Mukaillen Boston Consulting Groupin portfolioanalyysi)

Aloitetaan matriisin selkeyttäminen lukijalle lypsylehmistä ja siellä perinteisestä sekä sähköisestä taloushallinnosta. Perinteinen paperikirjanpito on ollut pitkään alalla vallitseva tapa tehdä ulkoista kirjanpitoa. Asiakkaat ovat tuoneet tositteet tilitoimistoon, jonka jälkeen kirjanpitäjän ensisijainen tehtävä on ollut arvonlisäveron ilmoittamisessa verottajalle ja asiakkaalle. Myös tuloslaskelma ja tase on toimitettu asiakkaalle. Asiakkaat ovat tositteiden tuonnin yhteydessä jääneet mielellään rupattelemaan ja vaihtamaan kuulumisia. Asiakkaat ovat olleet hyvin asiakasuskollisia. Parhaimmillaan asiakkaan ja kirjanpitäjän välinen kommunikaatio on ollut tehokasta ja kirjanpitäjä on voinut ohjeistaa yrittäjää taloushallintoon liittyvissä asioissa sekä verokysymyksissä. Monelta osin tapaamiset ovat olleet kuitenkin tavallisia kuulumisien vaihtoa. Tapaamiset ovat kasvattaneet lisää asiakasuskollisuutta ja uusia asiakkaita on tullut usein olemassa olevien asiakkaiden suosituksista. Tilitoimiston laskutusrakenne on ollut tuntipohjaista. Kaikki on ollut hyvin, mutta sitten tuli sähköisyys. Näin monet ajattelevat.

### **2.1.1 Ensisijaiset ja toissijaiset syyt**

BCG-matriisissa on kuvattu, että perinteinen kirjanpito on siirtymässä lypsylehmästä rakkikoiraksi. Miksi? Lähestytään asiaa ensisijaisten ja toissijaisten syiden pohjalta. Ensisijaiset syyt eli juurisyyt

löytyvät sähköisten kirjanpito-ohjelmien kehittymisestä, jotka ovat johtaneet palvelukysynnän laajentumiseen ja muuttumiseen. Toissijaisia syitä eli laskuvaiheen seuraussuhteita voidaan hakea jäykistä, uudistumattomista rakenteista ja myöhemmin asenteista. Mutta edetään askel kerrallaan.

Miten sähköiset ohjelmat muuttivat kysyntää? Ohjelmien kehitys toi toimialalle seuraavia konkreettisia muutoksia. Järjestelmät ovat selainpohjaisia, jolloin ohjelman käytöstä tuli ajasta ja paikasta riippumatonta. Ohjelmista tehtiin kokonaisvaltaisia, jolloin tilitoimiston asiakas pystyi toimimaan samassa ohjelmassa kuin tilitoimisto. Ohjelmien käyttöliittymistä tehtiin käyttäjäystävällisiä ja loppuasiakasta palvelevia. Nyt asiakas pystyikin tekemään myynti-, matka-, ja kululaskut järjestelmässä ja sinne saapui kaikki toimintaan liittyvät ostolaskut. Ohjelmiin sisällytettiin sähköisen tiliotteen lisäksi tositteiden maksumahdollisuus sekä palkkahallinto. Aluksi yritykset vierastivat tätä liian modernia tapaa ja tukena heillä oli perinteiset tilitoimistot, jotka olivat haluttomia lähtemään muutokseen. Sitten asiakkaiden käytös alkoi muuttua. Käyttäjää tuli lisää ja yhä uudet yritykset huomasivat, että on oikeastaan aika kivaa maksaa laskut järjestelmästä,

lähettää myyntilaskut maailmalle nappia painamalla ja löytää tuloslaskelma, milloin sitä tarvitsee. Ja vielä lähes reaaliaikaisesti.

Käyttäjämäärien kasvaessa tarpeet ja halut kasvoivat. Yritykset huomasivat, että on tärkeä pystyä seuraamaan osto-, ja myyntisaatavia, maksuliikennettä ja tunnuslukuja reaaliaikaisesti. Ohjelmistoyhtiöt vastasivat kysyntään kehittämällä erilaisia raportteja, joita pystyi katselemaan ohjelmasta käsin. Yrityksiltä puuttui kuitenkin tietotaitoa ja osaamista tunnuslukujen tulkitsemiseen ja niiden hyödyntämiseen johtamisessa. Yritykset alkoivat kaivata konsultoivaa kirjanpitäjää. Mutta mistä löytyisi liiketoimintaa ymmärtävä kirjanpitäjä, kun iso osa kirjanpitäjistä on vasta matkalla sähköisyyteen?

Tulemme kappaleen alussa mainittuun toissijaisiin syihin. Perinteisessä tilitoimistossa on tuudittauduttu pitkään siihen, että työnkuva on standardi ja työtä ei voi nopeammin hoitaa. Muutosta sähköisyyteen on jarruttanut taloushallintoalan korkea keski-ikä. Tämä on vaikuttanut siihen, että avointa kehittymishalua ei ole ollut tarpeeksi. Muutos perinteisestä sähköisen taloushallinnon ammattilaiseksi on kuitenkin selkeä. Myös alan ymmärättäviä muutosjohtajia on ollut hyvin vähän. Tilitoimistoala ei ole myöskään houkuttanut nuoria kehittymishaluisia työntekijöitä. Tämä kokonaisuus on johtanut kilpailukyvyn menetykseen suhteessa nopeasti kehittyvään sähköiseen taloushallintoon.

Mitä seurauksia on tullut ja miten se näkyy? Perinteisestä taloushallinnosta on tullut laskeva liiketoiminto. Se menettää jatkuvasti asiakkaita sähköisen taloushallintoon nähden. Tämä näkyy myös yritysostojen määrän kasvuna. Perinteisillä tilitoimistoilla on vaikea kasvaa orgaanisesti, joten yritysosto nähdään hyvänä vaihtoehtona. Tavoitteena on, että kustannukset pystytään pitämään matalana ja ulkoinen laskenta hyvin organisoituna. Tämä toimii perinteisessä taloushallinnossa, missä asiakkaat ja heidän käyttäytyminen tunnetaan. Lisäksi kun otetaan huomioon, että perinteisellä toimialalla voidaan vieläkin saavuttaa tuloksellista liiketoimintaa, niin muutosta ei ole pakko toteuttaa. Aika on käymässä kuitenkin vähiin.

Miten tämä kaikki näkyy kirjanpitäjän arjessa? Sähköinen asiakas haluaa enemmän ja monipuolisempaa palvelua. Huomionarvoinen asia on myös se, että ohjelmien käyttäjät ovat yhä nuorempia, jotka ovat tottuneet digitalisaatioon. Heille kirjanpitäjän tapaamisella ei ole sinällään lisäarvoa, vaan kommunikaatio voidaan hoitaa verkossa. Sähköinen asiakas on tottunut

käyttäjystävällisyyteen ja siihen, että asiat esitetään yksinkertaisesti ja selkeästi. Arvonlisäveron määrän sijaan hän on kiinnostunut liiketoimintansa edistymisestä, mutta ei ymmärrä, eikä osaa hyödyntää tuloslaskelmaa ja tasetta liiketoiminnan kehittämisessä. Hän tarvitsee ammatillaisen, joka ymmärtää liiketoimintaa kokonaisuutena ja pystyy toteuttamaan sen sähköisesti avustettuna.

Kirjanpitäjät eivät ole tottuneet kohtaamaan asiakasta samassa järjestelmässä ja palvelemaan yrityksiä monipuolisemmin ja reaaliaikaisemmin. Koska sähköisessä kirjanpidossa voidaan sujuvasti yhdistää yrityksen ja tilitoimiston rooleja, johtaa se väistämättä huomattavasti läheisempään kanssakäymiseen yrityksen kanssa. Yritykset alkavat pitää kirjanpitäjää osittain yrityksen työntekijänä. Lisäksi kirjanpitäjältä odotetaan neuvoja ja huomioita suhteessa liiketoimintaan. Kirjanpitäjät eivät ole tottuneet olemaan interaktiivisia ja he kokevat muuttuneen roolin menevän epämurkkualueelle. Tilitoimistoissa ei ole mietitty palvelurakenteen muuttumista, jolloin myös toimintaohjeet, koulutus ja palvelut eivät vastaa nykyistä tilannetta.

### **2.1.2 Nousevat tähdet ja kysymysmerkit**

Kokonaiskuvan selkeyttämiseksi on syytä kertoa vielä muutama asia BCG-matriisin kysymysmerkeistä ja nousevista tähdistä. Tämä on samalla hyvä pohjustus henkilöstön kehittämiseen liittyvässä näkökulmassa. Tähtenä tilitoimiston palveluliiketoiminnan taivaalta löytyvät puoli-automatisoitu taloushallinto sekä henkilöstön osaamisen kehittäminen ymmärtämään asiakkaiden liiketoimintaa ja sähköisiä ratkaisuja. Uutena nouseviin tähtiin on nostettu sähköisesti tuotetut sisäisen laskennan palvelut. Näistä kaikista puhuttaessa esiin on nostettava puoli-automatisoinnin tärkeys. Tämä on tärkeää koska kirjanpitäjällä on edelleen käytettävissä sama tuntimäärä kuukaudessa kuin aiemmin. Nyt tämä aika pitäisi suunnata enemmän yritysten liiketoiminnan tukemiseen. Miksi sitten tilitoimiston kannattaa panostaa tähtiin? Mitä osaavammin kirjanpitäjät hyödyntävät automatisointia, sitä kannattavampaa tilitoimiston liiketoiminta on ja sitä enemmän jää aikaa asiakasyritysten liiketoiminnan tukemiseen. Tämä taas tarjoaa tilitoimistoille kasvun mahdollisuuksia ja lisää asiakasuskollisuutta. Liiketoiminta on myös paikasta riippumatonta.

Viimeisimpänä BCG-matriisissa on kuvattu kysymysmerkit. Nämä ovat ohjelmien ja niiden keskinäisten integraatioiden automatisoituminen. Tästä muutoksesta muutamia esimerkkejä voisivat olla ulkoisen kirjanpidon automaattinen valmistuminen ja ilmoitusten lähettäminen verohallintoon. Maksujen automaattinen maksatus sekä erilaisten sisäisten raporttien automaattinen muodostuminen. Raporteille voitaisiin asettaa myös varoituksia sekä automaattisia ohjeita tilanteen korjaamiseksi. Integraatiot eri ohjelmien välillä toisivat reaaliaikaista tietoa esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien, työajanseurannan ja taloudenhallintaohjelmien välillä. Ohjelmat voivat olla myös itsestään oppivia, jotka hyödyntävät aiempaa historiaa toimialalta sekä yrityksen projekteista ja taloudesta. Näitä voidaan hyödyntää sitten talouden suunnittelussa. Tämän seurauksena voisi ajatella, että kuka tarvitsee enää kirjanpitäjää? Tämä ei pidä kuitenkaan paikansa, sillä tulevaisuudessa juuri kirjanpitäjää tarvitaankin. Kirjanpitäjän toimenkuva muuttuu vain enemmän asiantuntijan rooliin. Heidän tehtävänä on ymmärtää liiketoiminnan kokonaisuuksia ja näin varmistaa tiedon oikeellisuus. He toimivat liiketoiminnan tulkkina ja viestijöinä sekä ymmärtävät, että selvittävät taloushallintoon liittyvien säännösten ja asetusten vaikutuksen liiketoimintaan.

### 3 ASIAKASTUNTEMUS DIGIAIKANA

Tietotekniikan kehitys on muuttanut hyvin merkittävästi palveluyritysten rakennetta ja kulttuuria. Keskeisin muutos on tapahtunut asiointiteihin, palveluverkostoon ja myyntikanaviin. Huh-tala (2001, 32-34) nostaa esille kirjassaan luo kilpailukykyä henkilöstön avulla, kuinka tietotekniikka muutti pankkisektoria. Pankkitoiminta muuttui nopeasti sekä välillisesti (muuttamalla henkilöstön työtä) että välittömästi (luomalla uusia palvelukanavia). Hän esittää myös, että muutos ei rajoitu pelkästään yrityksen omaan toimintaan, vaan erityisesti asiakkaan käyttäytymiseen. Siksi yrityksen on haettava uudenlaisia toimintatapoja muuttuneeseen asiakaskäyttäytymiseen.

Tässä luvussa kuvataan sitä, miten digitalisaatio on muuttanut asiakaskäyttäytymistä tilitoimis-tossa. Miten se näkyy tilitoimiston arjessa ja miten muutokseen tulisi reagoida.

#### 3.1 Muuttuva palveluliiketoiminta

Tämän opinnäytetyön alussa nostettiin esille digitalisaation vaikutuksia taloushallintoalaan ja tilitoimistoihin. Sähköisissä tilitoimistoissa tietotekniikan kehitys on siirtänyt yrityksen tarjoaman verkkoon, johon ei perinteinen asiakaspalvelu ylety. Sen vuoksi henkilöstöä on kehitettävä kohtaamaan asiakas erilaisten välineiden avulla. Asiakkaan voi kohdata niin puhelimitse, verkossa toimivien etäyhteystyökalujen avulla tai suoraan taloushallinto-ohjelmistossa. Myös näissä ka-navissa voidaan myydä lisää palveluita ja nostaa asiakasarvoa. Vaikka asiakas siirtyy käyttä-mään sähköisiä palveluita, niin asiakaspalvelun tarve ei kuitenkaan katoa. Sen sisältö kuitenkin muuttuu. Sähköisissä taloudenhallintajärjestelmissä asiakkaalle syntyy tarve saada tukea asi-oinnilleen. Tällöin asiakas on mielellään yhteydessä siihen yritykseen, joka sai hänet käyttä-mään sähköisiä palveluita. Mikäli asiakas on ostanut taloudenhallintajärjestelmän suoraan oh-jelman toimittajalta, on hän yhteydessä suoraan ohjelmantoimittajaan. Jos taas palveluntar-joaja on tilitoimisto, odottaa asiakas myös tilitoimiston hoitavan ohjelmaan käyttöön liittyvät asiat. Asiakkaan sitominen yritykseen edellyttää henkilöstöltä uudenlaisia, koneisiin ja tietotekniikkaan liittyviä asiakaspalvelutaitoja. Internet-asiakkaista on pidettävä hyvää huolto koska he



mittaavat jatkuvasti yrityksen kiinnostusta itseään kohtaan. He ovat myös valveutuneita ja kiinnostuneita internet-pohjaisten palveluiden kehittymisestä. Siksi he pitävät hyvänä asiakaspalveluna toimintaa, jossa yritys viestii toiminnastaan, kehityksestä ja on saavutettavissa.

Tietotekniikan toimintaympäristön muutokset antavat ennen kaikkea mahdollisuuksia, mutta ne asettavat myös uusia haasteita yritysten toiminnalle ja sitä kautta yritysten johtamiselle. Pankkialaa voidaan palvelurakenteen puolesta jossain määrin verrata tilitoimistoalaan. Pankeissa tietotekniikka muutti pankin palvelua siten, että konttoriverkostoa supistettiin ja tilalle otettiin laajempi palvelukokonaisuus. Käteisnostot ja panot siirrettiin kaappoihin, jolloin palveluiden aukioloajat pitenivät arkisin sekä mukaan tulivat myös viikonloput. Laskujen maksaminen, sijoittaminen ja lainapyynnöt tuotetaan internet-pohjaisesti. Pieniä käteismaksuja voidaan toteuttaa puhelimen sovelluksella. Taloushallintoalalla tietotekniikka on muuttanut toimintaa siten, että yritykset eivät ole sidoksissa enää fyysiseen tilitoimistoon, vaan asioita hoidetaan verkon välityksellä. Yrityksen henkilöillä on pääsy taloushallintojärjestelmään, milloin tahansa, jotta tilitoimiston aukioloajalla ei ole enää niin suurta merkitystä. Yritys voi hallinnoida järjestelmässä kaikkia yritykseen liittyviä maksuja ja koko toiminnan kehittymisen näkee lähes reaaliaikaisesti. Muutos on siis ollut hyvin samantapainen kuin pankkisektorilla. (Halonen 2016, 32-44.)

### **3.2 Asiakkaan fiiliksen merkitys**

Haastattelin tätä opinnäytetyötä varten yhden taloudenhallintajärjestelmää tuottavan ohjelmistoyhtiön myyntihenkilökuntaa. Tarkoitus oli selkeyttää ja vahvistaa käsitystäni siitä, miten sähköinen taloushallinto on muuttanut asiakasyritysten palvelutarpeita sekä suhtautumista tilitoimistoilta saamaansa palveluun. Yleisesti sähköisiä asiakkaita voidaan kuvailla kehitysmuutteisiksi. He ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä sähköisten ratkaisujen tuottamiin mahdollisuuksiin ja pitävät niitä riittävinä. Yrityksen koko ratkaisee usein sen, kuinka laajaa ohjelmaan liittyvää palvelua yritys tarvitsee. Mitä suurempi yrityksen koko on, sitä todennäköisemmin he tiedostavat minkälaisia ohjelmaan liittyviä palveluita heidän tulisi saada ja mitä mahdollisesti markkinoilla on jo tarjolla. Asiakas arvostaa ohjelman helppokäyttöisyyttä sekä sitä, että se yhdistää koko taloushallinnon prosessit. Tämä on kuitenkin vain tekninen osa yrityksen haluamasta palvelusta. Keskusteluista nousseiden kokemusten perusteella keskeisin kauppaan johtava tekijä

on kuitenkin asiakkaan ongelmien kokonaisvaltainen ratkaiseminen. Erikokoiset asiakasyritykset voidaan kyllä jaotella niin, että samankokoisella yrityksellä on jossain määrin samankaltaisia tarpeita ohjelman käytölle. Se ei kuitenkaan ratkaise kokonaisuutta. Eräs myyjä kertoi, että asiakkaan ongelmia tulee velloa tarpeeksi, jotta asiakkaan todelliset tarpeet ja tunteet saadaan esille. Tällöin ratkaisusta saadaan asiakaspalvelun näkökulmasta huomattavasti henkilökohtaisempi. Asiakkaalle tulee tunne siitä, että sekä asiakas ja palveluntarjoaja ovat leipomassa yhteistä kakkua, joka on suurempi kuin erikseen leivotut. Asiakaskohtainen huomioiminen ei välttämättä tarkoita kokonaan uusia palveluita, vaan olemassa olevien palveluiden järjestämistä asiakkaanmukaisesti. Yhä digitalisoituneemmassa palvelutuotannossa asiakkaan kohtaaminen ihmisenä korostuu entisestään. On ymmärrettävä, miten asiakas digitalisoitumisen kokee ja miten ja missä järjestyksessä hän on valmis sen käytön omaksumaan. Siksi asiakkaan fiiliksellä on merkitystä. (Helander 2013, 11-28.)

Mitä sähköinen taloushallintoasiakas ajattelee tilitoimistoista? Asiakas on vähän hämillään tilitoimiston roolista. Asiakas ymmärtää, että sähköisyys on tehostanut taloushallinnon prosesseja ja että ohjelmat tekevät puolet ulkoisen laskennan työstä lähes automaattisesti. Lisäksi asiakas saattaa tehdä itse joitain osia taloushallintoon liittyvistä töistä järjestelmässä. Mikäli suuri tai keskisuuri asiakas on ottanut sähköisen ohjelmiston käyttöön tilitoimiston kautta, asiakas kokee, että tilitoimisto ei kykene tukemaan asiakasta tarpeeksi ohjelmiston käyttöön liittyvissä asioissa. Pienet ja mikroyritykset eivät taas hahmota sähköisen taloushallinnon kokonaisuhyötyä liiketoiminnalleen, eivätkä tilitoimistot ole fokuksituneet tällaisen palvelun tuottamiseen. Usein käy niin, että tilitoimisto keskittyy edelleen ulkoiseen laskentatoimeen ja asiakkaan kokema lisäarvo jää ohjelmatasolle. Vaikka kuluttajakäyttäytyminen muuttuu digitalisaation takia vääjäämättä, kuluttajat eivät kuitenkaan omaksu uusia toimintatapoja hetkessä. Kulttuuriset rakenteet muuttuvat hitaasti, ja asiakkaiden on koettava saavansa uusien palveluiden käyttöönotosta aidosti arvoa, jotta innovaatioilla on kysyntää. (Hämäläinen ym. 2016, 25.)

Osallistuin vastikään seminaariin, jonka aihealueena oli mitä taitoja tarvitaan taloushallintoalalla vuonna 2025. Puhujina ja asiantuntijoina toimivat ohjelmistoyhtiön kehitysjohtaja sekä taloushallintoliiton johtava asiantuntija. Asiantuntijat kuvailivat alan kehitystä seuraavasti. Tällä hetkellä taloudenhallinnan ohjelmat ovat keskittyneet tiliointiautomaatiikkaan, jossa käyttäjä on edelleen merkittävässä roolissa. Se mitä jo tehdään ja kehitetään kiihtyvällä vauhdilla, on tiedon siirtäminen ohjelmasta toiseen. Tämä auttaa ratkaisemaan yritysten taloushallintoa koko-

naisvaltaisesti. Se mitä tulevaisuudessa nähdään, ovat tekoäly ja koneoppiminen. Tällä pyritään korvaamaan asiantuntijan tekemää työtä talouden raportoinnista ja ennustamisesta. Tekoälyllä päästäisiin vertailemaan yrityksen tietoja esimerkiksi toimialakohtaisesti ja luomaan niistä erilaisia poikkeama analyyskejä. Tekoäly pystyisi valvomaan erilaisia kirjausketjuja ja vertaamaan niitä aiemmin tehtyihin kirjauksiin. Tällä olisi positiivinen vaikutus taloushallinnon laatuun. Raportoinnissa taas tekoälyn rooli olisi huomauttaa poikkeamista ja ennustaa tulevaisuutta. Tällä tavalla asiantuntijapalvelun saatavuus lisääntyisi ja hinta alenisi. Asiantuntijan rooli olisi toimia tiedon välittäjänä ja tulkitsijana. Asiakohtaisen tiedon saatavuus ja sen lisääntyminen on ollut yksi merkittävimpiä internet-aikakauden saavutuksia. Tiedon oikeellisuuden tarkastaminen ja sen kohdentaminen asiakeskiöön on taas vienyt sen hyödyntäjältä valtavasti aikaa. Tähän tekoäly on oiva ratkaisu.

Seminaarin lopuksi kuulijat saivat tehdä avoimia kysymyksiä, joten päätin myös itse hyödyntää asiantuntijoiden kokemuksia ja näkemyksiä. Halusin johdatella asiantuntijat opinnäytetyöni aiheeseen hiljaisen signaalien kyselymetodien mukaisesti niin, että he joutuisivat kysymyksen kanssa valinnan eteen. Lisäksi halusin kuulla miksi he päätyivät valintaansa. Kysymys oli seuraava:

Minkä seuraavista osaamisenalueista kokisit tulevaisuudessa tärkeimmäksi tilitoimistossa?

- ohjelmien integraatio-osaaminen (yrityksen koko prosessi)
- taloushallinnon substanssiosaaminen
- Asiakastuntemus ja asiakasarvon kasvattaminen (asiakaskohtaisempi palvelukokemus)

Arvokkaimmaksi osaamisenalueeksi he nostivat asiakastuntemuksen ja asiakasarvon kasvattamisen. Seuraavaksi tuli substanssiosaaminen ja sitten integraatiot. Perustelut kuuluivat näin. Kaikki kolme osa-alueita ovat kyllä sähköisen taloushallinnon kannalta merkittävässä roolissa, mutta ohjelmistojen nopea kehitys on tuonut asiakkaille paljon uusia tarpeita ja kysymyksiä joihin he tarvitsevat vastauksia. Tilitoimiston kannalta on totuttu, että substanssiosaaminen on kaiken lähtökohta. Tämä onkin hyvä olla kaiken taustalla, mutta asiakkaan näkökulmasta katsottuna tärkein on kokonaisvaltainen palvelukokemus. Palvelemalla asiakasta henkilökohtaisesti, päästään näkemään asiakkaan todelliset tarpeet ja toiveet.

Mielestäni substanssiosaaminen voitaisiin siirtää myös kolmanneksi tärkeimmäksi ja nostaa integraatio-osaamista esille. Näin siksi, että koen taloushallinnon substanssiosaamisen olevan tilitoimiston perusarvoja. Tilitoimiston asiakaskilpailussa erottautuminen ohjelmisto-osaamisella sekä ohjelmaintegraatioilla nostaa tilitoimiston kilpailukykyä ja yhdistää monesti substanssiosaamisen tähän kontekstiin. Viitaten aiemmin mainittuun, niin asiakkaiden on koettava saavansa uusien palveluiden käyttöönotosta aidosti arvoa, jotta innovaatioilla on kysyntää. Näkisin, että tilitoimiston tehtävä on yhdistää alan innovaatiot sekä substanssiosaaminen asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

## 4 JOHDA ORGANISAATIO ASIAKASKESKEISYYTEEN

Leadership on johtajuutta ja tarkoittaa ihmisten johtamista. Useimmat asiantuntijat liittävät henkilöstöjohtamisen juuret 1800-luvun teollistumiseen. Alkuaikojen henkilöstöjohtamisen katsottiin olevan hyvin patriarkaalista. Henkilöstöä eli työväenluokkaa pyrittiin paimentamaan kuin vanhemmat lapsiaan. Johtamisen lähtökohtana oli, että työntekijä ja yrityksen johto omaavat hyvin erilaiset näkemykset liiketoiminnasta. Näkökulman mukaan johdolla uskottiin olevan henkilöstöä paremmat kyvyt suunnitella ja ohjata organisaatiota. Tämä käsitys on jossain määrin edelleen näkyvissä nykyaikaisten yritysten johtamisessa. Organisaatiot perustuvat yhä hierarkisiin rakenteisiin, jossa johdon tehtävä on luoda strategioita ja henkilöstön toteuttaa niitä. Hierarkisuutta korostava ajattelutavat ovat erityisesti näkyneet suomessa koska maassamme omaksuttiin taylorismiin ja hallinnolliseen koulukuntaan liittyviä näkökulmia. Näkökulmat painottivat hierarkkista organisoitumista, pitkälle vietyä työnjakoa ja suunnittelun sekä tekemisen eriyttämistä. Monet asiantuntijat ovatkin vuosikymmenien ajan pyrkineet herättelemään johtoa ja esimiehiä havaitsemaan näiden perinteisten näkökulmien haittavaikutuksia. Asiakaskokemukselle perustuvassa organisoitumisessa nämä haittavaikutukset ovat kuitenkin sekä ilmeisiä että todella suuria. (Juutti 2015, 15-16.)

Tässä luvussa kuvaillaan miten modernia tilitoimistoa tulisi johtaa. Samalla nostetaan esiin, miten asiakaskeskeisyydellä ja oppivalla organisaatorakenteella saadaan tilitoimiston potentiaalille oikea suunta.

### 4.1 Asiakaskeskeisyydestä suunta potentiaalille

Taloushallintoalalla on varsin selkeästi nähtävissä piirteitä hierarkkisesta johtamiskulttuurista. Tämä on näkynyt selkeämmin suuremmissa tilitoimistoissa kuin pienissä. Tämä on johtunut osittain työn luonteesta sekä perinteisistä johtamismalleista. Taloushallintoalan digitalisoituminen on muuttanut kuitenkin merkittävästi näitä toimintamalleja ja siksi perinteisellä hierarkkisella johtamisella ei enää saavuteta haluttua tavoitetta ja suuntaa palvelutuotannossa. Juutti (2005, 60-71) kuvailee kirjassaan johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen, että asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen soveltuu nykyiseen organisaatioympäristöön paremmin kuin aiem-

mat henkilöstöjohtamisen näkökulmat. Tämä johtuu siitä, että asiakkailla on nykyisessä markkinatilanteessa helpompi tehdä vertailuja yritysten palvelutarjoamasta. Asiakkaan kokemukset ja tuntemukset omien tarpeiden huomioonottamisesta ovat nousseet aiempaa keskeisempään rooliin. Juutin mukaan vahvoilla kilpailussa on sellaiset yritykset, jotka pystyvät tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa mielikuvien, tunteiden ja elämysten tasolla. Kokemukseni mukaan juuri tämä näkökulma avaa parhaiten niitä suuntaviivoja, joihin modernin tilitoimiston on kyettävä vastaamaan muuttuvassa tilitoimistoympäristössä.

Mikä saa toiset yritykset menestymään ja toiset taantumaan taisteluun olemassaolon rajoilla? Alati muuttuva maailma tuo jatkuvasti uusia mahdollisuuksia ja uhkia, joihin yritysten on sopeuduttava. Ajan mittaa menestyvä organisaatio kykenee kääntämään uhat mahdollisuuksiksi ja mahdollisuudet vahvuuksiksi. Yksi merkittävimmistä tekijöistä yritysten menestymisessä on työntekijän osaaminen ja sen hyödyntäminen. Menestyneitten yritysten salaisuus on ollut, että osaava henkilöstö on saatu toimimaan proaktiivisesti. Toive proaktiivisemmasta toiminnasta on helppo ilmaista henkilöstön kehittämispalaverissa, mutta toimenpiteet sen saavuttamiseksi vaativat laajaa ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta ja sen suunnasta. On silti helppo ymmärtää, että jokaisessa organisaatiossa on paljon padottua tuottavuutta. Yksi 2018-vuoden puhutuimmista poliittisista päätöksistä oli kilpailukyvyn ja tuottavuuden lisäämiseksi määrätty 24 tunnin lisäys vuosittaiseen työaikaan. Tämä lisäsi päivittäistä työaika 6 minuutilla. Tämän kolmikantasopimuksen tarkoitus oli nostaa suomalaisten yritysten mahdollisuuksia ja kilpailukykyä suhteessa verrokkimaihin. Mielestäni tämä voidaan rinnastaa aiemmin mainittuun toiveeseen työntekijöiden proaktiivisuudesta. Kuitenkin jäljelle jää molemmissa tapauksissa se, miten ja mihin aika käytetään ja miten se lopulta näkyy henkilöstön potentiaalissa.

Jokaisella työntekijällä on käytettävissä energiaa, kykyjä ja osaamista, jota voidaan hyödyntää tavoitteiden saavuttamiseksi. Inhimilliset menestystekijät eli organisaation kompetenssitekijät mahdollistavat organisaation tuottavuuden ja tavoitteiden saavuttamisen. Jokaiseen inhimilliseen menestystekijään liittyy yksilön potentiaali, josta rakentuu sitten henkilöstön potentiaali. Henkilöstön potentiaali on sama kuin henkilöstön voimavara. Potentiaali eroaa kompetenssista siinä, että sillä on suunta. Potentiaali voidaan ajatella voimavektorina. Se osa potentiaalista joka vie asetettua tavoitetta kohti, muodostaa kompetenssin. (Lepistö 2005, 22.)

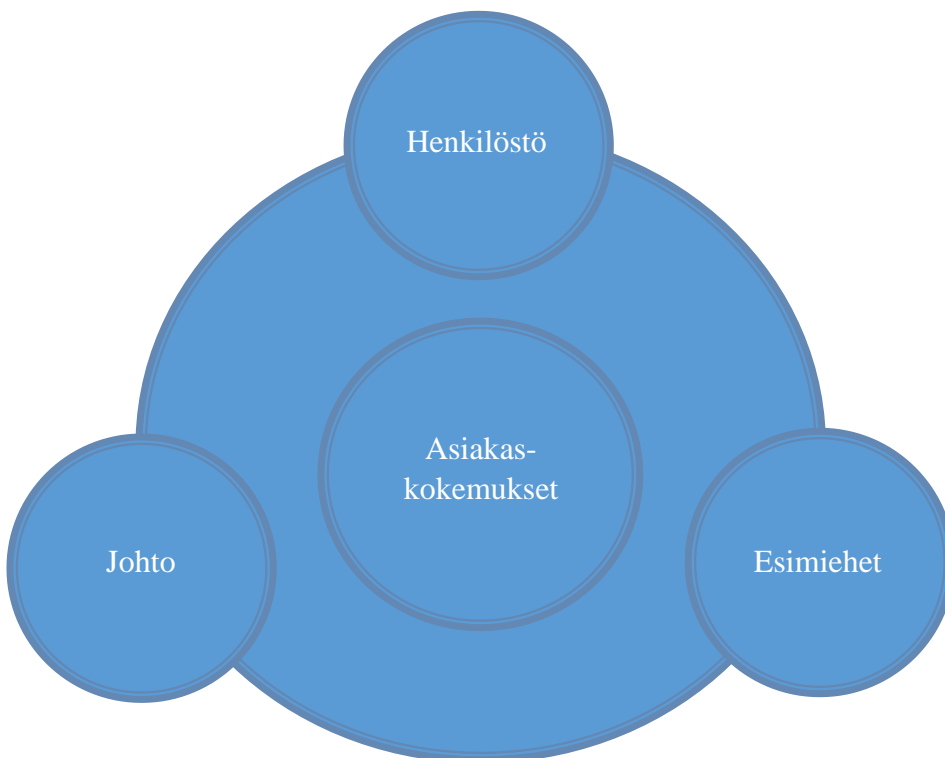
Ajatellaanpa tilitoimiston kompetenssia nykytilanteessa. Sähköiset taloushallintoasiakkaat edustavat jo merkittävää osaa tilitoimiston asiakasvirrasta. Niin kuin aiemmin mainittiin, näiden

asiakkaiden palvelutarpeet eroavat perinteisestä taloushallintoasiakkaasta huomattavasti. Palvellakseen sähköistä asiakasta, on kirjanpitäjän pystyttävä suuntaamaan potentiaaliaan kohti näitä palvelutavoitteita. Näin syntyy aitoa kilpailuetua ja asiakastyytyvää suuntaamista. Mikäli potentiaalinen suuntaaminen jää huomiotta. Voi käydä niin, että yritetään yhdistää kaksi yhtä voimakasta vastakkaisuuntaista potentiaalia. Perinteinen kirjanpitäjä ja sähköinen taloushallintoasiakas. Lopputuloksena syntyvä kompetenssi ei vie ollenkaan kohti tavoitetta. Potentiaalit muodostavat ristiriidan, joka ratkaisemattomana johtaa henkilöiden väliseen konfliktiin sekä asiakastytyttömyyteen. Tilitoimistomaailmassa osa taloushallinnon ammattilaisista on löytänyt itse suunnan potentiaalilleen. Iso osa potentiaalista on kuitenkin suuntaamatta. Tämä on iso ongelma. Ongelmat näkyvät usein työntekijätasolla, mutta ongelman ratkaisun avaimet ovat yrityksen johdolla. Suunnan näyttämiseksi tarvitaan organisaatiokulttuurin muutosta sekä tasa-arvoista asiakaslähtöistä viestintää sekä uuden suunnan mukaista koulutusta. Monesti sorruutaan ajattelemaan, että aika korjaa ongelmat ja työntekijät havaitsevat tilanteen. Usein kuitenkin käy niin, että työntekijät suuntaavat työpotentiaalinsa parhaan näkemyksensä mukaan, mutta ei välttämättä oikein strategian toteuttamisen kannalta. Näin päädytään lopulta taisteluun olemassa olosta. (Lepistö 2005, 72–74.)

Juutti (2015, 66) kuvaa kirjassaan asiakaskeskeistä henkilöstöjohtamista ja sen ulottuvuutta kahden kaavion avulla. Perinteisesti henkilöstöjohtaminen on totuttu näkemään pyramidin avulla siten, että kolmion terävimpänä kärkenä toimii organisaation tai yrityksen johto. Tämän jälkeen johdon välittömässä läheisyydessä toimii henkilöstöjohtaminen. Sitten tulevat esimiehet ja heidän alaisensa. Tässä mallissa yleistä on se, että henkilöstöhallinnon rooli on toteuttaa johdon heille määrittelemiä tehtäviä suhteessa esimiehiin ja heidän alaisiinsa. Johdolla katsotaan olevan kaikki taito ja osaaminen strategian ja suunnan määrittämisessä. Henkilöstöhallinnon tehtävä on ylläpitää organisaatiossa strategian mukaista osaamista, rekrytoida sitä ja huolehtia työntekijöiden jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hierarkkisen johtamisen ongelmat kasaantuvat yleensä silloin kuin toiminta ei perustu tapahtumiin, vaan siihen kuka asian kertoo ja esittää. Mikäli organisaatiossa ajaututaan tilanteeseen, jossa vain korkeassa asemassa olevat henkilöt saavat aikaan asiakkaiden tarvitsemaan toimintaa, ollaan ajautettu pois perustehtävästä. Toiminnan saaminen takaisin perustehtävään ei onnistu käskyttämällä tai aseman avulla tuoduilla vaatimuksilla. Henkilöstöhallinnon rooli osaamisen kehittämisestä ja ostamisesta voi sekin kääntyä organisaatiota vastaan. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin kun yritykset panostavat ura ja kehitysmalleihin, mutta yrityksessä vallitsee hierarkkinen johtamiskulttuuri. Tämä voi johtaa itsekeskeisyyden lisääntymiseen ja ammattiosaamisensa ymmärtävien asiantuntijoiden

urakeskeisyyteen. Tämä johtaa myös helposti organisaation sisällä vahvojen henkilöiden dominointiin. Tällaiset kulttuuriset ansat aiheuttavat sen, että organisaatio siirtyy pois asiakaskeisistä perustehtävästään ja asiakkaiden kokemukset alkavat vaihdella. Joskus he saavat hyvää ja joskus huonoa palvelua.

Seuraavassa kaaviossa on esitetty, miten asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen muotoutuu.



KUVIO 2. Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen (Mukaillen Juutti 2015, 33)

Kuvan tarkoitus on selventää sitä, miten henkilöstöjohtamisen avulla voidaan saattaa organisaatio tarkastelemaan kaikkea tekemistä asiakkaiden silmin. Tämä vaatii muutosprosessin, jossa esimiehet ja henkilöstöjohto näkevät oman roolinsa olevan työntekijöiden tukemista, jotta he kykenevät parhaiten palvelemaan asiakkaita. Muutos lähtee siitä, että asiakaskeskeinen ajattelu tulee vallitsevaksi ajattelutavaksi organisaatiossa. Muutos onnistuu, kun esimiehet ja henkilöstöjohto muuttavat mielikuvaansa siitä, keitä he palvelevat tai keiden kumppaneina he toimivat. Perinteinen ajatushan on, että esimiehet pyrkivät palvelemaan omia esimiehiään ja



HR tavoittelee asemaa johdon kumppanina. Tähän pyritään siten, että HR yrittää omaksua erinomaiset tiedot organisaation liiketoiminnasta ja näin saavuttaa uskottavan kumppanin aseman johdon silmissä. Niin hyvä kuin pyrkimys onkin, niin nykyisessä markkinatilanteessa tämä ei yksinkertaisesti riitä. Niin esimiesten kuin henkilöstöjohdon on ymmärrettävä tehtävän kuva niin, että he palvelevat organisaation ulkoisia asiakkaita. Kun katse siirretään asiakkaan kautta organisaation tuotteisiin ja palveluihin, nähdään asiakkaiden toiveet ja odotukset. Asiakaskeskeisen johtamisen tavoitteena on, että kaikki organisaation toiminnot tuottaisivat asiakkaalle lisäarvoa. Tämä vaatii, että esimiehet palvelevat henkilöstöä ja HR koko organisaatiota, jotta he voisivat palvella asiakkaita. Lisäksi kaikkien organisaatiotasojen tulee olla kontaktissa jollain tapaa asiakkaaseen. Tämä johtaa etenevästi kohti asiakaskeskeistä kulttuuria. Samalla tietämys asiakkaan haluista ja tarpeista kasvaa ja niitä voidaan alkaa jakaa organisaation sisällä. Organisaation johdon tehtävä on edesauttaa asiakkaita kuuntelevan ja inhimillisellä tavalla ymmärtävän kulttuurin syntymistä. Seuraavassa taulukossa on esitetty asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kehitysvaiheet, jotka auttavat hahmottamaan, miten tilitoimiston nykyaikainen palvelurakenne tulisi muotoutua.

TAULUKKO 1. Henkilöstöjohtamisen menetelmät henkilöstöjohtamisen eri kehitysvaiheissa. (Mukaiillen Juutti 2015, 171)

Ylläpitävä henkilöstöjohtaminen	Kehittävä henkilöstöjohtaminen	Asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen
Työsuhdeasiat	Perehdyttäminen ja koulutus	Asiakaskeskeinen organisoituminen
Palkkausasiat	Viestintä	Innovatiivisuus ja luovuus
Ristiriitojen sääntelyyn liittyvät asiat	Suorituksen johtaminen	Vuorovaikutustaidot
Työsuojeluasiat	Ura- ja palkkiojärjestelmät	Sitoutumisen kehittäminen
	Muutoksen johtaminen	Työhyvinvoinnin kehittäminen
	HR liikkeenjohdon kumppanina	Eettisyyden ja oikeudenmukaisuuden kehittäminen

## 4.2 Hiljaiset signaalit ja tiedon kerääminen

Hiljainen signaali on henkilökohtaista tilanteeseen ja asiaan sidonnaista kokemuksellista ja tunnepitoista toimintaa ohjaavaa tietoa, joka ilmaistaan mielipiteenä. Se sisältää tiedon siitä, miten asiantilaa toivotaan kehitettävän. Hiljainen signaali kumpuaa hiljaisesta tiedosta. Hiljaisen tiedon tunnistaminen auttaa tehokkaasti kehittämään yrityksen kompetensseja ja löytämään suuntaa henkilöstön potentiaalille. (Lepistö 2005, 72.)

Siinä kun perinteiset kyselytutkimukset mittaavat asioiden tilaa tilastollisia menetelmiä hyödyntäen, niin hiljaiset signaalit mittaavat kehittämistarvetta. Siksi hiljaisten signaalien selvittäminen vaatii perinteisestä asteikosta poikkeavan kyselytavan. Vastaaja on pysäytettävä hetkeksi pohtimaan kysytyä asiaa, asettamalla hänet valinnan eteen. Kyselyille on tyypillistä, että vastaaja joutuu valitsemaan kehittämistarpeen ohjaavien tekijöiden väliltä ja samalla kerätään kehittämiseen liittyviä kommentteja. Tulokset esitetään havainnollisella asteikolla, joka kertoo kehittämistarpeen ja suunnan.

Hiljaisten signaalien kerääminen yrityksen asiakkailta ja asiakasrajapinnassa työskenteleviltä työntekijöiltä on edellytys asiakaskeskeisyyteen siirtymisessä. Näin tapahtuu, kun yhä useampi organisaation jäsen on yhteydessä asiakkaisiin ja asiakaskontaktien aika on entistä pidempi. Näin asiakkaiden tarpeista kyetään keräämään paremmin tietoa ja sitä voidaan hyödyntää tuotteiden, palveluiden ja toimintatapojen kehittämiseen. Jotta asiakkailta kerätty tieto pystyttäisiin hyödyntämään ja valjastamaan kilpailukyvyksi, tarvitaan organisaatioissa myös paljon luovuutta ja innovatiivisuutta. Nämä liittyvätkin olennaisesti asiakaskokemuksen tuottamiseen. Yleisesti organisaatioissa on painotettu osaamista, jonka seurauksena moni johtaja pitää osaamisen johtamista taustanäkemyksenään. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen kannalta huomionarvoista on se, että miten asiakkaiden osaamista kyetään käyttämään ja minkälainen on organisaation kyky oppia uutta. Tiedon ja näkemysten jakaminen nousee tällöin merkittäväksi. Siksi asiakaskeskeisessä organisaatiossa vuorovaikutustaidot ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa on nostettava jalustalle. Kun perinteisessä organisaatiossa painotetaan syvällistä asiantuntemusta, niin asiakaskeskeisessä organisaatiossa painoarvo on siirretty syvällisen tiedon selkeään, ymmärrettävään ja miellyttävään viestintään. Mielestäni asiakaskeskeisellä toiminnalla saavutetaan myös positiivinen vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutuvuuteen. Asiakaskeskeisessä organisaatiossa keskiöön nostetaan suorittavaa työtä

tekevä henkilö, kuten myyjä, asiakaspalvelija, kirjanpitäjä jne. Heidän tietoaan asiakkaista tarvitaan ja tulevaisuudessa heidän työpanoksellaan voi saavuttaa merkittävää etua suhteessa kilpailijoihin. Tämä nostaa työntekijän kokemusta työnsä arvostuksesta sekä lisää henkilöstön sitoutuvuutta ja työtyytyväisyyttä. Tämä taas vaikuttaa kokemukseni perusteella selkeästi asiakaskannattavuuteen. Usein sitoutuminen ja työhyvinvointi koostuvat pienistä asioista ja kulttuurisista muutoksista. Kannattaa muistaa myös, että työhyvinvointi vaikuttaa asiakaskokemusten tuottamiseen, sillä asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan ja häntä palvelevan henkilön tunteet. (Kuutti 2015, 63-66.)

Tässä opinnäytetyössä hiljaisten signaalien keräämisellä pyritään vahvistamaan tutkijan näkemystä sähköisen taloushallintoasiakkaan palvelutarvemuutoksista ja tilitoimistojen organisoinnin nykytilanteesta suhteessa sähköisiin asiakkaisiin. Hiljaista tietoa on kerätty tutkijan ja sähköisen taloushallinto-ohjelmiston myyntihenkilöstön yhteisissä keskusteluhetkissä sekä haastatteleamalla tilitoimistojen sähköisiä taloushallintoasiakkaita. Kuten tässä työssä on jo aiemmin mainittu, toimintatutkimuksen tarkoitus on muodostaa hermeneuttinen käsitys totuudesta tutkijan käsissä. Todellisuus muovautuu vähitellen tutkijan ymmärryksen lisääntyessä ja muovautuu osaksi organisaation toimintaa tutkimuksen seurauksena. Toimintatutkimuksen tarkoitus on vaikuttaa ja muuttaa tutkittavaa asiaa. Tässä tapauksessa tutkimuksen tavoite on löytää sähköisen tilitoimiston potentiaalille uusi suunta. Jotta tavoite saavutettaisiin, on tutkijan pystyttävä havainnoimaan, refleктоimaan ja suunnittelemaan laajasti koko tutkittavaa asiaa. Toimintatutkimuksen aikana tämä on johtanut siihen, että keskeiseksi johtamisen teoriaksi on nostettu asiakaskeskeisyys. Asiakaskeskeisyys taas vaatii asiakkaan ymmärtämistä ja kuuntelemista. Siksi tutkijan oli myös kerättävä laajasti asiakaskeskeistä tietoa. Tähän oivaksi välineeksi osoittautui hiljaisen tiedon kerääminen. Kun asiakkaan käyttäytyminen tiedetään, täytyy tiedostaa myös tilitoimiston tämän hetkinen organisointuminen. Tieto tilanteesta auttaa hahmottamaan organisaation muutoksen ja henkilöstön koulutuksen tarpeen.

## 5 KOHTI NOTKEAA DIGIKULTTUURIA

Organisaatiokulttuuri on ollut pitkään yksi keskeisin yrityksen menestystekijä. Digiaikana tämä nousee ihan uudella tavalla esille. Digimurroksen etenemistä on vaikea ennustaa ja siksi paras tapa muutokseen varautumisessa on nopeasti mukautuva ja oppiva organisaatio. Perinteisessä organisaatiokulttuurissa on totuttu ajattelemaan, että kulttuuri rakentuu yrityksen johdon toimesta sekä heidän laatimastaan strategiasta. Tämä lähtökohta ei ole kuitenkaan optimaalinen nykyisessä toimintaympäristössä missä lukuisat muutokset edellyttävät yrityksen työntekijöiltä yhä nopeampaa ja luovampaa reagoitua muutokseen. Muutosta liiketoimintakentässä voi tapahtua lainsäädännön muuttuessa, asiakkaiden tarpeiden muuttuessa tai uuden teknologian muuttaessa alaa. Tällä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen ansaintalogiikkaan ja kilpailukykyyn. Hämäläinen ym. (2015, 151-187.)

Tässä luvussa kuvataan mitkä keskeisimmät asiat vaikuttavat ketterän ja modernin tilitoimiston syntymiseen. Alaluvuissa on pohdittu sitä niin organisaation, tiimien sekä yksilön näkökulmasta. Teorian tarkoitus on pohjustaa lukua 6, jossa on luonnosteltu digilähtöisen tilitoimiston palvelumalli ja rakenne.

### 5.1 Kulttuurin ja ihmiset

Accenture Technology Vision 2016- raportissa digiajan merkittävämmäksi kilpailueduksi nostetaan ihmiset. Samalla kuitenkin painotetaan, että kun liiketoiminta muuttuu yhä digitaalisemmaksi, on ihmisten ja yrityksen kulttuurin muututtava myös. Digitaalisen kulttuurishokin sijasta olisi kyettävä luomaan uusia mahdollisuuksia luova ilmapiiri, jossa digitaaliset ratkaisut olisivat luonnollisesti läsnä. Digiähkyn sijaan tulisi mahdollistaa teknologiaa hyödyntävä kulttuuri, jossa ihmiset luovat sen avulla uusia ratkaisuja, tehostavat toimintaa ja muokkaavat perinteisiä ajatusmalleja. Raportissa kuvataan muutosta siten, että yritykset eivät ainoastaan palvele asiakkaitaan, vaan tekevät yhteistyötä heidän kanssaan. Sama pätee myös kilpailijoihin. Yhdistävä tekijä on digitaalinen murros, mutta taustalla toimivat ihmiset. (Nanterme ym. 2016). Tutkiesani taloushallintoalan murrosta ja toteuttaessani toimintatutkimuksen spiraalia suunnittele, havainnoi ja reflektoi, huomasin että merkittävin kilpailukykyä tuottava asia oli kulttuuri. Vaikka

teknologia mahdollistaakin uusia tapoja toimia, on kilpailuedun vaikutus yleensä hyvin lyhytaikainen. Mikäli yrityksessä ei ole luovaa ja innovatiivista ilmapiiriä, vaan se tukeutuu johdon toimesta määriteltäviin toimintamahdollisuuksiin, niin kilpailuedun saavuttaminen jää kokematta. Teknologiasta tulee mahdollisuuden sijasta uhka yrityksen olemassa ololle.

Organisaation kulttuurin nostaminen modernin tilitoimiston keskeisimmäksi kilpailueduksi selittyy sillä, että kulttuuri on asenteita, arvoja, uskomuksia ja normeja, jotka näkyvät siinä, miten ajattelemme ja toimimme. Toiminnassa ja käyttäytymisessä kulttuuri ilmenee tapoina ja tottumuksina, jotka muodostuvat rutiineiksi tekemisessämme. Oikeanlaisen asiakaslähtöisen asennoitumisen on todettu lisäävän asiakastytyvyyttä ja uskollisuutta. (Fischer 2012, 52.) Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu tilitoimiston niitä elementtejä, joiden avulla tilitoimiston kulttuuri voidaan muovata ja antaa suunta potentiaalille.

## **5.2 Avoimuus toiminnan lähtökohtana**

Tietojen, näkemysten ja kokemusten jakaminen sekä yhdessä tekeminen lisäävät oppimista ja tuottavat uutta perspektiiviä tekemiseen. Avoimuus ja osallistuminen ei saa kuitenkaan olla näennäistä, vaan tilitoimiston koko henkilöstön on pystyttävä vaikuttamaan päätöksien tekoon. Avoimuus mahdollistaa nopeamman tiedonkulun ja sitä kautta reagoinnin asiakkaan tarpeisiin. Miten tämä mahdollistettaisiin tilitoimistossa? Perinteisesti on totuttu siihen, että kirjanpitäjä hoitaa itsenäisesti hänelle annettujen yritysten kirjanpitoja. Tällä tavalla asiakasyrityksen kokemus tilitoimistosta henkilöityy. Tilitoimiston sisällä tieto asiakasyrityksen toiminnasta ja kirjanpidon luonteesta henkilöityy myös. Avoimessa asiakaslähtöisessä kulttuurissa asiakkaat uskotaan tiimille. Tiimissä kirjanpitäjät vaihtelevat vastuuasiakkaita säännöllisesti. Tiimipalaverissa tulisi myös kertoa avoimesti asiakasyritysten liiketoiminnan luonteesta ja kehitysnäkymistä. Näin koko tiimi saa kokonaiskuvan tiimin yritysten tilanteesta. Kun tiimin jäsenet kuulevat erilaisten yritysten tilanteista, he voivat jakaa ammatillisia kokemuksia ja saada uusia asiakaskokemuksia. Ymmärrys asiakastarpeista kasvaa ja tiedon hyödyntäminen työntekemisessä lisääntyy. Tällä tavalla myös yksilön kehitystarpeet voidaan huomioida ja niistä voidaan puhua One-to-One keskusteluissa.

Seuraava askel avoimuuteen on siirtyminen työntekijän kontrolloimisen kulttuurista kohti sitoutumisen kehittämistä. Tilitoimistoissa on totuttu seuraamaan työntekijöiden käyttämää työaikaa. Tätä on pyritty vertaamaan sitten asiakkaalle käytettyyn aikaan, jotta työn tuottavuudesta ja tehokkuudesta saadaan käsitys. Tämä seuraaminen on kuitenkin enemmän vahingollista kuin yritystä hyödyttävää toimintaa. Avoimuutta ja sitoutuvuutta voidaan lisätä, kun työntekijälle annetaan mahdollisuus järjestää työntekeminen hänen parhaaksi katsomallaan tavalla. Olennaista on se, mitä työntekijä saa aikaan. Asiakaskannattavuutta voidaan seurata nykyaikana helposti ilman työajanseurantaa tai jatkuvaa näköyhteyttä työntekijään. Luottamus lisääntyy, kun turhaa kontrollia puretaan. Hämäläinen ym. (2015, 173) nostaa esille, kuinka Googlen ja Facebookin kaltaisten menestysyritysten luottamuksen keskeisin arvo on vapaa liikkuvuus ilman kellokorttia. Esimiehen tehtävä on antaa tukensa, mutta välttää ohjaamasta päivittäistä työtä. Moderniin kulttuuriin kuuluu myös vapaus päätöksentekoon. Kun ei tarvitse kysyä lupaa ja odottaa vastausta, niin asiakkaille ja muille sidosryhmille saadaan vastaukset ajallaan. Luottamuksen kulttuurissa tartutaan tehtäviin ja kannetaan vastuuta ja jaetaan sitä eteenpäin. Luottamuksen kulttuuri näkyy myös toisten arvostamisena ja kunnioittamisena. Koettu arvostus taas parantaa itseluottamusta, lisää viihtyvyyttä sekä madaltaa kynnystä kokeilla uutta ja innovoida. Tällaisen kulttuurin vallitessa on helpompi ilmaista epäonnistumisia ja oppia ja rakentua niistä yhdessä. Myös asioiden kyseenalaistaminen ja uudelleen arviointi tulee mahdolliseksi.

Uskallus kokeilla uutta. On vaikea uudistua, jos puuttuu rohkeutta kokeilla uusia toimintatapoja. Aina ei välttämättä päästä haluttuun lopputulokseen, mutta ne voivat olla tulevan menestymisen kannalta olennaisia. Tilitoimistossa kirjanpitäjillä on tapana ajatella, että ulkoisen laskennan lisäksi tulevat työtehtävät eivät kuulu hänelle, vaan asiakkaan on kysyttävä niistä esimieheltä. Tämän sijasta tilitoimistoissa voitaisiin tukea kulttuuria, joissa kirjanpitäjä ottaa asiakkaalta uusia työtehtäviä vastaan ja luottaa että yhdessä tiimin kanssa hän voi suoriutua siitä. Keskeistä muutoksessa on, että puuttuva tieto on saatavilla ja työntekijä saa tarvittaessa tukea tiimiltä ja esimieheltään. Uuden toteuttamiseen tulee kannustaa ja siitä tulee palkita. Samalla on myös ymmärrettävä, että kokeileminen on yrityksen ja erehdyksen kautta etenemistä. Pitää olla rohkeutta päästää käsistään puolivalmista sekä altistaa itsensä palautteelle. Näin kehitetään valtavasti organisaation potentiaalia.

### 5.3 Innovatiivisuus ja luovuus

Usein ajatellaan, että luovuutta joko on tai sitten ei. Tämä ei kuitenkaan pidä paikansa. Luovuus nousee esiin, kun sille annetaan tilaa. Kun ihmiselle annetaan sopivasti tietoa ja vapautta ajatella laajasti, niin luovuus lähtee kehittymään. Luovuus on paljolti kiinni tahdosta, asenteesta ja motivaatiosta. Jokainen löytää todennäköisesti ratkaisun ongelmaan, joka kiehtoo ja vaivaa, kuin ongelmaan, josta ei ole kiinnostunut. Luovuus mahdollistaa innovatiivisen käyttäytymisen. Lisäksi luovuus ruokkii lisää luovuutta. Jo muutama luova työntekijä voi nostaa merkittävästi yrityksen potentiaalin määrää. Joskus erehdytään ajattelemaan, että luovuus on haaveilua. Usein se on kuitenkin kurinalaisuutta mieltä eri vaihtoehtoja ja näkökulmia sekä uskallusta kokeilla uutta ja erehtyä. Ihmisen on vaikea olla luova ja samalla vastata puhelimeen, sähköpostiviesteihin sekä hoitaa samalla muita asioita. Oivalluksia ei myöskään voi tilata tiettyyn hetkeen. Ihmiset eivät myöskään toimi samalla tavalla hakiessaan luovuutta. Siksi luovuudesta on keskusteltava organisaatiossa ja annettava sille erilaisia mahdollisuuksia. (Halonen 2001, 73-97.)

Lopulta kuitenkin innovatiivisuuden ja luovuuden keskellä ratkaisevaa on toteutus. Ilman toteutusta asiat jäävät ilmaan roikkumaan ja hautautuvat. On totta, että yrityksen resurssit ovat rajalliset, mutta pieniä kokeiluja voidaan tehdä nopeastikin. Ohjelmistoyrityksissä on ollut jo jonkin aikaa sanonta, joka on peräisin piilaaksosta. Fail fast, fail often. Epäonnistu nopeasti ja usein. Tällä pyritään siihen, että kokeilemalla asioita nopeasti, saadaan myös nopeasti tietoa. Kokemuksen perusteella asiaa voidaan kehittää tai se hylätään. Paljon kalliimmaksi ja hitaammaksi tulee sellainen kokeilu, joka pyritään tuottamaan mahdollisimman valmiiksi ja todetaan se sitten käyttökelpottomaksi.

### 5.4 Ketterä strategia

Strategia on suunnitelma, joka määrittelee organisaation suunnan ja liiketoiminnan laajuuden pidemmällä aikajänteellä. Strategiaan liittyy myös asemoituminen liiketoimintaympäristössä yritykselle ihanteellisella ja mahdollisimman kannattavalla tavalla. Yrityksen strategiatyönä voidaan pitää päätöksiä siitä, minkälaisessa liiketoiminnassa ollaan mukana, mitä asiakassegmenttejä tavoitellaan ja minkälaisia tuote ja palvelusisältöjä tarjotaan. Strategiatyössä pohditaan myös, miten kilpailijoista erottaudutaan ja mikä on yrityksen arvolupaus asiakkaille. Usein

strategian toteuttamista ohjaa päätökset siitä, miten ja missä järjestyksessä toimenpiteitä tehdään. Nykyään strategiaa ei nähdä enää suunnitelmana, joka tullaan varmasti toteuttamaan sellaisenaan, vaan mukautuvana päätöksentekona. Strategiasta ei saa kuitenkaan tehdä liian vaikeaselkoista ja monimutkaista. Maarika Mauryn tekemässä tutkimuksessa yli 9000 eri organisaatiossa olevilta ihmiseltä kysyttiin, mikä on organisaation strategia ja mitä tärkeitä painopisteitä korostetaan. Ainoastaan 13 % johtoryhmätasoisista henkilöistä pystyi ilmaisemaan strategiset painopisteet yhteisen strategia mukaisesti. Ainoastaan 8 % esimiehistä, joiden tehtävä on varmistaa strategia implementointi omien alaisten keskuudessa, tunsi strategiset painopisteet, ja vain 2 % työntekijöistä tunsi strategian.

Monimutkaisessa maailmassa strategiset painopisteet ovat myös monimutkaistuneet. Monet johtamismallit houkuttelevat katsomaan asioita monista eri näkökulmista. Tosia asia on kuitenkin, että monimutkaista strategiaa on vaikeaa saada toteutumaan ja muuttumaan tuloksiksi. Yksinkertaisella strategialla katsotaan olevan enemmän tilaa luovuudelle, ideoille, keskusteluille ja ketterälle suunnanmuutokselle.

Yritysten strategiaa koskevissa keskusteluissa kilpailukykyä tuovalla ketteryydellä tarkoitetaan vastaanottavuutta ja oikea-aikaista päätöksentekoa, reagoimista liiketoimintaympäristön muuttuviin trendeihin jo ennalta, ja näihin liittyvien liiketoimintastrategioiden nopeaa implementoimista yritykseen. Tutkimusten mukaan menestyvien yritysten ketteryys näkyy aktiivisena ympäristön havainnoimisena, tehokkaana päätöksentekokykyinä sekä sujuvana toimintana. Niillä on myös selkeä päämäärä sekä paljon joustavuutta työkuvauksien, työaikojen ja muiden käytäntöjen suhteen. Niissä on myös muita vähemmän valtaan liittyviä tasoja ja tunnusmerkkejä, ja niissä luotetaan pitkälti tiimityöskentelyyn. (Työn tuuli 2016.)

Miksi sitten kannattaa panostaa strategiaan? Siinä missä aiemmin liiketoiminta-ala määritteli liiketoimintamallin, niin nykyisin liiketoimintamallit muovaavat liiketoiminta-aloja. Jos aiemmin liiketoimintamalli valittiin toiminnan alkumetreillä, niin nykyisin mallien etsiminen on kokeellista ja jatkuvaa. Muutosvauhdin nopeutuessa strategiat tehdään usein nopeissa sykleissä ja ne lähtevät työntekijätasolta. Kokonaisuutta ohjaa yrityksen kulttuuri, jossa virheistä opitaan ja tekemistä tarkastellaan kriittisesti. Kulttuuri kumpuaa asiakkaan tarpeista ja asiakaskokemuksista. Tätä hyödynnetään päätösten kriteerinä. Jos muutos tai uudistus ei paranna asiakaskokemusta, sen voi hyvin jättää tekemättä.



Kulttuurin merkitys strategiaan on digiaikana hyvin merkittävä. Näin esimerkiksi siksi, että nykyään saavutettu kilpailuetu on hyvin tilapäistä. Muuttuvassa ympäristössä yrityksellä tulee olla kyky jatkuvasti kehittää ja ylläpitää lyhytaikaisia kilpailuetuja. Tämä onnistuu, kun pidetään silmät ja korvat auki ja panostetaan asiakaskokemukseen. Miten ketterä strategia luodaan? Härmäläinen ym. (2016, 191) kuvailee kirjassaan digiajan strategia, että yrityksellä tulee olla kykyä tulkita ympäristön muutosta, olla vuorovaikutuksessa ja dialogissa sen kanssa. Yrityksen johdolta se vaatii kykyä tunnistaa, missä yritys on tällä hetkellä ja miten toteuttaa itseään nykyisessä toimintaympäristössä. Tilitoimistomaailmassa on juuri tällä hetkellä pelko siitä, että asiakkaitten digitalisoituessa tilitoimisto eristyy asiakkaita ja muista sidosryhmistä. Tämän seurauksena ei kyetä ymmärtämään mitä asiakas tuntee ja mikä on hänen kannaltaan tärkeää.

Ketterä strategia syntyy, kun strategiaprosessia avataan organisaation sisällä ja siihen kutsutaan laajasti eri ihmisiä vaikuttamaan ja ideoimaan. Myös asiakkaita voi hyödyntää tässä prosessissa. Strategiaprosessista tulee tehdä osa organisaation perusrutiineja. Strategiaan liittyviä ideoita ja ajatuksia voidaan jakaa kuukausitasolla ilman, että organisaation ihmiset edes ajattelevat sen olevan strategiatyöskentelyä. Asioita tulee myös kokeilla ja pilotoida nopeasti. Viime kädessä strategisten tavoitteiden toteutuminen on kiinni ihmisten suhtautumisesta ja sen tuottamista kokemuksista. (Salmela 2010, 57-64.)

## 5.5 Laatujohtaminen ja tiimiajattelu

Knights ym. (2007, 267) tarkastelee kirjassa *Introducing organizational behaviour and management* käsitettä laatujohtaminen. Laatujohtamisessa (TGM) päätavoitteena on saavuttaa itseohjautuva työskentely missä tiimit ja itsenäiset työntekijät kehittävät työnkuvaa ja palvelua aktiivisesti. Johtamisen tarkoituksena on saavuttaa toiminta, jossa tiimi keskustelee avoimesti työn ongelmista ja kehittää niihin ratkaisuja. Nämä ratkaisut otetaan käyttöön ja saatetaan johdon toimesta organisaatiossa eteenpäin. Johdon tehtävä on kerätä aktiivisesti tietoa, organisoida sitä ja auttaa tiimiä menestymään. Laatujohtaminen vaatii siis avointa viestintää, jatkuvaa kehittämistä ja tiedon keruuta. Laatujohtaminen vaatii johtajalta kärsivällisyyttä. On muistettava, että työntehokkuus tässä johtamistavassa perustuu tiimin ja yksittäisen tekijän itseohjautuvuuteen.

Organisaatio on sekä tekninen, että sosiaalinen järjestelmä, joita molempia tulee johtaa. (Knights & Willmott 2007, 51–52, 128.) Tilitoimistoala elää nopean teknisen kehityksen aikakautta, jossa työn sisältöä lähestytään usein teknisen kehityksen näkökulmasta. Tätä kautta päästään käsiksi yhä tehokkaampiin prosesseihin, minkä seurauksena taas työntekijöiden tehtävänkuvat muuttuvat. Aina ei edes etukäteen tiedetä mitä osaamista työntekijältä tulisi seuraavaksi odottaa. Tämä on jälkibyrokraatiaa parhaimmillaan.

Yksilön näkökulmasta työn pitäisi sisältää voimaantumista edistäviä asioita. Thomas & Velthouse (1990) ovat esittäneet, että voimaannuttaminen tulisi ymmärtää neljänä henkilön tunnetta käsittävänä kokonaisuutena. Voimaantuminen syntyy henkilön tuntemasta merkityksestä, kompetenssista, valinnasta ja vaikutuksesta. (Knights & Willmott 2012, 57–58.) Isossa organisaatiossa keskellä nopeaa teknistä kehitystä voi sosiaaliset päämäärät hukkaa ja aiheuttaa tyytymättömyyttä työntekijöihin. Silloin voi olla kyse juuri henkilöstön voimaannuttamisen puutteesta. Työntekijä tuntee olonsa ylhäältä johdetuksi sekä oman valinnan ja vaikutuksen mitättömäksi. Thomas & Velthousen mukaan voimaannuttamista edistäviä seikkoja ovat itsemääräytymisen tukeminen, yhteistyö, korkeat tavoitteet ja kommunikaatio, tavoitteita tukeva johtajuus sekä merkityksellinen ja vaihteleva työ. Voimaannuttamista estävinä seikkoina he mainitsevat jäykät ja persoonattomat hierarkiat, autoritäärisen johdon, epäoikeudenmukaisen palkitsemisen ja tarkoituksettoman työn.

Valvisto (2005, 75) kuvaa kirjassaan oikeat ihmiset oikeille paikoille, että jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta ammatillisesta kehitymisestään ja motivaatiostaan. Esimies katsoo aina asioita oman ryhmänsä ja yksikkönsä kannalta. Hän on vastuussa siitä, että hänen yksikössään on osaamista, jolla sen tavoitteet saavutetaan pidemmälläkin tähtäimellä. Työntekijä taas tarkastelee omaa kehittymistään, työnkuvaa ja palkitsemista oman osaamisensa ja siihen asettamiensa tavoitteiden kannalta. Molempien osapuolien on löydettävä oikeat tavat edistää molempien tavoitteita ja pyrkimyksiä. Organisaatiossa kukaan ei voi kauaa hyötyä toisen kustannuksella. Mikäli työntekijöitä riistetään, lisääntyy byrokratia, tyytymättömyys ja tehottomuus. Pitkällä tähtäimellä myös osaaminen lähtee yrityksestä. Mikäli työntekijät taas vaativat liikaa, lisääntyy byrokratia, auktoritaarinen johtaminen sekä työntekijöiden jaottelu toimiviin ja toimimattomiin. Syntyy johdon etupiirejä.

On hyvä ymmärtää, että johtamista ja päätöksentekoa tarvitaan tehokkaan toiminnan toteuttamiseen organisaatiossa. Mikäli yrityksessä ei tarkkaan tiedetä miten organisaatiota tulisi johtaa, muovautuu organisaation johtamiskulttuuri kaikkien eri johtajien kokonaisuudeksi. Johtamistyylejä on monia. Salminen (2013, 198–201) avaa taitava tiimivalmentaja kirjassaan johtamistyylejä seuraavasti, käskevä johtamistyyli, myyvä johtamistyyli, konsultoiva johtamistyyli, osallistuva johtamistyyli ja delegoiva johtamistyyli. Hyvä johtaja osaa hyödyntää näitä kaikkia ja saada työntekijät tuntemaan olemassa olonsa merkitykselliseksi yrityksessä.

Tiimeissä työskennellessä on huomioita myös, että sähköisessä taloushallinnossa voidaan mahdollistaa sujuva etätyöskentely. Etätyö onkin ilmiö, joka on lisääntynyt vuosi vuodelta. Etätyön tekemistä tilitoimistoalalla on hidastanut organisaatiokulttuurin puute sekä se, että etätyölle ei ole kehittynyt virallisia työn organisointitapoja. Kuljunen kuva kirjassaan vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä, että hajautettu tiimi-, ja etätyö sekä mobiili työ voidaan nähdä suhteellisen erillisinä työn organisointitapoina. Näiden eroja voidaan vertailla kolmen tekijän avulla, työntekijän mobiiliuden aste, työn rutiininomaisuus ja yhteistyötarve. Siinä missä hajautetussa tiimissä työntekijän mobiiliusaste voi olla hyvin pieni, niin edellyttävät mobiilityö ja etätyö aina hieman matkustamista. Hajautettu tiimityö on luultavammin enemmän tietointensiivisempää. Lisäksi hajautetuissa tiimeissä työskentely perustuu useimmin yhteistyölle. Mobiili-, ja etätyö sisältävät taas enemmän itsenäistä sekä rutiininomaisempia tehtäviä. Näitä työtapoja tulisikin miettiä tarkasteltaessa tarvittavaa teknologiaa, vuorovaikutusta ja johtamista. (Sivunen 2007, 23.) Tulevaisuuden tilitoimistotyöskentely perustuu tiimiajatteluun, mutta todennäköisesti tiimit voivat olla hajautettuja. Tiimejä on pystyttävä kuitenkin tukemaan ja mahdollistamaan tiimin optimaalinen kehittyminen ja toiminta.

## 6 DIGIAJAN TILITOIMISTO

Tässä opinnäytetyössä esiin nousseitten seikkojen perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa tilitoimiston on keskityttävä tuottamaan enemmän sähköisiä kuin perinteisiä taloushallinnon palveluja. Vision kannalta keskeisimmät painopisteet ovat asiakasarvon tuottaminen, ketterä yrityskulttuuri ja digitaalisesti painottunut henkilöstö. Näiden avulla pyritään olemaan läsnä asiakkaan jokapäiväisessä arjessa ja tarjoamaan sellaisia digitaalisia ratkaisuja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakasyrityksille. Tilitoimiston tavoite on näyttäytyä asiakkaalle enemmän strategisena kumppanina kuin pelkästään ulkoisen laskennan osaajana. Yhä useampi asiakas on siirtynyt tai on siirtymässä sähköisiin taloushallinnon ratkaisuihin. Monesti heiltä puuttuu kuitenkin ymmärrys siitä, mitä kaikkea sähköiset ratkaisut pystyisivät ratkaisemaan ja miten näitä voidaan parhaalla mahdollisella tavalla toteuttaa heidän liiketoiminnassaan. Sähköiset ratkaisut siirtävät asiakkaat ja tilitoimistot toimimaan samassa järjestelmässä. Tämä tarjoaa tilitoimistolle mahdollisuuden tukea asiakasyrityksiä verkon välityksellä päivittäin.

### 6.1 Tilitoimiston ketterä strategia

Menestyvää digiajan tilitoimistoa ei voi ostaa, vaan se täytyy luoda. Ketterään organisaatiokulttuuriin keskittyneen agile24-verkkosivuilla kuvattiin osuvasti yrityksen muutostarvetta. Joustavaksi ja ketteräksi organisaatioksi muuttuminen vaatii ajattelutavan muutoksen. Organisaatiossa ihmisten ja tiimien kommunikointi-, ja yhteistyötapojen tulee muuttua oman liiketoiminnan ymmärtämisestä asiakkaan ja hänen liiketoimintansa ymmärtämiseen. Myös johtajien tulee omaksua ketterän johtamisen tavat. Kontrollioimisesta tulee siirtyä valmentavaan johtamistapaan, jossa menestys perustuu tiimin ja sen tekijöiden itseohjautuvuuteen. Niin tiiminvetäjien kuin johtoportaan työkentelevien tulee kääriä hihat ja alkaa kerätä tietoa ja organisoimaan sitä tiimin tueksi. Johtajan on itse näytettävä esimerkkiä kaataessaan niitä raja-aitoja, jotka ovat avoimen viestinnän, ketterän kokeilemisen ja asiakaslähtöisen suuntautumisen esteenä.

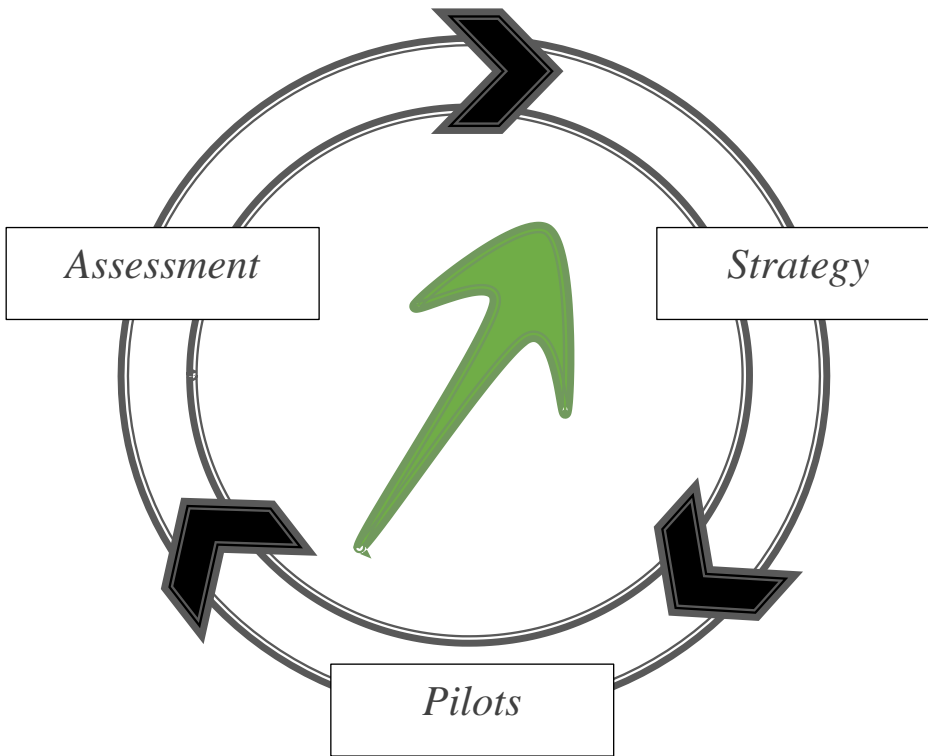
Ketterä muutos on organisaatiossa sama kuin kulttuurinmuutos. Jotta kulttuurin muutoksesta tulee pysyvää, on opittava uusia arvoja ja periaatteita. Palveluja, tuotteita ja organisaation sisäisiä asioita tulee kehittää tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden ja työkavereiden kanssa. Johta-

jan tehtävä on nähdä mitä organisaatiossa tapahtuu ja auttaa alaisia tekemään hyviä päätöksiä. Tätä ennen on kuitenkin mahdollistettava, että tieto ja tarvittava tuki ovat helposti saatavilla.

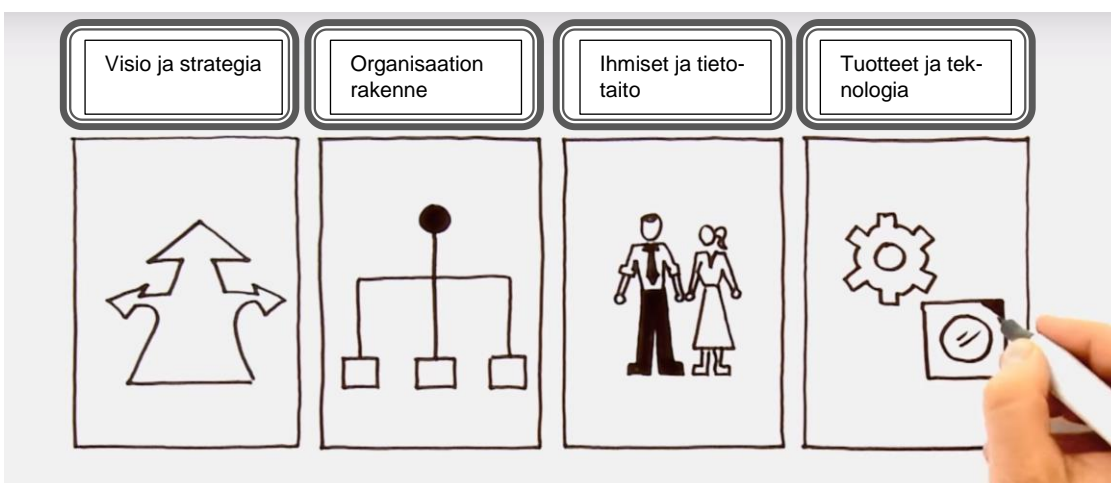
Tulevaisuuden strategiaa pohdittaessa on otettava huomioon myös se, että digitaaliset ratkaisut tulevat laskemaan tilitoimiston palveluiden hintoja. Samalla tämä muutos mahdollistaa uusien palveluiden syntymisen. Tässä kohtaa tilitoimistojen tulee pohtia mitkä näistä syntyvistä palveluista tuottavat maksutonta lisäarvoa asiakkaille ja mitkä ovat asiakkaan ostettavissa. Tämä on otettava huomioon siksi, että alalle on jo syntynyt teknologiamuutoksen seurauksena hinnoittelultaan ja palveluiltaan hyvin pelkistettyjä tilitoimistoja. Siksi on tärkeää miettiä omaa asemointia liiketoimintakentässä.

Seuraavan sivun kuvassa (kuva 1) on kuvattu tilitoimiston strategiaa ja sen painopisteitä Agile24 kehittämän strategiatyökalun avulla. Siinä yrityksen toimintaa ohjataan jatkuvan kehittämisen periaatteella. Jatkuvan kehittämisen sisältö on jaettu neljään kategoriaan. Visio ja strategia, organisaatorakenne, ihmiset ja tietotaito sekä tuotteet ja teknologia.

Jatkuvan kehittämisen ajatus kyseenalaistaa yrityksen tavoitteen saavuttaa joku strateginen päämäärä, sillä siinä asioita tarkastellaan jatkumona. Siinä strategisia tavoitteita kokeillaan (pilots) ja arvioidaan (assessment) niiden onnistumista saadun kokemuksen perusteella. Näin strategia kohdentuu ja hioutuu asiakaskokemusten perusteella.



Kuva 1. Establishing a mindset of continuous improvement (mukaien [www.agile24.com](http://www.agile24.com))



Kuva 2. Strategiset painopisteet (mukaien [www.agile24.com](http://www.agile24.com))

## 6.2 Ihmiset ja tietotaito

Modernin tilitoimiston strategia sisältää myös henkilöstönäkökulman. Tilitoimiston tulisi näyt-  
täytyä alan työntekijöille modernina, haluttuna ja työntekijöihinsä panostavana yrityksenä. Tä-  
män tavoitteen saavuttamiseen kannattaa tehdä töitä, sillä ihmiset ovat digitaalisen tilitoimiston  
tärkein kilpailuetua tuottava voimavara. Heidän avullaan tilitoimisto kykenee säilyttämään kil-  
pailukykyä taloushallinnon digimurroksessa ja tuottamaan oikeanlaisen yrityskulttuurin.

Siirtyminen sähköiseen taloushallintoon tarkoittaa tilitoimistoissa työskentelevän taloushallin-  
non ammattilaisen näkökulmasta monien uusien asioiden opettelemista. Siksi ketterän strate-  
gian painopistettä on muutettava yksilötasolta tiimitasolle. Tällä pyritään vähentämään yksittäi-  
sen työntekijään kohdistuvaa muutospainetta ja mahdollistetaan samalla toiminnan kehittämi-  
nen ja avoin vuorovaikutus. Samalla poistetaan riski asiakkaan kokemuksen henkilöitymisestä  
yhteen työntekijään. Tiimitasolla tulisi kiinnittää huomiota, että asiakastöitä vaihdellaan työnte-  
kijöiden kesken ja että koko tiimi oppii tuntemaan asiakasyritykset ja heidän liiketoimintansa.  
Tiimin tulisi sisältää osaamistasoltaan toisistaan poikkeavia henkilöitä. Sähköinen tiimi tulisi  
koostua esimerkiksi seuraavista henkilöistä. Muutama nuori innovatiivinen henkilö, jotka ovat  
kiinnostuneita sähköisestä kirjanpidosta, KLT-kirjanpitäjiä, ohjelmistoalaa tunteva ja ohjelmoin-  
titaiteinen henkilö sekä yritysliiketoimintaa tunteva henkilö. Tiimin ihannekooko on noin 10-hen-  
kilöä. Useita tiimejä sisältävässä tilitoimistossa liiketoiminnasta ja ohjelmien käytöstä vastaavat  
henkilöt voivat tukea myös useita tiimejä. Tiimin vetäjältä vaaditaan ymmärrystä sähköisestä  
taloushallinnosta ja taitoa luoda avointa tiimihenkeä, jossa asioita kokeillaan sekä tuetaan nii-  
den käytäntöön laittamisessa. Tiiminvetäjän tulee huolehtia myös, että tiimillä on tarpeeksi tie-  
toa saatavilla ja että kaikki tiimin jäsenet kehittyvät asiakasyritysten hoitamisessa.

Yksilötasolla tiimin jäsenille tulee mahdollistaa henkilökohtainen urasuunnitelma, jossa on huo-  
mioitu kehittymiseen liittyvät tarpeet ja mahdollisuudet. Näissä tulee painottaa substanssiosa-  
amista, liiketoiminnan tuntemusta sekä asiakaspalvelu-, ja myyntityötaitoja. Palkitsemisjärjestel-  
mien tulisi painottua sekä tiimi, että yksilötasolle. Henkilön työnajanseurannasta tulisi siirtyä  
enemmän asiakaskannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden seurantaan. Samalla kun asiakas-  
töitä vaihdellaan, päästään havainnoimaan työntekijän oppimistarpeita sekä uusia palvelumah-  
dollisuuksia. Liikevaihdon kasvua ja tuottoastetta tulisi seurata sekä tiimi-, ja työntekijätasolla.  
Henkilötasolla yhtenä palkitsemisen mittarina voisi pitää osaamistason kehittymistä ja tiimita-  
solla liikevaihdon ja tuloksen kehittymistä.

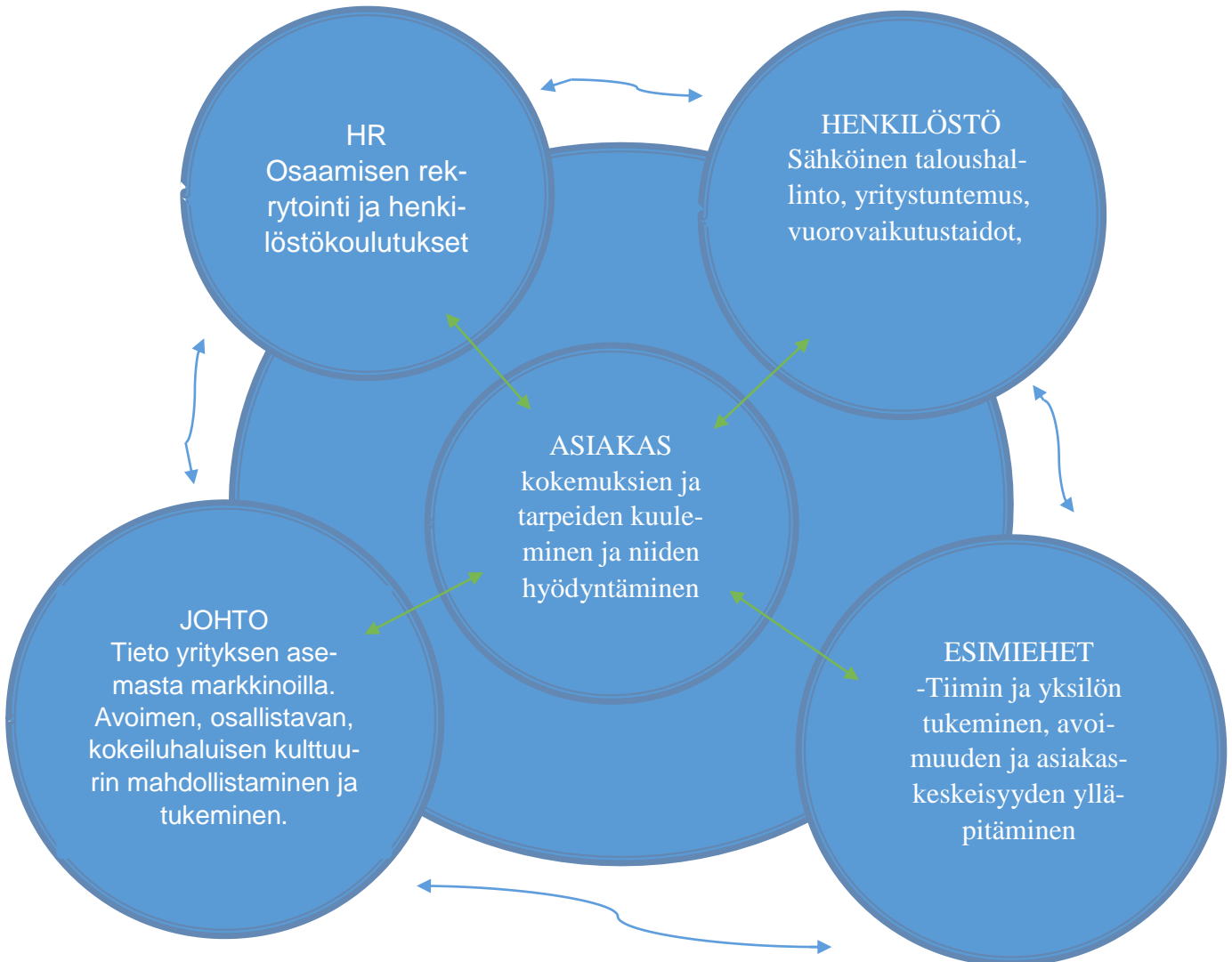
Korpiaho (2003, 36-50) kuvaa kirjassaan kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta, että hyvän taloushallintoammattilaisen takana on innokkuus uuden oppimisesta. Tämä luo oikeinlaista aktiivisuutta uusien asioiden tekemiseksi. Korpiaho kuvaa kirjassa, että usein ihmiset odottavat, että heille annettaisiin jotain tehtäviä. Samalla hän korostaa, että tulisi olla rohkeutta lähteä hakemaan tietoa. Oma kokemukseni tästä on, että moni kirjanpitäjä ei uskalla tarttua uusiin tehtäviin koska yrityksessä ei ole ollut kokeilun kulttuuria, eikä siihen löydy tukea. Alalla on totuttu myös välttämään virheitä. Kokeilemisen ja oppimisen kulttuuri mahdollistaa sen, että kirjanpitäjä voi tiimin tuella uskaltautua ajattelemaan, että hänellä on kykyä oppia substanssiosaamisen lisäksi uusia sähköisen taloushallinnon ohjelmia. Korpiaho kuvailee kirjassa myös, miten monipuoliset tehtävät auttavat ymmärtämään kokonaisuuksia. Samalla hän kuvaa, kuinka kirjanpitäjät hyötyvät keskusteluista controllerin kanssa. Heiltä saadaan kokonaiskuva yrityksen tilanteesta ja kuullaan taustatietoa tulevista tapahtumista, jotka tulevat näkyämään jonkin ajan kuluttua kirjanpitäjän työssä.

Nykyisten kirjanpito-ohjelmien toimintatavat ovat siirtyneet enemmän prosessimaiseen kirjanpidon toteutukseen. Tämä vuoksi kirjanpitäjän työtä ei voi pilkkoa yksittäisiin toimenkuvuihin. Tällä tavalla voidaan saavuttaa hetkellistä kustannustehokkuutta, mutta samalla työntekijän osaamistaso alkaa laskea ja samankaltaiset työtehtävät turhauttavat. Metsä-Tokkila kuvailee työ- ja elinkeinoministeriölle tuottamassaan taloushallinnon toimialaraportissa tilitoimiston oppimistarpeita seuraavasti. Voimakkaan kehityksen myötä toimialan rajat ovat hämärtyneet ja siksi tilitoimistossa työskenteleviltä ammattilaisilta vaaditaan samankaltaisia taitoja kuin liike-elämän palveluissa toimivilta. Heidän on tunnettava liike-elämän lainalaisuudet, tietotekniikan tuomat mahdollisuudet ja kyettävä myymään ja ajattelemaan kansainvälisesti. Kaikessa tekemisessä korostuu tilannetaju, oppimis- ja uudistumiskyky, luovuus, kyky kannustaa muita, tiedon jakaminen ja sen avulla oman osaamisen kehittäminen. (Tokkila 2009, 37.)



### 6.3 Organisaation rakenne

Jotta asiakkaan muuttuvat tarpeet tulisi huomioiduksi, on organisaation rakenteen painotettava asiakaskeskeisyyttä. Seuraavassa kaaviossa on kuvattu tilitoimiston järjestäytyminen, miten asiakasnäkökulma, jatkuva toiminnan kehittäminen ja tiimien tuki voidaan mahdollistaa.



KUVIO 3. Organisaatorakenne ketterässä tilitoimistossa

Ketterän organisaatiomallin tarkoitus on siinä, että se saattaa kaikki yrityksen ihmiset osalliseksi asiakasarvon tuottamisesta. Strategiamallissa pyritään siihen, että mahdollisimman monella yrityksen henkilöllä on omassa toimenkuvassaan tehtäviä, jotka altistavat hänet asiakas-

kokemuksille. Samalla asiakaskokemuksia jalostetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella asiakkaille tarjottaviksi palveluiksi. Strategiaprosessi ja painopisteet kehittyvät samalla ja yrityksen toiminnassa säilyy oikeinlainen suunta. Samalla tiimit oppivat avoimempaan ja mielekkäämpään työskentelyyn, jossa asiakastyöt vaihtelevat. Työhyvinvointi paranee, kun työntekijöihin luotetaan ja heidän annetaan vaikuttaa kokonaisuuteen. Omien ideoiden tuottaminen ja niiden käytäntöön paneminen voimaannuttavat ja lisäävät yrityksen kilpailukykyä. Myös asiakasarvostus ja uskollisuus kehittyvät. Asiakas alkaa nähdä yrityksen enemmän oman toiminnan tukijana, kuin ulkoisen ostopalvelun tuottajana.

Hellman (2009, 25-40) kuvaa kirjassaan arvokas asiakas, kuinka johtamistiedon voi jakaa kolmeen osa-alueeseen. Organisaatio, asiakasrajapinta ja asiakas. Organisaation, asiakasrajapinnan ja asiakkaiden välillä on tiedon kuljettava jatkuvasti molempiin suuntiin. Kun asiakasrajapinnassa onnistutaan hyvin, on todennäköistä, että myös asiakaskannan määrä, laatu ja arvo kehittyvät myönteisesti. Kun toiminnot saadaan tuottamaan parempaa laatua ja asiakaskokemusta, niin se näkyy asiakastuloksissa sekä palvelun monipuolistumisena.

## 6.4 Tuotteet ja teknologia

Tuotteet ja teknologia ovat modernin tilitoimiston kulmakivi. Kirjanpito-ohjelmia valitessa kannatta kiinnittää huomiota siihen, miten ohjelma soveltuu loppuasiakkaalle ja tilitoimistolle. Käyttöliittymän tulisi olla asiakasystävällinen. Tilitoimiston asiakas arvostaa myyntilaskituksen helppoutta sekä ostolaskujen tarkastuksen ja maksamisen helppoutta. Lisäksi järjestelmän on kyettävä tuottamaan nopeasti luettavia raportteja ostovelkojen ja myyntisaatavien tilanteesta. Myös erilaiset liiketoimintaraportit kiinnostavat. Tilitoimistotyöskentelyssä kirjanpito-ohjelman tulisi olla selkeä ja mahdollisimman automatisoitu. Turhia klikkauksia sivuilta toiselle ei saisi olla kovinkaan paljon. Huomiota kannattaa kiinnittää myös tiliotteen-, ja ostolaskujen oletustiläytäntöihin. Koska kirjanpito-ohjelmat kehittyvät voimakkaasti, kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten iso työntekijämäärä yhtiöllä on tuotetta kehittämässä. Monet ohjelmointiyrietykset pitävät myös säännöllisesti asiakastapahtumia, joissa he kertovat tulevista uudistuksista ja painopisteistä. Lisäksi kannattaa huomioida miten ohjelmistoyhtiöt mahdollistavat toisten ohjelmien (toiminnanohjaus, tuntiseuranta, laskutusjärjestelmät jne.) tiedon siirtämisen ohjelmaan ja kenen kanssa he tekevät yhteistyötä. Tämä tieto voi sisältää tiedon murusen alan hiljaisista signaaleista.

Palkkahallinnon näkökulmasta kannattaa kiinnittää huomiota siihen, miten erilaiset liittokohtaiset tulkinnat ovat otettu palkanlaskennassa huomioon. Onko ohjelmassa KTA-laskenta, loma-seuranta ja miten työntekijän ulosotto ja jäsenmaksut voidaan hoitaa. Lisäksi kannattaa perehtyä miten vuonna 2019 voimaan tuleva tuloverolainsäädäntö on otettu huomioon palkkatietojen ilmoittamisen osalta.

Ohjelman valinnassa kannattaa huomioida myös se, miten se on hinnoiteltu. Osa ohjelmistoyhtiöistä tarjoaa kirjanpitäjäkohtaisia hinnoitteluja ja osalla taas hinta skaalautuu tositteiden määrän perusteella. Toisilla ohjelman hinnoittelu on suunnattu loppuasiakkaalle ja toiset suosivat tilitoimistojen kautta läpilaskutusta. Oma mielipiteeni hinnoittelusta on, että sen tulisi olla yrityksen toiminnan mukaan skaalautuva. Silloin tilitoimiston hinnoittelukin voidaan rakentaa skaalautumaan. Tämä antaa mahdollisuuden tilitoimistolle hyötyä alan kehittyvästä teknologiasta ja vähentää painetta vuosittaisille hintaneuvotteluille.

Ohjelmien muuttuessa sähköisiksi on otettava huomioon myös se, että miten se soveltuu loppuasiakkaan muihin ohjelmiin. Mikäli asiakkaalla on jo käytössä esimerkiksi tuotannonohjausjärjestelmä, jonne ostolaskut tulevat sähköisiä kanavia pitkin, voidaan joutua tilanteeseen, jossa taloushallinto-ohjelmisto joutuu kilpailutilanteeseen ohjelman toimintatasolla. Harva yritys haluaa siirtää ostolaskuja kahteen ohjelmaan samanaikaisesti. Tämä kannattaa pitää mielessä ohjelmaa valittaessa ja tilitoimiston asemointia markkinoilla ajateltaessa. Kaikista potentiaalisista asiakkaista ei voi tai kannata saada asiakasta.

Joskus voi olla tilanne, että tilitoimiston on mietittävä ottaako se käyttöön useita taloushallinnon ohjelmistoja. Tätä kannattaa harkita tarkoin, sillä usean ohjelman osaaminen vaatii yritykseltä paljon resursseja ja kustannuksia. Osaamisen kehittämisestä voi tulla myös kallista ja mahdollisuus osaamisen henkilöitymiseen kasvaa. Isompien asiakkaiden kohdalla tilanne voi olla kuitenkin sellainen, että useampien ohjelmien käyttöönotto on mielekästä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

On ollut mielenkiintoista seurata, miten taloushallintoala digitalisoituu ja antaa uusia mahdollisuuksia siellä toimiville yrityksille. Muutoksen seurauksena alalle on syntynyt uusia innovatiivisia yrityksiä, jotka haastavat olemassa olevia toimijoita. Samalla alalle on tullut tervehdyttäviä näkemyksiä liiketoiminnasta ja totuttuja asioita on kyseenalaistettu terveellä tavalla.

Tilitoimiston ammattilaisen näkökulmasta työnkuva on kehittynyt ja kehittänyt monipuolisempaan ja mielekkäämpään suuntaan. Muutokset houkuttelevat alalle myös uusia ihmisiä, jotka auttavat rakentamaan nykyaikaista ja ketterää toimintakulttuuria. Usein ohjelmistoyhtiöitä ihannoitetaan rennommasta työkuultuurista. Nykyisin ohjelmistoyhtiöt toimivat niin lähellä tilitoimiston arkea, että sieltä voidaan helposti ammentaa tätä kulttuurista ketteryyttä.

Menestyminen muuttuvassa tilitoimistokentässä ei ole itsestään selvyyttä. On pystyttävä haastamaan omaa tekemistä ja kuunneltava mitä asiakas tulevaisuuden toimistolta haluaa. Monesti asiat eivät ole suuria, mutta asiakkaan ymmärtäminen ja asioiden jakaminen auttavat molempia toimimaan paremmin muuttuvassa toimintakentässä.

Kaiken muutoksen keskellä on kuitenkin tiedostettava, että ihmiset ovat aina teknologian käyttäjiä ja hyödyntäjiä. Teknologia voi auttaa ratkaisemaan asioita nopeammin ja löytämään uusia ulottuvuuksia, mutta tunnekokemus on aina ihmisellä. Siksi tulevaisuudessa sekä tilitoimiston, että asiakkaiden arjessa on muistettava, miten ja missä järjestyksessä he teknologian tuomat mahdollisuudet haluavat sisäistää. Tätä tunnetta on pystyttävä käsittelemään ja siitä puhumaan avoimesti. Vain tätä kautta teknologia voi tulla osaksi ihmisen arkista toimintaa.

Tilitoimistona menestyminen vaatii innokasta ja ahkerää asennetta. Taloushallinnosta tulee olla kiinnostunut, jotta uusien asioiden opettelusta tulee mielekästä. Lisäksi on ymmärrettävä, että henkilöstön rooli työvoimasta on muuttunut oppimisvoimaksi. Menestys perustuu kyvykkyyteen ostaa osaamista ja jalostaa sitä. Oikeanlainen yrityskulttuuri taas auttaa pitämään osaamisen yrityksessä. Mittarina osaavasta henkilöstöstä voidaan pitää sitä, että kilpailijat ovat kiinnostuneita yrityksen henkilöistä.

Yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että taloushallintoalan muutos on nostanut alan kiinnostavuutta sekä tuonut uusia mahdollisuuksia työntekijöille. Vaikka monet asiantuntijat korostavat edelleen, että alan yrityksiin on vaikea löytää osaavaa henkilöstöä, niin näen tilanteen muuttuneen jo merkittävästi. Uudet koulusta valmistuneet opiskelijat vastaavat valmiuksiltaan alalle tarvittavaa kykyä oppia uusia ohjelmistoja sekä heillä on intoa ja uteliasuutta kohdata kirjanpitäjän monipuolistuva työnkuva.

Opinnäytetyön pohjalta voidaan myös todeta, että moderni digitaalinen tilitoimisto on myös kasvava tilitoimisto. On kuitenkin huomioitava, että vaikka suuntaviitat ovat monelta osin tiedossa, vaatii kasvu aitoa kiinnostusta taloushallintoalaan ja liiketoiminnan kehittämiseen. Samalla alan muutos on huikea mahdollisuus oppia uutta ja nauttia uudistumisen tuomista mahdollisuuksista.

## LÄHTEET

- Aaltola, J., Aarnos, E. & Eskola, J. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 3., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Fischer, M. 2012. Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Helsinki: Unigrafia Oy.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Talentum media Oy.
- Heikkinen, T., Hannu, L., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Huhtala, T. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Saarijärvi: Gumerrus kirjapaino Oy.
- Juutti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: PS-Kustannus.
- Korpiaho, K. 2003. ”Kyllä siinä pitää elää mukana”. Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisön näkökulmasta analysoituna. Helsinki: Helsingin kauppa-keakoulun julkaisuja B-45.
- Knights, D., Willmott, L. 2012. Introducing Organizational Behaviour & Management. 2., painos. Hampshire: EMEA
- Lepistö, A. 2005. Hiljaiset signaalit. Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Edita Publishing Oy.
- Marttunen, M. 13.1.2016. Tilitoimiston evoluutio ja arvontuotto asiakkaalle. [Blogimerkintä]. [Viitattu 7.9.2018]. Saatavana: <http://balanco.fi/tilitoimistonevoluutio/>
- Metsä-Tokila, T. 2009. Taloushallinnon palvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 2/2009. [Viitattu 29.11.2018.]. Saatavana: <https://docplayer.fi/485364-Taloushallinnon-palvelut.html>
- Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 1/2011. [Viitattu 7.9.2018.]. Saatavana: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon\\_palvelut\\_lokakuu\\_2011.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf)

Nanterme, P., Daugherty, P. 2016. Accenture Technology Vision 2016. People first: The primacy of people in a Digital Age. [Viitattu 8.11.2018]. Saatavana: [https://www.accenture.com/t20170227T030304\\_w\\_us-en\\_acnmedia/PDF-20/Accenture-Technology-Trends-Technology-Vision-updated.pdf](https://www.accenture.com/t20170227T030304_w_us-en_acnmedia/PDF-20/Accenture-Technology-Trends-Technology-Vision-updated.pdf)

Salmela, H., Hallapuro, M., Sippa, S., Tapanainen, T., Ylitalo, J. 2010. Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum.

Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-Impact.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?seq>

Tulevaisuuden tilioimisto. Kehittämistyön loppuraportti. 2014. CreaMentors Oy. Helsinki. Wwdokumentti. Saatavissa: <https://taloudestatoita.files.wordpress.com/2013/09/creamentors.pdf>. Viitattu 30.12.2016.

Työn tuuli. Ketteryys aallonharjalla. 2016. Henkilöstöjohdon ryhmä, Henry Ry. Helsinki. Wwdokumentti. Saatavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1\\_2016.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-1_2016.pdf). Viitattu 10.11.2018.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.