

Elina Saarikoski

Toiminnan kehittäminen digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla

Tilitoimisto X Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2020

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalous

Tekijä: Elina Saarikoski

Työn nimi: Toiminnan kehittäminen digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla: Tilitoimisto X Oy

Ohjaaja: Erkki Kytönen

Vuosi: 2020

Sivumäärä: 94

Liitteiden lukumäärä: 2

Tilitoimistoala on digitalisoitunut vahvasti viimeisten vuosien aikana. Muutoksen vuoksi alan toimijat kokevat voimakasta muutospainetta. Alan kilpailu on lisääntynyt, joten tilitoimistojen on kehitettävä ja tehostettava toimintaansa vastaamaan alan muutostarpeisiin.

Toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaalla toimiva tilitoimisto. Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan toiminnan kehittäminen digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla, kun toimisto siirtyi uuteen taloushallintojärjestelmään. Työssä selvitettiin kehittämistarpeen taustalla olevia syitä, haettiin vastauksia toiminnan kehittämiseen sekä tarkasteltiin kehitysprosessin vaiheita.

Teoriaosuuden tavoitteena oli perehtyä alan murrokseen, kehitysnäkymiin ja toimenkuvien muutokseen. Tämän lisäksi perehdyttiin tilitoimiston toiminnan kehittämiseen digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla, eli avattiin kehitystarpeen syitä ja kehittämiskeinoja, joiden lisäksi tutustuttiin kehitysprosessin vaiheisiin. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja sen suuntauksena oli toimintatutkimus sekä tapaustutkimus. Tilitoimiston toiminnan kehittäminen eli järjestelmävaihdos toteutettiin kehitysprojektina. Kehittämistyön tuotoksena syntyi kirjallinen ohjeistus järjestelmävaihdokseen ja toiminnan kehittämiseen liittyen. Aineistoa hankittiin osallistuvalla havainnoinnilla sekä teemahaastatteluilla. Haastatteluissa haastateltiin tilitoimiston koko henkilöstöä.

Tuloksista kävi ilmi, että toimeksiantaja oli oivaltanut taloushallinnon kehittämistarpeen. Suurimmat syyt kehitystarpeen taustalla olivat toiminnan tehostamisen ja kehittämisen tarve sekä vanhan taloushallintojärjestelmän sopimattomuus tilitoimiston kehittämistarpeisiin. Digitaalisilla taloushallintoratkaisuilla (erityisesti pilvipalveluilla) kyetään tehostamaan tilitoimiston toimintaa. Haastatellut työntekijät suhtautuivat muutokseen positiivisesti ja ovat oivaltaneet, että tilitoimistoalan muutos vaatii jatkuvaa toiminnan ja osaamisen kehittämistä. Selkeästi laaditun oppaan avulla tilitoimisto kykenee kehittämään ja tehostamaan toimintaansa.

Avainsanat: digitaalinen taloushallinto, pilvipalveluohjelmisto, tilitoimisto, tilitoimistoalan murros, digitalisaatio, toiminnan tehostaminen, tilitoimiston kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Elina Saarikoski

Title of thesis: Development of operations with the help of digital financial management: Accounting Company X Ltd

Supervisor: Erkki Kytönen

Year: 2020

Number of pages: 94

Number of appendices: 2

The accounting sector has become widely digitized over the last few years. Due to the transition, actors in the industry are experiencing strong pressure for change. Competition in the sector has increased, and so accounting firms need to improve and intensify their operations to meet the needs for change in the industry.

The commissioner is an accounting firm operating in South Ostrobothnia. The aim of the thesis was to improve the commissioner's operations with the help of digital financial administration software. The thesis studied the reasons behind the need for improvement and sought answers to how to implement the improvement measures, and examines the stages of the development process.

The aim of the theoretical part was to get acquainted with the general changes in the industry, its development prospects, and changes in job descriptions. In addition, the improvement of the accounting firm's operations with digital financial management solutions is introduced, i.e. the reasons for the need behind the improvement and development methods are discussed, in addition to which the stages of the improvement process are introduced. The conducted study was qualitative, and it was carried out as an action study and a case study. The improvement of the accounting firm's operations, i.e. the system change, was carried out as a development project. The output of the development work was written instructions related to the system change and operational improvement. The data was acquired through participatory observation and semi-structured interviews. At the interviews, the entire staff of the firm was interviewed.

The results showed that the commissioner had realized the need to develop financial management. The main reasons for the need for development were the need to streamline and develop operations, and the unsuitability of the old financial management system for the development needs of the accounting firm. Digital financial management solutions (especially cloud services) can increase the efficiency of an accounting firm. The employees interviewed had a positive attitude towards the change and have realized that the change in the accounting sector requires continuous development of operations and competence. With the help of a clearly drafted guide, the accounting firm is able to develop and streamline its operations.

Keywords: digital accounting, cloud computing software, accounting company, industry upheaval, digitization, operation improvement, accounting firm development

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	8
1.2 Aikaisemmat tutkimukset	10
1.3 Teoriatausta	16
2 TILITOIMISTOALAN KEHITYSNÄKYMÄT	18
2.1 Ala yleensä	19
2.2 Tilitoimistoalan murros ja toimenkuvien muutos.....	23
2.3 Alan kehitys.....	26
2.3.1 Digitaalinen taloushallinto	28
2.3.2 Älykäs taloushallinto	35
3 TILITOIMISTON TOIMINNAN KEHITTÄMINEN DIGITAALISTEN RATKAISUJEN AVULLA.....	38
3.1 Kehitystarpeen syyt.....	38
3.2 Miten toimintaa voidaan kehittää?.....	40
3.3 Taloushallinnon kehitysprosessi – kohti digitaalista taloushallintoa	43
3.3.1 Suunnitteluvaihe	45
3.3.2 Toteutusvaihe	47
4 KEHITTÄMISTYÖ JA OPAS OHELMISTOSIIRTOON – TILITOIMISTO X Oy.....	50
4.1 Toimeksianto.....	51
4.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto.....	53
4.2.1 Laadullinen tutkimus	54
4.2.2 Tutkimusaineisto	55
4.2.3 Kyselyllä tutkittavat pääasiat, haastattelujen pääteemat	56
4.2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	57
4.2.5 Aineistoanalyysi	60

4.3 Tutkimustulokset	61
4.3.1 Miksi toimintaa tulee kehittää?	63
4.3.2 Millaisin keinoin kehitetään?	67
4.3.3 Miten työntekijät suhtautuvat muutokseen?	69
4.3.4 Millainen oppaan tulee olla?	71
4.3.5 Miten olemassa oleva kirjanpitoaineisto siirretään järjestelmästä toiseen?	73
4.3.6 Kehitysprosessin lopputulema	74
4.4 Johtopäätökset.....	75
5 YHTEENVETO.....	81
LÄHTEET	85
LIITTEET	91

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Tilitoimistojen jakaantuminen vuonna 2019 henkilöstön lukumäärän mukaan.....	20
Kuvio 2. Tilitoimistoalan piireet.....	21
Kuvio 3. Taloushallinnon kehitys Suomessa 1990–2020.	26
Kuvio 4. Digitaalisen taloushallinnon toimintaympäristö. Taloushallinnon tulevat ja lähtevät tietovirrat, jotka pyritään hoitamaan sähköisesti.	29
Kuvio 5. Digitaalisen taloushallinnon hyödyt.	32
Kuvio 6. Pilvipalvelun hyödyt.....	34
Kuvio 7. Esimerkkejä syistä tilitoimiston kehittämistarpeen taustalla.	39
Kuvio 8. Yleisimpiä ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi.	43
Kuvio 9. Kehitysprosessin vaiheet.	45
Kuvio 10. Toimeksiantajan kehittämisprosessin vaiheet.	62
Kuvio 11. Toimeksiantajan ohjelmistovaihdon taustalla olevia syitä.	67
Kuvio 12. Toimeksiantajatilitoimiston toiminnan kehittämiskeinot.	69
Kuvio 13. Haastattelussa ja havainnoinnissa esille nousseet kriteerit oppaalle. ...	73
 Taulukko 1. Tilitoimistoalan toimipaikojen, henkilöstön sekä liikevaihdon kehitys vuosina 2014–2019.....	 19

1 JOHDANTO

Tilitoimistoala on suuressa murroksessa, kun on siirrytty paperisiin tositteisiin perustuvista prosesseista kohti sähköistä ja yhä edelleen kohti digitaalista taloushallintoa. Murroksesta johtuen alan toimijoille on aiheutunut voimakasta muutospainetta, ja taloushallintoa onkin kehitetty perinteisistä toimintamalleista kohti sähköisiä ratkaisuja (Lahti & Salminen 2014, 31). Tilitoimistoala on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana enemmän kuin jaksoa edeltäneen viidentoista vuoden aikana (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29). Yhä nopeammin tapahtunut kehitys toimii konkreettisenä merkinä muutosvauhdin yhä kiihtyvämmästä kehityksestä.

Sähköistymisen ja digitalisoitumisen myötä alan toimijat ovat kehittäneet täysin uusia palvelumalleja (Lahti & Salminen 2014). Toimintaa eivät pyri ainoastaan tehostamaan tilitoimistot, vaan myös tilitoimistojen asiakkaat (Pienimäki 2019). Myös toimeksiantajan havainnon mukaan asiakasyritykset ovat valveutuneempia kuin aikaisemmin, ja osaavatkin vaatia tilitoimistolta sähköisiä taloushallintopalveluita. Näihin vaatimuksiin tilitoimiston on kyettävä vastaamaan, muuten asiakas menetetään kilpailijalle. Tulevaisuudessa kehittämistarve lisääntyy entisestään.

Taloushallinnon kehittämistarpeen taustalla on usein toiminnan tehottomuus sellaisenaan, lisääntyneet raportointivaatimukset, uudistushalu sekä erityisesti asiakasyritysten lisääntyneet vaatimukset (Remes 2020; Halme 2019). Yhä useammat tilitoimistot ovat oivaltaneet kehittämistarpeen ja siirtyneet sähköistämään toimintonsa.

Digitaalinen aikakausi tuo mukanaan työkaluja, joiden avulla tietoa tuotetaan tehokkaammin ja suurempia määriä (Haapavuori 2020). Erityisesti kirjanpito prosessien automatisoinnilla vapautetaan asiantuntijoiden aikaa vaativimpiin työtehtäviin (Välimäki 2019; Pan & Seow 2016; Gullkvist 2005). Tekoäly sekä ohjelmistorobotiikka tulevat lisääntymään oleellisesti tulevaisuudessa, kun kirjanpito prosessit pyritään tuottamaan siten, ettei jo kertaalleen digitaaliseen muotoon saatettua tietoa jouduttaisi tallentamaan uudelleen, varsinkaan paperimuodossa (Kaarlejärvi 2019b). Sähköisessä muodossa olevan tiedon kerääminen ja käsittely on helpompaa kuin ennen (Lahti & Salminen 2008). Digitaalisen taloushallinnon tuottama reaaliaikainen informaatio voidaan nähdä tärkeämpänä hyötynä kuin yleinen toiminnan tehostaminen

digitaalisiin ratkaisuihin siirryttäessä (Kaarlejärvi 2019a). Digitaalinen taloushallinto mahdollistaa nopeammat läpimenoajat ja helpottaa tiedon keräämistä ja käsittelyä (Lahti & Salminen 2014). Jaatinen (2006) toteaa, että tietoa on saatavilla paljon, erityisesti laadullista ja oikea-aikaista tietoa on tarjolla aiempaa enemmän.

Taloushallinnon digitalisoituminen mahdollistaa myös markkinoiden kansainvälistymisen, sillä taloushallinto ei ole enää sidottuna paikkaan tai aikaan (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Pilvessä olevien ohjelmistojen ja materiaalsen avulla taloushallintoa voidaan hoitaa missä vain (Välimäki 2019). Digitalisaatio muuttaa alan toimenkuvia, sillä teknologiakehitys poistaa kirjanpitäjän työstä rutiineita ja jättää aikaa vaativimpiin töihin (Aho 2019). Kirjanpitäjän rooli onkin muuttumassa neuvoa antavaan suuntaan perinteisen rutiinityön sijaan (Aho 2019; Jaatinen 2006; Suomalainen 2017; Akselin 2017). Kirjaamisen sijaan tulevaisuudessa tulee analysoida lukuja, neuvoa ja tarjota asiakkaalle konkreettisia vinkkejä, joilla liiketoimintaa voidaan kehittää (Ahvenniemi 2013; Jaatinen 2009). Tulevaisuudessa on kyettävä strategiiseen ajatteluun, sekä asiakkaan liiketoiminnan syvälliseen ymmärtämiseen (esim. Jaatinen 2006), mutta myös tulevaisuuden tietoteknisten välineiden laajaa hallintaa ja prosessien kehittämisosaamista vaaditaan (Ollila 2017; Tieaho 2019). Muutos edellyttää, että taloushallinnon ammattilaisen tulee kehittää osaamistaan ja työelämätaitojaan jatkuvasti (Soro 2017).

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön aiheena on taloushallinnon digitalisaatio ja toimeksiantajatilitoimiston toiminnan kehitysprosessi digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla. Kehitystä käsitellään pääasiassa toimeksiantajan, eli pienen tilitoimiston näkökulmasta. Työssä selvitetään toimeksiantajan kehittämistarpeen taustalla olevia syitä, kehittämisen työkaluja sekä kuvataan kehitysprosessin vaiheet. Tavoitteena on myös perehtyä taloushallintoalan murrokseen ja tilitoimistojen kehitykseen. Työssä käsitellään myös tilitoimistoalan tulevaisuuden kehitysnäkymiä, sekä taloushallinnon ammattilaisen toimenkuvan muutosta.

Opinnäytetyö on juuri nyt hyvin ajankohtainen, sillä kuten jo edellä todettiin, on taloushallinto kehittynyt viimeaikoina todella suurin harppauksin. Kehitysvauhti ei ole

hidastumassa, pikemminkin kiihtymässä edelleen (Aho 2019; Kaarlejärvi & Salmi-nen 2018). Ala on kokenut viimeaikoina merkittäviä muutoksia ja tulevaisuudessa muutoksen suunnan nähdään jatkuvan kiihtyvänä. Tämän perusteella voidaankin todeta, että viimeistään nyt olisi tärkeää pysähtyä pohtimaan taloushallinnon kehittämistä. Myös toimeksiantaja on oivaltanut taloushallinnon kehittämistarpeen.

Opinnäytetyön aiheena on tilitoimiston toiminnan keittäminen digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla. Lisääntyvät raportointivaatimukset, asiakkaiden valvutuneisuus sekä tarve oman toiminnan kehittämiseksi ovat johtaneet siihen, että toimeksiantajan on kehitettävä tilitoimistonsa toimintaa vastaamaan paremmin alalla vallitsevaa kilpailutilannetta. Nykyinen taloushallintojärjestelmä ei kykene täyttämään toimiston kehittämiseksi asetettuja vaatimuksia, ja tavoitteena onkin siirtyä käyttämään pilvipalveluna tarjottavaa, sähköistä taloushallintojärjestelmää kaikkien asiakkaiden taloushallinnon osalta. Tarkoituksena on siirtää asiakasyritysten kirjanpidot vanhasta järjestelmästä uuteen, jolloin taloushallinto onnistuu kokonaisvaltaisesti yhdellä ohjelmistolla.

Tilitoimiston toiminnan kehittäminen eli järjestelmävaihdos toteutetaan kehitysprojektina. Tässä opinnäytetyössä kuvataan kehittämisprosessin taustaa ja vaiheita. Kehitysprosessin aikana haetaan vastausta siihen, miten tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää, ja mitä toimeksiantajan tulisi huomioida ohjelmistovaihdosta suoritettaessa. Kehittämistyön tuotoksena syntyy kirjallinen ohjeistus järjestelmävaihdokseen liittyen. Opinnäytetyön tavoitteena on laatia toimeksiantajalle opas helpottamaan taloushallinnon tietojärjestelmävaihdoksessa. Toimeksiantaja tarvitsee siirtoja varten kirjallisen oppaan, jonka avulla järjestelmävaihdos sujuisi suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman mutkattomasti ja tehokkaasti. Opas olisi siis osa toimeksiantajatilitoimiston omaa kehittämistyötä. Toimeksiantajatilitoimiston näkökulmasta opinnäytetyönä toteutettavan oppaan laadinta on erityisen tärkeää ja ajankohtaista juuri nyt, kun ollaan siirtymässä vanhasta taloushallintojärjestelmästä uuteen, sähköiseen järjestelmään. Siirtymän tulee olla mahdollisimman tarkkaan suunniteltu, jotta siirto tapahtuisi mahdollisimman mutkattomasti ja siirretty tieto olisi mahdollisimman oikeellista heti alkumetreiltä. Järjestelmävaihdos syö toimeksiantajan resursseja, eli on tärkeää, että vaihdos viedään suunnitelmanmukaisesti, kirjallisiin ohjeisiin nojaten läpi.

Opinnäytetyön kannalta tärkein kehitysprosessin vaihe on pilotointivaihe, jonka perusteella laaditaan juuri toimeksiantajan tarpeisiin soveltuva opas. Pilotointivaiheessa siirretään yksi yritys uuteen järjestelmään, ja vaihe kuvataan mahdollisimman tarkasti oppaan muotoon vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen testataan oppaan toimivuus. Itse opas on toimeksiantajayrityksen kannalta erittäin tärkeä myös tulevaisuudessa, sillä opasta voi käyttää aina uutta asiakasta luotaessa uuteen järjestelmään, kuten myös tukena tilikauden vaihteessa ja yhtiömuodonmuutoksissa. Ohjelmiston lopullista käyttöönottovaihetta pilotoinnin jälkeen ei tässä opinnäytetyössä kuvata.

Opinnäytetyön aikana haetaan vastausta siihen, miten tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää, ja mitä toimeksiantajan tulisi huomioida siirryttäessä taloushallintojärjestelmästä toiseen. Kehitysprosessin ohella havainnoidaan myös toimeksiantajatilitoimiston työntekijöiden suhtautumista alan muutokseen ja toimiston taloushallinnon digitalisointiin.

Tämän opinnäytetyön yleiset tutkimusongelmat ovat:

- Miksi tilitoimiston toimintaa tulee kehittää?
- Millaisin keinoin kehitetään?
- Millainen kehitysprosessi on?
- Miten muutokseen suhtaudutaan?
- Millaisen oppaan toimeksiantaja tarvitsee?
- Miten kirjanpitoaineisto siirretään järjestelmästä toiseen?

1.2 Aikaisemmat tutkimukset

Vaikka tilitoimistoalan digitalisoituminen ja automatisoituminen on ollut runsaasti esillä alan kirjallisuudessa, on aiheesta kuitenkin vielä suhteellisen vähän akateemisia tutkimustuloksia. Taloushallinnon kehityksen tilasta ei ole näin ollen saatavilla viimeisintä tietoa. Taloushallinnon sähköistämistä sen sijaan on käsitelty enemmän niin opinnäytetöissä kuin pro gradu -tutkielmissakin.

Kotimaisista tutkimuksista tärkeimpiä ovat esimerkiksi Jaatisen vuoden 2006 lisen-siaatintutkimus sekä vuoden 2009 väitöskirja, ja Gullkvistin vuoden 2005 väitöskirja ja vuonna 2011 julkaistu tutkimus.

Vuoden 2006 Jaatisen (2006) lisensiaatintutkimuksessa tutkittiin kirjanpidon tekni-siä innovaatioita ja kirjanpito työn kehitystä vuodesta 1980 alkaen. Tutkimuksessa selvitettiin 25 vuoden aikaisten ammattilehtikirjoitusten perusteella miten suomalai-nen sähköinen taloushallinto on kehittynyt. Tutkimuksen mukaan taloushallinnon tietotekninen kehitys on mahdollistanut laajempien kokonaisuuksien yhdistämiseen, jolla on puolestaan ollut suora vaikutus tietojenkäsittelyn automatisointiin. Uudet teknologiat nopeuttavat sekä helpottavat taloushallinnon työtä, minkä vuoksi talous-hallinnolta vaaditaan reaalitajua, reagointikykyä, kustannustehokkuutta ja ennen kaikkea joustavuutta.

Taloushallinnon sähköistyminen tulee Jaatisen (2006) mukaan muuttamaan talous-hallintoalaa ja sen toimenkuvia. Tutkimuksen mukaan taloushallinnon rutiinitöiden automatisointi jättää enemmän aikaa analyyttisten tehtävien hoitamiseksi. Jatkossa vaaditaan perinteisten kirjanpito taitojen lisäksi ymmärrystä kokonaisuuksista ja lii-ketoiminnan luonteesta syvällisemmin. Jaatinen tuokin esille, että taloushallintoalan ammattilaisen toimenkuvan odotetaan kehityksen myötä muuttuvan enemmän neuvoa antavaan suuntaan. Muuttuva toimenkuva monipuolistaa työtehtäviä, ja tu-levaisuudessa kirjanpitäjän työtehtävissä painotetaan analyysiä ja asiakasyrityksen päätöksenteossa avustamista.

Vuoden 2009 väitöskirjassaan Jaatinen (2009) tutki sähköistyvän taloushallinnon innovaatiokehitystä, ja kehityksen vaikutuksia taloushallinnon ammattilaisten toi-menkuvaan. Tutkimusaineistona hyödynnettiin kahta kotimaista alan ammattilehteä aikavälillä 1971–2008. Tutkimuksessaan Jaatinen (2009) toteaa, ettei sähköisen ta-loushallinnon kehitys ole pelkkä yksittäinen innovaatio, vaan se on rakentunut use-ammasta peräkkäisestä innovaatiosta. Tulokset osoittavat, että merkittävimmät vai-kuttajat Suomen sähköisen taloushallinnon leviämisessä ovat olleet pankit ja val-tiovalta. Taloushallinnon uudet sähköiset innovaatiot ovat levinneet hitaasti, ja leviä-misen esteiksi Jaatinen tunnistaa heikot tietoteknilliset taidot, ihmisten asenteet ja toimintatapojen muuttumattomuuden tietotekniikan käytöstä huolimatta.

Tulevaisuudessa alan haasteena on Jaatisen (2009) mukaan tietojen ja taitojen kehittäminen. Tuotettua informaatiota tulisi käyttää enemmän päätöksenteon tukena. Myös 2009 vuoden tutkimuksessa Jaatinen toteaa tulevaisuudessa toimenkuvien muuttuvan ja ammattilaisten tietojen ja tarpeiden kehitystarpeiden kasvavan. Kirjanpitorooli muuttuu asiantuntijarooliksi sekä neuvonantajarooliksi, ja kirjanpitäjä tulee olemaan yhä enemmän mukana asiakasyrityksen päätöksenteossa. Rutiinityöt vähenevät ja alalla vaaditaan tietoteknistä osaamista ja liiketoiminnan kokonaisvaltaista, syvempää ymmärrystä.

Jaatisen (2009) jatkuva muutos vaatii jatkuvaa kehittymistä. Myös asiakaspalvelutaidot korostuvat kommunikaatio- ja tiimityöskentelytaitojen ohessa, kun työtä tehdään yhä enemmän asiakkaiden kanssa. Jaatinen nostaa esiin myös muutosjohtamisen tarpeen, sillä jatkuva muutos vaatii jatkuvaa ohjaamista. Jaatinen ennustaa, että työtyytyväisyys kasvaa muuttuvien työtehtävien myötä. Tutkimuksen mukaan alan nopean kehityksen myötä taloushallinnon ammattilaisissa on esiintynyt kah-tiajakoa. Kirjanpitäjät on voitu erotella konsulteiksi kehittyviin ja perinteisiin kirjanpi-täjiin.

Väitöskirjassaan Jaatinen (2009) on myös todennut, että taloushallinnon sähköistyminen mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattomuuden, joka mahdollistaa sen, että työt voidaan tehdä etätöinä, jolloin myös ammattitaitoisen työvoiman saanti hel-pottuu. Erityisesti kehitys nähdään toiminnan kehittämisen mahdollistajana. Jaati-nen toteaaakin, ettei kehitys vie tilitoimistolta töitä, vaan pikemminkin lisää niitä. Tu-levaisuudessa tilitoimistot kilpailevat asiakkaista osaamisellaan sekä ongelmanrat-kaisukyvyllään enemmän kuin pelkällä hinnalla. Taloushallintoalan uhkiksi Jaatinen (2009) nostaa suurten ikäluokkien eläköitymisen sekä nuorten vähäisen kiinnostuk-sen alaa kohtaan. Tulevaisuudessa haasteita luo myös tietojen ja taitojen kehittä-minen.

Jaatisen lisäksi taloushallinnon kehitystä on tutkinut myös Gullkvist eri tutkimuksis-saan. Gullkvist (2005) tarkasteli vuoden 2005 väitöskirjassaan kirjanpitäjien suhtau-tumista sähköisiä kirjanpitojärjestelmiä kohtaan. Tutkimustulokset osoittivat asentei-den olevan positiivisia sähköistä taloushallintoa kohtaan, mutta sähköisiä tietoväli-neitä ei kuitenkaan hyödynnetty täysimääräisesti vakiintuneiden rutiinien vuoksi. Sähköiset järjestelmät eivät siis sopineet yhteen jo olemassa oleviin rutiineihin ja

normeihin, ja tutkimuksen mukaan sähköisten menetelmien käyttöönottoon, mutta myös itse käyttöön voivat vaikuttaa olemassa olevat käytännöt.

Gullkvistin (2005) tutkimuksessa haastatellut kirjanpitäjät mielsivät todella vaativaksi ylläpitää alalla tarvittavaa tietoteknillistä osaamista. Haastateltavien mielestä sähköistymisen myötä työ monipuolistuu ja vastuu kasvaa. Gullkvist totesi tutkimuksessaan automaation (esimerkiksi automaattitiliöintien) vapauttavan kirjanpitäjän aikaa, jolloin toimenkuva muuttuu tiedon tallentajasta enemmänkin tiedon tulkitsijaksi sekä kontrolloijaksi. Kirjanpitäjän tehtävänä on varmistaa automaattitiliöintien oikeellisuus ja tarvittaessa tehdä korjauksia.

Gullkvistin vuoden 2011 tutkimuksessa tutkittiin digitaalisen taloushallinnon diffuusiota, ja analysoitiin tekijöitä, jotka selittivät tätä diffuusiota Suomessa vuosina 1998–2008. Gullkvistin (2011) mukaan Suomessa muutos kohti digitaalista taloushallintoa on ollut hidas, sillä diffuusiota edistäviä tekijöitä merkittävämpi on ollut diffuusiota estävien tekijöiden vaikutus. Suomi lainsäädännöllään mahdollisti ensimmäisten joukossa sähköisten tietovälineiden hyödyntämisen taloushallinnossa, mutta laki ei kuitenkaan velvoittanut digitaalisen teknologian käyttöönottoon. Gullkvistin tutkimuksessa havaittiin, että vahva ulkoisen paineen puute oli sähköisyyden hitaan yleistymisen syynä. Digitaalinen taloushallinto on teknologian ja digitaalisten järjestelmien myötä muuttanut taloushallinnon tapaa kerätä ja käsitellä taloushallintoinformaatiota.

Kun Jaatinen ja Gullkvist tutkivat pääasiassa taloushallinnon alan ja toimenkuvan muutoksia, ovat seuraavat ulkomaiset tutkimukset käsitelleet muuttuvien toimenkuvien lisäksi enemmän itse taloushallinnon kehitystä ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Nämä seuraavaksi esitetyt tutkimukset sivuavat tässä opinnäytetyössä käsiteltyjä aiheita, mutta joiden varsinainen tutkimusaihe ei varsinaisesti liity tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn aiheeseen.

Vuoden 2016 tutkimuksessa Pan ja Seow tutkivat teknologiakehityksen tuomia muutoksia taloushallinnon saralla. Pan ja Seow (2016) nostavat esille, että teknologian kehitys on tuonut muutoksia kirjanpitoalaan. Pilvipalvelut, eXtensible Business Reporting Language (XBRL) ja liiketoiminta-analyysien kehittyminen ovat muutta-

neet tapaa, joilla yritykset raportoivat ja tekevät liiketoimintapäätöksiä. Heidän mukaansa viimevuosina XBRL eli eXtensible Reporting language on muuttanut taloudellisen raportoinnin prosessia. XBRL:n avulla kyetään tunnistamaan yksittäiset yritystiedot yhtenäisillä tietomärytyksillä, ja siirtämään tietoa internetissä. Sen avulla voidaan myös nopeuttaa taloudellisen tiedon keräämistä. XBRL mahdollistaa kansainvälisen raportoinnin ja auttaa yrityksiä jatkossa tuottamaan kansainvälisesti vertailukelpoista, yhdenmukaista tietoa.

Panin ja Seown (2016) mukaan teknologiakehitys lisää työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Nykyteknologian käyttö vaatii yritykseltä investointeja, ja heidän mukaansa monet kirjanpitoyritykset ovatkin investoineet sähköisiin taloushallintojärjestelmiin, jotta tilitoimistot voivat kerätä, organisoida, käsitellä, arvioida ja esittää taloudellista tietoa aikaisempaa tehokkaammin ja luotettavammin. Tutkimuksessa todetaan sähköisen taloushallinnon mahdollistavan yrityksen eri ohjelmistojen keskustelun keskenään joko integraatioina tai tiedostosiirtoina. Digitalisaatio lisää myös valvonnan tarvetta, sillä kirjanpito-ohjelmat eivät ole vielä niin automatisoituja, että ne osaisivat suorittaa kaikki toiminnot itsenäisesti ja virheettömästi. Pan ja Seow toteavat tutkimuksessaan digitaalisen aikakauden tuovan mukanaan työkaluja, joiden avulla tietoa tuotetaan tehokkaammin ja suurempia määriä. Kustannussäästöjä syntyy ajankäytön tehostamisesta, jolloin voidaan keskittää yrityksen resurssit muille, huomiota kaipaaville alueille.

Pan ja Seow (2016) nostavat esille, että digitaalinen taloushallinto tuo mukanaan uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Vaikka tulevaisuutta ei vielääkään kyetä ennustamaan, on nykypäivän taloushallinto-ohjelmien tarjoama tieto yhä reaaliaikaisempaa, ja nykyään voidaan kehittyneen tietotekniikan avulla rakentaa laskentamalleja ja raportteja, joita hyödynnetään yritysjohton tulevaisuutta koskevissa päätöksissä. Tässä kirjanpitäjä astuu mukaan kuvioihin, ja tutkimuksen mukaan voidaankin nähdä, että kirjanpitäjät tulevaisuudessa ovat tärkeänä osana johdon päätöksenteossa.

Zybery ja Rova (2014) puolestaan ovat vuonna 2014 tutkimuksessaan todenneet, että taloushallinnon digitaalisuuden myötä kyetään tuottamaan enemmän täsmällistä, nopeaa ja laadukasta informaatiota, jota voidaan käyttää johdon päätöksenteon-

teon tukena. Tutkimuksen mukaan digitaalisten ratkaisujen avulla tiedon tuottaminen, käsittely ja siirto eri sidosryhmien välillä nopeutuvat. Erityisesti järjestelmäintegraatiot mahdollistavat nopean tiedonsiirron eri järjestelmien välillä. Zyberyn ja Rován tutkimuksen mukaan eri taloushallintojärjestelmien väliset integraatiot vähentävät tarpeetonta tiedonsiirtoa manuaalisesti järjestelmästä toiseen. Integraatioiden avulla tieto siirtyy helposti joko automaattisesti tai manuaalisesti tiedostosiirtona. Heidän mukaansa integraation avulla saatu tieto on laajaa, laadullista ja muodostuu yleensä lyhyessä ajassa.

Zyberyn ja Rován (2014) mukaan XBRL-järjestelmää pidetään tutkimuksen mukaan ihanteellisena työkaluna taloudellisten raporttien laadintaan ja tiedon siirtoon internetin avulla, sillä XBRL:n avulla esimerkiksi veroilmoitus voidaan muodostaa kirjanpidon tiedoista, ja lähettää se sähköisesti suoraan järjestelmästä veroviranomaisille. Tämä helpottaa yritysten hallinnollista taakkaa. Tutkimuksessa tuodaan esille digitaalisen tiedon luotettavuutta lisäävän noudatettavat standardit, kuten esimerkiksi maksuliikenne-, verkkolaskutus- ja tilikarttastandardit. Uusimpien suositusten mukaan sähköisessä informaatioissa tulisi noudattaa XBRL-merkintäkieltä. Zybery ja Rova kuvailevat XBRL:n kansainvälisesti käytetyksi merkintäkieleksi, joka esittää yritysten taloudelliset tiedot sellaisessa yhteisessä muodossa, että sähköiset taloushallintojärjestelmät osaavat poimia tarvittavat tiedot automaattisesti. XBRL:n ansiosta internetissä oleva tieto on läpinäkyvämpää ja tarjolla laajalle käyttäjäkunnalle. XBRL:n tarjoama tieto on kansainvälistä ja hyödyttää globaalia taloutta. Se myös lisää merkittävästi taloudellisten raporttien luotettavuutta, koska tarjolla oleva tieto on läpinäkyvämpää. Tutkimuksen mukaan kansainvälisessä ympäristössä avoimuus on tärkeässä asemassa erityisesti kansainvälisiä investointeja ja talouden kehitystä ajatellen.

Kuten edellisen perusteella voidaan todeta, tutki Jaatinen taloushallinnon tietoteknistä kehitystä ja leviämistä, sekä kehityksen mukanaan tuomia muutoksia niin itse alalla kuin sen toimenkuvissakin. Gullkvist tutki muuttuvien toimenkuvien lisäksi kirjanpitäjien suhtautumista alan muutosta kohtaan sekä tutki syitä kehityksen taustalla. Pan ja Seow sekä Zybery ja Rova käsitelivät tutkimuksissaan muuttuvien toimenkuvien lisäksi enemmän itse taloushallinnon kehitystä ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Tämän opinnäytetyön erityispiirteenä aikaisempiin tutkimuksiin

nähdessä on tutkimuksen ohella laadittu konkreettinen opas, jonka avulla taloushallinnon kehittämistä voidaan lähteä viemään eteenpäin.

1.3 Teoriatausta

Teoriataustaa haetaan tutkimusmenetelmäkirjallisuudesta, samankaltaisista opin-
näytetöistä, ammattikirjallisuudesta sekä alan aikakauslehdistä, tutkimuskirjallisuudesta (väitöskirjoista, tutkimusraporteista sekä tieteellisistä artikkeleista). Teoriataustaa saadaan myös haastatteluista, koulutuspäivistä, järjestelmäntarjoajan antamasta tai osoittamasta materiaalista sekä eri internet-lähteistä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään taloushallinnon nykytilaa sekä taloushallinnon murrosta. Opinnäytetyössä käsitellään taloushallinnon kehittämistä digitaalisen taloushallinnon ja sähköistämisen avulla.

Järjestelmävaihdokseen ja oppaan laadintaan ei löydy täsmäkirjallisuutta, sillä taloushallinnon digitalisointi on tuore aihe ja jokaisella tilitoimistolla lähtötilanne ja kehitysprojektin lopputulema on hieman erilainen. Lähtötilanteeseen ja lopputulemaan vaikuttavat esimerkiksi jo tehdyt kehitystoimet, kehitystarpeen laajuus ja käytössä olevat resurssit. Ohjelmistovaihdoksessa voi ohjelmisto olla jo joiltain osin käytössä, jolloin käyttöönotto on huomattavasti helpompaa kuin esimerkiksi tilanteessa, jossa vasta aletaan vertailla eri ohjelmistojen välillä. Lähtötilanteeseen sekä lopputulemaan vaikuttavat myös suurimpien asiakasyritysten tarpeet. Tämän vuoksi opinnäytetyöhön kerättävää tietoa onkin ammennettava monista eri lähteistä.

Taloushallinnon sähköistämisestä ja taloushallinnon digitalisaatiosta löytyy jonkin verran kirjallisuutta, mutta koska taloushallinto kehittyi hurjin askelein jatkuvasti, ei kirjallisuudessa oikein pysytäkään ajan hermoilla. Tämän ovat todenneet esimerkiksi Kaarlejärvi ja Salminen (2018), jotka ovat kirjoittaneet tätä opinnäytetyötä ajatellen kolme tärkeää teosta vuosina 2008–2018. Lahti (nyk. Kaarlejärvi) ja Salminen (2008) käsittelivät vuoden 2008 teoksessaan taloushallinnon siirtymää sähköisistä prosesseista kohti digitaalista taloushallintoa. Seuraavassa teoksessaan vuonna 2014 Lahti (nyk. Kaarlejärvi) ja Salminen (2014) tarkastelivat digitaalisen taloushallinnon aikakautta. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) viimeisin teos vuodelta 2018 kä-

sitteli digitaalisen taloushallinnon seuraavaa askelta, eli tekoälyä hyödyntävää, älykäästä taloushallintoa. Kuten tämän perusteella voidaan todeta, on kymmenessä vuodessa siis siirrytty digitaalisuuden suunnittelusta toteutukseen, ja siirrytty myös hieman lähemmäksi tulevaisuuden älykäästä taloushallintoa. Koska kirjallinen tieto vanhenee alan muutosvauhdin vuoksi nopeasti, löytyy lähteitä pääasiassa parhaiten alan aikakauslehdistä sekä internet-lähteistä.

Opinnäytetöitä liittyen taloushallintoalan ja tilitoimistojen toiminnan kehittämiseen löytyy viimevuosilta enenevissä määrin, joiden ilmentyminen puoltaa että tilitoimistoissa on alettu todentamaan kehittämistarvetta. Alueellisessa tarkastelussa selvisi että Pohjanmaalla esimerkiksi on tehty opinnäytetöitä uuden taloushallinto-ohjelman valinnasta, mutta tässä työssä mennään askel eteenpäin ja keskitytään käyttöönottoon.

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen suuntauksena on toimintatutkimus sekä tapaustutkimus, eli tutkimuksessa pyritään kehittämään toimeksiantajatilitoimiston toimintaa toimintatapoihin vaikuttamisen eli ohjelmistovaihdoksen kautta. Empiiristä aineistoa kerätään haastattelemalla toimeksiantajayrityksen koko henkilöstöä, eli toimeksiantajayrittäjää sekä toimiston kahta työntekijää. Haastattelumuotona on teemahaastattelu, jonka avulla kartoitetaan toimiston taloushallinnon nykytilaa sekä laadittavan oppaan laajuuden ja yksityiskohtaisuuden tarvetta. Aineistoa hankitaan myös havainnoimalla. Osallistuvan havainnoinnin myötä saadaan välitöntä informaatiota esimerkiksi koulutustilaisuuksista.

2 TILITOIMISTOALAN KEHITYSNÄKYMÄT

Suomen tilitoimistoala on voimakkaan muutoksen alla, ja muutosvauhdin nähdään tulevaisuudessa vain kiihtyvän (esim. Aho 2019; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29). Tilitoimistoalan kehitystä tarkastellessa voidaan huomata yleisesti puhuttavan tilitoimistoalan viimeaikaisesta nopeasta murroksesta, joka vaikuttaa tilitoimistoista asiakasyrityksiin saakka. Kehitys on tuonut mukanaan haasteita, sillä alan kilpailu on digitalisaation myötä voimistunut (Lattu 2019), kun paperiprosesseista on siirrytty kohti digitaalisia taloushallintoratkaisuja, jonka vuoksi on jouduttu kehittämään täysin uusia, kokonaan tai osittain sähköisiä palvelumalleja (Lahti & Salminen 2014). Edellisen perusteella voidaan todeta digitalisaation muuttavan alaa merkittävästi, ja onkin todettu (esim. Lindgren 2019; Jaatinen 2009) kirjanpitäjien toimenkuvien muuttuvan neuvoa antavampaan suuntaan, kun digitalisaatio mahdollistaa reaaliaikaisemman ja laajemman tiedon tuottamisen sekä vapauttaa aikaa rutiinityön vähemmän seurauksena.

Tilitoimistoalan seuraavana kehityssuuntana on robotiikan ja tekoälyn hyödyntäminen taloushallintoprosesseissa, ja esimerkiksi Kaarlejärvi ja Salminen (2018) ovat todenneet tekoälyn ja robotiikan yleistyneen Suomessa nopeasti alentuneiden kustannusten ansiosta, vaikkakin käyttö on edelleen melko vähäistä. Kaarlejärven ja Salmisen mukaan älykäs taloushallinto nähdään pitkälle kehittyneenä digitaalisena taloushallintona, jonka tarkoitus on tukea ihmistyötä, tehostaa toimintaa entisestään poistamalla rutiinitöitä ja vapauttamalla taloushallintoalan ammattilaisen aikaa vaativampia tehtäviä varten.

Koska tilitoimistoalan muutoksen voidaan todeta kiihtyvän entisestään, joutuvat tilitoimistot tulevaisuudessa kehittämään yhä enemmän toimintaansa ja palveluntarjontaansa (Jaatinen 2009). Tämän perusteella voidaankin todeta tulevaisuudessa muutoksessa mukana pysymisen vaativan tilitoimistoilta jatkuvaa ja ennen kaikkea nopeaa toiminnan kehittämistä.

Tässä luvussa käsitellään tilitoimistoalaa yleensä Suomessa, sekä tilitoimistoalan viimeaikaista, voimakasta murrosta ja sen mukanaan tuomia muutoksia. Tämän lisäksi tarkastellaan alan viimeaikaista kehitystä ja tulevaisuuden näkymiä.

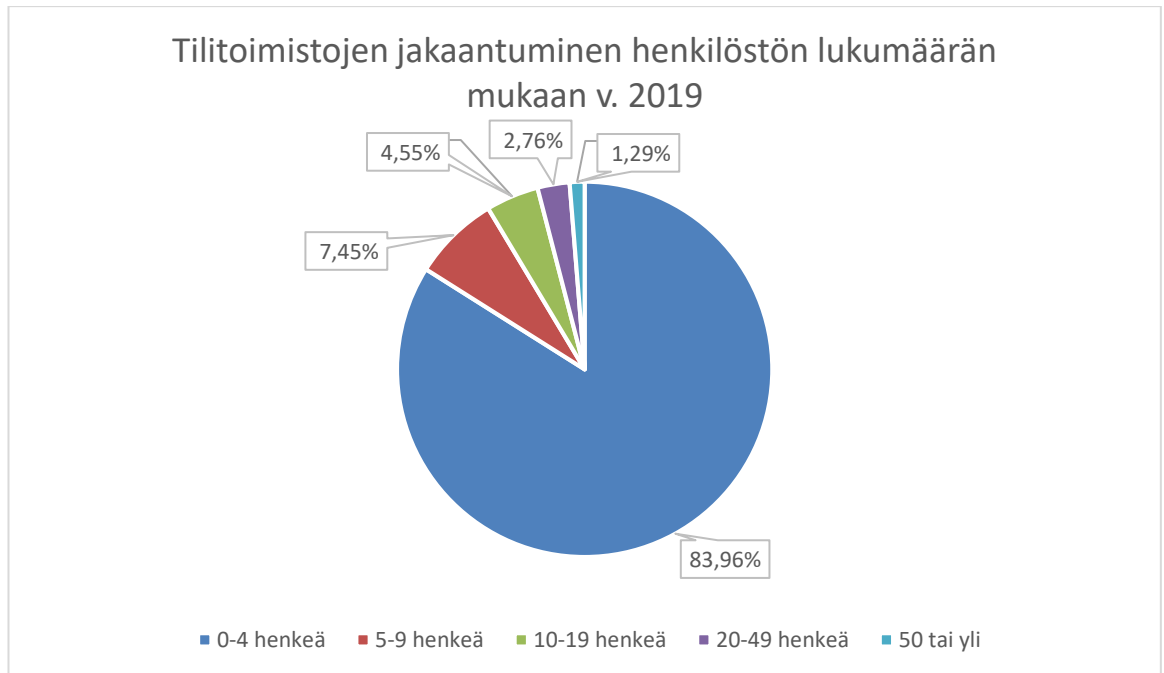
2.1 Ala yleensä

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut työllistivät vuonna 2019 Suomessa noin 11 300 henkeä 4106 yrityksessä (Tilastokeskus 2019a). Kuten alla olevasta taulukosta (taulukko 1) voidaan todeta, on liikevaihto alalla vuosina 2014–2019 kasvanut vuosittain tasaisesti, mutta samanaikaisesti alalla toimivien yritysten ja henkilöstön määrä on kuitenkin vähentynyt. Liikevaihdon kasvuun on vaikuttanut digitaalisuuden myötä saavutettu tehokkuus, taloushallinnon lisääntyneet ulkoistukset sekä lisäpalveluiden myynnin lisääntyminen (Pienimäki 2019).

Taulukko 1. Tilitoimistoalan toimipaikojen, henkilöstön sekä liikevaihdon kehitys vuosina 2014–2019 (Tilastokeskus 2019a).

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Toimipaikat (lkm)	4333	4295	4235	4249	4135	4106
Henkilöstö (lkm)	12017	12253	11702	11730	12216	11298
Liikevaihto (1000 €)	914525	957727	970437	998356	1099015	1148195

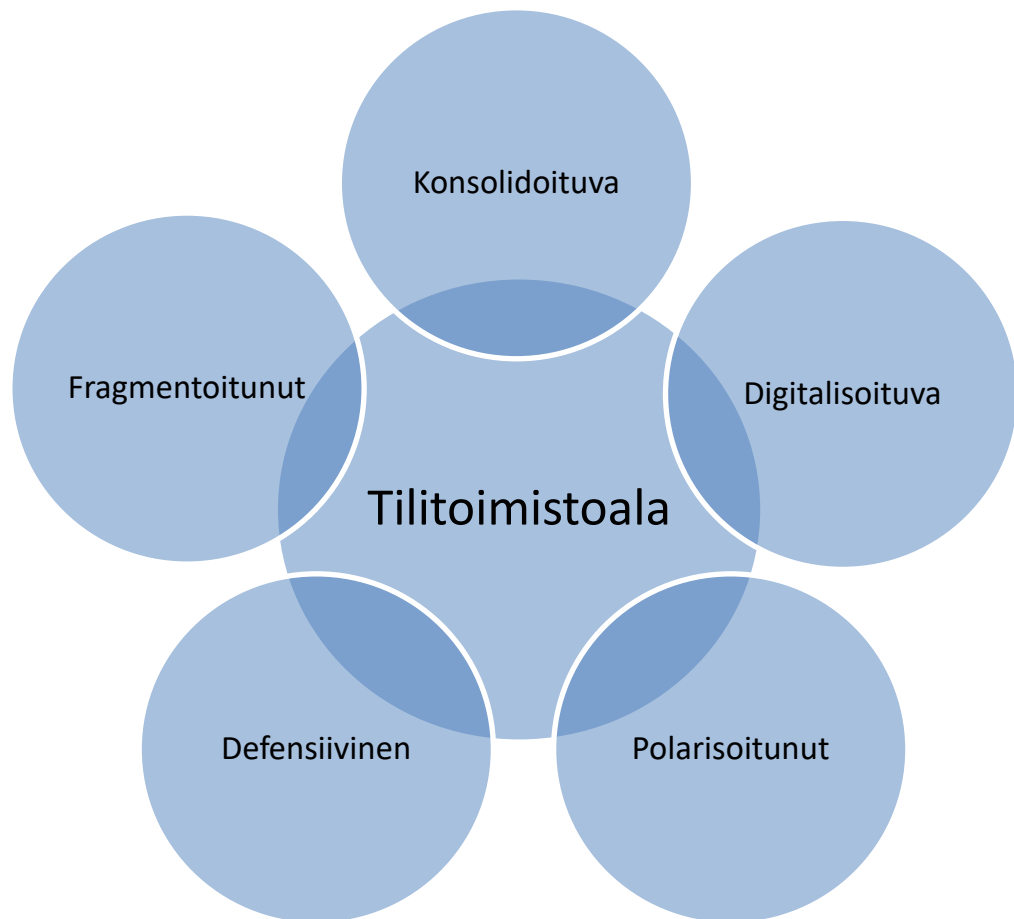
Tilitoimistoala Suomessa on fragmentoitunut eli pirstaloitunut (Kinnunen 2017). Tilitoimistoalalla on viime vuosina tapahtunut konsolidoitumista, eli isot valtakunnalliset toimijat ovat ostaneet pieniä tilitoimistoja (Kinnunen 2017). Metsä-Tokilan (2019) tekemästä Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportista 2019 käy ilmi, että konsolidoituminen on johtanut alan toimistojen kokoerojen kasvamiseen eli polarisoitumiseen. Tilitoimistoja on noin 4400 kappaletta, ja kahdeksan suurinta alan toimijaa kattavat noin miljardin euron kokonaismarkkinasta vain noin 30 prosenttia (Riikola 2020). Kuten alla olevasta kuviosta (kuvio 1) nähdään, suurin osa tilitoimistoista on pieniä, alle neljä henkeä työllistäviä tilitoimistoja.



Kuvio 1. Tilitoimistojen jakaantuminen vuonna 2019 henkilöstön lukumäärän mukaan (Tilastokeskus 2019b).

Niin konsolidoituminen kun polarisoituminen tulevat tulevaisuudessa voimistumaan, sillä taloushallinnon kehittäminen digitaalisaaion ja automaation avulla vaatii runsaasti resursseja (rahaa, aikaa, tietotaitoa), joita kaikilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä ei ole. Myös alan ikärakenne vahvistaa kehitystä, sillä pienten tilitoimistojen yrittäjistä iso osa eläköityy lähivuosina. (Lehtomäki 2018; Pienimäki 2019).

Tilitoimistoala on defensiivinen, eli ala kärsii muita vähemmän talouden suhdanteista ja sitä kautta yleisestä kurssien laskusta (Riikola 2020). Tilitoimistoja tarvitaan heikossakin markkinatilanteessa, joten tämän perusteella yleisesti voidaankin todeta, että vaikka talouskasvu hidastuisikin, ei tilitoimistoalan pitäisi tästä pysähtyä. Tilitoimistoalan riskit ovat maltillisia ja digitaalisuuden myötä alan ennustetaan kasvavan (Pienimäki 2019). Alla olevassa kuviossa (kuvio 2) kuvataan tilitoimistoalan nykypiirteitä.



Kuvio 2. Tilitoimistoalan piireet.

Tilitoimistoalan kilpailu on voimistunut nopeasti viimeaikoina (Lattu 2019). Kuten Inderesin yhtiöraporteissa (esim. Kinnunen 2017; Riikola; 2020) todetaan, tilitoimistoalalla kilpailu on ollut henkilösuhdevetoista ja paikallista, mutta alan murroksen enustetaan muuttavan kilpailutilannetta suurten tilitoimistojen eduksi, sillä tärkeimpiä muutosajureita alalla ovat taloushallinnon digitalisaatio, rutiinitehtävien automatisointi sekä asiantuntija- ja lisäarvopalveluiden merkityksen kasvaminen. Yhtiöraportteihin pohjautuen voidaankin todeta, etteivät pienimmät tilitoimistot siis ole luultavasti kykeneväisiä vastaamaan muutospaineeseen, jolloin suuryritykset saavat skaalaetuja digitalisaation sekä automatisaation avulla.

Similän (2019) mukaan 2019 vuoden alussa tilitoimistoista 66 prosenttia tarjosi osittain tai kokonaan sähköistä palvelumallia. Hänen mukaansa kokonaan sähköistä palvelumallia tarjosivat Suomen tilitoimistoista tuolloin puolet. Hän mainitsee, että valtion, kuntien ja viranomaisten kuten esimerkiksi Verohallinnon palveluiden sähköistämisen myötä paperinen asiointi hankaloituu, mikä puolestaan lisää tilitoimis-

tojen sähköistystarvetta entisestään. Similän mukaan tilitoimistojen asiakasyrityksistä vuonna 2019 lähes puolet käyttävät sähköisiä palveluita tilitoimistonsa tarjoamana.

Vuonna 2017 Suomen sähköinen taloushallinto täytti 20 vuotta (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Gullkvistin (2011) mukaan Suomi oli 1997-luvulla ensimmäinen maa, jonka lainsäädäntö mahdollisti siirtymisen sähköiseen taloushallintoon. Kuten monet taloushallintoalalla työskentelevät, myös Kaarlejärvi ja Salminen (2018) kertovat, että digitaalinen taloushallinto on kehittynyt nopeammin viimeisen viiden vuoden aikana (2016–2020) kuin tätä jaksoa edeltäneen viidentoista vuoden aikana (2000–2015). Heidän mukaansa kahdessakymmenessä vuodessa on loikattu eteenpäin, mutta viimeaikojen nopeasta kehityksestä huolimatta Suomi kuitenkin menetti asemansa sähköisen taloushallinnon edelläkävijänä. Kuten Gullkvist (2011) tutkimuksessaan totesi, on muutos kohti digitaalista taloushallintoa ollut odotettua hitaampaa.

Taloushallintoalan ohjelmistoja on Lyytisen (2020) mukaan Suomessa tarjolla runsaasti. Lyytisen mukaan muissa Pohjoismaissa kipuillaan, kun järjestelmämarkkinat keskittyvät muutamaan kansainväliseen jättiin. Lyytinen mainitsee, että taloushallintoliiton vuoden 2019 lopulla tekemässä tutkimuksessa ilmeni suosituimpia taloushallintojärjestelmiä löytyvän jopa 15 kappaletta, joiden joukosta löytyy myös täysin kotimaisia vaihtoehtoja.

Kaarlejärvi ja Salminen (2018) toteavat, että ohjelmistorobotiikka ja tekoäly ovat Suomessa yleistyneet nopeasti, sillä näiden kustannukset ovat alentuneet ja älykkään ratkaisut ovat näin ollen jo enemmän kaikkien saatavilla. Heidän mukaansa tekoälyohjelmistoista ei kuitenkaan löydy kotimaassa kehitettyjä ratkaisuja.

Modernin teknologian hyödyntämistä taloushallinnossa tarkastellessa voidaan kuitenkin todeta suomalaisten organisaatioiden yleisesti olevan monia muita maita edellä (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Taloushallinnon tehokkuus onkin Suomessa maailman huipputasoa (Hirsimäki 2018). Kaarlejärven ja Salmisen (2018) sekä Jaatisen (2009) mukaan nykyaikaisen taloushallinnon on tarkoitus tukea ja tehostaa liiketoimintaa, tarjota laadukasta, helposti hyödynnettävää ja esitettävää tietoa

ajasta ja paikasta riippumatta, nykyaikaista teknologiaa apuna käyttäen. Edellä esitetyn perusteella voidaankin todeta kotimaisella taloushallinnolla olevan jatkuva tarve muuttua ja kehittyä, sillä esimerkiksi viranomaisraportoinnin velvoitteet muuttuvat jatkuvasti. Myös kansallinen tulorekisteri sekä rakennusalan ilmoitusvelvollisuus ja eri maiden yhä reaaliaikaisemmaksi muuttuva veroraportointi aiheuttavat muutospaineita (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Edellisen perusteella voidaankin todeta, että taloushallintoalan muutoksesta on tullut normaali olotila.

2.2 Tilitoimistoalan murros ja toimenkuvien muutos

Tilitoimistoalan viimeaikaisen nopean kehityksen vuoksi alan voidaan todeta olevan murroksessa. Murroksen voidaan nähdä vaikuttavan itse alaan, toimenkuviin kuin asiakkaisiinkin. Murroksella tarkoitetaan taloushallinnon nopeaa siirtymää paperisiin tositteisiin perustuvista prosesseista kohti sähköistä ja yhä edelleen kohti digitaalista taloushallintoa (Lahti & Salminen 2014, 31).

Kuten jo aikaisemmin tässä työssä todettiin, murroksen vuoksi tilitoimistot ovat voimakkaan muutospaineen alla. Yhä useampi alan toimija on oivaltanut kehittämistarpeen, joka on johtanut tilitoimistojen taloushallinnon nopeaan sähköistämiseen ja digitalisoimiseen (Lahti & Salminen 2014). Varanka ym. (2017) korostavat, että murros globalisoi tilitoimistomarkkinoita ja maantieteellisen sijainnin merkitys vähenee, kun työstä tulee digitaalisten ratkaisujen avulla joustavampaa ja ajasta ja paikasta riippumatonta. Tämän perusteella voidaankin todeta taloushallinnon digitalisaation mahdollistavan tilitoimistomarkkinoiden kansainvälistymisen, sillä taloushallinto ei ole enää sidottuna paikkaan tai aikaan.

Varanka ym. (2017) tuovat esille, että tilitoimistoalalla teknologia integroituu kaikkien toimintaan, jonka vuoksi yritysten toimintaympäristöt muuttuvat, ja edellytetään toimintatapojen päivittämistä ja työkuulttuurin muutosta. Sähköistymisen sekä digitalisoitumisen myötä tilitoimistot ovat kehittäneet täysin uusia, kokonaan tai osittain sähköisiä palvelumalleja paperisten prosessien tilalle (Lahti & Salminen 2014). Uuden taloushallinnon ja laajan palvelutuotannon avulla voidaan tarjota yrityksen talouden suunnitteluun entistä enemmän mahdollisuuksia (Ahvenniemi 2014). Digitalisoitumisen on ennustettu olevan yhtä suuri muutos kuin teollistuminen aikoinaan

(Suomalainen 2017). Taloushallinto kehittyy jatkuvasti, ja tulevaisuus tulee olemaan entistä digitaalisempi (Zybery & Rova 2014). Digitaalinen aikakausi tuo mukanaan työkaluja, joiden avulla tietoa tuotetaan tehokkaammin ja suurempia määriä (Haapavuori 2020).

Edellisen perusteella voidaankin todeta, etteivät toimintaa pyri tehostamaan pelkästään tilitoimistot, vaan yhtälailla myös tilitoimistojen asiakkaat. Pienimäki (2019) korostaa, että yritysjohtajat tarvitsevat päätöksentekonsa tueksi reaaliaikaista tietoa ja tulevaisuudessa tämä tarve ainoastaan lisääntyy. Zyberyn ja Rovan (2014) mukaan digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla kyetään tarjoamaan yhä reaaliaikaisempaa tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Lahti ja Salminen (2014) ovat teoksessaan esitelleet tutkimuksen, jonka mukaan digitaaliseen taloushallintoon siirtymällä yritykset ovat tehostaneet toimintaansa jopa 30–50 prosentilla. Tämän perusteella voidaankin todeta, että tilitoimiston taloushallintoratkaisujen tulee tukea asiakasyrityksen kasvua ja liiketoimintamuutoksia

Opinnäytetyön toimeksiantaja on havainnut, että asiakasyritykset ovat valveutuneempia kuin aiemmin, eli asiakkaat osaavat nykyään vaatia tilitoimistolta sähköisiä taloushallintoratkaisuja. Tämän perusteella voidaankin todeta, että tilitoimiston on kyettävä vastaamaan näihin vaatimuksiin, ettei asiakasta menetetä kilpailijalle. Toimeksiantaja on myös havainnut tilitoimistojen digitalisoinnin olevan vasta alussa, ja toimeksiantaja uskoo, että tulevaisuudessa digitalisointia ja automatiikkaa hyödynnetään taloushallinnossa yhä enemmän. Myös Pienimäen (2019) mukaan kirjanpitosessien automatisoinnilla kyetään erityisesti vapauttamaan asiantuntijoiden aikaa vaativampien työtehtävien hoitoon. Pienimäen mukaan tarkoituksena on myös pyrkiä välttämään tiedon tarpeetonta käsittelyä useaan kertaan. Edellä esitetyn perusteella voidaan ennustaa, että tekoäly sekä ohjelmistorobotiikka tulevat lisääntymään oleellisesti tulevaisuudessa.

Tilitoimistoalan murros muuttaa niin tilitoimistojen roolia kuin kirjanpitäjien työnkuvaa, kun rutiininomaisesta tallennustyöstä kyetään siirtymään kohti analyysejä ja numerotulkintoja (Remes 2020; Välimäki 2019). Remeksen (2020) mukaan kirjanpitäjältä tullaan vaatimaan vuorovaikutustaitoja sekä prosessituntemusta. Aho (2019) kertoo kirjanpitäjän roolin muuttuvan neuvoa antavaan suuntaan perinteisen rutiinityön sijaan, eli kirjanpitäjistä tule asiakasyritysten konsultteja.

Jaatisen (2009) mukaan uudet toimintatavat vaativat henkilöstöltä uudenlaista ajattelua. Hän myös kertoo, että teknisen osaamisen lisäksi tulevaisuudessa vaaditaan osaamista ymmärtää kokonaisuuksia sekä liiketoiminnan luonnetta laajemmin, kun kirjaamisen sijaan tulee analysoida lukuja, neuvoa ja tarjota asiakkaalle konkreettisia vinkkejä, joiden avulla liiketoimintaa voitaisiin kehittää. Niin Ollilan (2017) kuin Tieahonkin (2019) mukaan tulevaisuuden kirjanpitäjän työssä korostuvat talousosaamisen lisäksi niin asiakaspalvelu kuin uusien teknologioiden hallinta, ongelmanratkaisukyky ja atk-taidot.

Jaatisen (2009) lisäksi myös Suomalainen (2017) on todennut kirjanpitäjän toimenkuvan muuttuvan enemmän neuvoa antavaan suuntaan, ja kirjanpitäjästä muotoutuukin asiakasyrityksen avainkumppani, jolla on keskeinen rooli yrityksen liiketoiminnan ohjauksessa ja yritysjohton päätöksenteon tukena. Jaatisen (2006) mukaan digitalisaatio poistaa suurilta osin rutiinityötä, mutta kirjanpitäjän työ ei suinkaan lopu. Tämän pohjalta voidaan todeta ihmisen etuna koneisiin verrattuna olevan ongelmanratkaisukyky sekä vuorovaikutustaidot. Jaatisen (2009) mukaan tulevaisuus lisää myös kouluttautumisen merkitystä. Omaa osaamista tulee jatkuvasti ylläpitää ja omaa osaamistaan kehittää, jotta voidaan toimia taloushallintoalana asiantuntijana (Soro 2017). Tulevaisuuden kirjanpitäjältä vaaditaan analyyttisyyttä, ketteryttä, ennakointikykyä ja ennen kaikkea sopeutuvuutta (Cohn 2020).

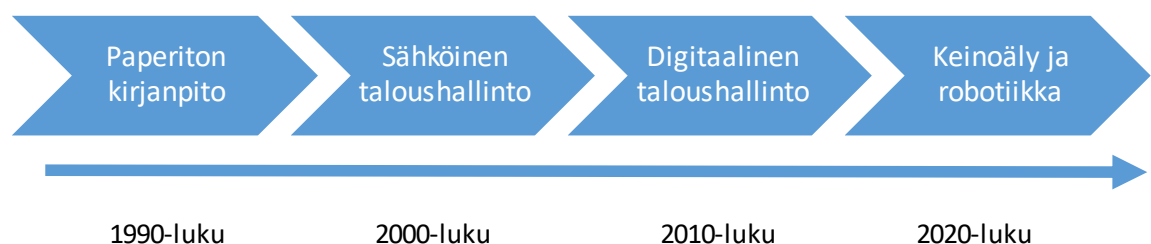
Edellisen perusteella voidaankin todeta taloushallintoalan sekä erityisesti tilitoimistoalan muutoksen vaativan myös uudenlaisia johtajuustaitoja. Tämän ovat todenneet myös esimerkiksi Viitala (2013, 165–167) sekä Marténg (2017). Toimeksiantaja on todennut, että tilitoimistoyrittäjät ovat kovilla, sillä henkilöstön kehittämistarve ei työnkuvan muutoksen myötä ainakaan vähene. Yleisesti voidaankin todeta lainsäädännön, ohjelmistojen ja asiakkaiden tarpeiden muuttuvan jatkuvasti. Aho (2019) kertoo, että tilitoimistojen pitäisi tulevaisuudessa kehittää toimintaansa jatkuvasti, jotta kyetään tarjoamaan palveluita yhä valveutuneemmille asiakkaille.

Edellisten kappaleiden perusteella voidaan todeta, että tulevaisuuden menestyjältä vaaditaan kattavaa sähköistä työkalupakkia, hyviä atk-taitoja ja jatkuvaa kouluttautumista, aktiivista markkinointia sekä joustavuutta. Kaarlejärvi ja Salminen (2018) tähdentävät, että oikea aika kehittää tilitoimiston toimintaa on tänään, eli mitä kauemmas teknologia karkaa, sitä hankalampaa kehityksen kelkkaan on hypätä.

2.3 Alan kehitys

Tilitoimistoalan nopea viimeaikainen kehitys on johtanut siihen, että yhä useammat ovat siirtyneet sähköisestä taloushallinnosta kohti digitaalista taloushallintoa (Lahti & Salminen 2014). Lahti ja Salminen määrittelevät sähköisen taloushallinnon sähköisesti tehostetuksi taloushallinnoksi, eli taloushallintoa tehostetaan hyödyntämällä tietotekniikkaa ja sovelluksia, internetiä, sähköisiä palveluita ja ohjelmistointegraatioita. Yksinkertaistetusti sähköinen taloushallinto tarkoittaa taloushallinnon tehtävien, kuten vaikkapa ostoreskontran hoidon, myyntilaskutuksen tai kirjanpidon hoitoa sähköisesti (Lahti & Salminen 2008). Sähköistä taloushallintoa voidaan pitää digitaalisen taloushallinnon esiasteena (Jaatinen 2009). Aho (2019) kertoo, että sähköistä taloushallintoa hyödynnetään tilitoimistoalalla jo todella laajasti, mutta yhä useammat ovat ottaneet jo askelen eteenpäin siirtyessään käyttämään digitaalisia taloushallintoratkaisuja.

Taloushallinnon sähköistämisen seuraava vaihe on digitaalinen taloushallinto, jolloin kaikki taloushallinnon tietovirrat ovat alusta loppuun saakka digitaalisessa muodossa (Lahti & Salminen 2014). Digitaalisen taloushallinnon seuraava askel on älykäs taloushallinto, jossa hyödynnetään ohjelmistorobotiikkaa ja tekoälyä (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Digitaalista ja älykästä taloushallintoa käsitellään jäljempänä omissa kappaleissaan. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) ilmennetään taloushallinnon kehitystä Suomessa 1990-luvulta nykypäivään.



Kuvio 3. Taloushallinnon kehitys Suomessa 1990–2020 (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16).

Vaikka alalla puhutaankin tilitoimistoalan murroksesta, on sähköinen taloushallinto kuitenkin Suomessa kaiken kaikkiaan edennyt kaikkia odotuksia hitaammin (esim. Kaarlejärvi & Salminen 2018, Jaatinen 2009; Gullkvist 2011). Varanka ym. (2017)

nostavat esille, että Suomi on ollut digitaalisen kehityksen edelläkävijä 2010-luvun alussa, mutta kehitys on sittemmin taantunut. Heidän mukaansa näyttääkin siltä, etteivät organisaatiot ole valmiita hyödyntämään digitalisuuden mukana tuomia mahdollisuuksia.

Digitalisoinnin odotettiin etenevän vauhdikkaammin Suomen lainsäädännön, verkkolaskustandardien, kehittyneen maksuliikenteen sekä internetin käytön yleisyyden vuoksi (Gullkvist 2011; Kaarlejärvi & Salminen 2018). Jaatisen (2009) mukaan sähköisten innovaatioiden hidas leviäminen johtuu heikoista tietoteknisistä taidoista, ihmisten asenteista ja toimintatapojen muuttumattomuudesta tietotekniikan käytöstä huolimatta. Varanka ym. (2017) nostivat hitauden syiksi muun muassa sopivien taloushallintojärjestelmien puutteen sekä digitalisoinnin monimutkaisuuden. He korostavat myös uusien teknologioiden omaksumisen olleen hidasta. Aho puolestaan (2019) uskoo digitalisaation hitauden johtuvan tilitoimistoalan pirstaleisuudesta, pienistä volyymeistä ja pienistä asiakkuuksista. Hänen mukaansa digitalisaatiota hyödynnetään useimmiten ensin siellä, missä liikkuu rahaa tai missä muutoksen toteuttaminen on helpointa. Gullkvist toteaa tutkimuksessaan (2011) että vahva ulkoisen paineen puute on ollut teknologiakehityksen syynä. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan valitettavan usein taloushallintoalalla vaalitaan vanhoja, hyväksi todettuja tapoja toimia turhankin pitkään ja tämän seurauksena uudistutaan liian hitaasti.

Edellisen perusteella voidaan todeta sähköisen taloushallinnon hitaan leviämisen taustalla olevan useita syitä. Kuitenkin seuraavaksi esitetyn perusteella viimeisen viiden vuoden aikana voidaan nähdä tapahtuneen paljon niin taloushallinnossa kuin sen prosesseissa. Taloushallinnon kehityksen myötä palvelumarkkinat ovat kasvaneet ja erilaisia taloushallinnon ratkaisuja löytyy yhä enemmän (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Kaarlejärven ja Salmisen mukaan vuosien 2016–2020 välillä taloushallinto on kehittynyt nopeammin kuin ajanjaksoa edeltävän viidentoistavuoden aikana.

Tulevaisuuden kehitysvauhti näyttää kiihtyvän entisestään ja taloushallinnon viimeaikaista kehitystä ovat tukeneet Kaarlejärveä ja Salmista (2018) mukaillen sähköisen laskutuksen ja siihen liittyvien yhteisten standardien yleistymisen, pilvipalveluiden nopea kehitys, mobiilikäytön, ohjelmistorobotiikan ja koneoppimisen yleistymi-

nen sekä taloushallinnon sulautuminen osaksi toiminnanohjausta. Erityisesti mobiilikäytön mahdollistaminen ja sen käytön lisääntyminen ja käyttäjäystävällisyys on Kaarlejärven ja Salmisen mukaan vauhdittanut taloushallinnon viimeaikaista kehitystä, sillä mobiilipalveluiden avulla voidaan toimia yhä useammin ajasta ja paikasta riippumatta. Ajasta ja paikasta riippumattomuus tekee työtehtävien hoitamisesta helpompaa ja tehokkaampaa (Jaatinen 2009).

Esitetyn pohjalta voidaankin todeta digitaalisessa muodossa olevan datan hyödyntämisen toiminnan tehostamisessa, kehittämisessä ja lisäarvon synnyttämisessä nousseen täysin uudelle tasolle. Kaarlejärvi ja Salminen (2018) kertovat ohjelmistorobotiikan käytön hyödyntämisen olevan taloushallinnon uusin trendi. Myös alkeellista tekoälyä (kuten koneoppimista) on hyödynnetty taloushallinnossa, mutta ohjelmistorobotiikan ja alkeellisen tekoälyn käyttö tilitoimistoissa on heidän mukaansa vielä melko vähäistä. Edellisen perusteella voidaan todeta, että tekoäly on kuitenkin muodostumassa osaksi uusien ratkaisujen vakiotoiminnallisuutta. Ohjelmistorobotiikan ja koneoppimisen avulla voidaan tehostaa myös olemassa olevien järjestelmien käyttöä (Kaarlejärvi & Salminen 2018).

2.3.1 Digitaalinen taloushallinto

Gullkvist on vuonna 2011 todennut, että digitalisaatio on muuttanut taloushallintoalaa pysyvästi ja perustavanlaaisesti. Digitalisaatio on vaikuttanut niin suorittamiseen, tiedon keräämiseen kuin käsittelyynkin (Gullkvist 2011). Lahden ja Salmisen (2008) mukaan yleisesti nykyaikaista taloushallintoa kuvattaessa termejä digitaalinen taloushallinto ja sähköinen taloushallinto käytetään rinnakkain. Lahti ja Salminen määrittelevät digitaalisen taloushallinnon sähköiseksi tiedoksi, joka sijaitsee usein eri tietokannoissa, ja tätä sähköistä tietoa käsitellään, siirretään ja varastoidaan, eli digitaalisen tiedon käyttö vaatii sovelluksen tai ohjelmiston. Tämän edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että digitaalisessa muodossa oleva tieto kulkee tietoverkossa nopeasti, eikä sen varastointiin tarvita suurta fyysistä tilaa, mikä tarvittaisiin, jos sama aineisto säilytettäisiin paperisessa muodossa. Lahti ja Salminen (2014) korostavat, että digitaalinen taloushallinto kattaa kaikki talouden prosessit,

eikä se tunne yritys- tai organisaatorajoja. Digitaalisen taloushallinnon toimintaympäristöä on kuvattu alla olevassa kuviossa (kuvio 4).



Kuvio 4. Digitaalisen taloushallinnon toimintaympäristö. Taloushallinnon tulevat ja lähtevät tietovirrat, jotka pyritään hoitamaan sähköisesti (Lahti & Salminen 2014).

Tuleekin huomata, että digitaalinen taloushallinto ei siis pelkästään ole verkkolas-kutusta ja laskujen sähköistä käsittelyä, kutein usein kuvitellaan. Lahti ja Salminen (2014) määrittelevät digitaalisen taloushallinnon tarkoittavan taloushallinnon kaikkien käsittelyvaiheiden sekä tietovirtojen digitalisointia ja kaiken tuotetun tiedon käsittelyä digitaalisessa muodossa. Helanto ym. (2013, 28) kuvaavat digitaalisen taloushallinnon laajaksi kokonaisuudeksi, ja tätä kokonaisuutta hoidetaan nykyaikaisin työvälinein sekä sähköisten prosessien avulla.

Digitalisaatioon liittyy vahvasti myös automaatio (Lahti & Salminen 2014). Automaatio auttaa taloushallinnon suorittavassa työssä, ja tulevaisuudessa se saattaa helpottaa myös vaativissakin laskennan ja verotuksen asiantuntijatyöissä (Aho 2019). Automaation pohjana toimii standardointi, joiden avulla luodaan sääntöjä, ja näiden

sääntöjen avulla järjestelmä kykenee itse tekemään toimenpiteitä, esimerkiksi tiliöimään automaattisesti ostolaskuja (Fredman 2017). Fredman kertoo, että maksuliikenne-, verkkolaskutus- ja tilikartastandardit mahdollistavat tehokkaan maksuliikennekäsittelyn, laskutuksen sekä laskutiedon hyödyntämisen. Standardointien avulla kirjanpito-ohjelmat pystyvät laatimaan raportteja ja viranomaisilmoituksia vain nappia painamalla (Lahti & Salminen 2014). Gullkvist (2005) totesi vuoden 2005 tutkimuksessaan automaation vapauttavan kirjanpitäjien aikaa, kun ohjelmisto kykenee itsenäisesti tekemään esimerkiksi automaattitiliöintejä. Gullkvist toteaa, ettei automaatio kuitenkaan poista kirjanpitäjän työtä, sillä kirjanpitäjän tehtävänä on varmistaa automaattitiliöintien oikeellisuus, ja tehdä tarvittaessa korjauksia.

Yleisimmin tilitoimistojen digitaalinen taloushallinto näkyy konekielisinä tiliotteina sekä sähköisinä myynti- ja ostolaskuina ja sähköisinä osto- ja myyntireskontrina (Lahti & Salminen 2014). Verkkolaskustandardit sekä XBRL liittyvät myös digitaaliseen taloushallintoon. XBRL eli eXtensible Business Reporting Language on kansainvälisesti käytetty merkintäkieli, joka esittää taloudelliset tiedot rakenteellisessa muodossa, jonka ansiosta raportit voidaan muodostaa ja jalostaa helposti tietokoneohjelmien avulla (Koskentalo 2014). Nämä raportit voidaan lähettää esimerkiksi Patentti- ja Rekisterihallituksen, Verohallinnon, tai Tilastokeskuksen järjestelmiin sähköisiä kanavia pitkin. Verkkolaskustandardeilla puolestaan tarkoitetaan niin kansallista kuin EU-tasoista standardistoa, joka määrittelee tarkasti verkkolaskun tietosisällön (Ropo Capital 2018). Yhtenäiset verkkolaskutiedot mahdollistavat verkkolaskun vaiheiden käsittelyn automatisoinnin (Kaarlejärvi & Salminen 2018).

Lahti ja Salminen (2014) kertovat digitaalisen taloushallinnon perimmäisen tarkoituksen olevan työn tehostaminen. Heidän mukaansa digitaalinen taloushallinto mahdollistaa nopeammat läpimenoajat, mutta myös helpottaa tiedon keräämistä, tuottamista ja käsittelyä. Jaatisen (2006) mukaan digitalisaation avulla voidaan poistaa turhat, päällekkäiset käsittelyvaiheet, helpottaa sidosryhmäraportointia, tuottaa lisäarvopalveluita, kun voidaan keskittyä analysoimaan aineistoja rutiinityön vähentäessä, ja ajan vapautumisen myötä voidaan kasvattaa oman tilitoimiston liiketoimintaa. Edellisen perusteella voidaankin todeta, että tähän päästään, kun tositteet ovat konekielisiä, taloushallintomateriaalin käsittely on kokonaan sähköistä, transaktiot prosessoidaan ja raportoidaan automaattisesti, tieto siirtyy sidosryhmien

ja ohjelmistojen välillä sähköisesti ja arkistointi olisi sähköistä. Täydellinen digitalisaatio siis edellyttää kaiken aineiston sähköistä käsittelyä alusta loppuun (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Merkittävää siis on, että aineisto saapuu digitaalisena, eikä sitä esimerkiksi skannata paperisesta sähköiseen muotoon (Lahti & Salminen 2014). Mikäli siis tavarantoimittajan paperinen lasku skannataan ostoreskontraan sähköiseen muotoon, voidaan Kaarlejärven ja Salmisen määritelmän mukaan todeta, ettei tässä tapauksessa voida enää puhua täysin digitaalisesta taloushallinnosta.

Lahti ja Salminen (2014) ovat todenneet digitaalisen taloushallinnon tehostavan ja nopeuttavan työntekoa, kun samaa tietoa ei enää käsitellä useaan kertaan. Heidän mukaansa digitaalinen taloushallinto lisää läpinäkyvyyttä, parantaa toiminnan laatua ja vähentää virheitä. Tämän pohjalta voidaan todeta digitalisaation tuovan myös kustannussäästöjä esimerkiksi työvoimatarpeen ja arkistointitilan osalta. Internet-pohjaisten ohjelmistojen ansiosta tilitoimistopalvelut ovat ajasta ja paikasta riippumattomia, ja esimerkiksi ostolaskuja voi käsitellä missä vain (Jaatinen 2009; Varanka jne. 2017). Kaarlejärvi ja Salminen (2018) kertovat esimerkiksi ostolaskujen käsittelyn ja raporttien läpikäynnin onnistuvan mistä päin maapalloa tahansa digitaalisuuden mukanaan tuoman ajasta ja paikasta riippumattomuuden ansiosta. Digitaalinen aineisto saadaan siirrettyä, varastoitua ja käsiteltyä helposti ja nopeasti. Koko tapahtumaketju ostosta maksuun kyetään hoitamaan huomattavasti lyhemässä ajassa kuin ennen, jolloin vältetään maksujen viivästymiset ja seuraamusmaksut (Kaarlejärvi & Salminen 2018).

Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan digitalisaation ansiosta taloushallinnossa voidaan tuottaa tietoa enemmän ja reaaliaikaisemmin kuin ennen. Jaatinen (2006) mukaan digitaalisen taloushallinnon tuottamaa tietoa on saatavilla paljon, erityisesti laadullista ja oikea-aikaista tietoa on tarjolla aiempaa enemmän. Edellisten perusteella voidaan todeta tiedon lisääntymisen ja reaaliaikaistumisen hyödyttävän erityisesti tilitoimiston asiakasyritysten johtoa, kun kyetään hyödyntämään taloushallinnon tuottamaa reaaliaikaista tietoa päätöksentekonsa tukena.

Toimeksiantaja korostaa, että erityisesti tilitoimistojen asiakasnäkökulmasta tärkeä hyöty on digitaalisuuden mahdollistama itsepalveluperiaate, eli jos asiakasyritykselle myönnetään valtuudet päästä tarkastelemaan oman yrityksensä kirjanpito-tietoja internetpohjaiseen kirjanpito-ohjelmistoon, kykenee yritysjohto hakemaan tarvitsemansa tiedot ja raportit nopeasti, ja juuri silloin kuin niitä tarvitaan. Digitaalisten ratkaisujen avulla nopeutetaan huomattavasti kirjanpidon valmistumista sekä raportointia (Aho 2019). Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan yritykset kykenevät jatkuvasti kiristyvässä kilpailuympäristössä tukeutumaan kirjanpidon tarjoamaan yhä reaaliaikaisempaan tietoon, ja johtamaan yritystä näiden tietojen perusteella sekä reagoimaan muuttuviin markkinatilanteisiin nopeammin kuin aikaisemmin. Digitaalisuus onkin Lahden ja Salmisen (2014) mukaan keino selvittää kasvavista kontrolli- ja vastuuvaatimuksista. Voidaankin todeta, että digitalisaatio tuo mukaan monia hyötyjä niin tilitoimistoa kuin asiakasyrityksiä ajatellen. Digitalisaation hyötyjä on esitelty seuraavassa kuviossa (kuvio 5).

Digitaalisen taloushallinnon hyödyt	Tehokkuus
	Nopeus
	Ekologisuus
	Läpinäkyvyys
	Reaaliaikaisuus
	Ajasta ja paikasta riippumattomuus
	Virheiden vähentyminen
	Päällekkäisten työvaiheiden poistuminen
	Joustavuus
	Laajemman tiedon tuotettavuus
	Mahdollistaa lisäarvopalveluiden tuoton
	Yhteistyön lisääntyminen
	Arkistointitilan pienempi tarve
	Ilmoitusten ja raportointien laadinnan helpottuminen

Kuvio 5. Digitaalisen taloushallinnon hyödyt (TietoAkseli Oy 2015).

Digitaalisen taloushallinnon mukanaan tuoma suurin muutos on pilvipalveluiden läpimurto (Rantanen 2018). Rantasen mukaan pilvipalvelut, eli internetissä olevat ohjelmistot ja tietotekniikkapalvelut ovat viime vuosina kehittyneet hurjasti ja tämän

vuoksi yleistyneet voimakkaasti. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan pilvipalvelut ovat vakiintuneet taloushallinto-ohjelmistoissa yleisimmäksi vaihtoehdoksi. He määrittelevät pilvipalvelun netin kautta käytettäväksi ohjelmistopalveluksi, jolloin palveluntarjoaja tarjoaa keskitetysti ylläpidettyä sovellusta, ja on vastuussa sovellusten toiminnasta sekä kehityksestä. Hyvin usein tarjolla on myös käyttöönoton opastus ja sovellustuki.

Pilvipalveluissa on kolme palvelumallia: IaaS, PaaS ja SaaS (Eronen 2016). Kaarlejärvi ja Salminen (2018) kertovat, että digitaaliset taloushallinto-ohjelmistot tarjotaan nykyään pääasiassa pilvipalveluina, eli SaaS-palveluina (Software as a Service). Eronen (2016) mukaan SaaS-palvelussa ohjelmistoja ei käyttäjä itse pysty muokkaamaan, eli tilitoimistossa tämä tarkoittaa siis sitä, että käytetään ohjelmistotalon valmiiksi räätälöimää ohjelmaa selainpohjaisesti, ja käytettävään ohjelmaan on määritelty sovitut taloushallintopalikat. Eronen kertoo, että PaaS on lyhenne sanoista Platform as a Service ja IaaS puolestaan sanoista Infrastructure as a Service. Eronen mukaan PaaS-palvelunkäyttäjän tulee huolehtia itse tietoturvasta sekä sovellustason päivityksestä. IaaS-palvelussa palveluntuottaja tarjoaa asiakkaalle verkkopohjaisen hallintaliittymän, jonka kautta asiakas itse perustaa tarvittavat palvelimet sekä hallinnoi palvelinta, verkkoyhteyttä ja palomuuriasetuksia. Hän korostaa, että palveluntuottajan vastuu ulottuu siis vain alustoihin, eli palvelunkäyttäjältä vaaditaan paljon osaamista. IaaS-palvelussa Eronen mukaan ostetaan koko ohjelmistoinfrastruktuuri, PaaS-palvelussa sovellusalusta palveluna ja SaaS-palvelussa ostetaan koko ohjelmisto palveluna.

Pilvipalvelut ovat yleensä edullisia ja Lahti ja Salminen (2014) kertovatkin, että pilvivaihtoehto on kokonaiskustannuksiltaan 50–80 prosenttia edullisempi kuin itselle ostettu, serverille asennettu omatoimisesti ylläpidettävä ohjelmistolisenssi. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan pilvipalveluiden hinnoittelu on selkeää, sillä se perustuu useimmiten käyttöön, asiakasmääriin ja käyttäjämääriin. Koska palveluntarjoaja ylläpitää sovellusta keskitetysti, ei tilitoimiston itse tarvitse huolehtia ylläpidosta, varmistuksista tai päivityksistä. Käyttöön riittää pelkkä internet-yhteys. Heidän mukaansa pilvipalvelut mahdollistavat myös pienemmille yrityksille pääsyn sellaisiin sovelluksiin ja taloushallintoratkaisuihin, joita heidän ei ole ollut aiemmin suurten kustannusten vuoksi järkevää hankkia.

Pilvipalvelut mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn eri päätelaitteilla, ja tarvittava tieto on helposti saatavilla (Varanka ym. 2017). Reaaliaikainen tieto on kaikkien käsillä, ja itsepalveluperiaate mahdollistuu kun asiakkaallekin voidaan myöntää pääsy pilvessä oleviin tietoihin (Pepe 2011). Varanka ym. (2017) muistuttavat digitaalisen taloushallinnon antavan aikaa tarkastella ja analysoida reaaliaikaisesti kerättyä tietoa, kun rutiinityön määrää saadaan vähennettyä. Tulevaisuus mahdollistaakin yhä tehokkaamman ja asiakaslähtöisemmän työskentelyn, kun perinteinen menneisyyteen katsominen vaihtuu reaaliaikaiseksi ja katseita voidaan luoda myös tulevaan kun ennusteiden ja analyysien laadinta helpottuu (Lindgren 2019). Edellisen perusteella voidaankin todeta pilvipalveluilla olevan useita hyötyjä, joiden avulla tilitoimiston toimintaa kyetään kehittämään ja nykyaikaistamaan. Pilvipalveluiden hyötyjä on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 6).



Kuvio 6. Pilvipalvelun hyödyt.

Viimevuosina digitaalinen taloushallinto ja erityisesti sen mukanaan tuomat pilvipalvelut ovat rantautuneet useisiin tilitoimistoihin. Tämän ansiosta suurin osa taloushallinnon tiedosta liikkuu organisaatioiden välillä sähköisesti (Kaarlejärvi 2019a). Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan seuraava vaihe taloushallinnon digitalisatiossa on muuttaa loputkin paperiprosessit sähköisiksi, eli käytetään sähköistä dataa raporttien ja prosessien automatisoinnissa ja analytiikan kehittämisessä. Vasta

tällöin voidaan ottaa kaikki hyöty irti digitalisoitumisesta. Vaikka digitaalisuus ei ole Suomen tilitoimistoalalla kasvanut vielä täyteen mittaansa, ovat jotkin tilitoimistot jo siirtyneet nykyaikaisen taloushallinnon seuraavaan vaiheeseen.

2.3.2 Älykäs taloushallinto

Digitaalisen taloushallinnon seuraava askel on älykäs taloushallinto. Vaikkakin termiä ”älykäs taloushallinto” ei muissa kuin Kaarlejärven ja Salmisen kirjoituksissa nähdä, kiteyttää kyseinen termi kuitenkin sisäänsä kaiken oleellisen digitaalisen taloushallinnon seuraavasta vaiheesta. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan älykkäässä taloushallinnossa järjestelmät osaavat luoda itsenäisesti käsittelysääntöjä ja käsittelevät poikkeuksia, ennustavat tulevaa, tekevät toimenpide-ehdotuksia ja analysoivat lopputuloksia. He kuvaavat älykkään taloushallinnon olevan pitkälle kehittyntä digitaalista taloushallintoa, jossa apuna käytetään automaatiota ja tekoälyä.

Älykkään taloushallinnon tuottama informaatio on Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan reaaliaikaista ja tiedon oikea-aikaisuutta ja sisällön oikeellisuutta valvotaan automatisoidusti. Kaarlejärven ja Salmisen mukaan älykkään taloushallinnon prosessit on standardoitu ja ne ovat tehokkaita, läpimenoajat ovat nopeita, rutiinityöt on automatisoitu. Ackermannin (2019) mukaan automaation tarkoitus onkin tukea ihmistyötä ja tukea päätöksenteossa, ja vihdoin automaatio on saavuttamassa pistettä, jolloin yhä suurempi osa taloushallintoprosesseista kyetään automatisoimaan.

Älykäs taloushallinto tarkoittaa Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan sellaista taloushallintoa, jossa apuna hyödynnetään viimeisintä teknologiaa tiedon ja prosessien hallinnan automatisoinniksi. Heidän mukaansa taloushallinnon kehityksen digitaalisuudesta kohti älykästä taloushallinnon aikakautta ovat mahdollistaneet kehittyneet taloushallintojärjestelmät, järjestelmäintegraatiot rajapintojen avulla sekä automaatio, ohjelmistorobotiikka ja tekoäly. Suurimpia muutosajureita Kaarlejärven ja Salmisen mukaan ovat ohjelmistorobotiikan sekä tekoälyn käyttöönotto. Tämän perusteella voidaankin todeta, että älykäs taloushallinto vaatii aina vähintään pitkälle kehittyntä digitalisaatiota, kehittyntä automaatiota, ja hyödyntää yhä enenevissä määrin ohjelmistorobotiikkaa sekä tekoälyä. Ohjelmistorobotiikan ja tekoälyn avulla

saadaan nostettua taloushallinnon automaatioastetta, sekä kehitettyä toimintaa yleisesti, sillä Ackermannin (2019) mukaan robotti kykenee paikkaamaan järjestelmien heikompia kohtia ja vapauttaa ihmistyövoimaa haastavampiin tehtäviin.

Kuten aikaisemmin mainittiin, järjestelmäintegraatiot rajapintojen avulla ovat olleet taloushallinnon kehityksen yksi mahdollistaja. Järjestelmäintegraatiot ovat nykypäivänä jo hyvin yleisiä. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan järjestelmäintegraatiolla tarkoitetaan sähköisen rajapinnan rakentamista kahden ohjelman välille, jonka ansiosta saadaan esimerkiksi synkronoitua myyntilaskutus ja kirjanpito, tai vastavasti esimerkiksi työaikaseuranta ja palkanlaskenta keskustelemaan keskenään. Järjestelmäintegroinnilla saadaan heidän mukaansa reaaliaikaista, digitaalisessa muodossa olevaa tietoa esimerkiksi asiakasyrityksen toiminnanohjausjärjestelmästä suoraan tilitoimiston kirjanpito-ohjelmaan. Tämän pohjalta voidaan todeta, että järjestelmäintegraatiot eivät ole pelkästään älykkään taloushallinnon termi, vaan integraatiota hyödynnetään laajasti myös digitaalisessa taloushallinnossa.

Ohjelmistorobotiikka on älykkään taloushallinnon muodoista Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan hyödynnetyin, sillä se sopii hyvin säännönmukaisiin tehtäviin määrämuotoisen sähköisen datan käsittelyyn. Kaarlejärven ja Salmisen mukaan ohjelmistorobotiikassa ihminen luo sääntöjä robotille, ja robotti toimii sille annettujen sääntöjen mukaan. Robotiikan avulla voidaan kehittää vanhaa, jo käytössä olevaa kirjanpitojärjestelmää. Heidän mukaansa käyttöliittymäautomaatiolla puolestaan kyetään tuottamaan esimerkiksi sanallisia selityksiä talousraportteihin, eli ohjelmisto kykenee ymmärtämään puhuttua tai kirjoitettua tekstiä, tai osaa sitä itse tuottaa. Koneoppiminen puolestaan nimensä mukaan tarkoittaa koneen itsenäistä oppimista, ilman ihmisen opetusta, ja Kaarlejärven ja Salmisen mukaan koneoppimista hyödynnetään jo esimerkiksi ostolaskujen automaattitiliöinneissä. Kaarlejärvi ja Salminen kertovat, että tekoäly on uusista teknologioista kaikkein kehittynein muoto, eli kone voi tehdä erittäin monimutkaisia asioita lähestulkoon inhimillisellä älykkyydellä. Heidän mukaansa tekoälyllä on jonkinasteinen tietoisuus, jonka avulla kone kykenee soveltamaan laajojakin taustatietoja. He tuovat kuitenkin esille, ettei laajalaista tekoälyä vielä ole olemassa, mutta kehitystyön alla sekä pilotointivaiheessa on sovelluksia, jotka ovat keskittyneet tarkasti rajattuihin osa-alueisiin. Vaikkakin ohjelmistorobotiikkaa ja tekoälyä hyödyntävät vielä varsin harvat tilitoimistot, tulee

käyttämäänsä lisääntymään lähitulevaisuudessa huomattavasti, kun ohjelmistot ja prosessit muuttuvat käyttäjäystävällisemmiksi ja niiden käyttöönotto helpottuu.

Älykäs taloushallinto tuo lukuisia etuja verrattuna paperisiin ja manuaalisiin prosesseihin sekä myös verrattuna perustason digitalisoiuihin talousprosesseihin (Pienimäki 2019). Ackermannin (2019) mukaan kiistatta tärkeimmät hyödyt ovat nopeus ja tehokkuus. Tarkastelussa voidaan myös todeta, että resurssien tarve vähenee olennaisesti, kun virheiden määrä vähenee toiminnan laadun ja läpinäkyvyyden parantuessa. Kaarlejärvi ja Salminen nostavat esille, että tehokkuuden lisäksi älykäs taloushallinto tukee liiketoimintaa ja johtamista paremmin, ja on tukena myös strategisissa päätöksissä. Tilitoimistojen tavoitteena on saada enemmän tietoa ja liiketoimintahyötyjä niin itselle kuin asiakkaallekin. Tilitoimiston näkökulmasta älykkään taloushallinnon tärkeimpänä tavoitteena Kaarlejärven ja Salmisen mukaan on työn tehostaminen, jolloin taloushallinnon ammattilaiset saavat keskittyä ihmisälyä vaativiin tehtäviin, ja työn tehostumisen myötä itse työ koetaan mielekkäämmäksi.

3 TILITOIMISTON TOIMINNAN KEHITTÄMINEN DIGITAALISTEN RATKAISUJEN AVULLA

Tämän opinnäytetyön kehittämistyön aiheena on toimeksiantajatilitoimiston toiminnan kehittäminen digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla. Kehitystehtävää varten selvitetään toimeksiantajatilitoimiston kehittämistarpeen syitä, kehittämisen työkaluja sekä kehitysprosessin vaiheita. Kehitysprosessin aikana haetaan vastausta siihen, miten tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää, ja mitä toimeksiantajan tulisi huomioida ohjelmistovaihdosta suoritettaessa. Kehitysprosessin ohella havainnoidaan myös toimiston työntekijöiden suhtautumista tilitoimiston taloushallinnon digitalisaatioon ja alan kehitykseen yleensä, sekä kartoitetaan työntekijöiden tietoteknillistä osaamista. Kehittämistyön ohessa syntyy opas, jota toimeksiantaja voi hyödyntää tilitoimiston toiminnan kehittämisessä digitaaliseen taloushallintojärjestelmään siirryttäessä. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä ohjelmistovalintaa, mutta työssä sivutaan muutamia aiheita, joita ohjelmistovaihdoksessa kannattaa ottaa huomioon.

Seuraavaksi käsitellään tilitoimiston toiminnan kehittämistä digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla. Tämä opinnäytetyö keskittyy tilitoimiston toiminnan kehittämiseen digitaalisten taloushallintoratkaisujen ja sähköisten palveluiden kautta. Tässä luvussa ensin on esitetty yleisimpiä syitä kehitystarpeen taustalla, jonka jälkeen perehdytään hieman yleisimpiin keinoihin, miten toimintaa voidaan kehittää.

3.1 Kehitystarpeen syyt

Tilitoimistoalan murros on lisännyt tilitoimistojen kehitystarvetta. Jaatinen on tutkimuksessaan (2009) todennut, että taloushallinnon kehitys nähdään toiminnan kehittämisen mahdollistajana. Tilitoimistojen kehitystarpeen taustalta löytyy monia syitä. Suurimmiksi syiksi voidaan nostaa kiristynyt kilpailutilanne sekä toiminnan tehostamistarve (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Tämän perusteella voidaankin todeta, että tilitoimiston täytyy aiempaa tehokkaammin kyetä tarjoamaan ainakin samoja, mutta mielellään parempia palveluita kuin kilpailijat. Muita kehityssyitä ovat esimerkiksi lisäarvopalveluiden tuottaminen (Alexander 2020) ja tilitoimiston liiketoiminnan

kasvattaminen (Cohn 2020). Yleisimpiä syitä on esitelty alla olevassa kuviossa (kuvio 6). Koska kehitystarpeen taustalta löytyy monia eri syitä, voidaankin esittää tärkeä toteamus siitä, että jokaisella tilitoimistolla on erilaiset lähtökohdat ja tätä kautta erilaiset kehittämistarpeet. Kehittämisen ensimmäinen vaihe onkin tunnistaa omat kehitystarpeet, jonka jälkeen vasta voidaan lähteä etsimään keinoja toiminnon kehittämiseksi (Lahti & Salminen 2014).

Miksi toimintaa halutaan kehittää?	Kiristynvä kilpailutilanne
	Toiminnan tehostamistarve
	Lisäarvopalveluiden tuottaminen
	Asiakkaiden valveutuneisuus
	Tilitoimiston liiketoiminnan kasvattaminen
	Lainsäädännön muutokset
	Lisääntyneet raportointivaatimukset
	Halu keskittyä omaan osaamiseen
	Halu nykyaikaistaa
	Tiedonkulun helpottaminen sidosryhmien välillä
	Asiakkaan tarpeet

Kuvio 7. Esimerkkejä syistä tilitoimiston kehittämistarpeen taustalla.

Asiakasnäkökulmasta tärkeimmäksi syyksi kuvion 7 perusteella voidaan nostaa asiakkaiden valveutuneisuuden. Vuonna 2017 KPMG:n teettämän tutkimuksen (Kurian 2017) mukaan 50 prosenttia maailman työvoimasta vuoteen 2020 mennessä koostuisi milleniaaleista. Tämän perusteella voidaan todeta, että tilitoimistojen näkökulmasta tämä ei koske pelkästään työntekijöitä, vaan myös tilitoimistojen asiakkaita. Yleinen käsitys on, että nuoret ovat kiinnostuneempia digitalisaatiosta ja sen tuomista mahdollisuuksista, ja myös toimeksiantaja on todennut nuorten yrittäjien olevan kiinnostuneempia tilitoimiston tarjoamia digitaalisia palveluita kohtaan, ja osaa- vat vaatia tilitoimistoltaan sähköisiä ratkaisuja. TUPLA-hankeen yhteen koostamat nuorison ajatukset digitalisaatioon liittyen tukevat toimeksiantajan havainnointia (Lindström 2018). Edellä esitettyjen syiden perusteella tilitoimistojen tulee kehitty-

essään huomioida nykYTEknologiasta kiinnostuneiden asiakkaiden tarpeet, ja erityisesti heidän mieltymyksensä digitaalisille ratkaisuille tulee täyttää, ettei asiakasta menetetä kilpailijalle.

Tilitoimiston kehittymistarpeen taustalla on myös alan asenteiden muutos (Gullkvist 2005). Gullkvistin tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että yhä useammat toimijat ovat hyväksyneet alan sekä toimenkuvien muutoksen. Kirjanpitäjän rooli on kehittymässä pelkästä kirjanpitäjästä kohti asiakasyrityksen taloudellista neuvonantajaa ja konsulttia (Aho 2019; Akselin 2017; Jaatinen 2009; Jaatinen 2006; Gullkvist 2005). Tilitoimistoalan murroksessa alan toimijat tarvitsevat raportointityökaluja, jotka tarjoava syvällisen sekä reaaliaikaisen näkymän asiakasyritysten liiketoimintaan, mutta myös pääsyn edistyneisiin kirjanpitoratkaisuihin (Pan & Seow 2016).

Tilitoimiston kehittämistarpeen taustalla voi olla myöskin vanhan taloushallinto-ohjelmiston toimimattomuus, sillä kuten toimeksiantajan tilanteesta voidaan todeta, ei vanha järjestelmä välttämättä kykene tarjoamaan kaikkia digitaalisia palveluita, joita tilitoimisto haluaisi asiakkailleen tarjota. Kaarlejärvi & Salminen (2018) kertovat että vanhojen lisenssipohjaisten sovellusten tukia on jo lopetettu, jolloin tilitoimistojen on ollut pakko siirtyä käyttämään uusia taloushallinto-ohjelmia.

3.2 Miten toimintaa voidaan kehittää?

Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan taloushallinnon digitalisaatio ja automaatio ovat parhaita keinoja toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi, sillä digitalisaation ja automaation avulla kyetään vastaamaan tilitoimiston kehittämistarpeisiin kiristyneessä kilpailussa. Zyberyn ja Rovän tutkimusartikkelissa (2014) nostettiin esille, että kun rutiineja automatisoidaan ja prosesseja digitalisoidaan, saadaan tuotettua korkealaatuista, reaaliaikaista tietoa asiakasyritysten päätöksenteon tueksi. Digitaalisen taloushallinnon tuottama reaaliaikainen informaatio voidaan nähdä tärkeämpänä hyötynä kuin yleinen toiminnan tehostaminen digitaalisiin ratkaisuihin siirryttäessä (Kaarlejärvi 2019a). Prosessien tuotannossa pyritään välttämään tiedon tarpeetonta käsittelyä useaan kertaan (Pienimäki 2018). Lahti ja Salminen (2014) ovat todenneet digitalisaation pienentävän rutiinityön määrää ja myös pienentävän ma-

nuaalisten virheiden mahdollisuutta, ja tämän perusteella voidaankin todeta toiminnan tehostamisen mahdollistavan omaan erityisosaamiseen keskittymisen. Jaatinen (2006) on myös todennut rutiinityön vähenemisen vapauttavan aikaa asiakaspalveluun ja lisäarvopalveluihin, sekä mahdollistavan suuremman asiakasmäärän hallinnoinnin. Zyberyn ja Rován (2014) mukaan digitaalisen taloushallinnon avulla kyetään vastaamaan paremmin lainsäädännön muutoksiin ja sen on todettu helpottavan tiedonkulkua sidosryhmien välillä.

Digitalisaation mukanaan tuomista ratkaisuista tilitoimiston kehittämisessä parhaana työkaluna pidetään pilvipalveluita (Rantanen 2018). Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan keskitetty, pilvipohjainen taloushallintoratkaisu auttaa tukemaan tilitoimistojen kehitystarpeita ja alan toimenkuvien muutosta tilitoimistoalan muutoksen keskellä. Mikäli jo käytössä olevat ohjelmistot muuten täyttävät niille asetetut vaatimukset, Kaarlejärven ja Salmisen mukaan voidaan taloushallinnon toimintoja lähteä tehostamaan ohjelmistointegraatioilla. Heidän mukaansa taloushallinto-ohjelmistojen integraatioilla voidaan säästää aikaa ja rahaa, nopeuttaa hitaita prosesseja ja poistaa päällekkäisiä työvaiheita.

Lahden ja Salmisen (2014) mukaan pilvipalveluihin siirtymisen nähdään hyödyttävän niin tilitoimistoa kuin asiakastakin. Pepen (2020) mukaan pilvipalvelut mahdollistavat ohjelmiston ajasta ja paikasta riippumattoman käytön, sekä itsepalveluperiaatteen, jolloin on mahdollista päästä käsiksi tietoon missä ja milloin vain, jos asiakkaallekin myönnetään käyttöoikeus järjestelmään. Yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää, ja pilvipalveluiden voidaankin todeta reaaliaikaistavan sekä helpottavan asiakkaan ja toimiston välistä yhteydenpitoa. Pilvipalveluiden voidaan myös todeta helpottavan asiakkaan tositeaineiston sekä esimerkiksi tilinpäätösmateriaalin tuontia, sillä kynnys yhteydenottoon on matala, ja onnistuu missä ja milloin vain. Kaarlejärvi ja Salminen (2018) toteavat, että reaaliaikaisen yhteydenpidon merkitys kasvaa entisestään, mikäli tilitoimisto mielii kasvattaa toimintaansa globaalisti. Pilvipalveluiden avulla tavoitetaan asiakkaita sijainnista riippumatta.

Edellisen perusteella voidaan todeta tilitoimiston itsensä kuin sen asiakasyritystenkin tarvitsevan liiketoimintansa tehostamiseksi ja kasvattamiseksi sähköisiä ratkaisuja. Lahti ja Salminen (2014) muistuttavat, että useimmiten asiakasyritykset käyt-

tävät tilitoimiston tarjoamaa ohjelmistoa, minkä vuoksi tilitoimiston olisi tärkeää käyttää sellaista ohjelmistoa, jota voisi tarjota myös asiakkaille. Voidaankin todeta, että toimintaa kannattaa kehittää pitäen mielessä olemassa olevien asiakkaiden säilyttämisen sekä uusien asiakkaiden hankkimisen. Oravan (2017) mukaan lisääntyvässä kilpailussa vahvan asiakassuhteen luominen on avainasemassa. Keithin (2020) ja Felixin (2020) mukaan liiketoimintaa kasvattaessa ja lisäarvopalveluita tuottaessa voidaan ottaa huomioon asiakkaan palvelukokemus, lisätä asiakastyytyväisyyttä, jonka perusteella voidaankin todeta, että tilitoimiston toimintaa kehittämällä kyetään vahvistamaan asiakassuhteita.

Tilitoimiston toimintaa voidaan kehittää ajankäyttöä tehostamalla. Tilitoimiston tulee seurata tarkasti omaa ajankäyttöään, jotta tiedetään mitkä osa-alueet vaativat tehostamista, sillä tehottomiin prosesseihin ei saa käyttää liikaa aikaa. Panin ja Seown (2016) mukaan ajankäytön tehostamisen johdosta voidaan keskittää yrityksen resurssit muille, huomiota kaipaaville alueille. Toimeksiantajan mukaan palveluiden hallintaan käytetty aika ja resurssit tulee seurata, mutta erityisesti on tärkeää seurata laskutettavia ja laskuttamattomia tunteja. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan turhat prosessit tulee karsia pois, ja tehottomia työvaiheita tulisi kehittää. Jotta turhat prosessit ja tehottomat työvaiheet löydetään, tulee tilitoimiston seurata ajankäyttöä.

Tilitoimiston oman ajankäytön seuranta onnistuu esimerkiksi ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmällä. ERP lyhenne tulee sanoista Enterprise Resource Planning (Huttunen 2020). Toiminnanohjausjärjestelmä voidaan integroida esimerkiksi laskutusohjelman kanssa, jolloin informaatio tehdystä työstä saadaan heti laskulle. Tilitoimistolle aika on arvokasta, eli toimiston tuottavuutta tulee tehostaa. Kun kirjanpidon tuottama data hyödynnetään älykkäästi, kykenevät kirjanpitäjät kokoamaan tietoa asiakkaille tuottaakseen lisäarvopalveluita ja tarjoamaan asiakasyritykselle reaaliaikaista tietoa päätöksenteon tueksi (Kaarlejärvi & Salminen 2018).

Miten toimintaa voidaan kehittää?	Ota käyttöön digitaaliset taloushallintoratkaisut
	Automatisoi manuaalisia prosesseja
	Seuraa ajankäyttöä ja resursseja, laskuta tehokkaasti
	Karsi turhat työvaiheet
	Tutustuta asiakas verkkoviestinnän ja verkkoyhteistyön kulttuuriin
	Rakenna vahva asiakassuhde
	Paranna taloushallinnon markkinointistrategiaa
	Hyödynnä tuotettua dataa älykkäästi
	Valitse sellainen taloushallintoratkaisu, jota voit suositella asiakkaallesi

Kuvio 8. Yleisimpiä ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi.

Yllä olevassa kuviossa (kuvio 8) on vedetty yhteen muutamia yleisimpiä ratkaisuja tilitoimiston toiminnan kehittämiseksi digitalisaation mukanaan tuomien mahdollisuuksien avulla. Kuten Kaarlejärvi ja Salminenkin (2018) muistuttivat, on tilitoimistojen tärkeää kehittää toimintaansa nyt, mikäli eivät sitä vielä ole tehneet. He myös tähdentävät teknologiakehityksen etenevän yhä suuremmin harppauksin. Ahon (2019) mukaan tilitoimistoalan murros edellyttää, että tilitoimistot kykenevät jatkuvasti mukauttamaan toimintaansa ja kehittämään palvelumallejaan, jotta toimistot kykenevät vastaamaan alan kiihtyvään kilpailutilanteeseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Edellä esitetyn perusteella nopean teknologiakehityksen voidaan todeta johtavan lopulta siihen, että teknologia karkaa liian kauas, mikäli mukaan kehitykseen ei lähdetä nyt.

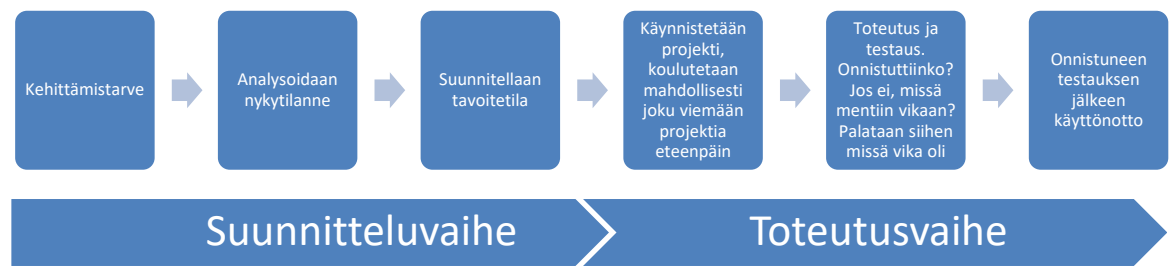
3.3 Taloushallinnon kehitysprosessi – kohti digitaalista taloushallintoa

Kuten toimeksiantajankin tilanteesta voidaan todeta, digitaaliseen taloushallintoon siirtymisen takana on yleensä kehittämisen ja tehostamisen tarve. Digitaalisen taloushallinnon avulla voidaan hakea myös kustannussäästöjä sekä tehokkuus- ja laatuhyötyjä (Lahti & Salminen 2008). Lahden ja Salmisen mukaan kehitys voi liittyä yksittäiseen prosessiin tai taloushallinnon osa-alueeseen, mutta se voi myös kattaa kaikki taloushallintoprosessit. Syy kehittämisprojektin aloitukselle vaihtelee (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Kaarlejärvi ja Salminen kertovat, että liiketoimintaa voidaan

haluta kehittää, mutta olemassa oleva järjestelmä ei tue muutosta, tai vaihtoehtoisesti kehitystarpeen taustalla ovat kasvavat volyymit, joita ei enää vanhoilla menetelmillä tehokkaasti hallita, mutta aloite voi tulla myös esimerkiksi asiakkailta. Heidän mukaansa digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen ei ole ainoastaan järjestelmien uusimista tai prosessien sähköistämistä. Tämän perusteella voidaankin todeta sen muuttavan vääjäämättä toimiston toimintatapoja sekä taloushallinnon organisoitua, sillä digitaalinen taloushallinto pitää sisällään varsinaisen kirjanpidon lisäksi myös esimerkiksi myynti- ja ostoreskontrat, raportoinnin, palkanlaskennan, matkalaskutuksen ja analysointityökalut, ja digitaalisuuden myötä asiat voidaan tehdä kokonaan uusin tavoin. Digitaalisuus ja mobiiliratkaisut mahdollistavat ajasta ja paikasta riippumattoman käytön (Lahti & Salminen 2008).

Lahti ja Salminen (2008) korostavat, että digitalisoitumiseen liittyy laajamittaista suunnittelua ja testausta ennen varsinaista käyttöönottoa. Heidän mukaansa kehitystyössä on oleellista kyseenalaistaa toimintojen ja prosessien tarpeellisuus ennen tehostamistyötä, eli voidaankin todeta, ettei milloinkaan kannata lähteä tehostamaan sellaisia työvaiheita, jotka voisi jättää kokonaan pois, sillä tällainen vie vain turhaa aikaa ja rahaa, eikä digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen tehosta toimintaa mikäli työvaiheissa on paljon ilmaa. Lahden ja Salmisen mukaan paras keino on tarkastella toimintatapoja kriittisesti, mahdollisesti yhdenmukaistaa ja yksinkertaistaa ja tämän jälkeen tarkastella kehitystarpeita uudelleen.

Seuraavaksi kuvataan taloushallinnon kehitysprojektin eri vaiheita perinteisellä vesiputousmallilla. Projektissa voidaan nähdä kaksi varsinaista päävaihetta, eli alkuvaiheen suunnitteluvaihe sekä varsinainen toteutus (kuviot 9). Lahden ja Salmisen (2008) mukaan suunnittelua ei milloinkaan saisi laiminlyödä, eikä varsinkaan saisi aloittaa suoraan toteuttamisvaiheesta. Kaarlejärvi ja Salminen (2018) korostavat suunnitteluvaiheen olevan organisaation toiminnan kannalta kriittinen, sillä suunnitteluvaiheessa valitaan eri vaihtoehtoista juuri omaa toimintaa parhaiten palvelevat ratkaisut. Heidän mukaansa suunnitteluvaiheessa täytyy myös määrittää mahdolliset haasteet ja riskit. Toteutusvaihe toteutetaan suunnitelman mukaan kohta kohdalta. Lahtea ja Salmista (2008) mukaillen, kehitysprojektin isoimmat haasteet ovat vajavainen osaaminen, vajavaiset resurssit, puutteellinen viestintä, epäselvät vastuut ja johtamistavat.



Kuvio 9. Kehitysprosessin vaiheet (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 253).

3.3.1 Suunnitteluvaihe

Kehityshanke voidaan karkeasti jakaa suunnitteluvaiheeseen ja toteutusvaiheeseen (Lahti & Salminen 2008). Lahden ja Salmisen mukaan suunnitteluvaihe pitää sisällään kehitystarpeiden analysoinnin sekä hankearvioinnin. Suunnitteluvaihe toimii toteutusvaiheen pohjana, ja sen aikana analysoidaan kehitystarpeet ja arvioidaan kokonaisvaltaisesti hanketta. Heidän mukaansa yleensä ennen suunnitteluvaihetta on jo tunnistettu kehittämistarve ja käyty alustavia keskusteluita yrityksessä. Koska suunnitteluvaihe toimii koko projektin pohjana, on sen tavoitteena selvittää projektin taustalla vaikuttavat tarpeet ja projektin toteuttamisen edellytykset. Suunnittelu kattaa kaikki vaiheet nykytilasta aina tavoitetilään saakka (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Projekti viedään läpi suunnitelmaa noudattaen. Suunnitteluvaiheessa Kaarlejärven ja Salmisen mukaan määritellään kehityshanke toteutuksen laajuus ja hankkeen varsinainen kohde. Suunnitelmaan sisältyy heidän mukaansa myös arvio siitä, kyetäänkö kehityshanke viemään läpi itsenäisesti, vai tarvitaanko osaamista tai resursseja ulkopuolelta.

Tämän perusteella voidaankin todeta projektiin liittyvien mahdollisuuksien sekä riskien kartoittamisen olevan tärkeää, ja tärkeää on myös arvioida projektin kannattavuutta. Lahti ja Salminen (2008) tuovat esille, että suunnitteluvaiheessa kannattaa pohtia myös eri toteutusvaihtoehtoja, ainakin alustavasti, ja asettaa strategiset tavoitteet koko kehityshankkeelle.

Suunnittelun ensimmäinen vaihe on nykytila-analyysi. Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan suunnittelu kannattaa aloittaa selvittämällä nykytilanne yksityiskohdaisesti. Tähän perustuen voidaan todeta, että oman yrityksen nykytilaa ja kehitystarpeita voi verrata esimerkiksi benchmarkingin avulla, eli verrokkiyritysten avulla verrataan omia toimintatapoja ja prosesseja. Kaarlejärven ja Salmisen mukaan myös laadullisia tekijöitä tulee pohtia, joita ovat esimerkiksi luotettavuus, nopeus ja laadukkuus. Nykytila-analyysissä käydään läpi projektiin sisältyvät osa-alueet yksityiskohtaisesti (Lahti & Salminen 2008). Lahden ja Salmisen mukaan nykytilaa voidaan arvioida esimerkiksi olemassa olevista dokumenteista, henkilöstöhaastatteluilla, tai vain seuraamalla työtä käytännössä. Heidän mukaansa myös organisointia ja resurssien käyttöä voidaan tarkastella. Nykytila-analyysissä tavoitteena on löytää ja tunnistaa kehitystarpeet (Lahti & Salminen 2008).

Nykytila-analyysistä voidaan siirtyä suunnittelemaan tavoitetilaa. Lahti ja Salminen (2008) tähdentävät, että tavoitetilaa suunniteltaessa tulee huomioida erityisesti yrityksen strategia ja kehitystavoitteet. He muistuttavatkin, että kehittämisprojektin tulee tukea yrityksen kasvua ja liiketoimintaa, ei jarruttaa. Lahden ja Salmisen mukaan tavoitetilaa suunniteltaessa laaditaan alustava projektisuunnitelma ja suoritetaan investointi- ja kannattavuuslaskelmia. He myös kehottavat kartoittamaan ja vertaamaan eri vaihtoehtoja esimerkiksi nelikenttäanalyysin avulla, eli nelikenttäanalyysissä kartoitetaan eri vaihtoehtojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat, ja näiden tietojen avulla kartoitetaan itselle paras vaihtoehto.

Kaarlejärveä ja Salmista (2018) mukaillen voidaan todeta, että kaikessa lyhykäisyydessään tavoitetilas suunnittelu kattaa selkeän, yrityksen strategiaa tukevan toteutussuunnitelman sekä kustannus- ja hyötyanalyysit. Kaarlejärven ja Salmisen mukaan tavoitetila selviää kun pohditaan strategisia tavoitteita, oman liiketoiminnan erityispiirteitä ja oman yritystoiminnan vaatimuksia, ja peilataan näitä olemassa oleviin prosesseihin, järjestelmiin ja organisointiin. Tarkoituksena on siis suunnitella ja kuvata haluttu tavoitetila, joita lähdetään muutoksilla hakemaan. Suunnittelussa tulee pohtia mikä muuttuu, mitkä ovat muutoksen hyödyt ja riskit, ja mitä resursseja muutos vaatii (Lahti & Salminen 2008). Mikäli kehittämisprosessin taustalla on ohjelmistovaihdos, tulee eri ohjelmistoista kartoittaa ja kilpailuttaa omiin tarpeisiin sopiva ratkaisu, ja myös pohtia kyetäänkö toteutusvaihe viemään itsenäisesti läpi, vai tuleeko

joitain vaiheita ulkoistaa. Tulee myös pohtia, onko ulkoistaminen mahdollista. Lahden ja Salmisen mukaan valinnassa täytyy olla erittäin huolellinen, sillä taloushallintojärjestelmän muutos ei ole yksinkertainen prosessi.

Edellä esitetyn perusteella voidaankin todeta, että on tärkeää selvittää ohjelmiston tarjoamat mahdollisuudet, hyödyt ja haitat, hinta, omiin tarpeisiin soveltuvuus, käyttäjäkokemus ja pohtia esimerkiksi sitä, miten hyvin ohjelmistoon voidaan liittää muita käytössä olevia ohjelmistoja esimerkiksi rajapintojen ja integraation avulla. Mikäli taloushallintoprosessien lisäksi kehitetään muitakin operatiivisia toimintoja, voi merkittävä osa-alue kehitysprosessissa olla varsinaisten liiketoimintaprosessien muutos (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Jos muutos koskee laajaa käyttäjäryhmää tai siirrytään hajautetuista järjestelmistä keskitettyyn prosessiin, on muutos suurempi (Lahti & Salminen 2008).

Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan kehittämishankkeesta kannattaa viestiä tarpeellisille sidosryhmille riittävästi jo hankkeen alkuvaiheessa, ja ottaa suunnitteluun mukaan olennaiset sidosryhmät. Tämän perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi sähköiseen taloushallintojärjestelmään siirtyessä tulee asiakasyrityksille kertoa tulevasta ohjelmistomuutoksesta ja sen vaikutuksista asiakkaiden näkökulmasta. Järjestelmävalintaan tuskin otetaan mukaan asiakasyrityksiä, mutta järjestelmävalintaa tehdessä kannattaa ehdottomasti pitää mielessä avainasiakkaiden tarpeet ja kehitystoiveet.

3.3.2 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa toteutetaan kehitysprojekti, jotta suunnitellut muutokset saadaan käyttöön. Toteutusvaihetta edeltää kuitenkin mahdollisesti hankintavaihe, kuten esimerkiksi uuden taloushallintojärjestelmän hankinta.

Toteutusvaiheen ensimmäinen vaihe on projektin käynnistysvaihe (Lahti & Salminen 2008). Heidän mukaansa muutos kannattaa aina viedä hallitusti läpi ja noudattaa toteutuksessa laadittua suunnitelmaa. Käynnistysvaiheessa laaditaan yksityiskohtaisempi suunnitelma, jonka tarkoituksena on määritellä projektin lopullinen mitataava, laaditaan rajaukset, resursoidaan ja aikataulutetaan prosessi (Kaarlejärvi

& Salminen 2018). Kaarlejärvi ja Salminen muistuttavat, että on parempi pilkkoa yksi iso projekti osaprojekteiksi, mikäli projekti tuntuu erittäin laajalta. Lopullisessa projektisuunnitelmassa määritellään projektiin kuuluvat vaiheet, ja mitä mahdollisesti rajataan pois (Lahti & Salminen 2008). Muutoksissa on tärkeää huomioida resurssien riittävyys ja tarvittava osaaminen, sekä laatia aikataulu jota pyritään noudattamaan. Lahden ja Salmisen mukaan isoissa organisaatioissa saatetaan valita projektipääällikkö ja ohjausryhmä, joiden tehtävänä on esimerkiksi varmistaa resurssien riittävyys ja vastata projektin ohjauksesta. Tämän perusteella yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että pienissä yrityksissä prosessia ohjaavat yrittäjät ja ohjelmistomuutoksissa esimerkiksi apua saadaan ohjelmistotalolta, ja tämäkin on ihan riittävää, sillä tärkeintä on että on joku joka ohjaa projektin läpikulkua.

Käynnistyksen jälkeen siirrytään testausvaiheeseen (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Kaarlejärven ja Salmisen mukaan testeillä voidaan todeta, täyttääkö projekti kaikille asetetut tavoitevaatimukset vai täytyykö jotain vielä kehittää. Mikäli kehittämistarvetta on, palataan prosessissa taaksepäin ja tehdään asiat uudelleen, jonka jälkeen puntaroidaan lopputulemaa uudelleen. Harvoin saadaan varmista kerralla, ja onkin normaalia, että testausvaihe suoritetaan useamman kerran. On työlästä lähteä korjaamaan käyttöönotettua prosessia, jonka vuoksi onkin tärkeää kehittää projekti loppuun saakka ennen käyttöönottoa (Lahti & Salminen 2008).

Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan testausvaiheessa kannattaa laatia muistiinpanoja, ja tämän pohjalta voidaankin todeta esimerkiksi jos kyseessä on taloushallinnon kehittäminen digitaaliseen taloushallintojärjestelmään siirtymällä, tapahtuvat asiakassiirrot uuteen järjestelmään paljon näppärämmin kun siirrossa voidaan noudattaa testausvaiheessa hyväksi todettua, ylöskirjattua menetelmää. Käyttöönotto voikin alkaa pilotointijaksolla, jossa uusia prosesseja ajetaan läpi yksittäisellä yrityksellä. Käyttöönottovaiheessa järjestetään yleensä viimeiset koulutukset ja tehdään viimeiset muutokset (Lahti & Salminen 2008). Koulutukseen kannattaa panostaa, jotta uusi prosessi voidaan ottaa käyttöön mahdollisimman laajamittaisena ja kehitysprojektin tarjoamat hyödyt saadaan heti käyttöön.

Kun projekti on onnistuneesti saatu päätökseen, peilataan vielä projektia alkuperäisiin tavoitteisiin (Lahti & Salminen 2008). Usein tässä vaiheessa tunnistetaan jatko-

kehitystarpeita, joiden pohjalta voidaan tulevaisuudessa laatia uusia kehitysprojekteja (Kaarlejärvi & Salminen 2018). Kaarlejärven ja Salmisen (2018) mukaan kehitysprojektin onnistumista ei saa mitata ainoastaan järjestelmien toimivuudella, vaan on olennaista tarkastella myös ovatko toimintatavat muuttuneet, ovatko henkilöstö ja sidosryhmät muutokseen tyytyväisiä ja miettiä, onko toimintaa saatu oikeasti tehostettua.

Edellisten perusteella voidaan todeta ja muistuttaa, että taloushallinto kehittyy jatkuvasti, joten myös oman toimiston toimintaa tulee jatkuvasti tarkastella, kyseenalaistaa ja analysoida sekä eritoten tarkkailla muuttuvaa ympäristöä, jotta havaitaan milloin kannattaa jälleen panostaa kehitykseen.

4 KEHITTÄMISTYÖ JA OPAS OHELMISTOSIIRTOON – TILITOIMISTO X Oy

Opinnäytetyön aiheena oli tilitoimiston toiminnan kehittäminen digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla. Lisääntyvät raportointivaatimukset, asiakkaiden valveutuneisuus sekä tarve oman toiminnan kehittämiseksi olivat johtaneet siihen, että toimeksiantajan täytyi kehittää tilitoimistonsa toimintaa vastaamaan paremmin alalla vallitsevaa kilpailutilannetta. Aikaisempi taloushallintojärjestelmä ei kyennyt täyttämään toimiston kehittämiseksi asetettuja vaatimuksia, ja tavoitteena oli siirtyä käyttämään pilvipalveluna tarjottavaa, sähköistä taloushallintojärjestelmää kaikkien asiakkaiden taloushallinnon osalta. Tarkoituksena oli siirtää asiakasyritysten kirjanpidot vanhasta järjestelmästä uuteen, jolloin taloushallinto onnistuu kokonaisvaltaisesti yhdellä ohjelmistolla.

Tilitoimiston toiminnan kehittäminen eli järjestelmävaihdos toteutettiin kehitysprojektina, ja kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan kehittämistarpeen taustalla olevia syitä, kehittämisen työkaluja sekä kehitysprosessin vaiheita. Kehitysprosessin aikana pyrittiin hakemaan vastauksia, millaisin keinoin tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää. Tämän lisäksi pyrittiin tarkastelemaan mitä toimeksiantajan tulisi huomioida ohjelmistovaihdosta suorittaessa. Kehitysprosessin ohessa havainnoitiin toimiston työntekijöiden suhtautumista alan muutokseen sekä tilitoimiston taloushallinnon digitalisaatioon.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös laatia toimeksiantajalle opas helpottamaan taloushallinnon tietojärjestelmävaihdoksessa. Toimeksiantaja tarvitsi siirtoja varten kirjallisen oppaan, jonka avulla järjestelmävaihdos sujuisi suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman mutkattomasti ja tehokkaasti. Opas oli osa toimeksiantajatilitoimiston kehittämistyötä ja toimeksiantajatilitoimiston näkökulmasta opinnäytetyönä toteutettavan oppaan laadinta oli erityisen tärkeää ja ajankohtaista, kun oltiin siirtymässä vanhasta taloushallintojärjestelmästä uuteen, sähköiseen järjestelmään. Ohjelmistovaihdoksen tuli olla mahdollisimman tarkkaan suunniteltu, jotta siirto tapahtui mahdollisimman mutkattomasti ja siirretty tieto oli mahdollisimman oikeellista heti alkumetreiltä. Järjestelmävaihdos söi toimeksiantajan resursseja, eli oli tärkeää, että vaihdos vietiin suunnitelmanmukaisesti, kirjallisiin ohjeisiin nojaten läpi.

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta käsittelemällä ensin toimeksiantoa sekä opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa. Tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistoa kuvatessa tuodaan esille myös haastatteluiden pääteemat ja havainnoinnilla selvitettävät asiat sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Tämän jälkeen kuvataan toimeksiantajatilitoimiston kehitysprosessia ja esitetään tutkimustulokset, jonka jälkeen on avattu hieman toimeksiantajan kehitysprosessin lopputulemaa. Viimeisenä on esitetty tutkimuksesta tehtyjä johtopäätöksiä.

4.1 Toimeksianto

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva tilitoimisto X Oy. Tilitoimistossa tutkimushetkellä työskenteli yrittäjän lisäksi kolme työntekijää, joista yksi on tutkija. Tilitoimistolla on yhteensä noin 90 asiakasta, jotka edustavat eri yritysmuotoja sekä toimialoja. Yritys tarjoaa monipuolisia tilitoimistopalveluita aina aloittaville kuin jo toimivillekin yrityksille. Yritys palvelee yritystoiminnan perustamisessa sekä yritysmuodon muutoksissa, tarjoaa kirjanpitoa, laatii tilinpäätöksiä ja veroilmoituksia, hoitaa laskutuksen, osto- ja myyntireskontran sekä maksuliikenteen. Lisäksi tarjotaan palkanlaskentaa, tulos- ja verosuunnittelua, budjetointia, yrityksen talouden kehityksen seuraamista, EU-hankkeiden kirjanpitoa ja maksatushakemuksia sekä laatii ja päivittää liiketoimintasuunnitelmia. Näiden aikaisemmin tarjottujen palveluiden lisäksi yritys haluaa tarjota jatkossa myös sähköistä taloushallintopalvelumallia, joka onnistuu, kun tilitoimisto siirtyy uuteen digitaaliseen, pilvipalveluna tarjottavaan taloushallinto-ohjelmistoon.

Toimeksiantaja on oivaltanut taloushallinnon kehittämistarpeen. Toimeksiantaja lähtee kehittämään tilitoimistonsa taloushallintoa siirtymällä uuteen taloushallintojärjestelmään. Tilitoimiston nykyinen taloushallintojärjestelmä ei kykene täyttämään toimiston kehittämiselle asetettuja vaatimuksia, ja tavoitteena onkin siirtyä käyttämään pilvipalveluna tarjottavaa, sähköistä taloushallintojärjestelmää kaikkien asiakkaiden taloushallinnon osalta. Uuden järjestelmän odotetaan mahdollistavan sähköisten palveluiden laajemman tarjoamisen kuin vanha järjestelmä, sillä aikoinaan kirjanpitoon hankittuun ohjelmistoon ei pysty liittämään osalla asiakkaista käytössä olevaa

ostoreskontraa, mutta ohjelmistolla ei myöskään kyetä tarjoamaan muita sähköisiä palveluita. Uusi järjestelmä ei ole toimistolle täysin outo, sillä suurimmista asiakasyrityksistä muutamalla on käytössä ostoreskontra uuden järjestelmän kautta.

Tilitoimiston toiminnan kehittäminen eli järjestelmävaihdos toteutetaan kehitysprosessina. Kehittämishankkeen tarkoituksena on siirtää asiakasyritysten kirjanpidot vanhasta kirjanpitojärjestelmästä uuteen, jolloin tilitoimisto voi siirtyä hyödyntämään digitaalista taloushallintoa ja sähköisiä ratkaisuja kokonaisvaltaisesti yhdellä ohjelmistolla.

Kehittämistyön tuotoksena syntyy kirjallinen, räätälöity ohjeistus helpottamaan taloushallinnon tietojärjestelmävaihdoksessa, sillä toimeksiantaja tarvitsee asiakasyritysten järjestelmäsiirtoja varten kirjallisen oppaan, jonka avulla järjestelmävaihdos kohti digitaalista taloushallintoa sujuisi suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman mutkattomasti ja tehokkaasti. Oppaan avulla järjestelmävaihdosta yrityksessä voidaan lähteä viemään eteenpäin, sillä tarkoituksena on laatia toimeksiantajan tarpeisiin sopiva opas, jonka avulla henkilöstö kykenee siirtämään asiakasyritysten kirjanpidot vanhasta järjestelmästä uuteen itsenäisesti. Opas on siis osa toimeksiantajatilitoimiston kehittämistyötä. Laadittua opasta voidaan hyödyntää järjestelmävaihdoksen jälkeen myös uusia asiakkaita perustettaessa, sekä esimerkiksi tilikauden vaihteessa ja yhtiömuodon muutoksissa.

Toimeksiantajatilitoimiston näkökulmasta opinnäytetyönä toteutettavan oppaan laadinta on erityisen tärkeää ja ajankohtaista juuri nyt, kun ollaan siirtymässä vanhasta taloushallintojärjestelmästä uuteen, sähköiseen järjestelmään. Siirtymän tulee olla mahdollisimman tarkkaan suunniteltu, jotta siirto tapahtuisi mahdollisimman mutkattomasti ja siirretty tieto olisi mahdollisimman oikeellista heti alkumetreiltä. Järjestelmävaihdos syö toimeksiantajan resursseja, eli on tärkeää, että vaihdos viedään suunnitelmanmukaisesti, kirjallisiin ohjeisiin nojaten läpi.

Opinnäytetyön kannalta voidaan todeta tärkeimmän kehitysprosessin vaiheen olevan pilotointivaihe, jonka perusteella laaditaan juuri toimeksiantajan tarpeisiin soveltuva opas. Pilotointivaiheessa siirretään yksi yritys uuteen järjestelmään, ja vaihe kuvataan mahdollisimman tarkasti oppaan muotoon vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen

testataan oppaan toimivuus. Ohjelmiston lopullista käyttöönottovaihetta pilotoinnin jälkeen ei tässä opinnäytetyössä kuvata.

Toimeksiantaja haluaa, että työn aikana haetaan myös vastauksia siihen, millä muilla tavoin tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää. Hän myös haluaa, että kehitysprosessin ohella havainnoidaan toimiston työntekijöiden suhtautumista tilitoimiston taloushallinnon digitalisaatioon ja alan kehitykseen yleensä, sekä kartoitetaan työntekijöiden tietoteknillistä osaamista, jotta oppaasta saadaan mahdollisimman kattava työntekijöiden tarpeet huomioiden.

Toimeksiantajan toiveesta tämän opinnäytetyön tutkimuksen ohessa laadittu opas pidetään salaisena, ja luovutetaan ainoastaan toimeksiantajatilitoimiston henkilöstön käyttöön.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka menetelmiä ovat olleet toimintatutkimus ja tapaustutkimus. Tavoitteena on kehittää tilitoimiston toimintaa.

Aineistoa on kerätty teemahaastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla. Työssä on haastateltu koko tilitoimiston henkilöstöä, eli toimeksiantajayrityksen yrittäjää ja hänen kahta työntekijäänsä, ja osallistuva havainnointi työpaikalla on tapahtunut osana normaalia, arkipäiväistä toimintaa. Kehittämistyötä varten on myös osallistuttu kolmeen ohjelmistokoulutukseen. Tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan tilitoimiston taloushallinnon kehittämisen taustalla olevia syitä, taloushallinnon nykytilaa sekä laadittavan oppaan laajuuden ja yksityiskohtaisuuden tarvetta kartoittamalla työntekijöiden ohjelmisto-osaamista.

Tässä osiossa tuodaan esille myös kyselyllä tutkittavat pääteemat, tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä avataan tutkimuksen aineistoanalyysin vaiheita.

4.2.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus kuvaa todellista elämää (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157). Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään niin kohteen laatua, ominaisuuksia kuin merkityksiä kokonaisvaltaisesti (Kananen 2017, 35). Heikkilän (2014) mukaan kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja tulkitsemaan syitä päätöksiin. Hänen mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien joukko on yleensä pieni, ja joukko valitaan harkinnanvaraisesti. Heikkilä kertoo laadullisen tutkimuksen soveltuvan hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen sekä vaihtoehtojen etsimiseen.

Tähän tutkimukseen parhaiten sopivat aineistonkeruumenetelmät olivat teemahaastattelu sekä osallistuva havainnointi, sillä tutkija oli töissä toimeksiantajalla ja tämän vuoksi vahvasti mukana tilitoimiston arkipäiväisessä toiminnassa. Laadullisen tutkimuksen aineisto kerätään erityyppisillä haastatteluilla, kuten esimerkiksi teemahaastattelulla (Heikkilä 2014, 16). Teemahaastattelu tapahtuu vuorovaikuttavasti ja on tilanteeltaan keskustelunomainen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu eli haastattelu ei etene valmiiksi muotoiltujen, yksityiskohtaisten kysymysten pohjalta, vaan kysymykset kohdentuvat väljemmin tiettyihin ennalta laadittuihin teemoihin sekä näihin liittyviin keskustelun aikana nouseviin tarkentaviin kysymyksiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä myös osallistuvalla havainnoinnilla, eli osallistumalla itse yhteisön toimintaan (Heikkilä 2014, 16).

Tutkimussuuntauksina tässä opinnäytetyössä on toimintatutkimus sekä tapaustutkimus. Toimintatutkimus on rinnastettavissa kehittämistutkimukseen (Kananen 2014, 27). Toimintatutkimuksessa yhdistyy tutkimus ja käytännön kehittämistyö, sillä siinä etsitään ongelmiin ratkaisuja ja pyritään muuttamaan tai kehittämään vallitsevia käytäntöjä, eli ei ainoastaan kuvata tai selitetä. Tutkimuksessa tutkittavat ovat käytännössä toimivia ihmisiä, jotka otetaan osallisiksi tutkimukseen. Toimintatutkimus tuottaa tietoa niin toiminnasta kuin itse muutoksestakin. Tutkimus suoritetaan vain toimeksiantajatilitoimistossa ja tutkitaan ainoastaan toimeksiantajan tilannetta, eli kyseessä voidaan todeta olevan tapaustutkimus (case-tutkimus). Koska tapaustutkimuksessa on tutkimuskohteena yksittäinen tapaus ja tilanne, on tapaustutkimuksen

kohdalla pohdittu tutkimuksen edustettavuutta sekä tulosten yleistämistä. Tapaustutkimus valitaan tutkimusmenetelmäksi silloin, kun halutaan ymmärtää syvällisesti kohdetta ja huomioida siihen liittyviä olosuhteita, taustoja sekä esimerkiksi syitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole oikeaa ja väärää tutkimustulosta, vaan tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti on hyvä, mikäli tutkimus osoittaa lopputulemallaan sellaista, johon sen oli tarkoitus viitata. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta ja johdonmukaisuutta, eli tulos olisi sama tutkittuna useammankin kerran tai toisen henkilön toimesta suoritettuna. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 252–257.)

4.2.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineisto koostuu tutkijan ja yrittäjän muistiinpanoista, lukuisista sähköpostiviesteistä tilitoimiston sisällä sekä tilitoimiston ja ohjelmistotarjoajan välillä, lukuisista puheluista tilitoimiston ja ohjelmistotarjoajan välillä, useista viikkopalavereista, kolmesta ohjelmistokoulutuspäivästä, sekä ohjelmistotarjoajan tarjoamasta materiaalista.

Kirjanpitojen siirtoaineisto oli jo olemassa, mutta sen käsittelytapa täytyy sovitaa uuteen pilvipalveluna tarjottavaan taloushallinto-ohjelmistoon sopivaksi. Aikaisempi kirjanpitoaineisto tulee jalostaa sellaiseksi, että uusi taloushallinto-ohjelmisto pystyy käyttämään vanhaa aineistoa uudenlaisten tietojen tuottamiseen, esimerkiksi veroilmoituksen ja tasekirjan tuottamiseen. Tarvittaessa voidaan joutua hankkimaan lisätietoa esimerkiksi järjestelmäntarjoajalta.

Haastatteluaineisto kerättiin toimeksiantajatilitoimistossa, ja haastattelut tapahtuivat normaalin työn ohella tai viikkopalavereissa. Haastattelut olivat niin yksilöhaastatteluja kuin ryhmähaastattelujakin, ja tapahtuivat hyvin luontevasti muun työhön liittyvän keskustelun ohessa. Haastatteluihin ei siis varattu mitään virallista haastattelu-aikaa. Haastatteluja ei nauhoitettu, vaan niiden pääkohdat kirjattiin keskustelun aikana tai heti keskustelujen jälkeen ylös, joko yrittäjän tai tutkijan toimesta. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tarkoitus on

viedä haastattelu ennalta laadittujen teemojen sekä keskustelun myötä nousevien tarkentavien kysymysten mukaisesti. Teemahaastattelussa tarkoituksena on haastattelun avulla löytää vastauksia tutkimukseen itse tutkimuksen tarkoituksen sekä tutkimustehtävän tai -ongelman mukaisesti (Tuomi & Sarajävi 2009, 75). Haastattelun pääteemasta riippuen haastateltiin koko henkilöstöä yhdessä tai toimeksiantajaa ja työntekijöitä erikseen. Haastattelukysymykset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteestä (liite 1).

Osallistuva havainnointi tapahtui myös työn ohella arkipäiväisissä tilanteissa, mutta myös koulutuspäivillä. Aineistoa kerättiin noin vuoden ajan kesästä 2018 kesään 2019. Koulutuspäiviä oli kolme, ja ne järjestettiin lähikoulutuksena tilitoimistossa syyskesällä 2018. Paikalla koulutuksissa oli toimiston yrittäjän ja työntekijöiden lisäksi ohjelmistokouluttaja. Myös osallistuvasta havainnoinnista tehtiin kirjallisia muistinpanoja.

4.2.3 Kyselyllä tutkittavat pääasiat, haastattelujen pääteemat

Tutkimuksessa tavoitteena oli toimeksiantajatilitoimiston toiminnan kehittäminen digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajatilitoimiston kehittämistarpeen syitä, kehittämisen työkaluja sekä kehitysprosessin vaiheita. Kehitysprosessin ohella tavoitteena oli laatia toimeksiantajalle kirjallinen ohjeistus ohjelmistovaihdoksen siirtojen tueksi. Lisäksi toimeksiantajaa kiinnosti tarkastella kehitysprosessin ohella työntekijöiden suhtautumista tilitoimiston taloushallinnon digitalisaatioon sekä alan kehitykseen yleensä. Tutkimuksessa kartoitettiin myös työntekijöiden tietoteknillistä, mutta ennen kaikkea ohjelmisto-osaamista, jotta opas saataisiin luotua vastaamaan parhaiten juuri toimeksiantajan tarpeita.

Haastattelujen ja havainnoinnin pääteemat noudattavat opinnäytetyölle asetettuja tutkimusongelmia. Haastattelujen pääteemat ovat:

- Miksi toimiston toimintaa tulee kehittää?
- Millaisin keinoin kehitetään?
- Miten työntekijät suhtautuvat muutokseen?

- Millainen oppaan tulee olla?

Osallistuvaa havainnointia käytettiin erityisesti koulutuspäivinä, sillä kirjanpitojen siirtoaineisto on jo olemassa, mutta aineiston käsittelytapa täytyy sovittaa uuteen ohjelmistoon sopivaksi. Koulutuspäivinä käytiin läpi kirjanpitotietojen siirtoa järjestelmästä toiseen, eli osallistuvan havainnoinnin avulla kyettiin luomaan käsitys siitä, miten toimeksiantajan aineistoa tulee käsitellä, jotta siirto onnistuisi, ja millaisessa muodossa kirjanpitoaineiston tulee olla. Koulutuksien perusteella selvitettiin myös mitä erityistapauksia siirrossa voi olla, ja mitä tällöin tulee huomioida.

Osallistuvassa havainnoinnissa haettiin vastausta kysymykseen ”miten olemassa oleva kirjanpitoaineisto siirretään järjestelmästä toiseen?”.

4.2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan käsitellä validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimuksessa tutkittiin niitä asioita mitä luvattiinkin. Validiteettiin vaikuttaa esimerkiksi onko aineistonkeruulla tuotettu tutkimustavoitteita vastaavia tietoja, ja ovatko haastateltavat ymmärtäneet kysymykset oikein.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksen toistettavuutta. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) kuvaavat reliabiliteetin mittaavan tutkimuksen luotettavuutta ja sillä tarkoitetaan tutkimuksen yleistettävyyttä. Luotettavuutta lisää, jos lopputelemaa tai mittaria testataan eli pilotoidaan ennen varsinaista käyttöä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus oli validein tapa saada selville tähän tutkimukseen liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan tili-toimiston toimintaa digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla, sekä selvittää toimeksiantajan kehittämistarpeen syitä ja kehittämisen keinoja sekä taloushallintojärjestelmävaihdoksen kehitysprosessin vaiheita. Tutkimuksen tavoitteena oli myös tutkia toimiston työntekijöiden suhtautumista alan muutokseen ja digitalisaatioon. Opasta varten tutkittiin myös työntekijöiden ohjelmisto-osaamista.

Nämä tutkimuksen tavoitteet voidaan nähdä haastatteluteemoissa sekä opinnäytetyön teoriaosuudessa (luvut 2 ja 3). Edellisen perusteella voidaankin todeta, että tutkimus vastasi siihen, mihin sen oli tarkoitus vastata. Validiutta lisäsi valittu tutkimusmenetelmä, eli laadullinen tutkimus. Tämän ja kappaleessa 4.2.1 esitettyjen laadullisen tutkimuksen piirteiden mukaisesti voidaan todeta, että mikäli tutkimus olisi toteutettu määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, ei olisi kyetty selvittämään tutkittavaa ilmiötä sen tarkemmin.

Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi haastattelu- ja havainnointiaineiston pääkohtien kirjallinen tallentaminen. Haastattelutilanteet olivat yksilöllisiä, sillä ryhmähaastattelussakin ryhmäkoko oli pieni (enintään neljä henkilöä), jolloin jokainen sai vapaasti tuoda omat näkemyksensä esille. Haastattelujen aikana voitiin kuitenkin todeta, ettei haastattelumiljöön ollut kaikkein rauhallisin. Vaikka haastateltavat saivat kertoa asioista työnsä ohessa sitä mukaa kun kysyttävää ja kerrottavaa tuli, keskeytyivät haastattelutilanteet kuitenkin usein, jos asiakkaita tuli toimistolle tai puhelin soi. Asiakkaan palvelun jälkeen tutkimushaastattelun pariin oli helppo palata, sillä toimistotila oli avoin.

Tutkimuksen validiteettia lisäsi pitkä tutkimusaika sekä haastattelu- ja havainnointiympäristön intiimiys ja avoimuus. Tutkimukseen kerätyn tiedon voidaan todeta olevan hyvin eksaktia ja palvelee toimeksiantajan tarpeita todella laajasti ja tarkasti. Osallistuvan havainnoinnin myötä tutkija oli mukana toimiston päivittäisessä toiminnassa ja pääsy tutkimusaineistoon (niin haastattelu- kuin kirjanpitojen siirtoaineistoon) onnistui melkein milloin vain. Validiutta vahvisti myös kasvotusten tapahtuvat haastattelut, jolloin vastaajien kanssa pystyttiin avoimesti keskustelemaan kysyttävistä asioista, kyettiin esittämään kattavasti tarkentavia kysymyksiä ja voitiin myös varmistaa, että vastaajat ymmärsivät esitetyt kysymykset oikein.

Validiteettia voidaan tarkastella myös tulosten kautta, eli arvioidaan, onko tutkimus perusteellinen ja ovatko tutkimuksessa saadut tulokset ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät oikeita (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Edellisen perusteella voidaan validisti arvioida tutkimustulokset tässä tutkimuksessa sekä tuloksista tehdyt päätelmät oikeelliseksi, sillä haastateltaville esitetyt kysymykset vastasivat opinnäytetyön tavoitteita ja vastaajille esitettävien kysymysten ymmärrettävyys kyettiin joka kerta varmentamaan. Voidaan myös todeta, että tutkimuksen perusjoukko oli selkeä

ja oppaan toimivuus kyettiin monikertoihin testaamaan ja mahdollisia puutteita kyettiin hiomaan aina tarvittaessa.

Reliabiliteetti huomioon ottaen tutkimusvaiheet on kuvattu tarkasti ja valinnat pyritty perustelemaan, minkä voidaan todeta lisäävän tutkimuksen pätevyyttä ja toistettavuutta. Reliabiliteettia lisää kehitysprosessin pilotointivaihe, ja tämän pilotointivaiheen ohella laadittu opas auttamaan ohjelmistosiiirroissa. Pilotointivaiheessa yksi yritys siirrettiin vanhasta järjestelmästä uuteen. Pilotoinnin ohessa laadittua opasta kyettiin tarkastamaan ja parantamaan useaan kertaan, sillä tutkimusaika oli pitkä ja toimiston tarkoituksena oli siirtää kaikki asiakasyritysten kirjanpidot vanhasta järjestelmästä uuteen.

Edellisen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen reliabiliteettia hankaloittaa tutkimukseen sisältyvät liikesalaisuudet, jonka vuoksi esimerkiksi tutkimuksen ohessa laadittua opasta ei julkaista, vaan aineisto on luovutettu toimiston työntekijöiden käyttöön. Toimiston sisällä tutkimus voitaisiin tehdä tallennetun aineiston perusteella toistamaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää se fakta, että tutkimus suoritettiin vain toimeksiantajatilitoimistossa, ja että tutkimuksessa tutkittiin ainoastaan toimeksiantajan tilannetta. Tämän perusteella voidaankin todeta, ettei edellä mainitun vuoksi voida tehdä koko Suomen tilitoimistoalaa koskevia, tai edes koko Etelä-Pohjanmaan tilannetta kattavia laajoja johtopäätöksiä ja yleistyksiä, mutta tämän tutkimuksen toimeksiantajan tarpeisiin nojaten haastateltiin koko henkilöstöä ja tarkasteltiin toimeksiantajatilitoimiston toimintaa todella laajasti, eli tämän pohjalta voidaankin todeta tutkimuksen vastanneen toimeksiantajan tarpeisiin erittäin hyvin, koska toimeksiantaja saa tietää eksaktin tilanteen toimistossaan. Haastateltavilla oli kaikilla noin 16 vuoden kokemus tilitoimistoalalta, joten haastateltavilla oli pitkä näkemys tilitoimistoalan kehityksestä. Tutkimusaineiston edustettavuus vastasi tämän tutkimuksen ja sitä kautta toimeksiantajan tarpeisiin erinomaisesti.

Tilitoimistoyrittäjän kanssa toimeksiannosta keskustelun jälkeen toimiston henkilöstölle kerrottiin opinnäytetyöstä ja kehitysprosessista. Tutkimukseen osallistui tilitoimistoyrittäjän lisäksi tutkija ja kaksi työntekijää. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Suostumus oli suullinen, ja kaikille osallistujille annettiin mahdollisuus

peruuttaa suostumus missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Mikäli suostumus peruutettaisiin, ei henkilön tietoja käytettäisi tutkimuksessa. Tutkimuksessa osallisille selvennettiin tutkimustarkoitus, käytettävä menetelmä sekä selvennettiin, miten tutkimusmateriaalia käsitellään asianmukaisesti. Tässä tutkimuksessa ei mainita tutkimukseen osallistuvien nimiä, tai tilitoimiston paikkakuntaa. Tutkimuksessa mainitaan ainoastaan maakunta, jossa tilitoimisto sijaitsee.

4.2.5 Aineistoanalyysi

Haastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla saatiin kerättyä kolmenlaisesta lähteestä tietoa; yrittäjältä, työntekijöiltä ja ohjelmistotarjoajalta.

Hirsijärven ym. (2009, 222–224) mukaan tutkimuksissa, joissa aineiston keruuseen käytetään monia menetelmiä (kuten havainnointia ja haastatteluja) voidaan aineistoa analysoida jo aineiston keruuvaiheen aikana. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa tyypillisimmät aineiston analysointimenetelmät ovat sisällönerittely, teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi.

Haastattelu- ja havainnointitilanteessa kirjoitetut muistiinpanot kerättiin Word-tiedostoon, jonka voidaan todeta helpottavan aineiston käsittelyä ja aineistoanalyysiä. Aineistoa analysoitiin aineiston keruuvaiheen aikana, jotta seuraavissa haastatteluissa ja osallistuvassa havainnoinnissa osattaisiin kiinnittää huomiota oikeisiin kohtiin. Mikäli todettiin, että jokin asia tarvitsi tarkempaa tarkastelua, voitiin nämä asiat huomata jo keruuvaiheen aikana.

Haastatteluissa sekä osallistuvassa havainnoinnissa kerätty tieto ei tietenkään kaikilta osin vastannut tutkimusongelmaa ja sitä kautta tutkimuskysymyksiä. Koska haastattelutilanteet olivat hyvin luontevia ja osana arkipäiväistä toimintaa, keskusteltiin haastattelujen ja havainnoinnin aikana paljon muistakin asioista. Kerättyä aineistoa karsittiin jokaisen haastattelun jälkeen ja karsintaa tehtiin sen mukaan, mikä oli tutkimusta ajatellen oleellista ja kiinnostavaa. Karsinnan perustana oli tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset ja tavoite löytää näihin liittyviä vastauksia.

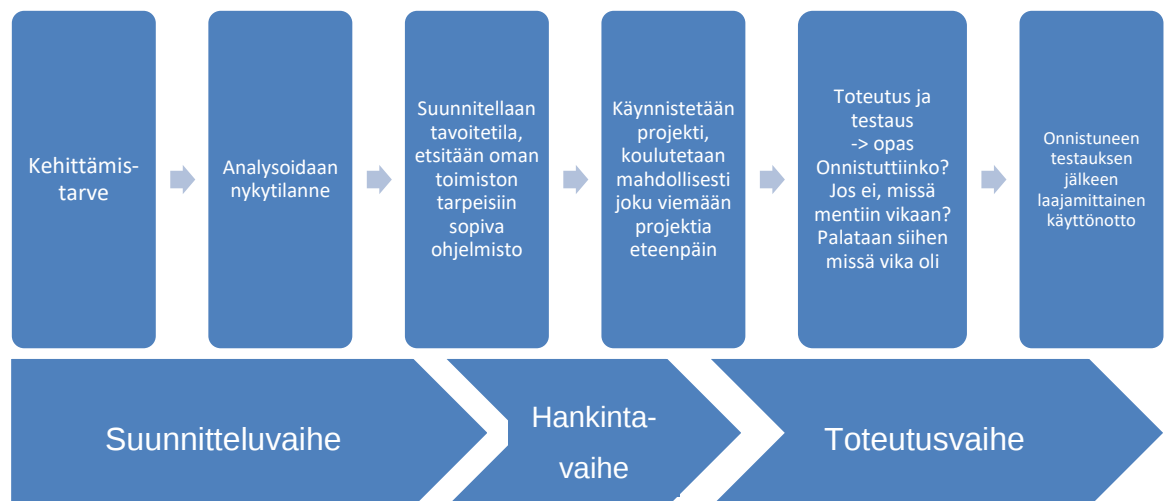
Sisällön analyysin jälkeen tutkimuksen kannalta oleelliset vastaukset jaoteltiin Word-tiedostossa teemoittain. Aihe-alueittain jaottelu helpotti aineiston tarkastelua,

eli vastauksissa toistuvien aihepiirien mukaan vastauksia jaoteltiin teemoittain. Koska tutkimusjoukko oli pieni, ei tyypittelyä enää tarvittu, vaan voitiin siirtyä suoraan tulosten tarkasteluun. Tyypittelyssä olisi voitu nostaa esiin vastauksista tyypillisimmät.

Ohjelmistovaihdokseen liittyvän aineiston keruu oli helpompaa, sillä vanhasta järjestelmästä uuteen siirrettävien asiakkaiden kirjanpitoaineisto oli jo olemassa, mutta aineisto täytyi muokata, ja käsittelytapa tuli sovittaa uuteen pilvipalveluna tarjottavaan taloushallinto-ohjelmistoon sopivaksi. Tähän vaiheeseen vastaus löytyi ohjelmistotarjoajan koulutuspäiviltä. Koulutuspäivien aikana saatiin kerättyä materiaalia siitä, miten kirjanpitoaineistoa siirretään ohjelmistojen välillä ja millaisessa muodossa kirjanpitoaineiston tulisi olla, sekä myös vastauksia erityistapauksiin, joita siirron aikana voi ilmentyä, ja mitä tällöin tulisi huomioida. Tämä ohjelmistokoulutuksesta saatu tutkimusaineisto oli valmista sellaisenaan, ja koulutuksessa kootun aineiston avulla voitiin lähteä suorittamaan pilotointivaihetta, eli siirrettiin yksi asiakas vanhasta järjestelmästä uuteen ja koostettiin tästä vaiheesta toimeksiantajalle opas. Kirjanpitoaineiston oikeaan muotoon käsittely on kerrottu toimeksiantajalle laaditussa oppaassa.

4.3 Tutkimustulokset

Toimeksiantajatilitoimiston kehittämisprosessi vietiin läpi Kaarlejärven (ent. Lahden) ja Salmisen vuosina 2008 ja 2018 laatimien teoksien mukaisen kehittämisprosessikuvauksen avulla, joka on esitetty tämän työn kappaleessa 3.3. Toimiston kehittämisprosessissa noudatettiin seuraavanlaista kaavaa, joka on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 10).



Kuvio 10. Toimeksiantajan kehittämisprosessin vaiheet.

Haastatteluilla ja osallistuvassa havainnoinnissa ilmeni, että ennen opinnäytetyön ja tutkimuksen aloittamista, toimeksiantaja oli oivaltanut taloushallinnon kehittämistarpeen, sillä vanha taloushallintojärjestelmä ei vastannut toimiston kehittämiselle asetettuja vaatimuksia. Tässä kohtaa toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tilitoimiston kehittämisestä ja ohjelmistovaihdoksesta tehtäisiin opinnäytetyö.

Tavoitetila oli, että yritys pystyisi hoitamaan asiakasyritysten taloushallinnon yhdessä, pilvipalveluna tarjottavassa taloushallintojärjestelmässä keskitetysti, ja ohjelmiston avulla olisi mahdollista tarjota laajasti asiakkaille sähköisiä palveluita, mutta tavoitteena oli myös löytää sellainen ohjelmisto, joka mahdollistaisi ohjelmistointegraatioita, tai ainakin siihen voitaisiin luoda rajapintoja. Tavoitetilaa suunniteltaessa toimeksiantaja oli ottanut huomioon myös yrityksensä strategian ja suurimpien asiakasyritysten tarpeet, ja valikoinut uudeksi taloushallintojärjestelmäksi pilvipalveluna tarjottavan ohjelmiston, joka on toimistolle jo joltain osin tuttu. Kyseisessä ohjelmistossa on muutamalla asiakasyrityksellä sekä toimistolla itsellään käytössä sähköinen ostoreskontra. Ohjelmistovertailuissa tämä osittain jo käytössä oleva ohjelmisto osoittautui edukseen niin käytettävyyden, hinnoittelun kuin kattavuutensakin puolesta, ja ohjelmisto on Suomessa käytössä todella laajasti, ja myös integraatio- ja rajapintamahdollisuudet olivat hyvät.

Suunnitteluvaiheen jälkeen seuraava vaihe ennen toteuttamisvaihetta oli hankintavaihe, eli hankittiin ohjelmistotarjoajalta ohjelmisto, ja sovittiin käyttöönottokoulutuksesta. Hankintavaiheen jälkeen voitiin siirtyä käyttöönottovaiheeseen, jonka ensimmäinen vaihe oli kehitysohjelman käynnistäminen.

Uuden ohjelmiston käyttöönottokoulutuksissa selvisi, ettei ohjelmistojen siirto oma-toimisesti vanhasta järjestelmästä uuteen onnistu helposti kertavientinä. Mahdollisuuksia oli kaksi; joko toimeksiantajayrittäjä olisi maksanut ohjelmistotarjoajalle tietojen siirrosta, tai siirto tehtäisiin omatoimisesti ja ohjelmistotarjoaja kouluttaisi tilitoimiston tekemään siirrot itse asiakas kerrallaan. Tilitoimistoyrittäjä päätti, että vaihtoehtoista valitaan jälkimmäinen. Henkilöstön kanssa sovittiin, että yrittäjä sekä tutkija vievät ohjelmistovaihdosta eteenpäin, ja että tutkija toimii tilitoimiston ohjelmistotukena. Tällöin todettiin tarve kirjalliselle ohjeistukselle, jonka avulla toimiston työntekijät itsenäisesti pystyisivät siirtämään asiakasyrityksiä vanhasta järjestelmästä toiseen. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että tarvittava opas syntyisi opinnäytetyön ohella pilotointivaiheessa, eli kehitysprojektin seuraavassa vaiheessa.

Pilotointi- eli testausvaiheessa siirrettiin ohjelmistokoulutuksien jälkeen yksi yritys vanhasta järjestelmästä uuteen ja laadittiin toimiston tarpeisiin sopiva opas ohjelmistosiirrosta. Oppaan toimivuutta testattiin siirtämällä toinen asiakasyritys oppaan ohjeiden mukaan uuteen järjestelmään, jonka aikana voitiin tehdä viimeiset hienosäädöt. Tämän jälkeen toimeksiantaja totesi oppaan täyttävän kaikki sille asetetut vaatimukset ja opas luovutettiin koko henkilöstön käyttöön. Onnistuneen testausvaiheen jälkeen asiakasyrityksiä voitiin lähteä siirtämään uuteen järjestelmään ja tilitoimiston kehittämisprosessi kohti uuden ohjelmiston kokonaisvaltaista käyttöönottoa jatkui.

Seuraavaksi tässä osiossa on tarkasteltu tutkimuksen tuloksia opinnäytetyölle asetettujen tutkimusongelmien kautta.

4.3.1 Miksi toimintaa tulee kehittää?

Tutkimuksessa haastattelun ja osallistuvan havainnoinnin avulla tutkittiin, millaisia syitä toiminnan kehittämistarpeen ja erityisesti digitaaliseen taloushallintojärjestelmään siirryttäessä oli. Toimeksiantajan päällimmäisenä tavoitteena oli toimiston toiminnan kehittäminen digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten ratkaisujen avulla. Toimeksiantajayrittäjän haastattelujen perusteella kyettiin toteamaan, että ohjelmistovaihdon taustalta löytyi useita syitä. Haastattelujen perusteella voitiin todeta, että ohjelmistovaihdon tärkeimpänä tavoitteena on tehostaa toimiston toimintaa.

Kehittämiprojektin tarkoituksena oli siirtää asiakasyritysten kirjanpidot vanhasta kirjanpitojärjestelmästä uuteen, jolloin tilitoimisto voi siirtyä hyödyntämään digitaalista taloushallintoa ja sähköisiä ratkaisuja kokonaisvaltaisesti yhdellä ohjelmistolla.

Suurin syy ohjelmistovaihdokselle oli tilitoimiston nykyisen taloushallintojärjestelmän kehittämättömyys. Toimiston suurimmista asiakasyrityksistä muutama käyttää sähköistä ostoreskontraa uudessa taloushallintojärjestelmässä. Tämän vuoksi tilitoimisto joutuu hoitamaan taloushallintoa kahdessa eri ohjelmistossa, sillä tilitoimiston nykyinen taloushallintojärjestelmä ei kykene täyttämään toimiston kehittämiselle asetettuja vaatimuksia, jonka vuoksi toimeksiantaja on todennut, ettei ole muuta vaihtoehtoa kuin siirtyä käyttämään pilvipalveluna tarjottavaa, digitaalista taloushallintojärjestelmää kaikkien asiakasyritysten taloushallinnon osalta.

”Nykyiseen taloushallintojärjestelmään ei saa kirjanpidon lisäksi avatua esimerkiksi sähköistä ostoreskontraa”, yrittäjä.

Tilitoimiston nykyisen taloushallinto-ohjelmiston on toimeksiantajayrittäjä aikoinaan itse asentanut toimiston omalle serverille, eli toimiston työntekijät käyttävät omilla tietokoneillaan yhteistä verkkoa, jossa taloushallinto-ohjelmiston saa auki. Ohjelmisto toimii yrityksen yhdellä isolla palvelimella. Palvelimelle täytyy suorittaa käsin varmuuskopiointi atk-ajosta eli tehdyistä kirjanpidoista ja tallennetuista raporteista sekä yhteiselle asemalle tallennetuista asiakastiedoista. Ohjelmisto ei ole selainpohjainen, eikä asiakasyrityksille kyetä tarjoamaan sähköisiä ratkaisuja kuten esimerkiksi ostoreskontraa, työajanseurantaa tai myyntireskontraa. Edellä esitetyn pohjalta voitiinkin todeta, ettei nykyinen taloushallintojärjestelmä kykene vastaamaan tilitoimiston kehittämistarpeisiin.

Pilvipalveluna tarjottu sähköinen taloushallinto-ohjelmistoratkaisu toimii selainpohjaisesti palveluntarjoajan verkkoserverillä, eli ohjelmistoa ei tarvitse asentaa toimiston omalle koneelle. Pilvipalvelujärjestelmä on todella kattava; se sisältää kaikki tarvittavat taloushallintopalikat ja mahdollistaa myös sähköisen tiedonsiirron ja raportoinnin, ja tämän vuoksi tarkoituksena onkin siirtyä käyttämään tätä pilvipalveluohjelmistoa kaikkien asiakasyritysten taloushallinnossa. Tilitoimistoyrittäjän mukaan uuden, pilvessä toimivan kirjanpito-ohjelman etuina vanhaan, toimiston omalle palvelinkoneelle asennettuun ohjelmaan verrattuna ovat juurikin ajasta ja paikasta

sekä päätelaitteesta riippumaton käyttö, lisäarvopalveluiden tuottamismahdollisuus, sekä kustannusten läpinäkyvyys. Pilvipalvelun avulla saadaan muutoksia työskentelytapoihin, tehostettua työntekoa ja kyetään palvelemaan asiakkaan tarpeita paremmin. Pilvipalvelun riskeistä vastaa palveluntarjoaja, eli tarjoaja huolehtii tietojen suojauksen sekä varmuuskopioinnin. Tarjoaja myös päivittää ohjelmiston. Pilvipalveluina toimivat ohjelmistotalot tarjoavat todella laajaa käyttöönottokoulutusta sekä sovellustukea. Tilitoimiston ei siis tarvitse huolehtia muusta kuin työntekijöiden riittävästä osaamisesta ja sisäisestä tietoturvasta.

Haastatteluiden pohjalta voitiin myös todeta, että toimeksiantaja oli tietoinen pilvipalveluihin liittyvistä riskeistä. Tietoturvariskin lisäksi pilvipalveluissa saattaa ilmetä toimivuusongelmia eli käyttökatkoja. Myös työntekijöiden osaamattomuudesta aiheutuvat ongelmat koettiin haastattelussa riskiksi, ja edellä esitetyn mukaisesti voidaankin todeta käyttöönottovaiheessa olevan tärkeää huolehtia, että kaikki työntekijät hallitsevat ohjelmiston käytön.

Lisääntyvät raportointivaatimukset, asiakkaiden valveutuneisuus sekä tarve oman toiminnan kehittämiseksi olivat johtaneet siihen, että toimeksiantajan oli kehitettävä tilitoimistonsa toimintaa vastaamaan paremmin alalla vallitsevaa kilpailutilannetta. Haastatteluissa ilmeni, että toimeksiantajalla on suuri tarve vastata alalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen, sillä asiakasyritykset ovat toimeksiantajan mukaan valveutuneempia kuin aikaisemmin, ja osaavat vaatia tilitoimistoltaan sähköisiä taloushallintoratkaisuja. Edellisen perusteella voidaankin todeta, että mikäli tilitoimisto ei kykene tarjoamaan asiakkaan haluamia palveluita, menetetään asiakkaat kilpailijalle.

Osallistuvassa havainnoinnissa nousi esille, että tilitoimistoyrittäjä haluaa toiminnan kehittämisen lisäksi tehostaa työntekoa, sillä digitalisaation avulla voidaan poistaa päällekkäisiä työvaiheita ja uusi ohjelmisto mahdollistaa ostolaskujen automaattitiloinnit, joten toimeksiantajan toiveena olisi myös ajansäästö. Digitaaliseen taloushallintojärjestelmään investoimalla pyritään tehostamaan työntekoa, sillä sähköinen järjestelmä tarjoaa helpotusta ja nopeutusta perinteiseen kirjanpitoon, sekä viranomaisraportointiin ja lainsäädännön muutoksiin. Toimeksiantaja uskoo, että ohjelmistoa vaihtamalla kyettäisiin vastaamaan lisääntyneisiin raportointivaatimuksiin.

”Digitaaliset taloushallinnon järjestelmät tuovat mahdollisuuksia tilitoimistojen toimintaan. Tilitoimistot nykyaikaistuvat, niiden toiminta tehostuu ja toimistot kykenevät vastaamaan paremmin asiakkaiden kysyntään. Selainpohjaiset ohjelmat mahdollistavat kirjanpidon kaikki ydintoiminnot. Niihin sisältyy yleensä laskutus ja reskontrat, palkanlaskenta sekä ostolaskujen kierrätys. Myös suorat pankkiyhteydet ovat monessa mukana, joten ostolaskut voi maksattaa suoraan ohjelmasta. Jotkin ohjelmat mahdollistavat myös palkkojen maksun suoraan ohjelmasta”, yrittäjä.

Toimeksiantajalle esiteltiin tämän opinnäytetyön kohdassa 3.1 käsiteltyjä syitä tilitoimiston kehittämistarpeen taustalla, ja toimeksiantaja tunnisti itselleen vielä kaksi syytä kehittämistarpeen taustalla, joita ei haastattelun aikana muistanut tuoda esille. Toinen syy oli suurimpien asiakkaiden kasvutarpeet, ja toimeksiantaja perusteli syytä siten, että haluaa tarjota asiakasyrityksilleen sellaista ohjelmaa, joiden avulla myös asiakkaat voivat tehostaa toimintaansa ja kasvattaa liiketoimintaansa. Investoinnin myötä asiakkaille on perinteisen kirjanpitopalvelun lisäksi tarjolla sähköisiä palveluita laidasta laitaan, kuten esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmä, matkalaskutus sekä myyntireskontra ja palkanlaskentaohjelma asiakkaan käyttöön. Sähköinen ostoreskontra mahdollistaa verkkolaskujen vastaanoton. Sähköpostitse tai paperisena tulevat ostolaskut voidaan skannauspalvelun avulla skannata ja käsitellä ostoreskontrassa ja liittää ne kirjanpitoon. Asiakasyritys itse pystyy tarkastelemaan tulleita laskuja ja laittaa ne maksatukseen. Tämän perusteella voidaankin todeta, että tilitoimiston toimintaa järjestelmävaihdoksella kehittämällä kyetään kehittämään myös asiakasyritysten toimintaa, jolloin asiakasyrityksenkin on mahdollista hyödyntää kokonaan sähköisiä taloushallintoratkaisuja.

Toinen esiin noussut syy oli, että digitaalisen taloushallinnon ja sähköisten taloushallintoratkaisujen avulla kyetään tuottamaan lisäarvopalveluita. Kuten jo edellä mainittiin, voitiin haastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin perusteella todeta tilitoimiston kehittämistarpeen (ja erityisesti ohjelmistovaihdoksen) taustalla olevan monia syitä, joita on esitetty yhteenvedonomaaisesti seuraavassa kuviossa (kuvio 11).



Kuvio 11. Toimeksiantajan ohjelmistovaihdon taustalla olevia syitä.

4.3.2 Millaisin keinoin kehitetään?

Tutkimuksessa haastattelun avulla tutkittiin, millaisin keinoin tilitoimiston toimintaa muutoin digitaalisten taloushallintoratkaisujen lisäksi pyritään kehittämään. Toimeksiantajayrittäjä kertoi, että hän on harkinnut ottavansa käyttöön toiminnanohjausjärjestelmän.

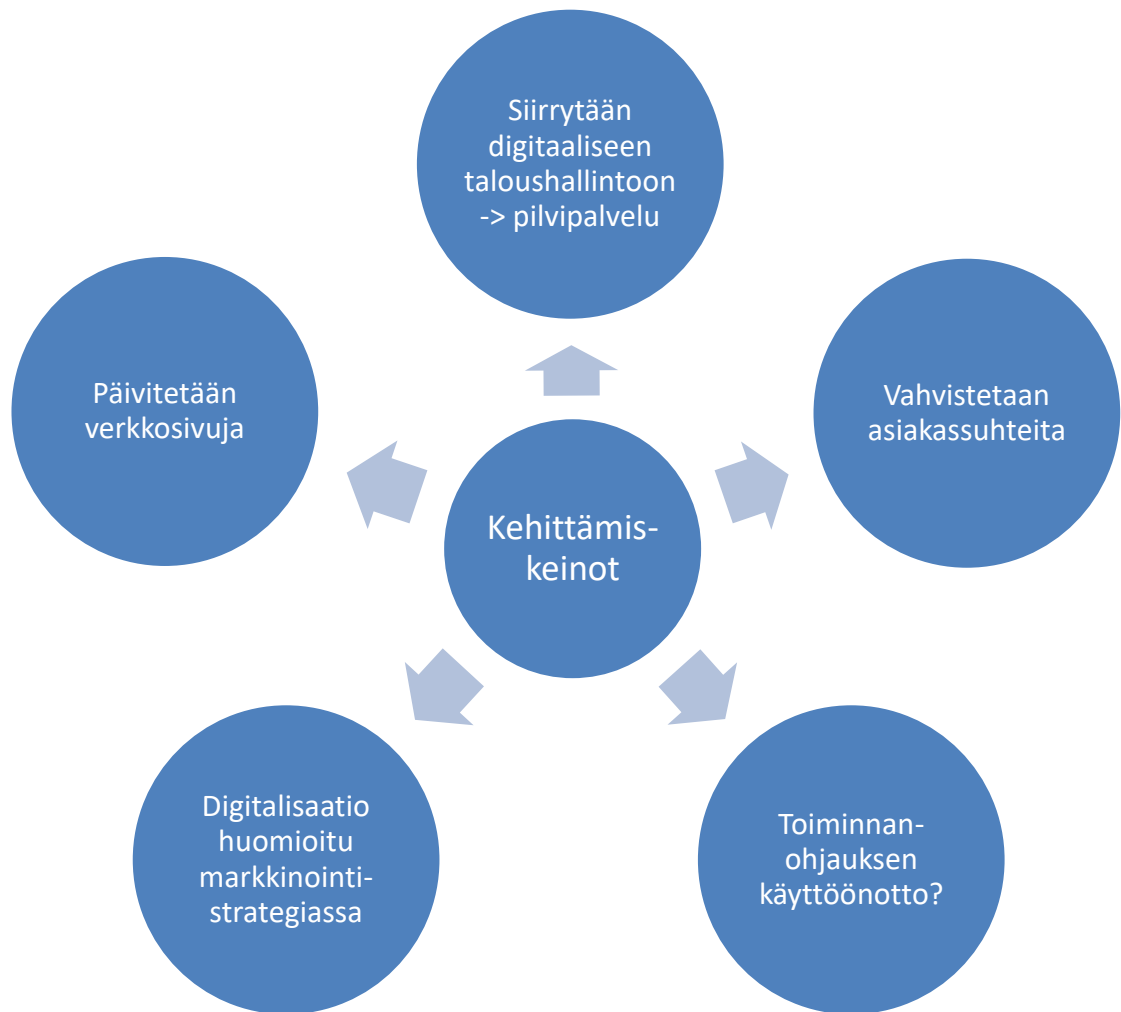
”Sähköisen kirjanpidon rinnalla on usein myös toiminnanohjausjärjestelmä. Toiminnanohjausjärjestelmät tehostavat tilitoimistojen sisäisiä prosesseja”, yrittäjä.

Yrittäjä kokee, että toiminnanohjausjärjestelmän avulla tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää entisestään, kun nähtäisiin ajankäyttöä seuraamalla, mitkä osa-alueet vaativat tehostamista. Tällä hetkellä kirjanpitojen ja tilinpäätösten edistymistä seurataan Excel-taulukolla. Yrittäjä epäilee, että työntekijät eivät muista merkitä kaikkea

satunnaisesti laskutettavaa työtä (kuten esimerkiksi vastineet selvityspyyntöihin, asiakkaan pyytämät raportit) Exceliin, ja tämän vuoksi joitain töitä jaa laskuttamatta. Yrittäjä myös uskoo, että on muutamia sellaisia asiakkaita, jotka vievät työaikaa toistuvasti kuukausikirjanpidon lisäksi, eikä tällaista ylimääräistä, toistuvaa neuvontatyötä välttämättä aina huomata laskuttaa. Haastattelujen perusteella voitiin todeta yrittäjän kokevan, että toiminnanohjausjärjestelmän avulla saataisiin seurattua ajankäyttöä sekä resursseja paremmin.

Toimeksiantajan kanssa käytiin yhdessä läpi tämän opinnäytetyön kohta 3.2 liittyen tilitoimiston toiminnan kehittämisen keinoihin. Toimeksiantaja oli samaa mieltä Kaarlejärven ja Salmisen kanssa, että taloushallinnon digitalisaatio on paras keino toiminnan kehittämiseksi ja tehostamiseksi. Toimeksiantaja on myös huomannut, että monet alueen tilitoimistot ovat siirtyneet käyttämään pilvipalveluohjelmistoja. Yrittäjän mielestä pilvipalveluohjelmisto vastaa hänen yrityksensä kehittämistarpeisiin kaikkein parhaiten, sillä kyseinen taloushallintoratkaisu on sellainen, jota yrittäjä mielellään tarjoaa asiakkaille. Yrittäjä näkee pilvipalvelun myös keinona vahvistaa asiakassuhteita. Yrittäjä toivoo, että asiakasyritykset ottaisivat laajasti uuden pilvipalveluohjelmiston eri taloushallintopalikoita käyttöön, ja näin yritykset saataisiin ”sitoutumaan” tilitoimistoon vahvemmin.

Yrittäjä on yhtä mieltä Kaarlejärven ja Salmisen kanssa siitä, että tilitoimistojen kehittämistarve on suurimmillaan nyt. Haastattelussa kysyttiin opinnäytetyön kohtaan 3.2 pohjautuen, onko yrittäjä huomionnut digitaaliset ratkaisut markkinointistrategiassaan. Haastattelussa ilmeni, että digitaaliset ratkaisut on otettu strategiassa huomioon, ja esimerkiksi uusille asiakkaille tarjotaan digitaalisia palveluita ahkerasti. Yrittäjä kertoo, että hän aikoo päivittää myös verkkosivunsa, jotta mahdollisimman laaja asiakaskunta näkisi kyseisen tilitoimiston tarjoavan digitaalisia taloushallintoratkaisuja hyvinkin laajasti. Haastatteluiden pohjalta voitiin todeta tilitoimiston pyrkivän kehittämään toimintaansa monin keinoin. Toimeksiantajatilitoimiston hyödyntämiä kehittämiskeinoja on yhteenvedonomaaisesti esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 12).



Kuvio 12. Toimeksiantajatilitoimiston toiminnan kehittämiskeinot.

4.3.3 Miten työntekijät suhtautuvat muutokseen?

Toimeksiantaja toivoi, että tutkimuksessa selvitetäisiin, miten tilitoimiston työntekijät suhtautuvat alan murrokseen ja toimenkuvien muutokseen, mutta myös selvitettiin työntekijöiden suhtautumista ohjelmistovaihdokseen.

Niin osallistuvan havainnoinnin kuin haastatteluidenkin pohjalta ilmeni, että työntekijät ovat huomanneet alan muuttuneen ja digitalisaation jo muuttaneen toimenkuvia. Heidän mukaansa tilitoimistoala on viimeisen viiden vuoden aikana muuttunut hurjasti, ja tilitoimistot tarjoavat yhä laajemmin sähköisiä palveluita asiakasyrityksille. Haastateltavat työntekijät, mutta myös yrittäjä itse olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei täysin paperittomaan kirjanpitoon päästä vielä pitkiin aikoihin.

”En usko, että kirjanpito muuttuu täysin paperittomaksi vielä pitkiin, pitkiin aikoihin”, työntekijä A.

Täysin paperittomaksi muuttuminen vaatisi heidän mukaansa esimerkiksi sen, että kaikki laskut lähetettäisiin sähköisinä. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että asiakasyritysten kohdalla taloushallinnon sähköistyminen on monesti myös kiinnostumiskysymys. Moni yrittäjä jatkaa perinteisin menetelmin, sillä kaikki on toiminut hyvin tähänkin asti, teknologia ei välttämättä suuresti innosta, tietokone ei ole tuttu työkaveri tai voi olla jopa kunnia-asia yrittäjälle hoitaa kaikki asiat itse.

Työntekijät nostivat esille, että välttämättä kaikki yrittäjät eivät myöskään odota saavansa pakollisten palveluiden lisäksi tilitoimistosta muuta apua. Kirjanpito nähdään myös eräänlaisena pakollisena pahana, joka johtaa usein siihen, ettei asiakas halua maksaa yhtään enempää kuin on laillisten velvoitteiden täyttämistä ajatellen pakko. Digitalisaatio mahdollistamat sähköiset palvelut sekä lisäarvopalvelut taloudellisen tiedon analysointia ja johdon raportointia ajatellen jäävät monelta yrittäjältä hyödyntämättä juurikin hintojen takia.

Työntekijät kertoivat, että nykypäivänä toisaalta on taas niitä yrittäjiä, jotka ovat hyvinkin valveutuneita ja osaavat vaatia tilitoimistoltaan sähköisiä palveluita. Tilitoimiston työntekijät kertoivat, että toimiston asiakasyritysten päätöksentekoa helpotetaan tuottamalla erilaisia analyysejä esimerkiksi kulurakenteista ja liikevaihdon kehityksestä, mutta tällaisia raportteja tahtovia yrittäjiä on toimistossa vain muutamia. Haastatteluiden pohjalta voitiin todeta, että yhä useammat yrittäjät kuitenkin haluavat esimerkiksi siirtyä käyttämään sähköistä ostoreskontraa, jolloin yrittäjälle jää enemmän aikaa keskittyä omaan erityisosaamiseensa ja voidaan luopua turhasta paperinpyörittelystä. Erityisesti kilpailuilla toimialoilla toimivat yrittäjät tietävät menestymisen vaativan erikoistumista ja omaan osaamiseen keskittymistä, jolloin he ovat valmiita ostamaan muun osaamisen ulkopuolelta.

Työntekijät ovat myös havainneet, että nykyajan teknologiasta kiinnostuneet yrittäjät ovat muita yrittäjiä kiinnostuneempia taloushallinnon digitalisaation mukanaan tuomista mahdollisuuksista. Haastatteluiden perusteella voidaankin todeta, ettei tähän siis pelkästään vaikuta yrittäjien ikä, vaikkakin nuoret yrittäjät ovat haastateltavien mielestä keskimäärin kiinnostuneempia teknologiasta ja ymmärtävät teknologian

mukana tulevat monenlaiset mahdollisuudet. Haastateltavat ovat havainnoineet, että nuoret yrittäjät ottavat herkemmin digitaalisia palveluita käyttöön, joka saattaa haastateltavien mukaan johtua ehkäpä siitä, että nuoret yrittäjät haluavat vapauttaa aikaa varsinaiseen yritystoimintaan.

Työntekijöille sekä yrittäjälle esiteltiin tässä opinnäytetyössä kohdassa 2 käsiteltä lukua koskien tilitoimistoalan kehitystä, murrosta ja toimenkuvien muutosta. Niin työntekijät kuin yrittäjäkin ovat yhtä mieltä siitä, että ala on murroksessa, ja taloushallintoalan muutoksen vuoksi tilitoimistoalan ammattilaisten on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan. Alalla vaaditaan enemmän, ja haastateltavien mukaan alan ammattilaisen tulee jatkuvasti osata enemmän kuin aikaisemmin. Yrittäjän mukaan työnantajiin kohdistuva paine digitalisaation tuoman koulututtautumistarpeen myötä on valtava, sillä työnantajan tulee varmistaa että työntekijät osaavat ja tietävät kaikki viimeisimmät lakimuutokset ja osaavat hyödyntää sähköisiä järjestelmiä työnteossaan. Haastateltavat eivät usko, että tilitoimistoalalla työt loppuisivat digitalisaation johdosta.

Työntekijät eivät ole kovin mielissään ohjelmistovaihdoksesta, sillä ovat omasta mielestään jo liian vanhoja opettelemaan uuden järjestelmän käyttöä. Työntekijät pitävät nykyisestä järjestelmästä käyttökokemuksen vuoksi, sillä heidän mukaansa nykyinen järjestelmä on helppo ja yksiselitteinen. Työntekijät kuitenkin myöntävät, että vanhalla järjestelmällä ei kyetä tarjoamaan asiakkaille samoja palveluita, kuin mihin uuden järjestelmän avulla pystyttäisiin.

”Mä oon liian vanha opettelemaan uutta järjestelmää, kestää niin kauan oppia. Tykkään käyttää vanhaa järjestelmää ja silläkin on saatu työt tähän asti tehtyä”, työntekijä B.

4.3.4 Millainen oppaan tulee olla?

Toimeksiantajan tärkeimpänä intressinä oli oppaan laadinta. Kehitysprosessin ohella laadittiin toimeksiantajalle kirjallinen ohjeistus ohjelmistovaihdoksen siirtojen tueksi. Toimeksiantaja kertoi, että hänen toiveenaan on sellainen opas, jonka avulla järjestelmävaihdosta tilitoimistossa voitaisiin lähteä viemään eteenpäin, ja jonka

avulla työntekijät itsenäisesti kykenevät siirtämään asiakasyritysten kirjanpitoja vanhasta taloushallintojärjestelmästä uuteen, ja että siirretty tieto saadaan kerralla oikein. Toimeksiantaja haluaa, että oppaan avulla järjestelmävaihdos sujuisi suunnitelmallisesti, sekä mahdollisimman mutkattomasti ja tehokkaasti. Opas olisi siis osa toimeksiantajatilitoimiston kehitystyötä, ja opasta voitaisiin hyödyntää järjestelmävaihdon jälkeen myös uusia asiakkaita järjestelmään perustettaessa, yhtiömuodon muutoksissa sekä esimerkiksi tukena tilikauden vaiheessa eräänlaisena muistilistana.

Yhdessä toimeksiantajan kanssa sovittiin, että oppaan laadintaa varten täytyy karottaa työntekijöiden tietoteknillisiä taitoja, mutta ennen kaikkea tulisi selvittää työntekijöiden ohjelmisto-osaaminen, jotta opas vastaisi parhaalla mahdollisella tavalla juuri toimeksiantajan sekä henkilöstön tarpeisiin. Osallistuvassa havainnoinnissa ja henkilöstöhaastatteluissa huomattiin, että työntekijöillä oli hallussa tietoteknillinen perusosaaminen, mutta uuden taloushallintojärjestelmän kirjanpito-osiota he eivät milloinkaan olleet käyttäneet. Toinen työntekijä hallitsi sähköpostilla tai postitse tulneiden laskujen skannauksen ja siirron uuden järjestelmän ostoreskontraan, sillä hän teki tätä työtä päivittäin. Työntekijöistä kummallakaan ei ollut yhtäkään asiakasyritystä, joka käyttäisi uuden ohjelman sähköistä ostoreskontraa, mutta työntekijät osasivat tiliöidä sekä tarkastaa asiakkaiden toimittajiltaan saamia laskuja moitteetta.

Koska kirjanpito uudella ohjelmistolla oli molemmille työntekijöille uusi, työntekijät toivoivat, että oppaasta tulisi mahdollisimman laaja ja kattava, jossa asiat olisi selvitetty kuvin sekä sanoin. Haastattelussa myös nousi esille, että työntekijät toivoivat oppaasta niin sähköistä muotoa, kuin paperiversiotakin.

Työntekijähaastatteluiden ja osallistuvan havainnoinnin jälkeen tulosten yhteenveto henkilöstön tietoteknilliseen osaamiseen liittyen tuotiin toimeksiantajan tietoon. Tämän jälkeen tutkija ja toimeksiantaja sopivat, että pilotointivaiheessa siirretään yksi yritys vanhasta järjestelmästä uuteen, ja tämä prosessi kuvataan mahdollisimman tarkasti oppaan muotoon vaihe vaiheelta. Toimeksiantaja oli sitä mieltä, että tässä vaiheessa oppaan toimivuus olisi hyvä testata siirtämällä toinen asiakasyritys järjestelmään, jolloin selviää, täytyykö opasta joltain osin parannella. Vasta tämän jäl-

keen luovutetaan valmis opas muulle henkilöstölle. Valmis opas on saatavilla sähköisenä tai kirjallisena, ja opas laaditaan mahdollisimman laajana ja yksityiskohtaisena, jokainen vaihe avattuna kuvin sekä sanoin.

Kuten edellisten perusteella voidaan todeta, löytyi oppaalle useampia kriteereitä, jonka pohjalta opasta lähdettiin laatimaan. Alla olevassa kuviossa (kuvio 13) on esitetty yhteenvetona oppaalle asetetut kriteerit.

Oppaan kriteerit	Mahdollistaa työntekijöiden siirtää asiakasyrityksiä itsenäisesti
	Apuna järjestelmävaihdoksessa
	Apuna uutta asiakasta perustettaessa
	Apuna yhtiömuodon muutoksissa
	Apuna tilikauden vaihdoksissa
	Ohjeet kirjallisena ja kuvallisena
	Mahdollisimman tarkka ja yksityiskohtainen

Kuvio 13. Haastattelussa ja havainnoinnissa esille nousseet kriteerit oppaalle.

4.3.5 Miten olemassa oleva kirjanpitoaineisto siirretään järjestelmästä toiseen?

Jotta toimeksiantajan tarvitsema opas kyettiin laatimaan ja ohjelmistovaihdos aloittamaan, täytyi selvittää, miten olemassa oleva kirjanpitoaineisto siirretään vanhasta taloushallintojärjestelmästä uuteen. Aineisto kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla ohjelmistokoulutuspäivinä. Osallistuvan havainnoinnin avulla kyettiin luomaan käsitys siitä, miten olemassa olevaa kirjanpitoaineistoa täytyy käsitellä, jotta ohjelmistovaihdos onnistuisi. Tämän tutkimusvaiheen tuloksena syntyi opas, jonka avulla järjestelmävaihdos onnistuu. Toimeksiantajan toiveesta tämän opinnäytetyön tutkimuksen ohessa laadittu opas (liite 2) pidetään salaisena, ja luovutetaan ainoastaan toimeksiantajatilitoimiston henkilöstön käyttöön.

4.3.6 Kehitysprosessin lopputulema

Tämä opinnäytetyö on koostettu syksyllä 2020. Uusi pilvipalvelutaloushallintojärjestelmä on ollut tilitoimistolla kokonaisuudessaan käytössä nyt noin reilun vuoden ajan, ja tilitoimiston henkilöstön mukaan tilitoimiston toiminta on tehostanut, ja henkilöstö hallitsee uuden järjestelmän ja sen eri taloushallinto-osiota hyvin. Uusi taloushallintojärjestelmä mahdollistaa sähköisten palveluiden laajan tarjonnan asiakkaille, ja yhä useampi asiakasyritys on siirtynyt käyttämään sähköisiä taloushallintoratkaisuja. Myös mobiilikäyttö asiakkaiden keskuudessa on lisääntynyt. Tilitoimisto myös kykenee tuottamaan lisäarvopalveluita asiakkaille, ja yrittäjä kokee, että asiakassuhteet ovat vahvistuneet. Pilvipalveluohjelmistoon ollaan tyytyväisiä, sillä esimerkiksi yrittäjä hyödyntää mielellään silloin tällöin etätyömahdollisuutta ja kokee pilvipalvelun tähän tarkoitukseen oikein sopivaksi. Edellisen perusteella voidaankin todeta uuden ohjelmiston vastanneen hyvin sille asetettuihin tavoitteisiin, ja voidaan myös todeta, että tilitoimisto on kyennyt ohjelmistovaihdoksen avulla tehostamaan omaa toimintaansa, mutta myös asiakassuhteita on saatu vahvistettua.

Huonoiksi puoliksi henkilöstö nostaa ohjelmiston ajoittaiset käyttökatkot. Viimeaikoina on myös esiintynyt melko usein ohjelmistosta itsestään johtuvaa hitautta, joka on vaikeuttanut työntekoa erityisesti aamuisin. Yrittäjä kokee, että ohjelmistovaihdoksen avulla on kyetty vastaamaan alan lisääntyneeseen kilpailuun hyvin. Uuden ohjelmiston käyttöönoton jälkeen todettiin, ettei kaikkia asiakasyrityksiä ollut järkevää siirtää uuteen ohjelmistoon. Tällaisia olivat esimerkiksi todella pienet yritykset, tai sellaiset, joiden yrittäjä eläköityy pian. Edellä esitetyn perusteella voidaankin todeta, ettei tilitoimiston alkuperäinen tavoite siirtyä käyttämään keskitetysti yhtä taloushallinto-ohjelmistoa täyttynyt.

Opinnäytetyön toimeksiantajaa haastatellessa yrittäjä kertoi, että opasta on käytetty sen laadinnan jälkeen todella usein, ja juurikin sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti eli opas on ollut tukena ohjelmistovaihdoksen jälkeen tilikausien vaihteissa, yhtiömuodonmuutoksissa sekä jokaisella kerralla, kun uusi tilitoimistoasiakas on perustettu järjestelmään. Edellä esitetyn perusteella voidaankin korostaa kirjallisen ohjeistuksen tärkeyttä ja ohjelmistovaihdoksen perusteellista suunnittelua ja suunni-

telmallista toteutusta, sekä voidaan yleisesti todeta että oppaan laadinnassa saavutettiin sille asetetut tavoitteet, jolloin toimeksiantaja sai oppaasta mahdollisimman paljon apua myös ohjelmistovaihdon lisäksi.

4.4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön aiheena oli erittäin ajankohtainen taloushallinnon digitalisaatio ja toimeksiantajatilitoimiston toiminnan kehittäminen digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla. Työssä perehdyttiin toimeksiantajan kehittämistarpeen taustalla oleviin syihin, haettiin vastausta siihen, miten tilitoimiston toimintaa voidaan kehittää sekä tarkasteltiin kehitysprosessin vaiheita. Työn tavoitteena oli myös perehtyä taloushallintoalan murrokseen, alan toimenkuvien muutokseen ja tilitoimistojen kehitykseen. Työssä tarkasteltiin myös tiitoimistoalan tulevaisuuden kehitysnäkymiä.

Kuten erityisesti Kaarlejärvi (ent. Lahti) sekä Salminen ovat todenneet (esim. 2014 ja 2018), on tilitoimistoala suuressa murroksessa, jonka vuoksi alan toimijat kokevat voimakasta muutospainetta. Heidän mukaansa taloushallintoala on viimeisen viiden vuoden aikana kokenut merkittäviä muutoksia, kun perinteisiä toimintamalleja on täydennetty uusilla sähköisillä palvelumalleilla. Alan kilpailu on lisääntynyt, jonka perusteella voidaankin todeta, että tilitoimistojen on kehitettävä toimintaansa, jotta asiakkaiden lisääntyneisiin vaatimuksiin kyetään vastaamaan, eikä asiakkaita menetetä kilpailijalle.

Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että opinnäytetyön toimeksiantaja oli tunnistanut taloushallinnon kehittämistarpeen. Kuten Lattu artikkelissaan (2019) toteaa, on tilitoimistoalan kilpailu voimistunut nopeasti viimeaikoina. Saman voidaan todeta huomanneen myös toimeksiantaja, jolla oli suuri tarve vastata alalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen, sillä hän oli todennut asiakasyritysten osaavan vaatia tilitoimistolta sähköisiä palveluita, ja mikäli toimisto ei kykene vastaamaan alan kilpailuun, menetetään asiakas kilpailijalle. Opinnäytetyön tulokset myös osoittivat, että taloushallinnon kehittämistarpeen taustalla merkittävä syy on toiminnan tehostamistarve ja tutkimusten perusteella voidaan todeta toimeksiantajan kehittämistarpeen taust-

talla suurimman syyn olevan vanhan järjestelmän kehittämättömyys. Myös Kaarlejärvi ja Salminen (2018) ovat todenneet suurimpien kehitystarpeiden olevan kiristynyt kilpailutilanne sekä toiminnan tehostamistarve.

Toimeksiantaja lähti kehittämään toimintaansa ohjelmistovaihdoksella, eli siirtymällä digitaalisiin taloushallintoratkaisuihin. Kaarlejärven ja Salmisen mukaan (2018) toiminnan kehittämisprosessi kannattaa viedä läpi kirjalliseen suunnitelmaan nojaten. Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksien perusteella voidaan myös korostaa kirjallisen ohjeistuksen tärkeyttä sekä ohjelmistovaihdon perusteellista suunnittelua ja suunnitelmallista toteutusta.

Toimeksiantajan tärkeimpänä tavoitteena oli kehittämisprosessin ohessa laadittava opas, eli kuvallinen ja kirjallinen, mahdollisimman yksityiskohtainen ohjeistus, jota toimeksiantaja voi hyödyntää tilitoimiston toiminnan kehittämisessä digitaaliseen taloushallintojärjestelmään siirryttäessä, sillä ohjelmistovaihdos syö runsaasti toimeksiantajan resursseja. Tutkimukseen ja teoriaan perustuen voidaankin todeta, että ohjeistus pitää laatia mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti, jotta henkilöstö kykenee siirtämään asiakasyrityksiä järjestelmään itsenäisesti ja että siirretty tieto olisi kerralla oikein.

Ohjeistusta, eli opasta varten tuli selvittää, miten olemassa oleva kirjanpitoaineisto täytyy käsitellä, jotta tiedot saataisiin siirrettyä vanhasta kirjanpitojärjestelmästä uuteen. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että hyvänä apuna ohjelmistovaihdokseen on ohjelmistotarjoajan järjestämä ohjelmistokoulutus, jota mahdollisuuksien mukaan kannattaa hyödyntää. Toimeksiantajatilitoimiston näkökulmasta opinnäytetyönä toteutettavan oppaan laadinta oli erityisen tärkeää ja ajankohtaista taloushallintojärjestelmävaihdoksen keskellä. Opas takasi, että ohjelmistovaihdos tapahtui mutkattomasti ja työntekijät kykenivät suorittamaan siirrot itsenäisesti. Kehittämisprosessin pilotointivaiheen voidaan todeta olleen opinnäytetyön kannalta tärkein kehitysprosessin vaihe, sillä sen perusteella laadittiin toimeksiantajan tarpeita vastaava opas.

Kuten Jaatinen (esim. 2006 ja 2009) ja Gullkvist (esim. 2005 ja 2011) ovat tutkimuksissaan aikaisemmin jo todenneet, myös tämän tutkimuksen perusteella kyettiin osoittamaan, että taloushallinnon digitalisaatio mahdollistaa tilitoimiston toiminnan

kehittämisen ja sähköisten palveluiden laajemman tarjonnan asiakasyrityksille. Taloushallinnon kehittämisen paras työkalu on digitalisaatio (Kaarlejärvi & Salminen 2018) ja digitaalisaation tuomista ratkaisista erityisesti pilvipalvelut (Rantanen 2018). Tässä tutkimuksessa esille nousseen perusteella hyvänä toiminnan kehittämiskeinona tutkimuksen mukaan nähdään toiminnanohjausjärjestelmä. Yrittäjä kokee, että toiminnanohjausjärjestelmän avulla tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää entisestään, kun nähtäisiin ajankäyttöä seuraamalla, mitkä osa-alueet vaativat tehostamista. Pan ja Seow vuoden 2016 tutkimusartikkelissaan ovat todenneet, että ajankäytön tehostamisen johdosta yrityksen resurssit voidaan keskittää muille, huomiota kaipaaville alueille.

Orava (2017) toi esille, että lisääntyvässä kilpailussa vahvan asiakassuhteen luominen on avainasemassa. Hänen mukaansa liiketoimintaa kasvattaessa ja lisäarvo palveluita tuottaessa voidaan ottaa huomioon asiakkaan palvelukokemus ja lisätä asiakastytyvääisyyttä. Yrittäjän mielestä pilvipalveluohjelmisto vastaa hänen yrityksensä kehittämistarpeisiin kaikkein parhaiten, sillä kyseinen taloushallintoratkaisu on sellainen, jota yrittäjä mielellään tarjoaa asiakkaille. Yrittäjä näkee pilvipalvelun myös keinona vahvistaa asiakassuhteita. Edellä esitetyn perusteella voidaankin todeta, että tilitoimiston taloushallintoa ja toimintaa kehittämällä kyetään vahvistamaan asiakassuhteita, jonka vuoksi ohjelmistovalintaa suunnitellessa olisikin tärkeää ottaa huomioon tilitoimiston suurimpien asiakasyritysten tarpeet.

Tutkimuksessa todettiin tilitoimistoalan olevan murroksessa. Taloushallintoalan kehitys vaatii tekijöiltään jatkuvaa kehittymistä ja kouluttautumista (esim. Jaatinen 2009) ja saman on todennut myös toimeksiantaja, sillä alan murroksen myötä toimenkuvat ovat muuttumassa (Gullkvist 2005) pelkästä kirjanpitäjästä kohti taloudellista neuvonantajaa ja konsulttia (Aho 2019; Akselin 2017; Jaatinen 2009; Jaatinen 2006). Tutkimuksen haastatteluissa ilmeni, ettei toimeksiantajatilitoimiston henkilöstö usko taloushallintoalan muuttuvan täysin digitaalseksi vielä lähiaikoina. Jaatisen tutkimuksessa (2009) todettiin, ettei alan kehitys vie töitä, vaan pikemminkin lisää niitä. Myös tämä opinnäytetyötutkimus osoitti, etteivät haastateltavat koe taloushallinnon kehityksen vievän heiltä töitä. Taloushallinnon murros muuttaa kirjanpitäjien toimenkuvia (Jaatinen 2009) ja vapauttaa asiantuntijoiden aikaa vaativimpiin

työtehtäviin (Gullkvist 2005). Aiempien tutkimusten sekä alan lehtiartikkelien mukaan voidaan yleisesti todeta, että digitalisaatio muuttaa kirjanpitäjien roolia kohti neuvoa antavaan suuntaan. Tulevaisuuden kirjanpitäjältä vaaditaan asiakkaan liiketoiminnan syvällistä ymmärtämistä (Jaatinen 2009) sekä prosessien kehittämisosaamista ja tietoteknisten välineiden hallintaa (Ollila 2017; Tieaho 2019).

Niin osallistuvan havainnoinnin kuin haastatteluidenkin pohjalta ilmeni, että työntekijät ovat huomanneet alan muuttuneen ja digitalisaation jo muuttaneen toimenkuvia. Tämä tutkimustulos seuraa Gullkvistin vuoden 2005 tutkimustuloksia sekä Jaatinen vuoden 2006 sekä 2009 tutkimustuloksia. Opinnäytetyön tutkimuksen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, ettei henkilöstö ollut mielissään tilitoimiston taloushallinnon kehittämisestä. Haastatteluissa ilmeni, että uuden opettelu tuntui haastavalta ja vanhan järjestelmän käyttöön oli totuttu, vaikkakin haastateltavat myöntävät, ettei vanha järjestelmä kykene kilpailemaan uuden järjestelmän rinnalla. Samankaltaiseen tulokseen pääsi Gullkvist vuoden 2005 väitöskirjatutkimuksessaan, jonka tulokset osoittivat, että asenteet olivat positiiviset sähköistä taloushallintoa kohtaan, mutta sähköisiä tietovälineitä ei kuitenkaan hyödynnetty täysimääräisesti vakiintuneiden rutiinien vuoksi. Sähköiset järjestelmät eivät siis sopineet yhteen jo olemassa oleviin rutiineihin ja normeihin, ja tutkimuksen mukaan sähköisten menetelmien käyttöönottoon, mutta myös itse käyttöön voivat vaikuttaa olemassa olevat käytännöt.

Tämän opinnäytetyön tuloksien perusteella yleisesti voidaan olettaa, että nuoret työntekijät ovat innokkaampia hyödyntämään työssään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja osaltaan osallistumaan taloushallintoalan murrokseen. Yleisolettamuksena toisinpäin voidaankin ehkä ajatella, että lähellä eläkeikää oleva henkilöstö ajattelee herkemmin, ettei alan muutos hyödytä enää heitä, ja heistä saattaa tuntua ettei kannata enää opetella uutta. Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin, että muutoksen läpiviennissä on tärkeää olla kirjallinen ja kuvallinen ohje, johon tarvittaessa voi aina palata. Näin muutos saadaan henkilöstölle helpommaksi, jolloin myös työntekijöiden mielenkiinto muutokseen säilyy ja työntekijöillä on tunne, että he osaavat. Jotta järjestelmävaihdos tehostaisi työntekoa alusta alkaen, jo alkuvaiheessa tulee kiinnittää huomiota että henkilöstö sisäistää uudet digitaalisuuden mukanaan tuomat toimintatavat ja on valmis luopumaan vanhoista totutuista tavoista.

Tilitoimistoalan muutos koetaan toimeksiantajatilitoimistossa haastavana, ja erityisesti toimeksiantajayrittäjä kokee digitalisaation tuovan mukanaan valtavan koulutautumistarpeen, joka kohdistuu erityisesti työnantajiin, sillä heidän tehtävänä on varmistaa työntekijöiden osaaminen. Kuten myös Gullkvistin vuoden 2005 tutkimustuloksista ilmeni, myös tähän tutkimukseen osallistuvat kokevat, että on todella vaativaa ylläpitää alalla tarvittavaa osaamista. Tämän opinnäytetyötutkimuksen perusteella voidaankin todeta, ettei tulevaisuuden kiihtyvä kehitysvauhti ainakaan helpota tätä taakkaa.

Tutkimuksessa nousi esille, että asiakasyrityksissä kirjanpito nähdään myös eräänlaisena pakollisena pahana, joka johtaa usein siihen, ettei asiakas halua maksaa yhtään enempää kuin on laillisten velvoitteiden täyttämistä ajatellen pakko. Digitalisaatio mahdollistamat sähköiset palvelut sekä lisäarvopalvelut taloudellisen tiedon analysointia ja johdon raportointia ajatellen jäävät monelta yrittäjältä hyödyntämättä juurikin hintojen takia. Tämän perusteella voidaankin esittää johtopäätöksenä, että asiakkaiden kanssa olisi hyvä käydä läpi digitalisaation tuomia mahdollisuuksia palveluhinnaston sijaan.

Haastatteluiden pohjalta voitiin todeta, että yhä useammat yrittäjät kuitenkin haluavat esimerkiksi siirtyä käyttämään sähköistä ostoreskontraa, jolloin yrittäjälle jää enemmän aikaa keskittyä omaan erityisosaamiseensa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ovat valveutuneempia kuin ennen ja osaavat vaatia tilitoimistoltaan sähköisiä palveluita, ja että yhä useammat yrittäjät kuitenkin haluavat siirtyä käyttämään sähköisiä palveluita. Edellä esitetyn perusteella sekä opinnäytetyön lukuun kolme viitaten voidaankin todeta, että tilitoimiston digitaaliset ratkaisut kannattaa huomioida tilitoimiston markkinointistrategiassa, mikä parhaimmillaan johtaa siihen, että asiakas näkee onko tilitoimistolla mahdollisuutta tarjota asiakasta hyödyttäviä taloushallintoratkaisuja.

Mikäli tarkastellaan itse kehittämistutkimusta ja toimeksiantoa, voidaan tutkimuksesta todeta että toimeksianto oli laaja ja tutkimusaika pitkä. Laadullinen tutkimus ja ennen kaikkea tapaustutkimus antoivat toimeksiantajaa ajatellen parhaat avaimet tutkimuksen tekemiseen ja takasivat toimeksiantajaa hyödyttävät tutkimustulokset. Opinnäytetyön tulokset vastasivat toimeksiantajan tarpeisiin todella hyvin, ja laadit-

tua opasta on käytetty laajasti toimistossa myös ohjelmistovaihdoksen jälkeen. Tutkimuksen suorittamista helpotti, että tutkija oli töissä toimeksiantajalla. Erityisesti digitaalisiin taloushallintoratkaisuihin siirryttäessä voidaan huomata, että kehitysprojektit eivät välttämättä ole helppoja ja yksinkertaisia, ja ne tulevat syömään valtavasti tilitoimiston resursseja. Tulee myös huomata, että taloushallintojärjestelmävaihdoksella tapahtuvaan tilitoimiston toiminnan kehittämiseen ei ole valmista materiaalia, sillä jokaisen tilitoimiston lähtötilanne ja lopputulema on erilainen. Voidaan siis todeta, että jokaisen tilitoimiston kehitysprosessi on erilainen, joten tämän vuoksi ei aiheesta löydy yhtä, eksaktia kirjallista tapaa toimia.

Taloushallintoalan murroksessa täytyy muistaa, että digitaalinen taloushallinto kehittyy jatkuvasti, eli niin toimistollakin kuin alan ammattilaisella on jatkuva tarve kehittyä. Tulevaisuudessa tuleekin kyseenalaistaa jatkuvasti omaa toimintaa, osaamista, työvaiheita ja erityisesti toiminnan tehokkuutta, jotta nähdään mitkä vaiheet vaativat kehittämistä. Tulevaisuudessa tulee myös etsiä uusia automatisoitavia työvaiheita ja nykyaikaisempia ratkaisuja, jotta voidaan kehittyä ja pysyä digitaalisuuden aallonharjalla.

5 YHTEENVETO

Tilitoimistoala on viimeisen viiden vuoden aikana digitalisoitunut vahvasti. Tilitoimistoala sekä alan toimenkuvat ovat suuressa murroksessa kun paperisiin tositteisiin perustuvista prosesseista siirrytään kohti digitaalista taloushallintoa ja yhä edelleen kohti älykästä taloushallintoa. Digitalisaatio poistaa rutiinitöitä ja manuaalisia toimintoja, ja pyrkii mahdollisimman laajaan ja reaaliaikaisesti tuotettuun tietoon. Digitalisaatio on lisännyt alan kilpailua ja tilitoimistoalan murroksen vuoksi alan toimijat kokevat voimakasta muutospainetta (Lahti & Salminen 2014, 31). Tämä onkin johtanut siihen, että tilitoimistot ovat viimeaikoina kehittäneet toimintaansa digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla ja luoneet täysin uusia, sähköisiä palvelumalleja (Lahti & Salminen 2014).

Tärkeimpiä tutkimuksia tätä opinnäytetyötä ajatellen olivat Jaatisen vuoden 2006 lisensiaatintutkimus ja vuoden 2009 tutkimus, sekä Gullkvistin tutkimukset vuosilta 2005 ja 2011. Jaatinen tutki taloushallinnon tietoteknistä kehitystä ja leviämistä, sekä kehityksen mukanaan tuomia muutoksia niin itse alalla kuin sen toimenkuvissakin. Gullkvist tutki muuttuvien toimenkuvien lisäksi kirjanpitäjien suhtautumista alan muutosta kohtaan sekä tutki syitä kehityksen taustalla. Pan ja Seow (2016) sekä Zybery ja Rova (2014) käsittelivät tutkimuksissaan muuttuvien toimenkuvien lisäksi enemmän itse taloushallinnon kehitystä ja digitalisaation tuomia mahdollisuuksia.

Tämän opinnäytetyön erityispiirteenä aikaisempiin tutkimuksiin nähden oli tutkimuksen ohella laadittu konkreettinen opas, jonka avulla taloushallinnon kehittämistä voitiin lähteä viemään eteenpäin. Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli kehittää toimeksiantajatilitoimiston toimintaa digitaalisen taloushallinnon ja sähköisien ratkaisujen avulla. Toimeksiantajana oli Etelä-Pohjanmaalla sijaitseva pieni tilitoimisto, joka työllisti yrittäjän ja tutkijan lisäksi kaksi työntekijää. Opinnäytetyö tutki kehittämistarpeen taustalla olevia syitä ja keinoja tilitoimiston toiminnan kehittämiseen. Työn tavoitteena oli myös perehtyä taloushallintoalan murrokseen, tilitoimistoalan tulevaisuuden kehitysnäkymiin, alan toimenkuvien muutokseen ja tilitoimistojen kehitykseen.

Toimeksiantajan tavoitteena oli vaihtaa taloushallintojärjestelmää ja siirtyä käyttämään pilvipalveluna tarjottavaa taloushallintojärjestelmää kaikkien asiakkaiden taloushallinnon osalta. Tilitoimiston toiminnan kehittäminen eli järjestelmävaihdos toteutettiin kehitysprojektina. Opinnäytetyössä kuvattiin kehittämisprosessin taustaa ja vaiheita, ja prosessin aikana haettiin vastausta siihen, miten tilitoimiston toimintaa voitaisiin kehittää, ja mitä toimeksiantajan tulisi huomioida ohjelmistovaihdosta suoritettaessa. Opinnäytetyön toimeksiantajan tärkeimpänä tavoitteena oli laatia kehittämistyön tuotoksena toimeksiantajalle opas helpottamaan taloushallinnon tietojärjestelmävaihdoksessa, jotta järjestelmävaihdos sujuisi suunnitelmallisesti sekä mahdollisimman mutkattomasti ja tehokkaasti.

Opinnäytetyön tavoitteita lähestyttiin niin teorian kuin empiriainkin pohjalta. Teoreettinen viitekehys koostui taloushallintoalan kehitysnäkymistä, jossa käsiteltiin alaa yleensä, tilitoimistoalan murrosta ja toimenkuvien muutosta sekä tulevaisuuden kehityssuuntia digitaalisen taloushallinnon sekä älykkään taloushallinnon kautta. Teoriassa tämän lisäksi käsiteltiin tilitoimiston toiminnan kehittämistä digitaalisten taloushallintoratkaisujen avulla, eli avattiin kehitystarpeen syitä ja kehittämiskeinoja joiden lisäksi tutustuttiin kehitysprosessin vaiheisiin.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen eli empiirinen osuus koostui toimeksiantajatilitoimistossa tehdystä tutkimuksesta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksen suuntauksena oli toimintatutkimus sekä tapaustutkimus. Tutkimusaineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja osallistuvalla havainnoinnilla, sillä tutkija oli töissä toimeksiantajalla ja tämän vuoksi vahvasti mukana tilitoimiston arkipäiväisessä toiminnassa. Empirian pohjana toimi teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta valikoitiin teemahaastattelun teemat. Haastatteluissa haastateltiin tilitoimiston koko henkilöstöä. Kirjanpitojen siirtoaineisto oli jo ennen tutkimusta olemassa, mutta siirtoaineiston käsittelytapa täytyi jalostaa uuteen pilvipalveluna tarjottavaan taloushallinto-ohjelmistoon sopivaksi. Tähän tietoutta hankittiin ohjelmistokoulutuksesta osallistuvalla havainnoinnilla.

Empiria toimi myös tulosten analysoinnin ja tarkastelun pohjalla. Haastatteluissa sekä havainnoinnissa selvisi, että toimeksiantaja oli oivaltanut taloushallinnon kehittämistarpeen. Tilitoimistoalan murros oli johtanut siihen, että toimeksiantajan oli

kehitettävä tilitoimistonsa toimintaa vastaamaan paremmin alalla vallitsevaa kilpailutilannetta. Vanha taloushallintojärjestelmä ei täyttänyt toimiston kehittämiselle asetettuja vaatimuksia, ja tavoitteena oli siirtyä käyttämään pilvipalveluna tarjottavaa, sähköistä taloushallintojärjestelmää joka mahdollisti toiminnan tehostamisen.

Lisääntyvän kilpailutilanteen taustalla vaikuttivat myös esimerkiksi lisääntyneet raportointivaatimukset, asiakkaiden valvettuneisuus sekä toiminnan tehostamistarve ja halu tuottaa lisäarvopalveluita. Digitaalisen taloushallinnon lisäksi asiakassuhteiden vahvistaminen, toiminnanohjausjärjestelmä sekä digitalisaation huomioiminen markkinointistrategiassa nähtiin haastatteluiden perusteella toiminnan kehittämiskeinoina. Tuloksista kävi ilmi, että digitaalisilla taloushallintoratkaisuilla (erityisesti pilvipalveluilla) kyetään tehostamaan tilitoimiston toimintaa. Haastattelujen perusteella myös havaittiin, että tilitoimistossa on todettu taloushallintoalan olevan suuressa muutoksessa, jonka nähtiin vaikuttavan niin toimenkuviin kuin alan asiakasyrityksiinkin. Työntekijät eivät olleet ohjelmistovaihdoksesta kovin mielissään.

Haastattelutulosten pohjalta määriteltiin myös laadittavan oppaan kriteereitä. Oppaan sisältöön saatiin vastauksia osallistuvalla havainnoinnilla ohjelmistokoulutuksista. Itse oppaan laadinta toteutettiin haastatteluiden sekä osallistuvan havainnoinnin pohjalta. Oppaan toimivuutta testattiin käytännössä siirtämällä asiakasyritys järjestelmästä toiseen.

Opinnäytetyö toi toimeksiantajalle konkreettista hyötyä, sillä oppaan pohjalta ohjelmistovaihdos kyettiin viemään suunnitelmallisesti läpi, mutta jonka lisäksi laadittua opasta hyödynnetään aina tilikauden vaihteessa, yhtiömuodon muutoksissa sekä uutta asiakasta järjestelmään perustettaessa. Tutkimusaineiston keruu rajattiin toimeksiantajatilitoimistoon jossa tutkija oli töissä, eli tutkimuksessa tutkittiin ainoastaan toimeksiantajan tilannetta, jonka ansiosta toimeksiantaja sai kattavan kokonaiskuvan oman toimistonsa tilasta. Kuten jo tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voitiin todeta, ei aineiston pienuudesta johtuen tässä tutkimuksessa saaduista tuloksista voida tehdä kovin laajoja yleistyksiä ja johtopäätöksiä, sillä tutkimus on suoritettu ainoastaan toimeksiantajatoimistossa, ja tutkimuksessa tutkitaan ainoastaan toimeksiantajan tilannetta. Tämän työn teoriaosuudesta on kuitenkin hyötyä

kaikille, sillä opinnäytetyön teoriaosuutta voi hyödyntää jokainen tilitoimistoalan kehityksestä (luku 2) ja kehittämisestä kiinnostunut (luku 3). Erityisesti tässä työssä kuvattu kehitysprosessin kulkukaavio on tärkeä kehitysprojektia ajattelevalle.

Mahdollisina jatkotutkimusaiheina voisi pitää varsin luonnollista jatkumoa digitaalisuudesta kohti älykästä taloushallintoa, eli jatkossa voisikin tutkia taloushallinnon kehittämistä ohjelmistorobotiikan sekä automaation avulla. Vallitseva maailmantilanne huomioiden jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös koronaepidemian vaikutus tilitoimistojen tai asiakasyritysten halukkuuteen siirtyä digitaalisiin taloushallintoratkaisuihin. Toimeksiantajan tarpeita ajatellen voisi jatkotutkimuksessa laatia uuden oppaan uuteen ohjelmistoon liittyen tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laadintavaiheista, eli mitä ohjelmistossa tulee havaita tehdä. Tämä toimisi muistilistana tilikauden vaihdoksessa, mutta toimisi myös uuden työntekijän perehdyttämismateriaalina.

LÄHTEET

- Ackermann, B. 16.12.2019. Revelations of artificial intelligence (AI) in modern SMSF accounting. [Verkkolehtiartikkeli]. Accountants Daily. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.accountantsdaily.com.au/sponsored-features/13852-revelations-of-artificial-intelligence-ai-in-modern-smsf-accounting>
- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi – pääkirja. Helsinki: Alma Talent.
- Ahvenniemi, J. 2013. Kirjanpito on kivaa. Tilisanomat 4/2013, 3.
- Ahvenniemi, J. 2014. Uusi taloushallinto 2025. Tilisanomat 1/2014, 3.
- Akselin, M. 2017. Taloushallintoalan työtä ravistelevat muutokset. Tilisanomat 1/2017, 55.
- Alexander, A. 2.12.2020. The 21st century bookkeeper. [Verkkolehtiartikkeli]. Accounting Today. [Viitattu 5.12.2020]. Saatavana: <https://www.accountingtoday.com/news/the-21st-century-bookkeeper>
- Cohn, M. 4.12.2020. Accountants can buck the tide of increasing automation. [Verkkolehtiartikkeli]. Accounting Today. [Viitattu 5.12.2020]. Saatavana: <https://www.accountingtoday.com/news/accountants-can-buck-the-tide-of-increasing-automation>
- Eronen, H. 15.3.2016. IaaS, PaaS, SaaS? Mikä pilvipalvelu sopii yrityksellesi. [Verkkoblogi]. Planeetta. [Viitattu 14.11.2020]. Saatavana: <https://www.planeetta.fi/2016/03/15/iaas-paas-saas-mika-pilvipalvelu-sopii-yrityksellesi/>
- Felix, M. 11.2.2020. Industry 4.0 – How is it shaping the Accounting Industry? [Verkkolehtiartikkeli]. Accountants Daily. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.accountantsdaily.com.au/sponsored-features/14009-industry-4-0-how-is-it-shaping-the-accounting-industry>
- Fredman, J. 23.8.2017. Taloushallinnon automaatio. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. [Viitattu 18.11.2020]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinnon-automaatio>
- Gullkvist, B. 2005. Det elektroniska pappret i redovisningen – Studier i förhållningssätt och följder bland redovisningens yrkesmänniskor. [Verkkojulkaisu]. Turku: Åbo Akademi. Väitöskirja. [Viitattu 17.11.2020]. Saatavana: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/4141/TMP.objres.56.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

- Gullkvist, B. 2011. Drivers of diffusion of digital accounting practices. Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopisto. [Viitattu 17.11.2020]. Acta Wasaensia 234, 25–43. Saatavana: <https://core.ac.uk/download/pdf/197966996.pdf>
- Haapavuori, T. 24.9.2020. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen tilitoimiston prosesseissa. Tilitoimistossa 4/20, 16–17.
- Halme, A. 17.1.2019. Tilitoimiston riskienhallinta ja vakuuttaminen 2020-luvulla. Tilitoimistossa 1/19, 18–22.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy, 15–16.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. -Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Espoo: ProCountor International Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi 2007.
- Hirsimäki, R. 2018. Suomalaisesta taloushallinnosta vientituote. Tilisanomat 4/2018, 54–55.
- Huttunen, K. 7.2.2020. Mikä on ERP? [Verkkosivu]. Zoner. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavana: <https://www.zoner.fi/mika-on-erp/>
- Jaatinen, P. 2006. Konekielisistä yhteyksistä sähköiseen taloushallintoon – Analyysi kirjanpidon teknisistä innovaatioista ja kirjanpitäjän työn kehityksestä 1980-luvulta nykypäivään. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76422/li-suri00042.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jaatinen, P. 22.5.2009. Sähköistyvän taloushallinnon innovaatioiden kehitys ja niitä koskevat merkitykset ja diskurssit alan ammattilehtikirjoittelussa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen Yliopisto. Saatavana: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66459/978-951-44-7698-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kaarlejärvi, S. 2019a. Uskalla unelmoida paremmasta arjesta. Tilisanomat 1/2019, 70.
- Kaarlejärvi S. 18.4.2019b. Pilveä, älyä ja robotteja – kohti digitaalista taloushallintoa ja sen yli. [Verkkojulkaisu]. Efima. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://www.efima.com/blogi/pilvea-alya-ja-robotteja-kohti-digitaalista-taloushallintoa-ja-sen-yli/>

- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona, mien kirjoittajan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 27.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 35.
- Keith, T. 4.10.2020. The Ultimate Guide to Business Development for Accounting Firms: 19 Tips, Tactics, & Trends. [Verkkojulkaisu]. Introhive. [Viitattu 5.12.2020]. Saatavana: <https://www.introhive.com/resources/business-development-for-accounting-firms/>
- Kinnunen, J. 11.6.2017. Talenom Yhtiöraportti. [Verkkojulkaisu]. Inderes. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: https://www.talenom.fi/wp-content/uploads/2020/03/inderes_yhtioraportti_62017.pdf
- Koskentalo, E. 2014. Satojen miljoonien säästö. Tilisanomat 3/2014, 30–31.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino, 252–257.
- Kurian, S. 06/2017. Meet the Millenials. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 14.11.2020]. KPMG. Saatavana: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lattu, M. 11.3.2019. Kilpailukykyisen tilitoimiston kärkihankkeita on jatkuva kehittyminen. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. [Viitattu 11.11.2020]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/kilpailukykyisen-tilitoimiston-karkihankkeita-on-jatkuva-kehittyminen>
- Lehtomäki, H. 21.5.2018. Taloushallintoalan tulevaisuus – Muuttaako tilitoimisto etelään? [Verkkolehtiartikkeli]. Tilitoimistossa. [Viitattu: 10.11.2020]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/taloushallintoalan-tulevaisuus-muuttaako-tilitoimisto-etelaan>
- Lindgren, C-L. 4.7.2019. Därför ska vi bli hundra procent digitala. [Verkkolehtiartikkeli]. Tidningen Balans. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.tidningen-balans.se/debatt/darfor-ska-vi-bli-hundra-procent-digitala/>

- Lindström, H. 26.4.2018. Mitä nuoret ajattelevat digitalisaatiosta? [Verkkosivu]. Tuottavuutta ja Digitaalisia Palveluita Liiketoiminnan Avuksi. [Viitattu 14.11.2020]. Saatavana: <https://blogs.uef.fi/tupla/2018/04/26/mita-nuoret-ajattelevat-digitalisaatiosta/>
- Lyytinen, E. 27.3.2020. Tilitoimistoalalla on valinnanvaraa hyvistä ohjelmistoista. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilitoimistossa. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/tilitoimistoalalla-on-valinnanvaraa-hyvista-ohjelmistoista>
- Marténg, C. 6.10.2017. Vår byrå: Guiden till framtiden. [Verkkolehtiartikkeli]. Tidningen Balans. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.tidningenbalans.se/nyheter/var-byra-guiden-till-framtiden/>
- Metsä-Tokila, T. 16.10.2019. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. [Verkkojulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, toimialaraportti 2019:50. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf
- Ollila, M-R. 2017. Robotin renki vai edelläkävijä? Tilisanomat 4/2017, 71.
- Orava, K. 23.5.2017. Tilitoimisto, erotu joukosta! [Verkkolehtiartikkeli]. Tilitoimistossa. [Viitattu 16.11.2020]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/tilitoimisto-erotu-joukosta>
- Pan, G. & Seow, P-S. 2016. Preparing Accounting Graduates for Digital Revolution: A Critical Review of Information Technology Competencies and Skills Development. [Verkkojulkaisu]. Journal of Education for Business, 91, (3), 166–175. [Viitattu 11.10.2020]. Saatavana: <http://dspace.fudutsinma.edu.ng/xmlui/bitstream/handle/123456789/2104/Preparing%20Accounting%20Graduates%20for%20Digital%20Revolution%20A%20Critical.pdf?sequence=1>
- Pepe, A. 19.4.2011. The Evolution of Technology for the Accounting Profession. [Verkkolehtiartikkeli]. CPA Practice Advisor. [Viitattu 6.12.2020]. Saatavana: <https://www.cpapracticeadvisor.com/home/article/10263076/the-evolution-of-technology-for-the-accounting-profession>
- Pienimäki, E. 2019. Miltä tilitoimistoala näyttää sijoittajan näkökulmasta? Tilisanomat 1/2019, 28–31.
- Rantanen, T. 18.1.2018. Tietohallinnosta kohti digitalisaatiota. Tilitoimistossa 1/18, 31–33.
- Remes, M. 2020. Millaista työ on taloushallintoalalla tulevaisuudessa? Tilisanomat 4/2020, 14–19.

- Riikola, A. 23.7.2020. Aallon Group Yhtiöraportti. [Verkkajulkaisu]. Inderes. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: https://www.inderes.fi/en/system/files/company-reports/aallon_group_laaja_raportti_2020.pdf
- Ropo Capital. 25.10.2018. [Verkkosivu]. EU:n verkkolaskustandardi uudistaa suomalaista verkkolaskutusta – nyt on aika päivittää laskutus ja ostolaskujärjestelmät. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://www.ropocapital.fi/fi/2018/10/25/eun-verkkolaskustandardi-uudistaa-suomalaista-verkkolaskutusta-aika-paivittaa-laskutusjarjestelmat/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [Viitattu 15.11.2020]. Saatavana: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/index.html>
- Similä, P. 16.1. 2019. Yritykset haluavat sähköistä taloushallinnon palvelua. [Verkkosivu]. Tilisanomat. [Viitattu 04.11.2019]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/kolum-nit/kumppanikolumni/yritykset-haluavat-sahkoista-taloushallinnon-palvelua>
- Soro, A. 2017. Maailman paras (ensimmäinen ja viimeinen) työpaikka. Tilisanomat 4/2017, 3.
- Suomalainen, T. 2017. Kirjanpitäjästä yrittäjän sparraajaksi. Tilisanomat 4/2017, 14–19.
- Tieaho, A. 17.1.2019. Osaamisen kehittäminen lähtee henkilöstön omista vahvuuksista. Tilitoimistossa 1/19, 14–17.
- TietoAkseli Oy. 2015. [Verkkajulkaisu]. Digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittymisen tukena – Tutkimus digitaalisen taloushallinnon nykytilasta ja tulevaisuuden tarpeista pk-yrityksissä. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: https://www.tietoakseli.fi/wp-content/uploads/delightful-downloads/2017/12/Raportti_digitaalinen_taloushallinto_01112015.pdf
- Tilastokeskus. 2019a. Yritykset toimialoittain, 2013–2019. [Verkkosivu]. Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti_oik/stat-fin_yrti_pxt_11qc.px/
- Tilastokeskus. 2019b. Kunnittainen toimipaikkalaskuri. [Verkkosivu]. Tilastokeskuksen PxWeb-tietokannat. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Toimipaikkalaskuri/Toimipaikkalaskuri_Toimipaikkalaskuri/tmp_lkm_kunta.px/
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Varanka, P., Mäkikangas, P., Hyypiä M., Salonen S. & Samppala, A. 2017. Digitalous: opas sähköisen taloushallinnon käyttöönottajille. [Verkkojulkaisu]. Turku Turun ammattikorkeakoulu. Saatavana: <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166128.pdf>
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita, 165–167.
- Välimäki, M. 17.1.2019. Arol Finance: Taloushallintoa sekä yritysjohton että tilitoimiston vinkkelistä. Tilitoimistossa 1/19, 32–34.
- Zybery, I. & Rova, L. 2014. The role of the accountants in the framework of the modern technological developments and digital accounting systems. [Verkkojulkaisu]. European Scientific Journal, ESJ, 24. [Viitattu 10.11.2020]. Saatavana: <https://core.ac.uk/download/pdf/236408651.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Haastattelujen pääteemat ja sisältökysymykset

Liite 2. Opinnäytetyön toimeksiantajalle laadittu opas

Liite 1. Haastattelujen pääteemat ja sisältökysymykset

Taustoituskysymys:

- Miten pitkä kokemus sinulla on tilitoimistoalasta?

Haastattelujen teemat ja teemoista esitetyt sisältökysymykset:

- Miksi toimiston toimintaa tulee kehittää?
 - Millaisia syitä kehittämistarpeen taustalla on?
 - Millainen on kehitysprosessin suunniteltu tavoitetila?
 - Mitä tavoitetilaa suunniteltaessa on huomioitu? Esim. suurimpien asiakasyritysten tarpeet.
 - Miksi vanha järjestelmä ei täytä toiminnan kehittämiseksi asetettuja vaatimuksia?
 - Miten koet digitaalisten taloushallintoratkaisujen vastaavan tilitoimiston kehittämistarpeisiin?
 - Löytyykö kuvioista 7 esitetyistä syistä tilitoimiston kehittämistarpeen taustalla vielä jokin teidän tilanteeseenne sopiva?
- Millaisin keinoin kehitetään?
 - Millaisin keinoin tilitoimiston toimintaa pyritään kehittämään?
 - Miten koet toiminnanohjausjärjestelmän tehostavan toimintaa?
 - Mitä mieltä olet kuviossa 8 esitetyistä kehittämiskeinoista?
 - Onko digitaaliset ratkaisut huomioitu markkinointistrategiassa, ja jos on, miten?
 - Miten koet pilvipalveluna tarjottavan ohjelmiston kehittävän toimintaa?

Miten työntekijät suhtautuvat muutokseen?

- Koetteko tilitoimistoalan tai toimenkuvien muuttuneen, jos koette, miten?
- Mitä mieltä olette täysin paperittomasta kirjanpidosta?
- Ovatko asiakasyritykset kiinnostuneita sähköisistä palveluista?
- Millaiset asiakasyritykset ovat kiinnostuneita sähköisistä palveluista?
- Mitä luvusta 2 nousee mieleen tilitoimistoalan kehityksen, murrokseen ja toimenkuvien muutoksen liittyen?
- Millaiseksi koette toimiston ohjelmistovaihdoksen?
- Millainen oppaan tulee olla?
 - Mitä oppaan avulla halutaan saavuttaa?
 - Miten kuvailisit tietoteknillistä osaamistasi?
 - Miten hyvin hallitset uuden taloushallintojärjestelmän?
 - Millaisia toiveita oppaan laadintaan liittyen on?
 - Laadinnan jälkeen kysyttiin vastaako opas kaikilta osin toimeksiantajan tavoitteisiin. Jos ei, miksi?

Loppukysymykset:

- Miten ohjelmisto on vastannut sille asetettuihin tavoitteisiin?
- Mitkä ovat ohjelmiston hyviä ja huonoja puolia?
- Mitä muita asioita nousee mieleen?

Liite 2. Opinnäytetyön toimeksiantajalle laadittu opas

Toimeksiantajan toiveesta tämän opinnäytetyön tutkimuksen ohessa laadittu opas on salainen.