



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Satakunta University of Applied Sciences

JENNA VÄLIMÄKI

## **Pieni tilitoimisto Satakunnassa**

Rooli ja mahdollisuudet tulevaisuuden  
taloushallintoalalla

LIIKETALOUDEN TUTKINTO-OHJELMA  
2021

Tekijä(t) Välimäki, Jenna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä marraskuu 2021
	Sivumäärä 76	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi <b>Pieni tilitoimisto Satakunnassa: Rooli ja mahdollisuudet tulevaisuuden taloushallintoalalla</b>		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli haastattelujen pohjalta muodostaa käsitys siitä, miltä pienen tilitoimiston tulevaisuus näyttää, sekä tarkastella tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat. Haastatteluilla haluttiin selvittää, miten yrittäjät näkevät kehityksen, mitkä ovat kaikkein merkittävimmät muutokset, mitkä ovat pienten tilitoimistojen vahvuuksia ja säilyvätkö niiden toimintamahdollisuudet. Kohderyhmäksi rajattiin korkeintaan neljä henkilöä työllistävät tilitoimistot.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tarkoituksena oli syventyä aihealueeseen ja etsiä aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tutkimusta varten perehdyttiin muun muassa tilitoimistojen toimintaan, taloushallintoalan kohtamiin muutoksiin ja tulevaisuuteen eniten vaikuttaviin tekijöihin.</p> <p>Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja sisällönanalyysia. Haastattelujen teemat valittiin teorian pohjalta. Haastateltaviksi valittiin neljä kohderyhmään kuuluvaa tilitoimistoyrittäjää eri puolilta Satakuntaa. Heillä oli myös vaihtelevasti kokemusta alasta ja yrittäjyydestä.</p> <p>Haastattelujen tuloksena saatiin selville, että muutokset nähtiin pääasiassa alan ja työn kannalta positiivisina. Muutosten tuomiksi haasteiksi koettiin ohjelmistojen joustamattomuus ja epäjohtonmukainen päätöksenteko. Pienille tilitoimistoille nähtiin olevan oma paikkansa alalla, ja niiden vahvuutena nähtiin erityisesti henkilökohtainen palvelu. Voitiin siis todeta, että pienten tilitoimistojen toimintamahdollisuudet säilyvät, kunhan ne pysyvät muutoksessa mukana. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja tavoite saavutettiin hyvin.</p>		
<a href="#">Asiasanat</a> tilitoimistot, taloushallinto, sähköinen taloushallinto, digitalisaatio, tulevaisuus		

Author(s) Välimäki, Jenna	Type of Publication Bachelor's thesis	Date November 2021
	Number of pages 76	Language of publication: Finnish
Title of publication <b>Small accounting agency in Satakunta: Role and opportunities in the future of financial administration</b>		
Degree program Business administration		
<p>The objective of this thesis was to form an understanding of what the future of a small accounting agency looks like based on the interviews, and to look at the factors influencing it. The purpose of the interviews was to find out how the interviewees see the development of the field, what are the most significant changes, what are the strengths of small accounting agencies and whether they are able to operate in the future or not. The target group was limited to accounting agencies employing up to four people.</p> <p>This thesis was carried out using qualitative research methods. The intention was to deepen the understanding of the chosen topic and look for answers to the research questions defined earlier. As a part of the theory, accounting agencies' operations, changes faced by the field of financial administration and the factors most influencing the field were studied.</p> <p>Theme interviews and content analysis were used as methods in this thesis. The themes for the interviews were chosen based on the theory. Four accounting agency entrepreneurs from various parts of Satakunta were chosen for the interviews. They also had varying degrees of experience and years as entrepreneurs.</p> <p>As a result of the interviews, it was found that changes were seen mainly as positive for the field and the profession. The interviewees saw that challenges caused by changes were inflexible software and inconsistent decision making. They also saw small accounting agencies holding their own place in the field and their main strength was personal service, in particular. To conclude: according to the interviewees, small accounting agencies' ability to operate will remain as long as they keep up with changes. All research questions were answered, and the objective was achieved.</p>		
<u>Key words</u> accounting agencies, financial administration, electronic financial management, digitalization, future		

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	6
2.1 Opinnäytetyön tavoite .....	6
2.2 Aiheen rajausta .....	7
2.3 Toteutustapa .....	7
3 TILITOIMISTO OSANA TALOUSHALLINNON TOIMIALAA .....	9
3.1 Tilitoimiston määritelmä ja taloushallinto toimialana .....	9
3.2 Satakuntalaiset tilitoimistot .....	11
3.3 Palveluvalikoima .....	13
3.3.1 Lakisääteiset peruspalvelut .....	14
3.3.2 Lisäpalvelut .....	17
3.4 Alan kehittyminen nykypäivään .....	20
3.5 Keskeiset muutokset tulevaisuudessa .....	24
3.5.1 Sähköisyys ja digitalisaatio .....	24
3.5.2 Ikääntyvät työntekijät ja nuoremmat sukupolvet .....	28
3.5.3 Polarisaatio .....	30
3.5.4 Muita näkökulmia .....	31
3.5.5 Loppuvatko tilitoimistojen työt? .....	33
3.6 Strategiset valinnat ja kilpailuetu .....	35
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS .....	39
4.1 Haastattelu .....	39
4.2 Aineiston käsittely ja analysointi .....	41
5 TULOKSET .....	44
5.1 Sähköisyys ja digitalisaatio käytännössä .....	44
5.2 Alan suurimmat toimijat .....	50
5.3 Resurssit ja kehitys .....	54
5.4 Strategiset valinnat, vahvuudet ja vaatimukset .....	58
5.5 Näkemyksiä tulevaisuudesta .....	63
5.6 Yhteenveto .....	66
6 POHDINTA .....	69
LÄHTEET	
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on pienen satakuntalaisen tilitoimiston tulevaisuus: miten taloushallintoala muuttuu ja miten se vaikuttaa pieneen tilitoimistoon. Teoriaosuudessa käydään läpi taloushallintoalan kehitystä ja tulevaisuuteen vaikuttavia osa-alueita, kuten sähköistymistä ja digitalisaatiota, alan polarisoitumista ja ikääntymistä. Lisäksi tarkastellaan tilitoimistojen tarjoamia palveluita sekä strategista ajattelua. Tutkimuksellisessa osuudessa näkökulmia haetaan haastatteleamalla kohderyhmään kuuluvia tilitoimistoyrittäjiä. Haastatteluaineiston perusteella pohditaan, miltä ala pienen tilitoimiston silmin näyttää, mikä niiden rooli alalla on ja minkälaiset asiat voivat olla juuri pienen tilitoimiston vahvuuksia.

Työntekijöiden ikääntyminen sekä asiakkaiden tarpeiden muutokset ovat esimerkkejä haasteista, jotka koskettavat koko alaa, mutta erityisesti pieniä tilitoimistoja. Niiden resurssit eivät aina mahdollista suuria tai nopeita muutoksia, ja mitkä tahansa investoinnit ovat suhteutettuna työteliäämpiä kuin mitä ne suuryrityksille ovat. Tällöin korostuu se, että pienet tilitoimistoyrittäjät keskittävät resurssinsa oikeisiin asioihin ja korostavat omia vahvuuksiaan. Voimavaroja ei kuluteta turhaan, kun tiedetään tarkalleen, mihin ja miten niitä kannattaa käyttää, jotta lopputulos on optimaalinen ja asiakkaalle toimivin.

Pelkästään sähköistyminen ja digitalisaatio ovat muuttaneet taloushallintoalaa viimeisen kahden-kolmen vuosikymmenen aikana suuresti, ja teknologian kehittyessä muutostahti vain kasvaa, kun jatkuvasti otetaan käyttöön uudenlaisia ohjelmistoja ja keinoja korvata vanhoja työtapoja. Tämän avulla pienillä yrittäjillä säilyvät hyvät toimintamahdollisuudet myös tulevaisuudessa, mikä on erittäin tärkeää ihan alasta ja sijainnista riippumatta. Kilpailu ja vaihtoehdot varmistavat, että jokainen asiakasyritys löytää juuri itselleen parhaimman palveluntarjoajan riippumatta asiakasyrityksen koosta, toimialasta tai tarkemmista vaatimuksista palvelun suhteen.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä työn taustoihin liittyvää kokonaisuutta. Luvussa käydään läpi ensin opinnäytetyön tavoitteita ja asetettuja tutkimuskysymyksiä, tämän jälkeen selvitetään aiheen ja kohderyhmän rajausta ja lopuksi perustellaan vielä valittu toteutustapa ja tutkimuksen luonne. Luku pohjustaa tutkimuksen lähtökohtia ja valintoja sekä kuvailee, miten opinnäytetyötä lähdetään rakentamaan.

### 2.1 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on haastattelujen pohjalta muodostaa käsitys siitä, miltä pienen tilitoimiston tulevaisuus näyttää. Lisäksi tarkastellaan tekijöitä, jotka tästä näkökulmasta tulevaisuuteen vaikuttavat, jotta pienimmät tilitoimistot pystyisivät toimimaan kilpaillulla alalla jatkossakin. Tietoa kerätään aiheen kannalta keskeisiltä henkilöiltä eli tilitoimistoyrittäjiltä selvittämällä heidän mielipiteitään ja ajatuksiaan. Tavoitteena ei ole yleistää tuloksia koskemaan edes kaikkia Satakunnan alueen pieniä tilitoimistoja, vaan aihetta käsitellään haastateltavien antamien vastausten pohjalta. Tutkimuskysymyksinä tavoite on seuraava:

Miten haastateltavat näkevät kehityksen?

- Mitkä ovat alan kaikkein merkittävimmät muutokset?
- Millaiset asiat ovat juuri pienen tilitoimiston vahvuuksia?
- Säilyvätkö pienten tilitoimistojen toimintamahdollisuudet?

Teorian avulla selvitetään, mikä on tämänhetkinen tilanne, miten tilitoimistojen toimintaympäristö on tähän mennessä kehittynyt sekä millaiset asiat tulevaisuuteen voivat esimerkiksi vaikuttaa. Lisäksi määritetään, mikä tilitoimisto ylipäättään on ja miten se toimii osana taloushallinnon toimialaa. Koska tulevaisuus on asia, jota on mahdotonta määritellä tarkasti, ei voida saada myöskään selkeästi oikeita tai vääriä vastauksia. Vastausten perusteella voidaan kuitenkin pohtia esiin nousseita tekijöitä, niiden merkityksellisyyttä ja vaikutusta alan muutoksiin sekä verrata, miten haastatteleamalla kerätty tieto vertautuu löydettyyn teoretietoon. Samalla nähdään, ovatko haastateltavien näkemykset tulevasta samankaltaisia, vai löytyykö tietyistä teemoista jonkinlaisia eroavaisuuksia.

## 2.2 Aiheen rajaus

Yrityksiä voidaan jaotella esimerkiksi kirjanpitolaissa määritettyjen kokoluokkien mukaan. Mikroyritys rajataan niin, että palveluksessa saa olla korkeintaan 10 henkilöä, minkä lisäksi taseen loppusumma saa olla enintään 350 000 euroa ja liikevaihto 700 000 euroa (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1 luku 4 b §). Nämä raja-arvot eivät kuitenkaan ole tämän opinnäytetyön kannalta toimivia. Kymmenen henkilöä työllistävä yritys on tilitoimistoksi jo melko suuri, koska varsinkin nykyaikaisilla ohjelmistoilla työt sujuvat nopeammin ja helpommin. Asiakasyrityksiä voi olla useista kymmenistä jopa satoihin asiakkaiden koosta ja työmäärästä riippuen. Tällainen tilitoimisto ei siis täyttäisi enää tutkimuksen tarkoitusta, minkä vuoksi tehdään oma rajaus.

Tämän työn kohderyhmää ovat kaikki Satakunnan alueella toimivat tilitoimistot, jotka työllistävät enintään neljä henkilöä. Rajaus perustuu tilastollisiin luokituksiin: esimerkiksi Tilastokeskuksen StatFin-palvelun yritystilastoissa henkilöstön suuruusluokkaa kuvaavin pienin vaihtoehto on 0-4 henkilöä. Kohderyhmästä pyritään valitsemaan haastateltavat niin, että he edustaisivat aluetta, työntekijöiden määrää sekä kertynyttä kokemusta mahdollisimman laajasti.

Erilaisten tilastojen mukaan nimenomaan pienimpiä tilitoimistoja on alalla kaikkein eniten, ja ne pitävät hallussaan isoa osaa markkinoista, joita suurimmat yrittävät saada haltuunsa. Näitä asioita käsitellään osana teoriataustaa luvussa kolme. On siis tärkeää pohtia pienimpien tilitoimistojen tulevaisuutta, jotta kilpailu alalla säilyy terveenä, ja että asiakasyrityksillä on valinnanvaraa löytää juuri itselleen parhaiten sopiva paikka talousasioiden hoitamiseen.

## 2.3 Toteutustapa

Tämä työ toteutetaan tutkimuksellisenä opinnäytetyönä. Tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä vastauksia erilaisiin työelämän kysymyksiin tai ongelmiin esimerkiksi mittaamalla tai haastattelemalla. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä voidaan esimerkiksi kartoittaa jotakin asiaa, kehittää uusia toimintamalleja tai parantaa työelämän käytäntöjä. Tutkimuksellisessa opinnäytetyössä voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä riippuen siitä, millaista aineistoa on tarkoitus

kerätä tai tutkia ja millainen tutkimus on tarkoitus toteuttaa. (Lapin ammattikorkeakoulu, 2021.)

Toteutustavaksi sopii parhaiten tutkimuksellinen työ, koska valitun aiheen kannalta mietitään oleellisia kysymyksiä, joihin sitten etsitään vastauksia erilaisin menetelmin. Työn tarkoituksena ei ole tuottaa raportin lisäksi erillistä, konkreettista tuotosta, kuten tapahtumaa tai opasta, eikä laatia kehittämissideoita. Työllä ei myöskään ole toimeksiantajaa. Tutkimuksellinen työ pyrkii tutustumaan aihealueeseensa ja tuottamaan tietoa, joiden avulla vastaukset aiemmin esitettyihin kysymyksiin löytyvät.

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus ei käytä tilastollisia menetelmiä tai perustu lukuihin, vaan ilmaisee asiat sanallisesti ja pyrkii ilmiön kuvaamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintaan. Analysointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. Laadullinen tutkimus keskittyy yksittäisiin tapauksiin ja pyrkii mahdollisimman syvälliseen käsittelyyn, eikä tuloksia voida yleistää määrällisen tutkimuksen tavoin. Laadullinen tutkimus on kiinnostunut nimenomaan siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen, 2014, s. 18-19.)

Laadulliset menetelmät sopivat tähän työhön siksi, että lähtökohtana on ymmärtää, miten pieni tilitoimisto toimii, miltä tulevaisuus sen näkökulmasta näyttää ja miten ala on muuttunut vuosien aikana. Aineistoa kerätään haastattelemalla yksittäisiä tilitoimistoyrittäjiä, jolloin voidaan keskittyä syvällisemmin aiheen käsittelyyn. Tavoitteena ei ole yleistää tai luoda mallia, joka olisi ratkaisu ongelmaan, vaan saatujen vastausten perusteella pohtia, millaisilla asioilla on tulevaisuudessa merkitystä, miten tietyt yrittäjät näkevät alan kehityksen ja onko kaikki muutos pelkästään positiivista. Tarkemmin hyödynnettäviä tutkimusmenetelmiä käsitellään neljännessä luvussa.



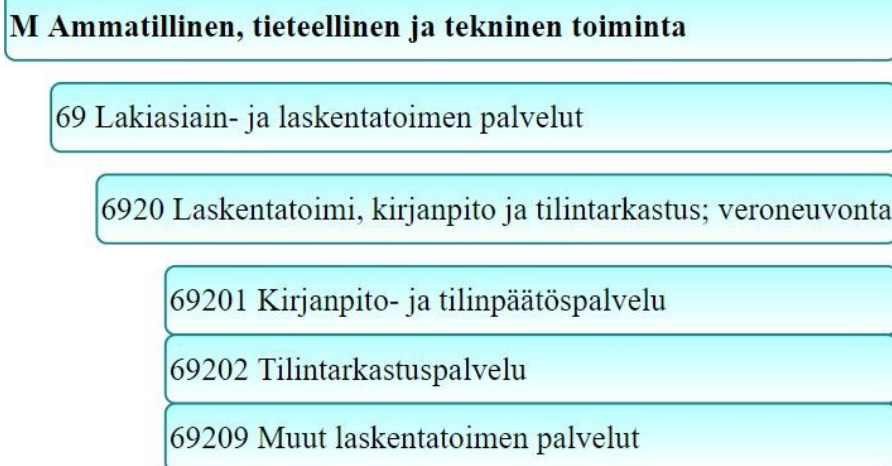
### 3 TILITOIMISTO OSANA TALOUSHALLINNON TOIMIALAA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön teoriataustaa. Teoreettinen viitekehys alkaa määrittelemällä tilitoimiston ja taloushallinnon toimialan sekä käsittelemällä lyhyesti tilitoimistoja nimenomaan Satakunnassa. Sen jälkeen käydään läpi, millaisia palveluita tilitoimistot voivat tarjota ja miten niitä säännellään. Tämän jälkeen pureudutaan syvemmin siihen, miten tilitoimistojen toiminta on vuosien aikana kehittynyt ja mitä tulevaisuudelta tällä hetkellä odotetaan. Lopuksi käsitellään vielä strategioiden ja kilpailuedun periaatteita.

#### 3.1 Tilitoimiston määritelmä ja taloushallinto toimialana

Taloushallinto on hyvin laaja käsite, mutta se voidaan määrittää järjestelmäksi, jolla organisaatio seuraa taloudellisia tapahtumia siten, että toiminnasta voidaan raportoida sidosryhmille. Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto koostuu useista komponenteista, jotka toimivat yhdessä tietyn tuloksen saavuttamiseksi. Strategisella tasolla taloushallinto taas tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintaprosessia, joka jakautuu pienempiin osiin. (Lahti & Salminen, 2014, s. 16.) Tilitoimisto puolestaan on yritys, joka tarjoaa erilaisia kirjanpidon palveluita maksua vastaan (Kotimaisten kielten keskus, 2021a) kirjanpitovelvollisille, joita ovat muun muassa avoimet yhtiöt, kommandiittiyhtiöt, osakeyhtiöt, osuuskunnat, erilaiset yhdistykset ja säätiöt sekä luonnolliset henkilöt harjoittamastaan liike- ja ammattitoiminnasta maatilatalouden ja kalastuksen harjoittajia lukuun ottamatta (Kirjanpitolaki, 1 luku 1 §, 1 a §).

Toimialaluokitus (TOL 2008) on Tilastokeskuksen vahvistama kansallinen luokitusstandardi, joka perustuu Euroopan unionin NACE Rev. 2 -toimialaluokitukseen. Toimialaluokituksen mukaan taloushallinto sijoittuu ammatillisen, tieteellisen ja teknisen toiminnan pääluokkaan M. Tähän pääluokkaan sijoittuvat korkeatasoista osaamista vaativat toiminnat, joiden kautta palveluita tarvitsevat saavat erikoistunutta osaamista käyttöönsä. Tarkemmin taloushallinto sijoittuu lakiasiaain- ja laskentatoimen palveluiden alle laskentatoimen, kirjanpidon ja tilintarkastuksen sekä veroneuvonnan luokkaan 6920, joka jakautuu vielä kolmeen alaluokkaan. (Tilastokeskus, 2008, s. 3, 269-270.) Luokituksen porrastusta selventää kuvio 1.



Kuvio 1. Taloushallinnon toimialaluokituksen luokkajako (Tilastokeskus, 2008, s 269-271)

Kirjanpidon ja tilinpäätöspalveluiden (69201) alaluokkaan lasketaan kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimisen lisäksi myös palkanlaskenta, erilaiset verolaskelmat kuten arvonlisäverolaskenta ja verotuksen yleinen seuranta, sekä reskontrat, jos ne kuuluvat tarjottuun palveluun. Tilintarkastuspalveluiksi (69202) luokitellaan kirjanpitovelvollisten kirjanpidon, tilinpäätöksen ja hallinnon läpikäyminen sekä lakisääteisten asiakirjojen, kuten tilintarkastuskertomuksen, antaminen. Muihin laskentatoimen palveluihin (69209) kuuluvat sellaiset laskentatoimen tehtävät, joita ei ole voitu kohdistaa muihin luokkiin, kuten verotukseen liittyvä neuvonta sekä asiakkaan edustaminen veroviranomaisille muissa kuin oikeudellisissa asioissa. (Tilastokeskus, 2008, s. 270-271.)

Luokitus kuvaa taloushallinnon jakautumista käytännön tasolla melko hyvin moneen muuhun alaan verrattuna. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen palvelut kuuluvat tilitoimistoille ja tilintarkastuksen palvelut tilintarkastustoimistoille ja -yrityksille. Muita erilaisia laskentatoimen palveluita tarjotaan kuitenkin usein lisäpalveluina, eivätkä ne ole yritysten ensisijaista toimintaa. Aiemmin alalla on niin ikään keskitytty pääosin lakisääteisten tehtävien hoitamiseen, mutta nykyisin palvelut ovat monipuolistuneet huomattavasti niin, että tarjolla on myös esimerkiksi asiakasyritysten johtoa tukevaa neuvontaa sekä konsultointia eri asioihin liittyen. Joiltain osin tilitoimistojen ja tilintarkastustoimistojen tehtävät niin ikään sekoittuvat keskenään. Tällaisia muutoksia onkin vaikea kuvaila tilastoluokituksilla. (Metsä-Tokila, 2019, s. 9-11, 14-15.)

Toimialaluokitus erottelee kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut sekä tilintarkastuksen ja muut laskentatoimen palvelut toisistaan, ja niin tehdään myöskin tässä tutkimuksessa. Opinnäytetyön kohderyhmää ovat siis alaluokkaan 69201 kuuluvia tehtäviä hoitavat tilitoimistot. Mutta kuten Metsä-Tokila edellä toteaa, tilitoimistot tarjoavat usein myös muita laskentatoimen palveluita ja ne ovat niin ikään monipuolistuneet, joten selkeä luokittelu ei ole aina mahdollista. Monet tilitoimistot tarjoavat myös konsultointipalveluita osaamisensa mukaan, vaikka niitä ei luokitella taloushallinnon alle ollenkaan. Niinpä toimialaluokituksen mukaista jaottelua noudatetaan siltä osin kuin esimerkiksi tilastot sen mahdollistavat, mutta tiukkaa rajausta on mahdotonta tehdä.

Koko taloushallintoalan palveluiden liikevaihto oli vuonna 2017 yli puolitoista miljardia euroa; reilut 5 000 toimipaikkaa harjoitti alan yritystoimintaa 16 311 henkilön voimin. Suurin osa taloushallinnon toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta muodostuu nimenomaan kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden alaluokasta eli tilitoimistojen toiminnasta. (Metsä-Tokila, 2019, s. 15.) Vuoden 2017 lukujen pohjalta tilitoimistot muodostivat koko alan yritysten toimipaikoista 87 %, henkilöstöstä 76 % sekä liikevaihdosta 64 %. Lukujen mukaan yksittäisessä tilitoimistossa työskenteleekin keskimäärin alle kolme henkilöä. Tilitoimistot ovat siis kokonaisuudessaan hyvin pieniä, ja lähivuosien yrityskokojen kasvu onkin tullut pääasiassa yritysostojen kautta (Metsä-Tokila, 2019, s. 17).

### 3.2 Satakuntalaiset tilitoimistot

Yleisesti ottaen liike-elämän palvelut keskittyvät hyvin voimakkaasti Uudenmaan alueelle, erityisesti pääkaupunkiseudulle. Taloushallinto on tässä suhteessa poikkeus. Vaikka tilintarkastuspalveluiden osalta noin 70 prosenttia liikevaihdon ja henkilöstön määrästä on Uudeltamaalta, kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden osalta osuus on enää hieman yli 30 prosenttia. Taloushallinnon yritykset jakautuvat siis monia muita aloja tasaisemmin ympäri maata. Satakunnan osuus kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden toimipaikoista, henkilöstöstä ja liikevaihdosta vuoden 2017 lopulla oli noin 4-5 %. (Metsä-Tokila, 2019, s. 18-20.) Satakunta muodostuu 16 kunnasta: ne ovat Eura, Eurajoki, Harjavalta, Huittinen, Jämijärvi, Kankaanpää, Karvia, Kokemäki, Merikarvia, Nakkila, Pomarkku, Pori, Rauma, Siikainen, Säskylä ja Ulvila (Satakuntaliitto, 2021). Taulukossa 1 näkyy Satakunnan tilitoimistojen määrä kuntakohtaisesti.

Taulukko 1. Tilitoimistojen lukumäärä Satakunnassa (Tilastokeskus, 2021)

	0-4 henkilöä	Toimipaikat yhteensä
Eura	8	10
Eurajoki	11	11
Harjavalta	6	7
Huittinen	12	17
Jämijärvi	2	2
Kankaanpää	15	16
Karvia	5	5
Kokemäki	4	4
Merikarvia	3	3
Nakkila	6	6
Pomarkku	0	0
Pori	74	86
Rauma	28	34
Siikainen	2	2
Säkylä	4	4
Ulvila	8	11
<b>Yhteensä</b>	<b>188</b>	<b>218</b>

Taulukossa on eroteltuna kuntakohtaisesti luokkaan 69201 kuuluvat tilitoimistot Satakunnan alueella sekä erikseen kohderyhmän tilitoimistot. Kaikista maakunnan tilitoimistoista noin 86 % on korkeintaan neljä henkilöä työllistäviä, mikä vahvistaakin näkemyksiä alan pienyritysvoittoisuudesta. Ainoastaan Pomarkussa ei toimi yhtäkään alan yritystä, kun taas kahdeksassa kunnassa on vain pienimpiä tilitoimistoja. Selvästi eniten tilitoimistoja niin kokonaisuudessaan kuin kohderyhmässäkkin sijaitsee Porissa ja Raumalla, mikä ei ole yllättävää, ovathan ne Satakunnan kaksi suurinta kaupunkia.

Vuonna 2019 tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä erilaisten kannattavuuden, vakavaraisuuden, maksuvalmiuden sekä kasvun ja tehokkuuden tunnuslukujen avulla. Satakuntalaiset tilitoimistot pärjäsivät tutkimuksessa verrattain hyvin. Niiden vakavaraisuus, maksuvalmius ja tehokkuus olivat hyvällä tasolla. Kannattavuus oli hyvä tai tyydyttävä riippuen hieman tarkastelunäkökulmasta. Sen sijaan kasvusta tilitoimistot saivat arvosanakseen tyydyttävän. Näitä lukuja verrattiin myös koko toimialan lukuihin, ja tässä vertailussa Satakunta pärjasi pääosin niin ikään hyvin. (Inkinen, 2019, s. 39-41.)

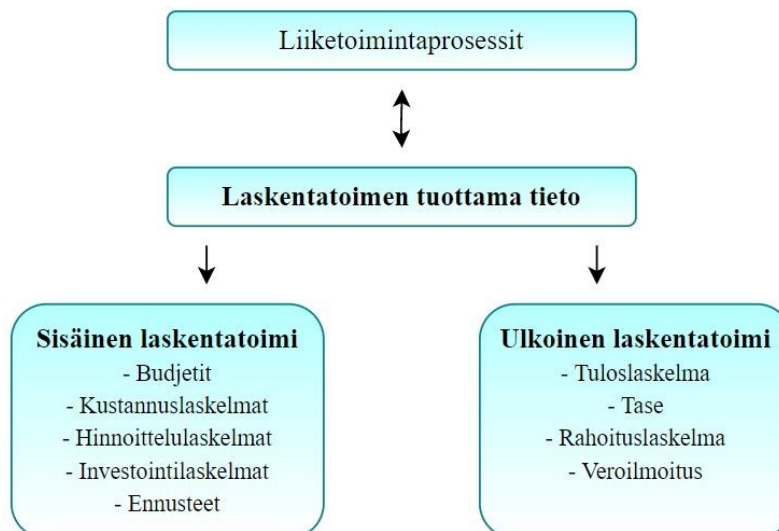
Taloushallintoalan tilanne on perinteisesti aina ollut tunnuslukujen valossa suhteellisen hyvä, eikä mittavia vuosittaisia poikkeuksia ole havaittu. Toimialan näkymät ovat

hyvät ja vakaat. (Metsä-Tokila, 2019, s. 26, 29.) On toki huomioitava, että Inkisen tutkimus on tehty ennen koronaa, eikä se kata kaikkia satakuntalaisia tilitoimistoja. Se antaa kuitenkin suuntaa sille, että niiden talous on pääosin hyvässä kunnossa, eikä toiminnan pitäisi vaarantua ainakaan sen vuoksi. Kun vielä huomioidaan se, ettei ala ole koronan vaikutuksille kovinkaan herkkä, vaikuttaa siltä, että satakuntalaisilla tilitoimistoilla on hyvät edellytykset toimia ja vastata muutoksiin.

### 3.3 Palveluvalikoima

Seuraavaksi käydään läpi tilitoimistojen tarjoamia palveluita. Tässä työssä ne jaotellaan lakisääteisiin peruspalveluihin sekä lisäpalveluihin. Peruspalvelut ovat nykyisin standardi lähes kaikissa tilitoimistoissa. Kirjanpito on tilitoimistojen ydintoimintaa, minkä lisäksi usein tarjotaan myös palkanlaskennan palveluita. Näitä palveluita koskevat monet lait. Lisäpalveluita taas ovat esimerkiksi erilaiset laskelmat, raportit ja tuki järjestelmien käytössä. Tällaiset palvelut ovat tulleet mukaan tarjontaan ajan kuluessa, kun järjestelmät ovat kehittyneet ja asiakkaiden tarpeet lisääntyneet ja muuttuneet. Niiden toteutus on huomattavasti vapaamuotoisempaa, ja asiakkaat pystyvät enemmän vaikuttamaan niiden sisältöön. On kuitenkin tilitoimistokohtaista, mitä palveluita juuri kyseisestä yrityksestä saa ja minkälaista osaamista heiltä löytyy. Palveluiden jaottelu näin pohjautuu laskentatoimen tehtäviin.

Laskentatoimen tehtävä on tuottaa yrityksen toiminnasta informaatiota sidosryhmien käyttöön. Sen avulla huolehditaan, että kaikilla asianomaisilla on käytössään ajantasaista tietoa. Se on pääosin numeerista, mutta taustalla on aina todellisia liiketoimintaprosesseja ja tapahtumia eli taloudellisia aktiviteetteja, jotka pitää tunnistaa ja selvittää. Tätä tietoa jalostetaan erilaisiksi raporteiksi ja laskelmiksi, kuten tilinpäätökseksi, budjeteiksi ja kustannuslaskelmiksi, joiden tarkoitus on edesauttaa yrityksen kehitystä ja menestystä sekä varmistaa yrityksen toiminnan tehokkuus ja kannattavuus. (Jorukka ym., 2015, s. 11.) Sidoryhmien perusteella laskentatoimi voidaan jakaa kahden osaan: ulkoiseen eli yleiseen laskentatoimeen sekä sisäiseen eli johdon laskentatoimeen (Lahti & Salminen, 2014, s. 16). Laskentatoimen jakautumista avaa kuvio 2.



Kuvio 2. Laskentatoimen jakautuminen (Jormakka ym., 2015, s. 12)

Jako sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen kuvaa siis sitä, kenelle tuotettava tieto jaetaan. Ulkoinen laskentatoimi kohdistuu voimakkaasti tilitoimistojen tarjoamiin lakisääteisiin palveluihin, erityisesti kirjanpidon palveluihin, kun taas sisäinen laskentatoimi muodostuu muista palveluista lakisääteisiä vapaamuotoisemmin. Tilitoimistot toteuttavat näitä molempia, eli niiden osaamisella on todella suuri rooli sekä yrityksen ulkopuolisille että sisäisille toimijoille taloushallinnon palveluiden tarjoajana. Tiedon tuottamisen lisäksi sitä autetaan myös ymmärtämään ja tulkitsemaan. Palvelut räätälöidään asiakasyritysten koon ja vaatimusten mukaan, mutta näistä tekijöistä riippumatta taloustiedon on aina oltava ajantasaista ja tarkkaa, koska sen perusteella tehdään merkittäviä päätöksiä.

### 3.3.1 Lakisääteiset peruspalvelut

Kirjanpitopalveluihin kuuluvat liiketapahtumien ja tositteiden perusteella tehdyt kirjaukset sekä lakisääteiset kuukausittaiset ja vuosittaiset viranomaisraportit, kuten arvonlisäveroilmoitukset, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Muunlaisesta raportoinnista voidaan sopia erikseen. (Taloushallintoliitto, 2018a.) Kirjanpidon päätarkoituksena on selvittää yritystoiminnan tulos sekä tuottaa tietoa yrityksen toiminnan suunnittelua ja seurantaa varten (Tomperi, 2018, s. 11).

Osana kirjanpitoa voidaan hoitaa myös asiakkaan laskutusta ja ostolaskuja eli myynti- ja ostoreskontraa. Jotta yrityksellä riittää varoja yritystoimintaan eli maksaa

esimerkiksi palkat ja ostolaskut, on laskutuksen toimittava sujuvasti ja mahdollisimman nopeasti. Reskontrien tehtäviin kuuluvat esimerkiksi myynti- ja ostotilausten käsittely, laskujen kirjaaminen, eri tietojen ylläpito, tiliöinti, kohdistus, maksatus, perinnän tehtävät sekä laskujen epäselvyyksien selvittely. (Hakonen ym., 2017, s. 122-123.) Nämä tehtävät asiakas voi halutessaan ulkoistaa tilitoimistolle, ja järjestelyistä sovi- taan asiakkaan ja tilitoimiston kesken. Voidaan esimerkiksi sopia, että laskut hoidetaan kaksi kertaa viikossa tiettyinä päivinä ja että asiakas niistä listan sähköpostiinsa.

Tilinpäätös on vuosittain hoidettava työtehtävä, jonka ajankohta riippuu asiakkaan ti- likauden päättymispäivästä. Usein yritysten tilikausi noudattaa kalenterivuotta, jolloin vuoden ensimmäiset kuukaudet ovat tilitoimistoissa kiireistä aikaa. Tilikauden aikana tehdyt kirjaukset kootaan tilinpäätöksessä yhteen, jolloin nähdään yrityksen tulos, va- rallisuus sekä velat. Liitetiedoissa voidaan tarkentaa esimerkiksi tilikauden päättymi- sen jälkeen tapahtuneita, asiakkaan toiminnan kannalta oleellisia asioita tai mistä yri- tyksen oma pääoma koostuu. Tilinpäätösdokumentteja tarvitaan esimerkiksi silloin, kun haetaan rahoitusta tulevalle investoinnille. Tilinpäätöksen mukaan laaditun tulo- veroilmoituksen perusteella määräytyy yrityksen maksettavien verojen määrä.

Kirjanpitolalveluita ja niihin liittyviä yksityiskohtia koskevia lakeja on useita. Kirjan- pitolaki (1336/1997) määrittelee muun muassa kirjaamisperusteet ja -järjestyksen, to- sitteiden sisällön sekä tilinpäätöksen sisällön ja periaatteet. Kirjanpitoasetus (1339/1997) puolestaan sisältää esimerkiksi tuloslaskelma- ja tasekaavat sekä rahoit- tuslaskelman ja liitetietojen laatimisperiaatteet. Valtioneuvoston asetus pien- ja mik- royrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista (1753/2015, 1 luku 1 §) säättää erik- seen pien- ja mikroyritysten tuloslaskelma- ja tasekaavoista sekä liitetiedoista. Lisäksi eri muotoisille kirjanpitovelvollisille on omat lakinsa: tällaisia ovat esimerkiksi osa- keyhtiölaki (624/2006), yhdistyslaki (503/1989) ja säätiölaki (487/2015).

Verotusta koskevat niin ikään omat lakinsa. Laki elinkeinotulon verottamisesta (360/1968) sisältää liike- ja ammattitoiminnan tuloverotuksen periaatteet, kuten tulon veronalaisuuden, menon vähennyskelpoisuuden ja jaksottamissäännöt. Arvonlisävero- laki (1501/1993) kertoo muun muassa ketkä ovat arvonlisäverovelvollisia ja millä pe- rustein, poikkeukset sekä verovelvollisuuteen liittyvät huojennukset. Laki verotusme- nettelystä (1558/1995) puolestaan säättää, miten verotus toteutetaan ja miten muutok- senhaku asteittain tarvittaessa toimii.

Tilitoimistot tarjoavat myös palkkahallinnon palveluita, joiden tarkoituksena on taata lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen sekä palkkojen maksaminen työntekijöille oikean suuruisina oikeaan aikaan. Palkkahallinnon tehtäviin kuuluvat esimerkiksi palkkojen tilastointi ja arkistointi, sopimusten tulkinta, tietojen toimittaminen erisidosryhmille sekä tietenkin palkkojen laskeminen ja maksaminen. Palkkahallinnon ydintoiminto onkin juuri palkanlaskenta. (Syvänperä & Turunen, 2015, 10-11.) Palkanlaskentaan sisältyy varsinaisten palkkojen sekä työnantajasuoritusten laskeminen, palkkalaskelmien lähettäminen sekä viranomaisilmoitusten laatiminen. Erikseen voidaan sopia myös esimerkiksi Kela-hakemusten hoitamisesta, jäsenmaksu- ja ulosottoasioista sekä muista henkilöstöhallinnon tehtävistä, kuten koulutus- ja sairauslomapäivien seurannasta. (Taloushallintoliitto, 2018a.)

Kun uusi työntekijä aloittaa työt, hänen tietonsa tallennetaan järjestelmään. Tallennetun henkilön takaa järjestelmä tunnistaa esimerkiksi veroprosentin sekä iän mukaan maksettavat maksut, kuten työeläkevakuutusmaksun. Palkka-aineisto toimitetaan palkanlaskijalle määräaikaan mennessä sovitulla tavalla, esimerkiksi sähköpostitse tai niin, että asiakas kirjaa tiedot suoraan järjestelmään. Joskus asiakkaan työntekijät kirjaavat tiedot itse, jolloin asiakkaan eli työnantajan tehtävä on tarkistaa niiden oikeellisuus. Ennen varsinaista laskenta-ajoa palkanlaskija tarkastaa, että kaikki tiedot ovat saapuneet ja tallentuneet ja että esimerkiksi veroprosentteihin ei ole tullut muutoksia.

Kun varsinainen palkanlaskenta on suoritettu, tarkistetaan vielä, että ohjelma on laskenut ne oikein. Tämän jälkeen palkanlaskija lähettää maksutiedot asiakkaalle, joka hoitaa varsinaiset maksut eteenpäin ja tarvittaessa huomauttaa virheistä. Mikäli asiakkaan kanssa on sovittu muuta, toimitaan tietenkin sen mukaisesti. Kun palkat on maksettu, tehdään ilmoitukset tulorekisteriin. Nykyisillä järjestelmillä tiedot lähtevät suoraan palkanlaskentaohjelmasta, eikä niitä tarvitse siirtää manuaalisesti. Mikäli työntekijä on syystä tai toisesta poissa ja poissaolon vuoksi on tehtävä hakemus Kelaan, tulee asiakkaan ilmoittaa palkanlaskijalle, mistä on kyse ja mitä hakemukseen laitetaan. Samoin toimitaan mahdollisten ulosotto- ja jäsenmaksujen kanssa, jotta palkat lasketaan oikein.

Palkanlaskijan on olennaista hallita monet lait, säännöt ja niiden muutokset, koska niitä on paljon – tai ainakin tietää, mistä laista, asetuksesta tai säännöstä on milloinkin kyse. Säännöstöllä on hierarkia, jota tulee noudattaa. Ylimpänä on lainsäädäntö, sitten



työehtosopimukset sekä työsopimukset. Tämän jälkeen tulevat työpaikan säännöt ja muut vastaavat sopimukset, työpaikalla syntyneet käytännöt sekä työnantajan käskyt, joilla kaikilla on niin ikään oma roolinsa. Tärkeää on myös tietää, sovelletaanko yleislakia vai löytyykö asiasta erityislaki, joka menee yleislain edelle, sekä ovatko lakien säännökset pakottavia vai tahdonvaltaisia. (Syvänperä & Turunen, 2015, s. 12-13.)

Työsopimuslaissa (55/2001) säädetään muun muassa työsopimuksen tekemisestä, osapuolien oikeuksista ja velvollisuuksista sekä työsopimuksen päättämiseen liittyvistä asioista. Työaikalaki (872/2019) määrää työ- ja lepoajasta sekä näiden poikkeuksista ja sitä tarkennetaan nuorista työntekijöistä annetussa laissa (998/1993), jota sovelletaan alle 18-vuotiaiden tekemään työhön. Vuosilomalaki (162/2005) tarkentaa vuosilomien pitämiseen, pituuteen ja korvauksiin liittyviä yksityiskohtia. Työehtosopimuslaki (436/1946) puolestaan sisältää työehtosopimukseen liittyviä säännöksiä sekä ohjaa niiden laatimista.

Palkanmaksuun läheisesti liittyviä lakeja ovat esimerkiksi ennakoperintälaki (1118/1996) ja sitä tarkentava ennakoperintäasetus (1124/1996), eläkelainsäädäntö, eri vakuutuksia ja etuuksia koskevat lait sekä ulosottolaki (37/1895), jotka kaikki koskevat palkasta tehtäviä vähennyksiä. Lisäksi lainsäädäntöä löytyy myös muun muassa työturvallisuudesta, yksityisyydestä, tasa-arvosta ja yhteistoimintamenettelyistä. Alakohtaiset työehtosopimukset täydentävät lainsäädäntöä ja vaikuttavat niin ikään olennaisesti palkkahallinnon toimintaan.

### 3.3.2 Lisäpalvelut

Kuten aiemmin on jo todettu, lisäpalvelut ovat huomattavasti vapaamuotoisempia, koska niiden avulla harvemmin viestitään yrityksen ulkopuolisille. Ne liittyvät usein yrityksen johtamiseen, ja niiden avulla ennustetaan, suunnitellaan, seurataan, tehdään valintoja ja ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Asiakkaat saavat siis käyttöönsä paljon yksityiskohtaista tietoa, mikäli sitä yritystensä toiminnassa tarvitsevat, mutta mukana on myös paljon epävarmuutta. Lisäpalveluissa korostuu asiakkaan ja tilitoimiston välinen vuorovaikutus: tilitoimistot voivat tarjota laskelmia, neuvoja ja ratkaisuehdotuksia sen perusteella, mitä asiakas tarvitsee, kunhan asiakas kommunikoi tarpeistaan ja suunnitelmistaan.

Tällaisia lisäpalveluita on mahdotonta esitellä ja listata kattavasti, koska ne vaihtelevat tilitoimistosta riippuen. Yhden toimiston osaamiseen sisältyy valmius auttaa hinnoittelussa, kun taas toisessa ei välttämättä ole riittävää tietotaitoa erikoisosaamista vaatiin yritysjärjestelyihin. Niinpä seuraavaksi käydään läpi asioita, joissa tilitoimistot voivat apuaan tarjota, mutta jotka eivät automaattisesti kuulu valikoimaan.

Kassavirtaennuste tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen rahavirtoja seurataan, jotta ne riittävät sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä turvaamaan yrityksen toiminnan. Kassavirran seuraaminen on siis lisätyökalu, jonka avulla saadaan tarkempaa tietoa kuin seuraamalla pelkkää pankkitilin saldoa. Sen avulla seurataan varsinaisen liiketoiminnan tuottoa, velkojen ja muun rahoituksen määrää ja niiden takaisinmaksua sekä investointeihin käytettyä rahamäärää, eli se kertoo maksuvalmiudesta. (Rantalainen, 2020.) Kassavirtaa voidaan ennustaa pidemmällekin, mutta tällöin tulos on aina epävarmempi. Ennusteen avulla voidaan kuitenkin suunnitella tulevaa ja tarvittaessa tehdä toimenpiteitä. Toteutuneen kassavirran pohjalta voidaan tehdä analyyseja, joiden avulla voidaan puuttua esimerkiksi turhiin kuluihin tai tehdä lisäinvestointeja.

Kustannusten selvittämisessä hyödynnetään kustannuslaskentaa, ja siitä saatavaa tietoa käytetään muun muassa tuotekehityksessä, asiakaskannattavuuden selvittämisessä ja tuotteiden valintaa koskevissa päätöksissä. Kustannuslaskennan tavoitteena on aina määrittää mahdollisimman tarkasti, mihin kustannukset kohdistetaan ja kuinka suuri osuus kustannuksista mihinkin kuuluu. (Jormakka ym., 2015, s. 196.) Kustannuksia voidaan seurata esimerkiksi kustannuspaikkojen avulla. Kustannuspaikalla tarkoitetaan yrityksen jotakin yksikköä tai vastuualuetta, jolle kustannus kohdistetaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi varasto, hallinto ja markkinointi, kaupan eri osastot tai yrityksen toimipisteet. Kustannuspaikkojen avulla yrityksen on mahdollista seurata hyvin yksityiskohtaisestikin, miten kustannukset jakautuvat, jolloin voidaan selvittää myös turhien kustannusten syntypaikat ja tehostaa toimintaa. Kustannuspaikat räätälöidään aina asiakaskohtaisesti tarpeen mukaan.

Investoinnit voivat olla aineellisia, kuten maa-alueita, rakennuksia ja koneita, tai aineettomia, kuten erilaisia ohjelmistoja. Kun yritys suunnittelee investointeja, on pohdittava muun muassa eri vaihtoehtoja, kannattavuutta, kustannuksia, ympäristövaikutuksia ja rahoitusta. (Jormakka ym., 2015, s. 229-230.) Usein investoinnit ovat yrityksille suuria ja pitkäaikaisia panostuksia, minkä vuoksi niitä pohditaan tarkkaan ja

monesta eri näkökulmasta. Tilitoimisto voi auttaa esimerkiksi rahoitusratkaisujen etemisessä, mikäli ulkopuoliselle rahoitukselle on tarvetta. Tilitoimistolla on myös ajan- tasainen tieto ja osaaminen siitä, millainen vaikutus investoinnilla on kirjanpitoon ja verotukseen tai miten vanhat, poistettavat laitteet on käsiteltävä. Kun investoinnin toteutumista seurataan, se voidaan tehdä esimerkiksi kustannuspaikkojen avulla.

Verosuunnittelu tarkoittaa sekä asiakasyrityksen että yrittäjän verojen määrän ja maksuajankohdan sallittua optimointia. Verosuunnittelua voidaan tehdä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, ja toimenpiteet vaihtelevat tilanteen sekä yritysmuodon mukaan. Ei siis riitä, että tilannetta tarkastellaan vasta tilikauden lopuksi, vaan suunnittelua ja toimenpiteitä pitää tehdä jo aiemmin, ja tavoitteena on varmistaa tasainen verotettava tulo ja sen myötä tasainen verojen maksu. Keskeisimpiä verosuunnittelun keinoja ovat toimintavaraus, poistot, vuosikulu sekä aktivoitavat menot. (Jormakka ym., 2015, s. 120-121.) Osana verosuunnittelua käydään myös keskusteluja, eli asiakkaan kanssa käydään läpi tehtäviä ratkaisuja ja niiden vaikutuksia. Asiakas voi kysyä neuvoa myös esimerkiksi ilmoitusten täyttämiseen, asioiden ymmärtämiseen tai kertoa tilitoimistolle ajatuksistaan tulevaa varten, jotta suunnittelu voidaan aloittaa jo ennen kuin esimerkiksi tuotantoon tarvittava kone edes hankitaan.

Kaikenlaisten laskelmien ja ennusteiden lisäksi tilitoimistot voivat esimerkiksi koota raportteja asiakkaan toivomista osa-alueista, kuten budjettien toteutumisesta tai investoinnin kokonaiskustannuksista. Myös ei-numeerista apua on saatavilla: tällaisia ovat esimerkiksi kaikenlainen neuvonta, ohjelmistojen käyttöönottoon ja opastukseen liittyvät tilanteet sekä erilaiset yrityksen toimintaan ja yritysjärjestelyihin liittyvät palvelut, kuten yrityksen perustaminen tai lopettaminen, yhtiömuodon vaihto, yrityskaupat, sulautuminen ja jakautuminen, sukupolvenvaihdokset tai muutokset yritysrakenteessa. Joskus kaikki mahdolliset palvelut voidaan yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin tilitoimiston asiantuntija toimii esimerkiksi niin sanottuna talouspäällikkönä.

Perinteisestä kirjanpidosta ja raporttien tuottamisesta on siirrytty yhä enemmän yrityksen talouden kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja konsultointiin. Aivan viime vuosina vaatimustaso on noussut myös liiketoiminnan tuntemiseen ja sen kannalta olennaisista asioista kertovan tiedon tuottamiseen. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2017, s. 16-17.) Yritysten tarpeet ja vaatimukset taloushallinnolle ovat siis muuttuneet. Ei riitä, että tuotetaan tarvittavat lakisääteiset dokumentit ja hoidetaan viranomaisvelvoitteet, vaan

tietoa halutaan käyttää monipuolisemmin ja yhä enemmän reaaliaikaan ja tulevaisuuden painottuen niin, että ratkaisuja tehdään mieluiten ajoissa kuin liian myöhään. Monille, varsinkin pienemmille asiakasyrityksille, kirjanpitäjä on se asiantuntija, jolta neuvoja kysytään ja jonka sanaan luotetaan, vaikka varsinaista talousjohtamista ei palveluna ostettaisikaan.

### 3.4 Alan kehittyminen nykypäivään

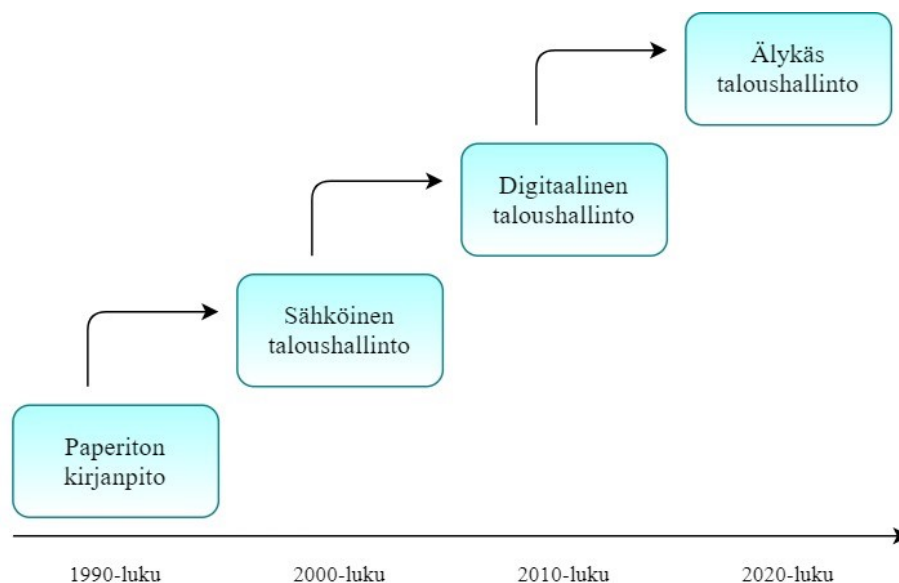
Tässä alaluvussa käsitellään tilitoimistojen kehitystä sekä niitä muutoksia, joita alalla on tähän mennessä tapahtunut. Osa muutoksista on ollut pienempiä, toiset taas suurempia: yksi merkittävimmistä, ellei jopa merkittävin, lienee ollut taloushallinnon sähköistyminen ja sen myötä digitalisoituminen. Se on mahdollistanut muun muassa tehokkaamman toiminnan niin tilitoimistoissa kuin asiakasyrityksissäkin, viranomaispalveluiden ja ohjelmistojen kehittymisen sekä muuttanut työnteon tapoja.

Muutoksessa on ollut mukana jo vuonna 1968 perustettu Kirjanpitotoimistojen liitto, jonka yhdeksän eri tilitoimistoa perustivat vastaamaan alan muuttuviin olosuhteisiin ja koulutustarpeeseen, tavoitteenaan kohottaa laatua ja alan arvostusta. Liitto on muun muassa auktorisoinut ensimmäiset tilitoimistot vuonna 1981 sekä kouluttanut jäseniä ja liiton ulkopuolisia esimerkiksi vuoden 1997 kirjanpitolain muutoksesta sekä euroon siirtymisestä. Näiden lisäksi liitto on antanut lausuntoja ja ohjeistuksia ja ollut mukana edistämässä sähköistymistä, digitalisaatiota sekä hyvää tilitoimistotapaa. Vuonna 2005 liiton nimi vaihtui nykyisin paremmin tunnetuksi Suomen Taloushallintoliitto ry:ksi. (Taloushallintoliitto, 2018b.) Liiton tarkoitus on edelleen edesauttaa alan liiketoiminnan, osaamisen ja laadun kehittämistä sekä hyödyntämistä. Auktorisoituja toimipaikkoja on tällä hetkellä noin 800. (Taloushallintoliitto, 2018c.)

Tilitoimistoilla on siis ollut jo pitkään etujärjestö, jonka tehtävänä on ajaa alan asioita eteenpäin, valvoa, kehittää ja kouluttaa. Liitolla on suuri rooli siinä, että tilitoimistojen toiminta pysyy mukana ajassa, ja että tilitoimistohenkilöstö ylläpitää tietotaitoaan ja saa ajantasaista informaatiota uudistuksista, suunnitelmista ja muutoksista. Sen lisäksi, että se ylläpitää alan arvostettuja ammattitutkintoja ja niihin vaadittavia koulutuksia, se myös valvoo jäsentilitoimistojensa laatua ja toimintaa. Liiton ja muiden tahojen antamat ohjeistukset ja suositukset ohjaavat tilitoimistojen työtä aina päivittäisistä

tehtävistä koko työkuultuuriin. Kaikki tilitoimistot eivät ole liiton auktorisoimia, eikä se tarkoita, etteikö tällaisesta toimistosta voisi saada asiantuntevaa palvelua. Auktorisointi kuitenkin varmistaa sen, että tilitoimiston työtä, sen laatua ja toimintatapoja seurataan sekä tilitoimistohenkilöstöltä vaaditaan tiettyä osaamistasoa.

Kun puhutaan taloushallintoalan kehityksestä, on muutos ollut vain parin vuosikymmenen aikana valtava. Sähköisyys ja digitalisaatio ovat keskeisimpiä asioita tässä muutoksessa ja tilitoimistojen tulevaisuudessa. Sähköisyydellä ja digitaalisilla ratkaisuilla voidaan kilpailla, koska on selvää, että teknologian hyödyntämisessä on paljon etuja. Tietokoneet ja ohjelmistot suorittavat rutiinitehtäviä kyllästymättä, ja ne kykenevät käsittelemään suuria datamääriä huomattavasti ihmistä nopeammin. Myös virheiden määrä vähenee, kun kaikkea ei hoideta manuaalisesti. Ihmisten rooli muuttuu entistä enemmän tulevaisuudessa ja on muuttunut jo paljon tähänkin mennessä. Ennen kuin keskitytään tarkemmin tulevaisuuteen, on hyvä tiedostaa, mistä on lähdetty liikkeelle. Kuviossa 3 esitellään sähköisyyden kehityskaarta.



Kuvio 3. Taloushallinnon digitalisoituminen: kehitys paperittomasta kirjanpidosta älykkääseen taloushallintoon (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 16)

Paperiton kirjanpito oli yleisesti käytössä oleva termi 1990-luvun loppupuolella sekä 2000-luvun alussa sähköisyyden vasta alkaessa yleistyä, ja käytännössä se tarkoittaa kirjanpidon tositteiden esittämistä sähköisessä muodossa. Paperittomuus voidaan saavuttaa esimerkiksi niin, että kaikki tositemaineisto muutetaan sähköiseen muotoon jälkikäteen. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 15.) Yksi merkittävästi kirjanpidon

tekemiseen vaikuttanut tekijä oli vuonna 1992 kaikissa pankeissa käyttöön otettu Pauli Vahteran tiliote tositteena -järjestelmä, joka korvasi kaikki aiemmat tiliotteet ja paperitositteet. Tämä poisti valtavan määrän kuittien käsittelyyn liittyvää työtä, mahdollisti jokaisen tilitapahtuman siirtämisen automaattisesti kirjanpitoon ja säästi yhteiskunnalta arviolta 500 miljoonaa euroa vuodessa. (Airaksinen, 2006.)

Sähköinen taloushallinto on digitaalisen taloushallinnon esiaste. Se tarkoittaa sitä, että taloushallintoa tehostetaan hyödyntämällä tietotekniikan ja sen sovellusten, internetin, integroinnin, itsepalvelun ja erilaisten sähköisten palveluiden tarjoamia mahdollisuuksia. Sähköisestä taloushallinnosta on kyse esimerkiksi silloin, kun paperimuodossa lähetetty lasku skannataan sähköiseen muotoon. (Lahti & Salminen, 2014, s. 26.) Tällöin esimerkiksi kirjanpito voidaan tehdä sähköisesti, mutta se kuitenkin pohjautuu fyysisiin materiaaleihin, jotka vain muutetaan sähköiseen muotoon. Jos tilitoimisto on vastuussa skannaamisesta, vie se aina ylimääräistä aikaa työntekijältä. Sen sijaan varsinaisissa työvaiheissa aikaa voi säästyä paljonkin, kun ohjelmisto avustaa työnteossa.

Digitaalisen taloushallinnon määritelmä ei ole täysin selvä, ja siitä onkin ollut useita eri versioita alan nopeasta kehityksestä johtuen. Vakiintuneena määritelmänä voidaan kuitenkin pitää seuraavaa: digitaalinen taloushallinto tarkoittaa taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa. Se on kokonaisvaltainen prosessi, joka koostuu ihmisistä, työtehtävien organisoinnista, järjestelmistä ja teknologioista sekä erilaisista toimintaketjuista, joiden tavoitteena on automatisoinnin avulla poistaa turhat materiaalin käsittelyvaiheet. Ei riitä, että yritys itse tuottaa kaiken digitaalisesti, vaan myös toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten ja muiden sidosryhmien on hoidettava oma osansa, jotta digitaalisuus on kokonaisuudessaan mahdollista. (Lahti & Salminen, 2014, s. 23-25.)

Nyt ollaan siirtymässä digitaalisesta taloushallinnosta älykkään taloushallinnon vaiheeseen. Aiemmin on jo automatisoitu tiettyjä prosesseja niin, että järjestelmien on ollut mahdollista tehdä rutiinomaisia toimenpiteitä. Henkilöstö on luonut käsittelysääntöjä, joiden pohjalta automaatio toimii, käsitellyt poikkeamia, tarkastanut ja täsmäyttänyt lopputuloksia sekä tulkinnut tuloksia ja ennustanut tulevaa. Älykkään taloushallinnon tarkoitus on lisätä automaatiota niihin tehtäviin ja osa-alueisiin, joihin se ei aiemmin ole ollut mahdollista. Järjestelmät siis tukevat ihmistä päättelyä ja ongelmanratkaisua vaativissa tehtävissä sen lisäksi, että ne korvaavat ihmisen panoksen

rutiinitehtävissä. Edellytyksenä on se, että ihmisten ja järjestelmien välinen työnjako tehdään uusiksi. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 14, 16-17.)

Monilta osin taloushallinnossa ja tilitoimistoissa jo hyödynnetään automaatiotakin, mutta täysin automatisoituihin, monimutkaisempiin prosesseihin on vielä matkaa. Maltillisemman lähestymistavan etu on ainakin se, ettei muutos tunnu kerralla niin suurelta verrattuna vaikkapa siihen, että sähköisestä kirjanpidosta pitäisikin hypätä suoraan tekoälypohjaisiin toimintatapoihin. Muutos vaatii aina kärsivällisyyttä. Kehitystä estävätkin esimerkiksi ihmisten ja organisaatioiden tarvitsema aika omaksua uutta sekä sähköisyyden käytännön monimutkaisuus, mutta nämä esteet joko madaltuvat tai poistuvat kokonaan jatkuvasti (Lahti & Salminen, 2014, s. 30).

Kun tarkastellaan kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihdon, henkilöstön ja toimipaikkojen kehitystä vuodesta 1986 vuoteen 2017, havaitaan, että ala kokonaisuudessaan on kasvanut tasaisesti. Noin kahden vuosikymmenen ajan toimipaikkojen määrä kasvoi jonkin verran enemmän ja nopeammin kuin tasaisemmin kasvanut henkilöstön määrä, mutta vuoden 2005 jälkeen henkilöstön määrä nousi enemmän suhteessa toimipaikkoihin. Tällöin yrityskoot ovat lähteneet kasvuun. Sen sijaan liikevaihto on kasvanut erityisesti vuodesta 2005 eteenpäin huomattavasti nopeammin kuin työntekijöiden tai yritysten määrä. Vuonna 2017 kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden liikevaihto oli hieman yli seitsemän ja puoli kertaa suurempi kuin vuonna 1986. Tämä kertoo siitä, että tehokkuus alalla on kasvanut. (Metsä-Tokila, 2019, s. 16-17, 42.) Tehokkuuden kasvun voidaan päätellä johtuvan ainakin sähköisyyden lisääntymisestä sekä digitalisaation ensiaskelista. Ei ole myöskään syytä olettaa, että tilanne muuttuisi tältä osin, koska uusia ratkaisuja etsitään ja kehitetään koko ajan.

Sen lisäksi, että digitalisaatio on vahvasti vaikuttanut tilitoimistoihin, ovat viranomaisetkin olleet mukana muutoksessa. Monet palvelut on viety verkkoon, esimerkiksi Verohallinnon ylläpitämät OmaVero ja tulorekisteri sekä Suomi.fi, jonne on koottu tietoa ja toimintaohjeita eri tilanteisiin. Myös lakimuutoksia on tehty. 1.1.2016 voimaan astui uudistunut kirjanpitolaki sekä erillinen pien- ja mikroyrityasetus, joka koskee helpotetun tilinpäätöksen laatimista.

Alalla on tapahtunut myös monia sinänsä merkityksellisiä, mutta kuitenkin hieman pienempiä muutoksia. Toimistotyötä tekevien työergonomiaa on kehitetty paljon, ja

vaikka tällaiset muutokset eivät varsinaisesti mullista tilitoimistojen arkea, vaikuttavat ne työntekijöiden terveyteen. Myös työn tekemisen tapa on muuttunut, sillä joustava työaika ja etätyöskentely ovat yleistyneet suuresti etenkin koronapandemian vuoksi. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enenevässä määrin työelämätaitoja, kuten tiimityöskentelyyn, vuorovaikutukseen ja ajanhallintaan liittyviä taitoja. Asiakkuuksien hallintaan eli asiakassuhteiden rakentamiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen kiinnitetään enemmän huomiota, ja omanlaisensa muutoksen aiheuttavat myös ikääntyvät työntekijät.

### 3.5 Keskeiset muutokset tulevaisuudessa

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin sitä, millaiset muutosvoimat vaikuttavat tilitoimistojen tulevaisuuteen ja miten ne toiminnassa mahdollisesti näkyvät. Samalla käydään läpi, millaisia hyviä ja huonoja puolia niissä on ja miten ne vaikuttavat pieniin tilitoimistoihin. Vaikka tässä työssä tekijät on jaettu useaan alalukuun selkeyden vuoksi, vaikuttavat nämä kaikki muutokset toisiinsa, eikä niitä voi todellisuudessa erotella toisistaan tällä tavoin.

#### 3.5.1 Sähköisyys ja digitalisaatio

Luvussa 3.4 käytiin läpi sitä, miten sähköisyyden ja digitalisaation merkitys alan kehitykselle on ollut valtava. Sitä se tulee olemaan myös tulevaisuudessa, kun paperia pyritään vähentämään ja yhä enenevässä määrin työnteko pohjautuu erilaisiin teknologisiin ratkaisuihin. Parhaimmillaan kehityksessä ollaan siirtymässä jo älykkään taloushallinnon aikaan, ja asteittain sen vaikutus tulee näkymään koko tilitoimistoalalla. Silmänräpäyksessä muutos ei kuitenkaan tapahdu.

Taloushallinnon digitalisoituminen on selvästi pidemmällä alan suurimmissa yrityksissä kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Lahti & Salminen, 2014, s. 30). Sähköisen taloushallinnon osuus kokonaisuudesta on kuitenkin vain noin puolet, eli asiakkaiden taloushallintoa hoidetaan edelleen merkittävässä määrin manuaalisesti. Jotkut eivät luota automaatioon, toiset suunnittelevat investointeja kustannusperusteisesti. Kaikilla ei ole tarvittavia tietoteknisiä taitoja, ja prosessien muuttaminen saattaa



pelottaa. Tästä huolimatta digitaalisuuteen siirtyminen on väistämätöntä ennemmin tai myöhemmin. (Kalliovaara & Lyytikäinen, 2021a.)

On siis huomattava, että vaikka alan suuryritykset toimivat kehityksen kärkenä ja hyödyntävät tai vähintäänkin pohtivat jo automaatiota, keinoälyä ja niiden käyttömahdollisuuksia, ei koko ala ole vielä siirtynyt läheskään kokonaan pois edes paperiajasta. Kyse ei automaattisesti ole pelkästä resurssien puutteesta, vaan syitä voivat olla muun muassa vanhat, tutut tavat tai asiakaspuolelta syntyvä vastarinta. Isoilta toimijoilta yleensä odotetaan mahdollisimman moderneja ratkaisuja, mutta osa pienten tilitoimistojen asiakkaista saattaa olla asiakkaina juuri siksi, ettei ole pakko ottaa käyttöön mitään uutta. Pienemmät tilitoimistot tasapainoilevat erilaisten vaatimusten välillä: osa asiakkaista ei suostu luopumaan perinteisestä taloushallinnosta, ja samaan aikaan pitäisi tarjota kehittyneempiä ratkaisuja asiakkaille, jotka niitä haluavat ja kaipaavat.

Digitaalisuudessa ja sen edistämisessä on useita hyötyjä. Niistä kiistattomimpia ovat tehokkuus ja nopeus, mikä näkyy eri resurssien sekä arkistointitilan tarpeen olennaisena vähenemisenä. Samalla toiminnan laatu ja läpinäkyvyys paranevat ja virheet vähenevät. Toiminta ei ole enää riippuvaista ajasta tai paikasta, ja aineiston siirto, varastointi ja käsittely on helppoa. Tiedon hakeminen silloin, kun sitä tarvitsee, on nopeaa. Tyypillisesti digitalisoitu taloushallinto on mahdollistanut noin 30 prosentin tehokkuuden parannuksen, yksittäisissä prosesseissa enemmänkin. Digitaalisuus on myös ekologisempaa, koska se säästää paperia ja vähentää hiilidioksidipäästöjä vaikuttamalla muun muassa liikkumiseen, paperinkulutukseen, kuljetuksiin sekä sähkön ja lämmön kulutukseen. Älykäs taloushallinto korostaa näiden lisäksi myös monipuolista lisäarvoa ja parempaa tukea liiketoiminnalle. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 21-23; Lahti & Salminen, 2014, s. 32-33.)

Etu on myös se, että nykyaikaiset ohjelmistot on suunniteltu tilitoimiston ja asiakkaiden yhteiskäyttöön. Tällöin asiakas pysyy paremmin perillä yrityksensä taloustilanteesta, ja tieto on aina reaaliajassa. Tositteita ei tarvitse konkreettisesti tuoda kirjanpitäjälle, vaan ne ovat ohjelmistossa valmiina molemmille, mikä vähentää esimerkiksi unohtuneiden laskujen määrää ja asiakkaalle kohdistuvaa hallinnollista taakkaa. Ohjelman yhteiskäyttö tarkoittaa myös sitä, että kaikilla osapuolilla on yhteinen tieto siitä, mitä tulee hoitaa ja milloin. Ohjelmistoihin voidaan laatia sääntöjä, joiden mukaan

automaatio toimii, ja ne voidaan rakentaa asiakaskohtaisesti juuri niin kuin on tarpeen. (Kalliovaara & Lyytikäinen, 2021b.)

Digitaalisuus tuo tietenkin mukanaan myös haasteita. Yksi mahdollinen ongelma on asiakasmäärän lisääntyminen. Kun tehokkuus lisääntyy, rutiineista vapautunut aika täyttyy jollain muulla, esimerkiksi uusilla asiakkailla. Tällöin asiakkaita voi olla vaikea tuntea, mikä heikentää asiakassuhteen syvyyttä ja saattaa vaikuttaa asiakasuskollisuuteen. (Aho, 2019, s. 18, 27.) Automaattitilioinneissa voi olla vaikea huomioida yritystoiminnan erityispiirteitä, ja monimutkaisten tilanteiden opettaminen koneelle on haastavaa. Myös arvonnäkökulma hankaloittaa automaattiratkaisujen käyttämistä, koska esimerkiksi vähennyskelpoisuuden kanssa tulee olla tarkka. Tekoäly ja automaatiikka voivat tehdä virheitä silloin, kun se ei löydä aiemmista materiaaleista tarpeeksi säännönmukaisuuksia tai kun pitäisi tunnistaa jaksotettavat laskut. (Fredman, 2021a.)

Haasteita voi aiheutua myös ohjelmistoista. Riippumatta käytössä olevasta ohjelmasta, yleensä sen käytössä ilmenevät hankaluudet, toimimattomuus ja muut ongelmat jäävät tilitoimiston selvitettäväksi, koska asiakas ottaa herkästi yhteyttä tuttuun kirjanpitäjään ohjelmistontuottajan sijaan. Tilitoimiston harteille kaatuu ongelmanselvittely, neuvontatyö, palautteen vastaanotto sekä mahdolliset palvelupyynnöt ongelman selvittämiseksi. Tilitoimistoilta odotetaan usein myös neuvoja ohjelmiston valintaan ja sen opetteluun. Nämä kaikki pitäisi hoitaa samalla, kun yrittää tehostaa omaa toimintaansa. (Backman ym., 2021a.)

Tällaiset haasteet ovat tietenkin kuormittavampia pienille tilitoimistoille, koska niillä on huomattavasti vähemmän henkilöstöä ratkomassa ongelmia normitöiden ohella. Kun resursseja on rajallisesti, on tällaiset prosessit suunniteltava hyvin, jotta ne onnistuvat mahdollisimman hyvin. Yksikään tilitoimisto ei pärjää kokonaan ilman minkäänlaisia sähköisiä tai digitaalisia työkaluja, joten ennemmin tai myöhemmin niihin on nähtävä vaivaa. Taloushallinto ei saa olla kehityksen jarru, vaan sen on mukauduttava muutokseen sujuvasti (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 20).

Teknologinen kehitys on johtanut siihen, että tietokoneet ovat ylivoimaisia ihmisiin nähden ainakin muistamiseen, virheettömiin rutiinitehtäviin, rutiinien sietämiseen, laskutaitoon ja suuriin tietomääriin liittyen. Monet näistä mielletään hyvän perinteisen kirjanpitäjän ominaisuuksiksi. Digitaalisuus poistaa rutiinityön, joten toimenkuva

muuttuu selkeämmin asiantuntijatyöksi. Tällöin tilitoimistojen tehtäviksi jää ongelmanratkaisu, asiakkaan tilanteen kehittäminen sekä parantaminen konsultin roolissa ja ohjelmistojen valvonta, ylläpito ja poikkeustilanteiden käsittely niin sanotusti prosessinhoitajana. Asiaosaamisen lisäksi korostuvat persoona ja vuorovaikutustaidot, eli miten asiakkaan luottamus herätetään ja miten hänelle viestitään, koska usein ongelmat tunnistetaan vasta asiakkaan ja asiantuntijan välisessä vuorovaikutuksessa. (Aho, 2019, s. 17, 25-26, 35-36.)

Toisin sanoen tulevaisuuden kirjanpitäjä jalostaa numeroista eteenpäin suuntautuvaa informaatiota liiketoiminnan kehittämiseen sen sijaan, että keskitytään lukujen, kuittien ja kulujen kirjaamiseen. Taloushallinto ei olekaan enää tukitoiminto, vaan yhä lähempänä liiketoiminnan strategista kehittämistä. (Metsä-Tokila, 2019, s. 38.) Asioita tarkastellaan entistä enemmän nimenomaan asiakkaan näkökulmasta, eli miten asiakkaalle voidaan tarjota lisäarvoa, miten asiakkaiden syvällisimmät ja haasteellisimmat tarpeet selviävät, miten asiakkaan liiketoiminta pyörii numeroiden takana ja mitä asiakkaat ylipäättään ajattelevat tarjotuista palveluista. Digitalisaatio tarjoaa tähän työkalut. (Mattila, 2021.) Tulevaisuuden työelämässä korostuukin taito esittää oikeita kysymyksiä sen sijaan, että niihin vastaisi itse (Hiila ym., 2019, s. 35).

Tulevaisuudessa työtä tehdään siis entistä enemmän asiakkaiden tarpeet edellä: asiakkaan toimintaa pitäisi ymmärtää kokonaisuutena. Automatisointia ei tehdä vain sen vuoksi, että se on mahdollista, vaan siksi, että se tuottaa lisäarvoa. Kyse ei ole pelkästään siitä, että asiakkaat vaatisivat enemmän, vaan myös siitä, että tilitoimistohenkilöstön jo olemassa olevaa tietotaitoa hyödynnetään uudella tavalla tai ainakin laajemmin asiakkaan hyväksi. Ei siis keskitytä vain korjaamaan asioita jälkikäteen, vaan ajattelua pyritään siirtämään eteenpäin niin, ettei ongelmia syntyisikään. Erilaiset ohjelmistoratkaisut mahdollistavat yhteiskäytön tilitoimiston kanssa, mikä osallistaa asiakasta oman taloutensa ymmärtämiseen ja hoitamiseen enemmän kuin aiemmin. Tieto on reaaliaikaista ja kulkee sekä asiakkaalta tilitoimistolle että toisin päin.

Kaiken muutoksen keskellä on hyvä tiedostaa, että taloushallinnon järjestelmien on muuttuneista vaatimuksista huolimatta yhä kyettävä luotettavasti hoitamaan perustehtävänsä eli liiketapahtumien rekisteröinti lain vaatimalla tavalla. Kaikkein parhain hyöty saadaan irti silloin, kun ihmiset luottavat, että järjestelmä toimii halutusti. Luottamus lähtee ymmärryksestä. (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 31, 63.) On hyvä

huomata sekin, ettei tekoäly ole vielä median kuvaamalla tasolla, vaan kykenee tois-  
taiseksi suorittamaan tehtäviä vain rajatulla osaamisalueella. Laajasti erilaisia ongel-  
mia itsenäisesti ratkaisevaan tekoälyyn on vielä matkaa, ja muutos tapahtuu porraste-  
tusti. Tulevaisuudessa tekoäly toki yhdistää tietoa ja tekee analysoituja johtopäätöksiä,  
opettaa itseään ja osaa tehdä myös luovia ratkaisuja, ja sen vaikutus työelämään on  
radikaali. Siksi tekoälyn kanssa on tärkeää oppia tekemään saumatonta yhteistyötä sen  
sijaan, että se nähtäisiin kilpailuna. (Hiila ym., 2019, s. 26, 28-29, 34, 54-55.)

### 3.5.2 Ikääntyvät työntekijät ja nuoremmat sukupolvet

Taloushallinnon tehokkuuden lisääntymisestä puhutaan paljon varsinkin digitalisaa-  
tion yhteydessä, koska se mahdollistaa työskentelyn nopeammin ja virheettömämmin.  
Tehostumiselle on tarve jo pelkästään siksi, että käytettävissä oleva henkilöstö vähe-  
nee eläköitymisten vuoksi. Työmarkkinoilla on pulaa sellaisista henkilöistä, jotka osai-  
sivat tehokkaasti hyödyntää uusien järjestelmien ja digitalisaation tarjoamat mahdolli-  
suudet. (Lahti & Salminen, 2014, s. 30-31.) Vuoden 2016 ikäjakauman mukaan esi-  
merkiksi alle 45-vuotiaita kirjanpidon ja laskentatoimen asiantuntijoita on selvästi vä-  
hemmän kuin vanhempien ikäluokkien edustajia (Metsä-Tokila, 2019, s. 42).

Suuret työntekijäikäluokat ja yrittäjä sukupolvet ovat eläköitymässä, mikä yritysosto-  
jen kautta mahdollistaa isojen ketjujen laajenemisen, koska pienissä toimistoissa ei  
välttämättä löydy toiminnalle jatkajaa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tulevaisuudessa  
osaavan työvoiman löytäminen vaikeutuu ja osaajista on pulaa. Kirjanpitäjien työllii-  
suysaste onkin erittäin korkea ja alalle riittää tulijoita, mutta nopeasti tuottavaan työ-  
hön kykeneviä tekijöitä on vaikea löytää. Ikääntyvien työntekijöiden lisäksi alan uu-  
distuminen varmistaa sen, että töitä kyllä riittää tulevaisuudessakin. Muuttuneisiin  
vaatimuksiin löytyy ratkaisu korkean koulutusasteen opinnoista. (Metsä-Tokila, 2019,  
s. 23, 35, 38, 40.)

Academic Workin vuosittain teettämän Young Professional Attraction Index -tutki-  
muksen tarkoituksena on selvittää, mitä nuoret ammattilaiset arvostavat työnantajas-  
saan. Vastaajista 31 prosenttia oli kauppatieteiden, taloustieteiden tai liiketalouden  
alalta, ja he nostivat kolmeksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi mielenkiintoiset työteht-  
ävät, yrityksen kulttuurin ja työilmapiirin sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet.

Muita tärkeitä asioita olivat muun muassa palkka, joustavuus sekä yrityksen vastuullisuus, luotettavuus ja maine. Tilitoimistojen kannalta huomionarvoista on erityisesti kolmanneksi nostettu kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet, sillä kaikkien vastaajien listassa se oli vasta kuudenneksi tärkein. (Lindblad, 2021.)

Tilitoimistoille merkityksellistä on erityisesti se, että työtehtävät ovat usein mielenkiintoisia. Työntekijät voivat esimerkiksi erikoistua, oppia tehtäviä laajalla skaalalla tai ottaa kokonaisvaltaista vastuuta yrityksen tukemisessa, ja myös etenemismahdollisuuksia on. Sen sijaan palkan koetaan olevan liian matala työn vaatavuuteen ja vastuullisuuteen nähden, minkä vuoksi onkin mietittävä, paljonko muilla ominaisuuksilla voidaan kompensoida, vai olisiko kilpailukykyisempi palkka pienempi kustannus jatkuvaan rekrytointiin ja perehdytykseen verrattuna. Erityisesti pienten tilitoimistojen olisi hyvä panostaa entistä enemmän myös viestintään ja kertoa toiminnastaan, koska se on yksi tapa herättää työntekijöiden kiinnostus. (Lindblad, 2021.)

Työpaikoilla täytyy huomioida myös erilaiset viestintätyyli ja vuorovaikutukseen liittyvät toiveet. Vanhemmat ikäluokat ovat tottuneet soittamaan puhelimella ja käyttämään sähköpostia, kun taas nuoremmat ovat syntyneet sosiaalisen median aikaan ja viestivät eri tavalla. 1990-luvun lopulla tai 2000-luvun alussa syntyneiden on todettu tarvitsevan palautetta aivan eri tavalla kuin aiempien sukupolvien. Nämä tarpeet on huomioitava jotenkin, jotta työpaikan käytänteet ovat kaikille sujuvat, koska työelämässä on ja tulee olemaan kaikenikäisiä tekijöitä. (Hiila ym., 2019, s. 201.)

Muutosta ei siis aiheuta pelkästään se, että työntekijöiden määrä vähenee, vaan myös se, että samalla tapahtuu niin sanottu sukupolvenvaihdos. Nuoret arvostavat sitä, että he voivat kehittää osaamistaan ja että työtehtävät muuttuvat. Samaa ”tuttua ja turvallista” ei haluta tehdä vuodesta toiseen. Urakehitysmahdollisuuksien kautta tulee usein myös parempi palkka. Vaikka palkka koetaan tärkeäksi, sitä ei ehkä arvosteta enää samalla tavalla tai ainoana kriteerinä haettavalle työlle, vaan työn on vastattava nuorten omia arvoja ja työilmapiiriin halutaan olevan kunnioittava, jotta jaksaa ja haluaa antaa kaikkensa työtehtävien hoitamiseksi. Nuoret kaipaavat myös avointa keskustelua ja erilaista viestintää. Kaikki nämä on huomioitava myös tilitoimistoissa.

### 3.5.3 Polarisaatio

Polarisaatio ilmiönä tarkoittaa jyrkkää kahtiajakautumista (Kotimaisten kielten keskus, 2021b). Taloushallinnon polarisoitumista voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Huomattavin niistä lienee polarisoituminen yrityskokojen osalta, eli pienet tilitoimistot pysyvät pieninä ja suuret tilitoimistot kasvavat, jolloin keskisuurten tilitoimistojen määrä tulee vähenemään. Digitalisaation osalta ala jakautuu siksi, että suuret toimivat kehityksen kärjessä ja hyödyntävät uusinta teknologiaa heti kun mahdollista, kun taas pienissä tilitoimistoissa voidaan hoitaa asioita vielä paperisesti ja vain osittain sähköisyyttä hyödyntäen. Myös resurssit toiminnan kehittämiseen ovat erilaiset. Ikääntymisen kannalta pienet tilitoimistot ovat ahtaalla siksi, ettei ikääntyvälle yrittäjälle löydy välttämättä jatkajaa.

Arvioiden mukaan erityisesti kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut polarisoituvat tulevaisuudessa vahvasti. Alalla on muutamia suuria tilitoimistoketjuja, jotka toimivat valtakunnallisesti ja laajentavat aktiivisesti ostamalla pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja sekä asiantuntijayrityksiä muun muassa ohjelmisto- ja laskutusaloilta. Niiden vahvuus on sähköisissä palveluissa ja suurissa resursseissa, ja toimintaa tehostetaan ja keskitetään voimakkaasti. Toisaalta niiden palvelu voidaan kokea persoonattomaksi ja etäiseksi. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35-36.)

Toisessa ääripäässä ovat hyvin pienet tilitoimistot. Niiden vahvuuksiin kuuluvat henkilökohtaiseen ja kokonaisvaltaiseen palveluun panostaminen sekä paikallisuus. Pienet tilitoimistot voivat myös olla helpommin lähestyttäviä henkilökohtaisuutensa vuoksi, eikä jokaista minuuttia välttämättä laskuteta. Yksittäisen asiantuntijan merkitys tilitoimistolle on kuitenkin valtava, ja niiden yrittäjäkunta on ikääntynyttä. Toiminnan jatkajaa ei välttämättä löydy omasta toimistosta. Pienillä tilitoimistoilla on myös rajallisesti resursseja vastata alan muutoksiin, ja esimerkiksi sähköiset palvelut voivat olla sen verran hintavia, ettei kaikilla ole siihen varaa. (Metsä-Tokila, 2019, s. 35-36.)

Erään arvion mukaan tilitoimistoalan kahdeksalla suurimmalla toimijalla oli vuonna 2019 hallussaan noin 31 prosenttia eli kolmasosa koko markkinasta. Kaikesta huolimatta suurin osa markkinasta on siis edelleen pienillä tilitoimistoilla. Ne mitä todennäköisemmin kuitenkin pyrkivät lähinnä säilyttämään oman reviirinsä, koska muiden tilitoimistojen haastamiseen ei riitä resursseja. Tilitoimistojen määrä on myös

kääntynyt viime vuosina lievään laskuun, mikä todennäköisesti tarjoaa suurille toimijoille kasvumahdollisuuksia seuraavan 5-15 vuoden aikana. Toisaalta se haastaa pieniä tilitoimistoja joko erikoistumaan tai monipuolistumaan. (Inderes, 2020, s. 9-11.)

Erityisesti pienillä tilitoimistoilla tulee siis olemaan haasteita, kun asiakkaille pitäisi pystyä tarjoamaan nykyaikaisia palveluita (Lahti & Salminen, 2014, s. 31). Jotkut saattavat jopa ajatella, ettei niitä edes tarvitse tarjota. Osa asiakkaista saattaakin haluta jatkaa vanhaan malliin, mutta esimerkiksi nuorilla yrittäjillä voi olla palvelulle aivan erilaiset odotukset kuin vanhemmilla sukupolvilla. (Aho, 2019, s. 20-21.) Pieni tilitoimisto ei voi tuudittautua siihen, ettei mitään tarvitse muuttaa; toisaalta on huomioitava, etteivät kaikki asiakkaat tarvitse tai edes halua kehittyneitä palveluita. Näiden toiveiden ja vaatimusten välillä pienet tilitoimistot tasapainoilevat kykyjensä mukaan.

#### 3.5.4 Muita näkökulmia

Tilitoimistojen kohtaamista muutoksista merkittävimmät on nyt käyty läpi aiemmissa luvuissa. Digitalisaatio, ikääntyminen ja polarisaatio ovat ne tekijät, jotka näkyvästi vaikuttavat alan tulevaisuuteen eniten. Muutoksia ja tulevaisuutta voidaan kuitenkin tarkastella muistakin näkökulmista, joista kahta käsitellään vielä tässä luvussa. Nämä tekijät eivät ole millään tavalla kokonaisuudesta erillisiä, vaan tekevät osansa alan ja sen toimintatapojen muutoksessa.

Yksi näkökulma on ammattiosaamisen kehittäminen ja opiskelu. Vaikka ammattiosaaminen kehittyy ennen kaikkea tekemällä, on sitä ylläpidettävä myös muuten. Toisaalta itse tutkinto ei merkitse läheskään niin paljon kuin kyvyt ja taidot muuttaa osaaminen asiakkaalle arvokkaaksi. (Aho, 2019, s. 223.) Oppia voi myös muuten, ja yrityksillä pitäisikin olla selkeä näkemys siitä, mitä taitoja tarvitaan ja miten ne opetellaan. Asenteella on aina ratkaiseva vaikutus, mutta tämän lisäksi tarvitaan tiedonhakutaitoja, sujuva päivittäinen arki työpaikalla, epävarmuuden, virheiden ja keskeneräisyyden sietokyky sekä ennen kaikkea aitoa kiinnostusta asiakkaiden toimintaan. Nämä kuuluvat sekä työnantajalle että työntekijälle itselleen. Oppiminen on toisinaan epämurkavaa, mutta positiivinen asenne ja halu oppia uutta varmistavat, että ajan kanssa siitä tulee luonteva osa arkea. (Backman ym., 2021b.) Viime kädessä työelämässä selviämisen ratkaisee kyky muuttua (Hiila ym., 2019, s. 58).

Osaaminen ja opiskelu eivät kuitenkaan koske ainoastaan jo työelämässä olevia, vaan myös alalle haluavia nuoria. Siinä missä aiemmin tekijät oppivat rutiinitöiden kautta, on nykyisin suurin osa näistä tehtävistä automatisoitu ja jäljelle jää enemmän vain asi-  
antuntijatyötä. Työelämään on tultava entistä valmiimpana, ja uran alku on hankalampi. Toisaalta se tarjoaa enemmän mahdollisuuksia erikoistumiseen, ja automaation ulkopuolelle jää paljon kiinnostavia tehtäviä. Nuorille tarjottavan koulutuksen on muututtava kannustamaan rohkeaan tiedonhakuun ja ongelmanratkaisuun. Työelämä-  
lähtöisyyttä haetaan esimerkiksi oppilaitosyhteistöillä, ja myös yritysten on suhtauduttava rekrytointeihin investointina. (Fredman, 2021b; Suomalainen, 2017.)

Opiskelu ja ammattitaidon ylläpitäminen sekä päivittäminen ei sinänsä ole uusi asia. Sen tarve ja tärkeys on kuitenkin hyvä nostaa esiin tilanteessa, jossa työympäristö muuttuu nopeammin kuin koskaan, mutta ihmisen kapasiteetti on yhä rajallinen. Jatkuvasti pitäisi osata käyttää uusia verkkosivuja, ohjelmistoja tai järjestelmiä, ottaa haltuun lakimuutokset, tarjota asiakkaille palvelua aina vain enemmän ja monipuolisemmin, sisäistää asiakkaiden prosessit ja löytää juurisyyt, analysoida, ennustaa ja ymmärtää kokonaisuuksia. Siksi olisikin tärkeää, että oppimiseen suhtauduttaisiin avoimin mielin huolimatta siitä, että toisinaan se turhauttaa ja tuntuu vievän liikaa aikaa. Täysin valmis ei voi olla koskaan ja virheitä sattuu jokaiselle, mutta kouluttautumalla säännöllisesti varmistaa ajantasaisen tiedonsaannin lisäksi sen, että uusien asioiden omaksumisesta tulee luonteva osa työtä. Alan uusien tekijöiden kannalta taas on tärkeää, että koulutus on ajan tasalla työelämän tarpeista, ja että työnantajat kuitenkin ymmärtävät työelämään tulevien olevan usein vasta uriensa alussa.

Myös perinteiset myyjän ja ostajan roolit muuttuvat. Digitaaliset toimintatavat tarkoittavat kaiken muun ohella sitä, että asiakkailla on pääsy valtaviin tietomassoihin, ja esimerkiksi hintavertailujen tekeminen on mahdollista aivan eri tavalla kuin aiemmin. Tämä siirtää valtaa myyjältä ostajalle. Asiakkaasta tarvitaan jo etukäteen mahdollisimman paljon tietoa, jotta osataan tarjota oikeanlaista palvelua tuottamaan lisäarvoa. (Metsä-Tokila, 2019, s. 36-37.) Konsultoivassa työssä on siis osattava myydä. Palvelun myyminen onkin ennen kaikkea ongelmanratkaisua, koska usein asiakas ei edes tiedä, mitä tarvitsee tai miten nykytilannetta voisi parantaa. Tällaiset asiat huomataan usein vapaamuotoisissa keskusteluissa, joskus huomaamattakin. (Aho, 2019, s. 64-65, 67, 153.)



Konsultointi ja neuvontakaan eivät ole alalla uusia asioita, mutta niiden merkitys on korostunut tilanteessa, jossa aiemmin kauan työaika vieneet rutiinit ovat vähenemään päin. Pienille tilitoimistoille etu on ainakin se, että asiakkaat tunnetaan usein henkilökohtaisemmin ja luottamussuhde on vahva: tämä edesauttaa asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden tunnistamista. Asiakas saattaa olla avoimempi ehdotuksille, kun ne tulevat tutulta ja luotettavaksi todetulta henkilöltä. Toisaalta asiakkaalla ei aina edes tarvitse olla suurta ongelmaa, jota ratkaista, vaan kyseessä voi olla pienikin neuvo tai ehdotus keskustelun lomassa. Jotkut asiakkaat saattavat haluta keskustella yrityksensä asioista ilman, että erityisemmin kaipaavat apua, mutta haluavat kuulla kirjanpitäjän mielipiteen esimerkiksi tulevaan laitehankintaan tai laajentamissuunnitelmiin liittyen.

### 3.5.5 Loppuvatko tilitoimistojen työt?

Usein erityisesti digitalisaatiosta ja automaatiosta keskusteltaessa nousee esiin kysymys siitä, onko tilitoimistoilla jatkossa töitä ja tarvitaanko kirjanpitäjiä tai palkanlaskijoita, kun teknologia kehittyy ja hoitaa vähintään rutiinityöt huomattavasti ihmistä paremmin. Aiemmin käsiteltiin jo sitä, miten työ muuttuu enemmän asiakaskeiseksi, jolloin asiantuntijoiden persoona ja vuorovaikutustaidot korostuvat, sekä miten tekoälyn kanssa tulisi oppia tekemään yhteistyötä. Näiden näkemysten mukaan tilitoimistojen työt eivät katoaisi mihinkään, koska elävän ihmisen merkitystä ei voida mitenkään sivuuttaa. Tässä luvussa käsitelläänkin syitä sille, miksi töitä riittää myös tulevaisuudessa.

On täysin ymmärrettävää, että alan muutos voi tuntua uhalta ja herättää pelkoja. Ihmiset suhtautuvat asioihin eri tavalla, ja joillekin se aiheuttaa epävarmuutta. Muutoksiin voi suhtautua epäilevästi tai omat taidot tuntuvat riittämättömiltä. Jotkut ovat suoraan sitä mieltä, että minkään ei tarvitse muuttua. Muutoksen suurin este onkin nimenomaan ihmisen oma mieli siinä missä se on myös muutoksen mahdollistaja. Hyvä uutinen on se, että mieli on hyvin muuntautumiskykyinen ja sitä voi harjoittaa. (Aho, 2019, s. 28-29.) Vastustus ei myöskään ole millään tavalla uutta, sillä muutosta on tavalla tai toisella kauhisteltu aina (Hiila ym., 2019, 18-19).

Ilmarisen vuonna 2017 julkaiseman Future score -tutkimuksen mukaan kymmenen tärkeintä tulevaisuuden työelämätaitoa koskevat vuorovaikutusta, muutoskykyä ja

itsetuntemusta. Nämä kaikki ovat ihmistaitoja eli yksin ja yhdessä toimimista. Vaikuttaakin siltä, että katsotaan tulevaisuutta miltä kannalta tahansa, teknologisesta kehityksestä huolimatta huomio kiinnittyy nimenomaan ihmiseen, ei teknisiin erityistaitoihin. Vaikka teknologiset muutokset lähtevät yritysten tarpeista, niiden näkyvin vaikutus kohdistuu yksittäisen työntekijän elämään. (Hiila ym., 2019, s. 42, 47-48.)

Vaikka tekoäly on tehokas ja virheettömämpi kuin ihminen, ei se tee ammattilaisista työttömiä. Ensinnäkin siksi, että koneoppiminen on toki tehokasta, mutta konekeksimistä ei ole vielä olemassa. Tekoäly ei aina ymmärrä eroja tai tiedä, mitä uudessa tilanteessa tulisi tehdä, joten ihmisen on autettava sitä. Toistaiseksi tekoäly ei myöskään ole riittävän älykäs itsenäiseen työskentelyyn, vaan sovelluksia on luotava, testattava, ylläpidettävä ja valvottava. Tekoälylle on myös osoitettava tietolähteitä ja sen analysointia on ohjattava, eikä kehittäminen ja tulosten tulkinta tapahdu itsekseen. Näihin kaikkiin tehtäviin tarvitaan ammattilaisia. (Blomqvist, 2020.)

Ihmisten tarvetta taloushallinnossa puoltaa myös se, että koska kirjanpitäjien työ on sääntöihin perustuvaa ja alun perin hyvin manuaalista, sen täydellinen automatisointi on haasteellista. Lait muuttuvat jatkuvasti ja eri alojen kirjausmenetelmät vaihtelevat, mikä hankaloittaa tekoällyn ylläpitoa. Kirjanpidossa on myös noudatettava varovaisuuden periaatetta, mikä vaatii harkintakykyä ja rationaalista ajattelua. (Partti, 2020.) Perusteet eivät muutu mihinkään: kirjanpidon ja verotuksen säädökset säilyvät edelleen perustana, jota ilman ei voi ohjata järjestelmää tuottamaan oikeaa lopputulosta tai tuottaa raportteja sisäiseen laskentaan (Kaarlejärvi & Salminen, 2018, s. 241).

Kaikesta voidaan siis päätellä, ettei talousihmisten tarvitse menettää yöuniaa. Osaajia tarvitaan jatkossakin, vaikka alan työtehtävien toteutustapa on muuttunut ja muuttuu edelleen. Ihminen on vieläkin tilitoimiston tärkein resurssi, ja pienissä toimistoissa tämä korostuu entisestään, koska yksilön rooli on niin merkityksellinen. Kun järjestelmien ja ihmisten välistä yhteistyötä ja molempien osapuolten roolia tulevaisuuden taloushallinnossa rakennetaan ja pohditaan, ihmiset oppivat ymmärtämään niiden toimintaa paremmin, ja sitä kautta toivottavasti myös luottamaan, että järjestelmät toimivat ja että niille on oma tarkoituksensa. Teknologia ei voi koskaan täysin korvata ihmistä ja ihmisten välistä kanssakäymistä, ja kilpailemisen sijaan ihmisten kannattaa keskittyä siihen, missä ovat ylivoimaisia automaatioon nähden: tilanneälyyn, harkintakykyyn ja ihmistaitoihin.

### 3.6 Strategiset valinnat ja kilpailuetu

Viimeisenä käsitellään strategisia valintoja ja kilpailuedun periaatteita. Strategiset valinnat vaikuttavat esimerkiksi siihen, millainen asema yrityksellä on omalla alallaan ja miten se menestyy suhteessa kilpailijoihinsa. Koska taloushallinto on varsin kilpailtu ala, ei ole yhdentekevää, millaisia valintoja erityisesti pienet tilitoimistot tekevät ja mihin ne resurssejaan käyttävät. Olennaista on miettiä, mitä halutaan saavuttaa, miten se onnistuu ja millaisia toimenpiteitä tavoitteiden toteutumiseksi on tehtävä. Valintoihin vaikuttavat myös yrityksen omat vahvuudet ja heikkoudet, henkilöstön motivaatio sekä toimialan tarjoamat mahdollisuudet sekä rajoitteet. Pieni tilitoimisto ei myöskään voi toimia samoin kuin suuri tilitoimisto. Tässä luvussa käsitelläänkin niitä eroja, joita esimerkiksi tilitoimiston koko voi strategiavalinnoille asettaa.

Kilpailustrategia tarkoittaa suotuisan kilpailuaseman etsimistä, ja sen avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema omalla toimialalla. Yritys pystyy valinnoillaan vaikuttamaan sekä toimialan houkuttelevuuteen että omaan asemaansa, mikä tekee strategian valinnasta haastavaa. Valittu strategia voi merkittävästi sekä parantaa että heikentää yrityksen asemaa toimialalla, joten kilpailustrategian tarkoituksena ei ole ainoastaan reagoida ympäristöön, jossa yritys toimii, vaan muuttaa sitä yritykselle edullisempaan suuntaan. Valitun strategian avulla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua, joka pohjautuu asiakkaille tuotettavaan arvoon. Tämä arvo on suurempi kuin sen aikaansaamiseksi tarvittavat kustannukset, ja juuri sen verran kuin ostajat ovat valmiita maksamaan. (Porter & Tillman, 1985, 13-15.)

Kilpailuedun saavuttaminen on yksi kilpailustrategian osa-alueista, ja sitä voidaan käsitellä kolmen perusstrategian mallin avulla. Keskimääräistä parempi menestys ja etu suhteessa kilpailijoihin voidaan saavuttaa joko kustannusjohtajuudella, ainutlaatuisuudella tai näistä kahdesta jompaankumpaan keskittymällä. Yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetu monin keinoin riippuen siitä, mitä strategiaa se hyödyntää ja millainen toimiala on kyseessä. Aina jokaista strategiaa ei olisi edes mahdollista toteuttaa. Mallin taustalla on ajatus siitä, että yrityksen on tehtävä tarkka valinta siitä, minkälaista kilpailuetua se haluaa ja kuinka laajasti. (Porter & Tillman, 1985, s. 24-25.) Kuviossa 4 esitellään nämä kolme perusstrategiaa.



Kuvio 4. Kilpailuedun kolme perusstrategiaa (Porter & Tillman, 1985, s. 25)

Kustannusjohtajuuden idea on, että yritys on tuottava mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Se vaatii usein melko korkean markkinaosuuden, minkä lisäksi sen saavuttamista tukee myös muunlainen etulyöntiasema, kuten kilpailijoista poikkeava tekniikka. Tämän lisäksi yrityksen on tarkkailtava kustannuksia huolellisesti. Differoinnin strategiakseen valitseva yritys pyrkii olemaan jossain suhteessa ainutlaatuinen. Yritys valitsee jonkin ominaisuuden, jota useat asiakkaat arvostavat, ja etsii keinot saavuttaa tämän arvostuksen eri tavoin kuin kilpailijat. Ne toimivat yrityksen valttikortteina ja tarjoavat asiakkaalle jotain, mitä muilta ei saa. Differointi hyödyntää myös asiakasuskollisuutta sekä ostajien vaikutusvallan vähenemistä, koska vertailukelpoisten vaihtoehtojen puuttuessa ostajat eivät niin herkästi keskity hintaan. (Porter & Tillman, 1985, s. 26, 28; Porter & Väisänen, 1993, s. 58-61.)

Keskittymisen tarkoituksena on valita toimialan sisältä kapea segmentti, jota yritys palvelee. Strategia rakennetaan sen varaan, että valittua segmenttiä palvellaan erityisen hyvin, ja koko toiminta suunnitellaan sen mukaan. Tavoitteena on, että yritys pystyy palvelemaan tätä pienempää ryhmää tehokkaammin kuin laajaa aluetta tavoittelevat kilpailijat. Sillä on kaksi muotoa, kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen keskittyminen. (Porter & Tillman, 1985, s. 29; Porter & Väisänen, 1993, s. 61-62.)

Kustannuspainotteisen keskittymisstrategian tarkoituksena on saavuttaa kustannusetu valitussa kohdesegmentissä siinä missä differointipainotuksen valinnut pyrkii olemaan ainutlaatuinen omalla alueellaan. Molemmat keskittymisen muodot lähtevät siitä, että laajaa aluetta palvelevat yritykset eivät toimi optimaalisesti ja että segmenttien välillä

on eroja. Differenttipainotuksen toimivuus perustuu siihen, että ostajilla on erikoistarpeita, joihin yritys keskittyy, kun taas kustannuspainotus pyrkii saavuttamaan alhaisemmat kustannukset palvelemalla segmenttiään tehokkaammin kuin kilpailijat. Joskus on myös mahdollista saavuttaa molemmat painotukset yhtä aikaa, jolloin yrityksellä on sekä alhainen kustannustaso että vahva ainutlaatuisuus valitulla alueellaan. (Porter & Tillman, 1985, s. 29-30; Porter & Väisänen, 1993, s. 62.)

Kustannusjohtajuus sekä differentti laajalla alueella ovat isompien tilitoimistojen strategiavalintoja. Suuremmilla tilitoimistoilla kustannusjohtajuuden tavoittelu onnistuu siksi, että liiketoiminta on laajaa, toimipisteitä on useita ja asiakkaita on paljon. Ne pystyvät tehostamaan toimintaansa ja ottamaan lisää asiakkaita, ja koska työntekijöitä on paljon, myös osaamista löytyy laajasti, mikä mahdollistaa useiden eri alojen asiakkaiden palvelun. Differentinnissa voi auttaa esimerkiksi oma ohjelmisto. Tällöin pystytään tarjoamaan asiakkaille järjestelmä, jonka saa vain heiltä. Sen avulla saadaan markkinoita myös niin, että muut tilitoimistot ottavat juuri heidän ohjelmansa käyttöön, ja se auttaa kustannusjohtajuuden tavoittelussa, mikäli yritys sen strategiakseen valitsee. Suuri tilitoimisto voi pyrkiä ainutlaatuisuuteen niinkin, että saman yrityksen sisältä löytyy vahvaa osaamista useilta eri osa-alueilta: eri toimialoilta, konsernitoiminnasta, kansainvälisistä vaatimuksista, ohjelmistopuolelta, yritysjärjestelyistä ja lakikysymyksiin liittyen, jolloin asiakas saa kaiken tarvitsemansa palvelun samasta paikasta.

Koska taloushallintoala on varsin kilpailtu, suuren markkinaosuuden saavuttaminen on pienelle tilitoimistolle käytännössä mahdotonta. Tämä rajaa laajan kustannusjohtajuuden ja ainutlaatuisuuden tavoittelun pois. Korkeintaan neljä henkilöä työllistävällä tilitoimistolla ei ole tarpeeksi henkilöstöä, osaamista tai aikaa palvella laajaa asiakaskuntaa niin tehokkaasti ja laadukkaasti, että se olisi kannattavaa. Niinpä jäljelle jäävät keskittymisen vaihtoehdot, mikä mahdollistaa joko tehokkaan tai räätälöidyn palvelun valitulle kohderyhmälle. Segmenttinsä nämä tilitoimistot voivat rajata esimerkiksi maantieteellisen sijainnin, yrityskoon tai asiakasyrityksen toimialan perusteella.

Tilitoimistoalan hyvä puoli on se, että palveluille on aina tarve. Toisaalta sen voi ajatella haittanakin, koska varsinaisen palvelun avulla on vaikeampi erottua. Tällöin merkittävää on se, miten tarjotut palvelut käytännössä toteuttaa sekä millaiset persoonat asioita hoitavat. Pelkästään asiakaspalvelukokemus ja ihmiskontakti voivat nousta

merkittäväksi kilpailueduksi erityisesti pienille, kun digitalisaation myötä työtehtäviä tehdään entistä enemmän sähköisesti. Suuremmat tilitoimistot tarvitsevat laajemman asiakasmäärän, jolloin ei ehkä ehditä keskittyä yhteen asiakkaaseen samalla tavalla. Pienelle tilitoimistolle kilpailuetua voi tuoda myös paikallisuus, jolloin toimisto on asiakkaille lähellä ja oma kirjanpitäjä tai palkanlaskija opitaan tuntemaan paremmin.

Kuten luvussa 3.5.3 kerrottiin, suurin osa tilitoimistoalan markkinoista on suurten toimijoiden laajentumisesta huolimatta edelleen pienten tilitoimistojen hallussa. Vaikka ainakaan osalla ei riitä resursseja haastaa muita alan toimijoita ja kasvattaa toimintaansa, on pienillä tilitoimistoilla kaiken kaikkiaan hyvä tilanne. Kaikki eivät edes halua laajentua, vaan ovat oikein tyytyväisiä omaan asemaansa jo sellaisenaan ja haluavat vain säilyttää sen, jotta töitä riittää. Kilpailun kiristyminen voi kannustaa joitain erikoistumaan tai pohtimaan tarjoamia palveluita uudella tavalla, mikä on tietenkin aina eduksi asiakkaille.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Luvulla neljä on kaksi tarkoitusta: pohjustaa tutkimuksen toteutusta eli esitellä ne keinot, joilla materiaalia kerätään ja mitä sen kanssa tehdään, sekä selventää, mitä käytännössä lopulta tehtiin ja miksi. Varsinainen aineistonhankinta toteutetaan teemahaastattelujen avulla yksittäisiltä tilitoimistoyrittäjiltä Satakunnan alueella. Sen jälkeen aineisto käsitellään, eli haastattelut muutetaan tekstimuotoon, jonka jälkeen katsotaan mahdolliset haastateltavien kanssa tarkennettavat asiat. Lopuksi tehdään vielä aineiston analysointia ja tulkintoja sen pohjalta. Vaikka analysointia tapahtuu jo hahmotellessa haastattelun runkoa sekä itse haastattelujen aikana, täytyy saatu materiaali käydä läpi, jotta löydetään yhteisiä ja erottavia tekijöitä ja voidaan tehdä johtopäätöksiä.

### 4.1 Haastattelu

Haastattelu on hyvin yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä, koska se sopii moniin tutkimus- ja kehittämistehtäviin. Haastattelujen avulla saadaan nopeasti syvällistäkin tietoa valitusta aiheesta, ja sen avulla pystytään korostamaan yksilöä ja uusia näkökulmia. Haastattelemalla voidaan esimerkiksi selventää, syventää tai kerätä tietoja vaikeistakin aiheista. (Ojasalo ym., 2014, s. 106.) Tässä opinnäytetyössä haastattelua hyödynnetään kohderyhmän yrittäjien näkemysten ja mielipiteiden kartoittamisessa. Haastattelemalla saadaan tietoa suoraan alan ammattilaisilta, jotka katsovat kokonaisuutta ja muutosta eri tavalla kuin toisen alan osaajat tai vaikkapa opiskelija, jonka tiedot ja taidot ovat vielä vajavaiset. Aiheelle ei voida myöskään etsiä yksiselitteistä totuutta: tulevaisuus perustuu aina tulkintoihin ja arvauksiin. Siksi onkin tärkeää, että asiasta kysytään heiltä, joihin se eniten vaikuttaa ja jotka ovat mukana muutoksessa.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia, ja ne valitaan sen mukaan, millaista tietoa tarvitaan. Haastattelu voi olla esimerkiksi teema- tai syvähaastattelu. Suurimmat erot liittyvät siihen, kuinka tarkkaan kysymykset on muotoiltu ja paljonko haastattelija voi joustaa. (Ojasalo ym., 2014, s. 106-107.) Tässä tutkimuksessa haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Teemahaastattelun ajatus on edetä tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten johdantelemana. Etuna on se, että haastattelija pystyy tarkentamaan ja syventämään kysymyksiä sen perusteella, mitä

haastateltava vastaa. Teemahaastattelussakaan ei silti voi kysellä mitä tahansa, koska haastattelemalla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia nimenomaan tutkimuksen tarkoituksen tai ongelmanasettelun näkökulmasta. Valitut teemat perustuvat viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87-88.)

Teemahaastattelu tukee tutkimusongelman ratkaisua parhaiten siksi, että tässä opin- näytetyössä ollaan kiinnostuneita ensisijaisesti ihmisten kokemuksista ja näkemyk- sistä. Vastauksia halutaan sellaisista asioista, joihin ei ole vain yhtä vaihtoehtoa eikä selkeää oikeaa tai väärää vastausta. Tämän vuoksi täysin strukturoitu ja jäykkä kysely ei olisi mahdollinen. Syvähaastattelu taas voisi johtaa siihen, että keskustelu ajautuisi aiheen ulkopuolelle tai olisi liian laaja, jolloin vastausten vertailu ja yhteisten tekijöi- den löytäminen vaikeutuisi. Teemahaastattelu onkin nimenomaan tästä välistä: se tar- joaa haastatteluun rungon, jota seuraamalla pysytään aiheessa, mutta antaa samalla va- pauksia edetä sen mukaan, mitä haastateltavilla on sanottavaa. Valitut teemat antavat suunnan, joka mahdollistaa tarkempien yksityiskohtien käsittelyn, aiheen syvällisem- män ymmärtämisen sekä laajemman pohdinnan.

Kun haastateltavia henkilöitä valitaan, kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisemmin ja siitä etsitään uusia näkökulmia sen sijaan, että tehtäisiin tilastollisia yleistyksiä. Tämä mahdollistaa sen, että jo muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa, ja tällöin on mahdollista keskittyä nimenomaan yksityiskohtien tut- kimiseen ja haastateltavien tarkempien ajatusten vertailuun. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 58-59.)

Usein ennen haastattelujen aloittamista on vaikea sanoa tarkalleen, kuinka montaa henkilöä on haastateltava, jotta aineistoa on tarpeeksi. Tällöin pohditaan aineiston kyl- lääntymistä eli saturaatiopistettä. Haastatteluja on tarpeeksi eli saturaatiopiste on saa- vutettu silloin, kun uudet haastattelut eivät enää tuota tutkittavan aiheen kannalta mi- tään olennaisesti uutta tietoa. (Ojasalo ym., 2014, s. 111.) Tämä tarkoittaa myös sitä, että haastattelijan on pystyttävä itse päättämään, milloin aineistoa on saatu niin pal- jon, että haastatteluista ei kannata enää tehdä ja tuloksia on mahdollista saada (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 60).



Haastattelut toteutettiin 24.9.-14.10.2021 välisenä aikana. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten, ja osa haastatteluista äänitettiin haastateltavien luvalla. Haastateltavia oli lopulta neljä kappaletta, ja heidät valittiin kohderyhmästä harkinnanvaraisesti. Valinnat tehtiin niin, että haastateltavat edustivat eri kuntia Satakunnan alueella kuitenkin varmistaen, että haastattelun toteuttaminen kasvotusten haastateltavan siihen suostuksessa oli mahdollista. He myös edustivat eri määrää kokemusta ja vuosia tilitoimistoyrittäjinä. Viimeiseksi jääneen neljännen haastattelun jälkeen aineistosta oli havaittavissa paljon samankaltaisuuksia, eli se vaikutti saavuttaneen saturaatiopisteensä.

Haastatteluihin valitut teemat sekä niiden alateemat löytyvät liitteestä 1. Tarkentavat kysymykset vaihtelivat haastattelusta riippuen, joten niitä ei listata erikseen. Kaikille ei siis esitetty täysin samoja kysymyksiä, koska ne eivät vaikuttaneet tilanteessa tarpeellisilta tai haastateltava oli vastannut kysymykseen jo aiemmin. Vastaavasti esitettiin sellaisiakin kysymyksiä, jotka nousivat esiin vasta haastattelujen aikana. Myös alateemojen ja kysymysten järjestys vaihteli hieman sen mukaan, miten keskustelu eteni ja millaisia ajatuksia haastateltavat itse nostivat esiin. Pääpiirteet olivat kuitenkin jokaisessa haastattelussa samat, eikä haastattelurunkoon tehty haastattelujen välillä suuria muutoksia.

Aineiston analysointia tapahtui alustavasti jo itse haastattelujen aikana eli ennen kuin varsinaisesti vielä tiedettiin, millaisia yhteisiä tekijöitä mahdollisesti löytyy tai mitkä asiat haastateltavat näkevät tärkeinä. Välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen käytyjä keskusteluja pohdittiin vielä siitä näkökulmasta, nousiko esiin jotain sellaista, mikä olisi hyödyllistä nostaa esiin myös tulevien haastateltavien kanssa tai huomata aineistoa käsiteltäessä etsiä siihen viittaavia kommentteja. Joitain tällaisia asioita nousikin esiin, ja ne huomioitiin joko seuraavissa haastatteluissa tai tulosten käsittelyssä.

#### 4.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluaineiston luokittelu, analyysi ja tulkinta eivät ole selkeästi toisistaan irrallisia työvaiheita, koska esimerkiksi aineiston analysointitapaa olisi hyvä miettiä jo aineistoa kerätessä. Työskentelytapoja on monia. Jos haastatteluja ei kuitenkaan ole alettu purkaa ja tarkastella jo keruuvaiheessa, on käsittely ja analysointi tehtävä mahdollisimman pian aineiston keräämisen jälkeen. Näin siksi, että jos tietoja on vielä

täydennettävä tai selvennettävä, se on helppoa tehdä heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 135-136.) Pelkkä tilitoimistoyrittäjien haastattelemine ei siis riitä. Haastatteluilla saatava materiaali itsessään ei kerro vielä juuri mitään, vaan se on muutettava ensin yhtenäiseen muotoon ja tämän jälkeen vielä analysoitava ennen kuin johtopäätöksien tekeminen on mahdollista.

Yleensä haastattelut on järkevää äänittää, jolloin haastatteluun on helppo palata jälkikäteen esimerkiksi virkistämään muistia tai tulkitsemaan asioita uudelleen. Äänitteen perusteella haastattelu kirjoitetaan auki eli litteroidaan. (Ojasalo ym., 2014, s. 107.) Litteroinnin tarkkuuteen ei ole yksiselitteistä ohjetta, koska siihen vaikuttavat esimerkiksi tutkijan oma päätös, resurssien määrä sekä aineistolle asetetut tavoitteet. Sitä ei välttämättä tehdä vain jonkin tietyn tason mukaisesti, vaan yhdistellään omista tarpeista riippuen. Yksi mahdollinen litteroinnin taso on peruslitterointi: se on sanatarkka ja puhekieltä noudattava, mutta täytesanat, toistot, kesken jääneet tavut ja yksittäiset äännähdykset sekä selvästi aiheeseen liittymätön puhe jätetään litteroimatta. Litteroida voidaan hyvin suurpiirteisesti esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla, tai hyvin tarkasti myös äänenpainot, tunteenilmaukset ja tauot huomioiden. On kuitenkin parempi, että litterointi on tehty liian tarkasti kuin vajavaisesti, jotta analysointi helpottuu. (Tampereen yliopisto, n.d.)

Äänitetyt haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Litterointi suoritettiin perustason mukaisesti, eli kirjoittamatta jätettiin täytesanat, selkeästi kesken jääneet sanat ja toistot sekä haastattelijan turhat välihuomautukset. Litteroinnissa ei kirjattu äänenpainoja, taukoja tai tunteenilmauksia. Yhdeltä haastateltavalta pyydettiin tässä vaiheessa joitain lisähuomioita. Kun kaikki äänitteet saatiin kirjalliseen muotoon, litteroinnit käytiin uudelleen läpi niin, että pitkiä puheenvuoroja jaksotettiin pilkuilla ja pisteillä selkeämmiksi, ja kirjoitusvaiheessa syntyneet omat kirjoitusvirheet korjattiin. Myös yksittäiset tunnisteet litteroinneista poistettiin, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyi. Haastatteluista jääneet suorat tunnisteet eli äänitteet poistetaan, kun työ on hyväksytty, eikä siihen tehdä enää muutoksia.

Tekstimuotoon muutettu haastatteluaineisto käydään läpi sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi pyrkii tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyn ja yleisen kuvauksen. Sisällönanalyysissa etsitään tekstistä eri merkityksiä, jotka ilmaistaan sanallisesti. Kun sisällönanalyysi tehdään aineistolähtöisesti, se sisältää karkeasti ajatellen kolme

työvaihetta: aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn sekä abstrahoinnin eli teoreettisten käsitteiden luomisen, toisin sanoen pyritään ilmaisemaan asioita yleisellä tasolla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117, 119, 122.)

Pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat pois esimerkiksi tiivistämällä tai pilkkomalla aineistoa. Tämän jälkeen tehdään ryhmittely, eli aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään ja yhdistellään eri luokiksi. Lopuksi aineisto abstrahoidaan, eli yhdistellään koottuja luokituksia ja pyritään muodostamaan kuvaus tutkimuskohteesta. Tämän jälkeen edetään johtopäätöksiin. Sisällönanalyysin ongelmana on, että sen avulla kerätty aineisto saadaan kuitenkin vain järjestetyksi niin, että johtopäätösten tekeminen on mahdollista. Järjestetty aineisto ei ole sama asia kuin tulokset. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117, 123-125, 127.)

Kun aineisto on käsitelty, siitä on vielä tehtävä erilliset päätelmät, eikä sisällönanalyysi menetelmänä itsessään niitä tarjoa. Sen avulla aineisto vain järjestellään niin, että yhtäläisyydet tai erilaisuudet on helpompi havaita. Sisällönanalyysin avulla haastattelusta kootusta materiaalista pyritään muotoilemaan selkeä kokonaisuus, joka mahdollistaa yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämisen ja edelleen niistä päätelmien tekemisen. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, joka pohjautuu ilmiön ymmärtämiseen, kuvaamiseen ja tulkintaan ja esittää asiat sanallisesti, käytetään myös analyysissä sanallista tapaa.

Litterointivaiheen jälkeen haastatteluaineisto pelkistettiin, eli materiaalia tiivistettiin ja sieltä poistettiin tutkimuksen kannalta epäolennaisia asioita, kuten aiheesta sivuun ajautuneet keskustelupätkät. Pelkistetyistä aineistosta tunnistettiin hyviä huomioita, yhteisiä piirteitä ja mielipide-eroja, ja ne värikoodattiin. Koska haastattelut toteutettiin teemojen ja alateemojen avulla, niitä hyödynnettiin myös ryhmittely- ja abstrahointivaiheissa. Ensin tehdyt havainnot koottiin alateemojen alle, ja sen jälkeen samankaltaisia asioita sisältäneet alateemat yhdistettiin ja nimettiin uudelleen. Ne löytyvät seuraavasta luvusta.

## 5 TULOKSET

Tässä luvussa syvennytään tarkemmin haastatteluista saatuun aineistoon ja sen sisältöön. Haastatteluilla pyrittiin selvittämään neljän eri tilitoimistoyrittäjän näkemyksiä ja kokemuksia alan kohtaamista muutoksista, pienten tilitoimistojen asemasta sekä tulevaisuudesta, ja nämä mielipiteet luokiteltiin lopulta viiteen eri teemaan: sähköisyys ja digitalisaatio käytännössä, alan suurimmat toimijat, resurssit ja kehitys, strategiset valinnat, vahvuudet ja vaatimukset sekä näkemyksiä tulevaisuudesta. Haastateltavien näkemykset vastasivat pääosin hyvin teoriaosuudessa syntyneitä käsityksiä, ja näitä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia käsitellään seuraavissa alaluvuissa.

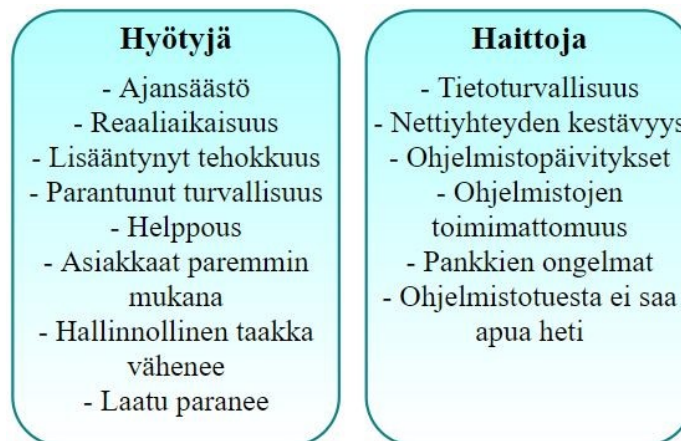
Kaikki neljä haastateltavaa edustivat erikokoisia kuntia tai kaupunkeja Satakunnan alueella. Haastateltavien vuodet yrittäjänä vaihtelivat alle kymmenestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Sekin vaihteli, mikä heidän koulutuksensa oli, miten he olivat yrittäjiksi päätyneet ja kuinka paljon sähköisyyttä ja digitalisaatiota he työssään hyödynsivät. Haastateltavat olivat opiskelleet opistossa, kauppappilaitoksessa tai ammattikorkeakoulussa sekä käyneet myöhemmin muita erilaisia koulutuksia aina verkkokursseista toisiin tutkintoihin. Yrityksen haastateltavat olivat perustaneet muun muassa oltuaan tyytymättömiä edelliseen työpaikkaansa tai mietittyään yrityksen perustamista jo pidempään. Haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi ei erotella tarkemmin, missä heidän yrityksensä sijaitsevat tai mitkä heidän taustansa yksittäin ovat. Haastateltavista käytetään lyhenteitä A, B, C ja D.

### 5.1 Sähköisyys ja digitalisaatio käytännössä

Haastateltaville sähköisyys ja digitalisaatio tarkoittivat esimerkiksi edistyksellisyyttä, helppoutta, nopeutta, virheiden vähentymistä, mahdollisuutta kehittää yrityksen toimintaa sekä ylipäättään nykypäivää. Kaikki haastateltavat näkivät sähköisyyden ja digitalisaation ehdottoman positiivisena asiana. Haastateltava C kuitenkin huomautti, että toisaalta asia on asiakkaiden kannalta kaksipiippuinen, ja haastateltava D puolestaan mainitsi, että teknologiaa hyödynnetään sekä vapaaehtoisesti että pakotettuna.

Teknologian hyödyntämisessä nähtiin valtava määrä etuja. Haastateltavat muistuttivat kuitenkin, että muutoksessa on pysyttävä mukana, jotta sitä voi hyödyntää oikein ja

täysipainoisesti. Huonoja puolia nähtiin hyvin vähän suhteessa hyötyihin, ja haastatte-  
luissa keskusteltiin siitä, miten hetkittäiset resurssipanostukset, perehtyminen ja  
ylimääräinen ajankäyttö pitäisi nähdä enemmän panostuksena kuin ongelmana. Iso osa  
haastateltavien esiin nostamista haitoista pohjautui ohjelmistoihin tai niiden käyttöön.  
Kuvioon 5 on koottu haastateltavien esiin nostamia hyötyjä ja haittoja.



Kuvio 5. Haastateltavien näkemys sähköisyyden ja digitalisaation hyödyistä ja haitoista

Nykyaikaiset järjestelmät mahdollistavat esimerkiksi sen, että asiakkaat näkevät taloustilanteensa paremmin ja pystyvät myös osallistumaan oman taloutensa hoitamiseen enemmän kuin aiemmin. Niiden avulla pystytään vähentämään myös hallinnollista taakkaa niin tilitoimistoilta kuin asiakkailtakin, kun monia rutiineja saadaan automatisoitua, ja yhteydet eri viranomaisiin ovat suorat ja toimivat. Koska ohjelmistot toimivat pääosin internetyhteydellä, on verkon oltava todella kestävä. Usein järjestelmät eivät kuitenkaan toimi juuri silloin, kun jokin määräaika lähestyy ja olisi kiire, koska käyttäjämäärät kasvavat. Haastateltava D kertoi, että vaikka ohjelmistotukeen tai asiakaspalveluun ottaisi yhteyttä soittamalla, ei apua välttämättä silloinkaan saa heti, vaikka usein tietoa tarvittaisiin nopeasti.

Haastateltavien yhteinen näkemys oli se, että ongelmia syntyy erityisesti silloin, jos ohjelmistoja ei osata käyttää. Tämä johtaa helposti suuriin virheisiin ja saa ohjelmistot sekaisin nopeasti. Sen vuoksi on erittäin tärkeää, että käyttämänsä ohjelmiston hallitsee, jotta tarvittaessa osaa neuvoa myös asiakkaita ja löytää omat virheensä. Haitaksi voidaan nähdä sekin, jos tilitoimistohenkilöstö ei opi tai ole edes valmis opettelemaan ohjelmistojen käyttöä.

Yleisesti ottaen haastateltavat kokivat sopeutuneensa muutoksiin hyvin. Haastateltava A kertoi, että aluksi uuden järjestelmän haltuunotto oli tietenkin hieman hankalaa, koska hän ei ollut käyttänyt vastaavaa aiemmin, mutta nykyisin ”käyttö tulee selkärangasta” ja että panostus oli ehdottomasti kannattava. Haastateltava B oli tehnyt koko uransa sähköisen taloushallinnon parissa, joten hän oli nähnyt muutoksen pitkältä ajalta ja koki sähköiset toimintatavat huomattavasti luontevimmiksi kuin paperikirjanpidon. Haastateltava C:n etu oli se, että hänelle erilaisten ohjelmien käyttö oli hyvin helppoa ja luontevaa, jolloin hän oppii niiden käytön nopeasti ja vaivattomasti. Haastateltavalla D taas ei ole koskaan ollut mitään uudistuksia vastaan, koska ne helpottavat ja nopeuttavat hänen työtään sekä vähentävät virheitä.

Sopeutuminen muutoksiin ja uudistuksiin on täysin henkilökohtaista, eikä sen nähty liittyvän esimerkiksi tilitoimiston kokoon. Paljon riippuu nimenomaan henkilön asenteesta: jos asioita pitää vaikeina tai niihin suhtautuu lähtökohtaisesti vain lisätöinä, ne helposti sitä ovatkin. Jos taas ei odota mitään tai antaa asioiden edetä omalla painollaan, asiat usein luonnistuvat ennemmin tai myöhemmin. Haastateltavan D näkemys oli se, että asiakkaiden kynnys hyväksyä ja sopeutua muutoksiin on suurempi kuin ammattilaisten. Muutosvastarintaa on esiintynyt ja esiintyy niin tilitoimistohenkilöstön kuin asiakkaidenkin puolelta, mutta haastateltava B koki, että tietynlainen avarakatseisuus ja ymmärrys olisi lisääntynyt viimeisten vuosien aikana.

*Tätä muutost on nyt ollu jo sielt 20 vuotta sitten. Se on ollu hidast sillo aikanas ja muutosvastarinta oli valtaisaa ... Sillon tavallas oltiin siin tilanteessa, et silt kirjanpitäjält oltii viemässä se tuttu ja turvallinen työ, se minkä se osaa tasavarmasti, et automaatio hoitaa sen. Ni tottakai siin on muutosvastarintaa. Ja nykyäänki viel tulee, 20 vuotta ollaa menty ... Mut sanotaan viiden vuoden aikana oon huomannu et on semmonen avarakatseisuus lisääntyny. (Haastateltava B)*

Sähköisyyden ja digitaalisuuden hyödyntämisessä oli paljon eroja sekä haastateltavien välillä että yksittäisen toimiston sisällä. Haastateltavilla oli niin kokonaan sähköisiä, osittain sähköisiä kuin täysin paperisiakin asiakkuuksia. Kaikki kuitenkin hyödynsivät erilaisia ohjelmistoja, ja myös digitaaliset ratkaisut, kuten tiliöintiehdotukset, automaattiset tiliöinnit ja ostolaskujen kierrätys, olivat heille tuttuja.

Neljästä haastateltavasta yksi, haastateltava B, tekee lähes kaikki asiakkaansa täysin sähköisesti, ja vain yksittäiset toivat materiaalinsa paperisesti. Haastateltavalla A taas täysin sähköisiä oli vain pieni osa kaikista asiakkaista, mihin vaikutti muun muassa se, ettei tätä mahdollisuutta ehkä ole tarjottu asiakkaille niin hyvin kuin olisi pitänyt. Loput asiakkaista hoidettiin vaihtelevasti ohjelmiston kautta, mutta kuitenkin suhteellisen manuaalisesti, ja esimerkiksi skannattavaa oli vielä paljon. Haastateltavalla itsellään oli kuitenkin halu sähköisyyden hyödyntämiseen sekä ajatus siitä, että pikkuhiljaa useampia asiakkaita siirrettäisiin kokonaan sähköisiksi. Loput kaksi, eli haastateltavat C ja D, jäivät tähän väliin niin, että heillä asiakkuuksia toteutettiin useammalla tavalla, mutta määrältään tasaisemmin. Heistä haastateltava D niin ikään koki, että asiakkaita tehdään liian vähän sähköisesti, ja että asiaa olisi hyvä ajaa eteenpäin projekti kerrallaan.

Haastateltavat A ja C huomauttivat kuitenkin, että he kuuntelevat tarkasti asiakkaiden ajatuksia aiheesta ja tarjoavat vaihtoehtoja sen mukaan, mitä asiakas itse haluaa. Usein ennen kuin asiakasta voi vakuuttaa sähköisyyden hyödyistä, on ohjelmisto tunnettava itse ja siihen on luotettava täysin, jotta myös asiakas luottaa sen toimivuuteen. Haastateltava D nosti esiin sen, miten yhtenäisemmät toimintatavat helpottaisivat tilitoimistoa, jos kaikki asiakkaat voitaisiin hoitaa samalla tavalla, esimerkiksi juuri täysin sähköisesti. Haastateltava B taas ei edes halua enää paperisia asiakkaita juuri siksi, että käytännössä kaikki hänen asiakkaansa ovat sähköisessä muodossa, ja se helpottaa hänen työtään huomattavasti.

*Enemmän se menee siihen, et mä kuuntelen sen asiakkaan ajatusta tästä, et jos mä koen et hän on valmis ni ilman muuta tarjoon sitä nimenomaan ykkösvaihtoehtona. Mut jos mä nään et se asiakas on niin paperihenkilö, ni sillan tulee ongelmaks se, et hän ei oo valmis siitä maksamaan ... Asiakkaan pitää olla valmis siihen, et se suostuu siitä myös maksamaan. (Haastateltava A)*

*Pitää tunnistaa et toiset ei halua sitä ja toiset taas nimenomaan halua sitä. Pitää antaa asiakkaan mun mielest itse valita, et sä voi painostaa ketää. (Haastateltava C)*

Mielipiteet sähköisyydestä vaihtelevat asiakkaiden keskuudessa paljon. Osalla asiakkaista on halu nykypäiväisiin toimintatapoihin, joidenkin haastateltavien kokemusten

mukaan esimerkiksi monet IT-alan yritykset ovat olleet aktiivisia ohjelmistojen suhteen. Joillain ei ole selkeää mielipidettä, jolloin he luottavat tilitoimiston suosituksiin, kun taas toiset haluavat nimenomaan perinteistä kirjanpitoa. Joissain tapauksissa sähköisyys ei toisi mitään lisäarvoa eikä olisi asiakkaille edes kannattavaa, ja haastateltavat ymmärsivät tämän hyvin. Tällaisia asiakkaita voivat olla esimerkiksi kaikkein pienimmät yritykset, yhdistykset ja tiekunnat. Edelleen tulee myös niitä asiakkaita, jotka yksinkertaisesti vain haluavat palvelunsa perinteisesti, eikä sille aina ole suurempaa syytäkään.

*Uus alottava, ni sillon hällä ei oo pohjaa mistään. Se et hän hahmottaa sen kokonaisuuden, ehkä se on helpompi, ku hänellä on se tiliote ja ne kaks kuittia kädessä, ku niitä tulee niin vähän. Et tottakai sit ku toiminta laajenee ni on hyvä herättää et tää voidaan tehdä helpomminkin. (Haastateltava A)*

*Ne on ne muutamat, mut ne on niin pienii et mä nään sen heidän näkökulmastas. Et se tulee kalliimmaks heille. (Haastateltava B)*

Vaikka teorian tasolla sähköisyys ja digitaalisuus voidaan käsitteinä erotella, käytännön työssä ne ovat sama asia, ja niitä hyödynnetään sekaisin. Paperista tuskin ollaan kovin nopeasti pääsemässä eroon viimeisten paperiasiakkaiden lisäksi myöskään siksi, että ainakin toistaiseksi esimerkiksi autoa tankatessa saa fyysisen kuitin. Tätä varten on kuitenkin olemassa erilaisia sovelluksia, joiden avulla kuitista otetaan kuva, eli asiakkaiden ei tarvitse tuoda kirjanpitäjälle fyysistä kuittia ja ongelma periaatteessa poistuu. Joissain tapauksissa on niin ikään mahdollista ohjata asiakas lähettämään kuva kuitista esimerkiksi sähköpostitse tai viestinä.

Haastateltava B uskoi, että paperisesti asioita hoitavat tilitoimistot ovat ongelmissa mahdollisesti jo lähivuosina, koska esimerkiksi Verohallinnon toiminta kehittyi ja viranomaisten vaatimukset kasvavat, jolloin paperikirjanpidon avulla niihin ei olisi enää mahdollista vastata. Haastateltava C taas näki, että kun asiakasyrityksissä tapahtuu niin sanottu sukupolvenvaihdos ja nuoremmat niin ikään perustavat uusia yrityksiä, sähköisyys lisääntyy entisestään, koska he haluavat asiat helpommin, ovat tottuneempia teknologiaan ja saavat sen käytöstä eri tavalla lisäarvoa. Samaan aikaan hän kuitenkin uskoi, että vaikka muutosta tapahtuu, aina tulee olemaan niitä, jotka tuovat tositteensa fyysisesti paperilla.



*Kyl se pikkuhiljaa kehittyy koko ajan, mut hamaan tappiin asti tulee olemaa näit ihmisii, ketkä tuo nää näin (paperisena) ... Tietyt ovat sanoneet, että he eivät ikinä muuta tätä papereitten tuomista. (Haastateltava C)*

Haastateltavien ajatukset ja näkemykset vastasivat teoriassa esitettyjä näkökulmia pääosin melko hyvin. Haastateltavat esimerkiksi näkivät sähköisyyden ja digitalisaation lisääntymisen työn kannalta hyvänä ja että hyötyjä on huomattavasti enemmän kuin haittoja. Lisäksi haastatteluista nousi esiin teorian mukaisesti se, että työtä todella tehdään edelleen paljon myös manuaalisesti useista eri syistä johtuen, ja että todennäköisesti paperista ei vielä aivan hetkeen voida siirtyä täysin digitaaliseen ympäristöön. Muutosvastarintaa on esiintynyt pitkään, mutta hiljalleen teknologian hyödyt voittavat ihmisten pelot ja epäilyt.

Eniten haastateltavien mielipiteet erosivat kirjallisuudesta siinä, ettei pienillä tilitoimistoilla olisi varaa panostaa sähköisyyteen tai ettei siihen riittäisi taitoja. Panostusten ja muutosten nähtiin olevan enemmän kiinni henkilökohtaisista ominaisuuksista ja suhtautumisesta, ei erityisemmin siitä, minkä kokoisessa tilitoimistossa työskentelee. Tietenkin ohjelmistohankinta ja uuden opettelu vaatii aina hetkellisesti enemmän työtä, mutta siihen pitäisi suhtautua lähtökohtaisesti panostuksena tulevaisuuteen, ei menetettynä työaikana tai turhina lisäkuluina. Haastateltavat olivat myös ymmärtäväisiä niitä kohtaan, joille sähköisyydestä ei oikeasti ole hyötyä, vaikka tämä asiakasryhmä onkin koko ajan pienenemään päin.

Taustatiedoilla ei ollut juurikaan merkitystä siinä, miten haastateltavien mielipiteet erosivat toisistaan. Eniten vaikutti se, kuinka laajasti sähköisiä ja digitaalisia ratkaisuja hyödynnettiin. Neljästä yrittäjästä haastateltava B, joka oli sähköisyyden ja digitalisaation osalta kaikkein pisimmällä, oli selkeimmin sitä mieltä, että paperisten asiakkaiden kanssa ollaan ongelmassa jo melko pian. Haastateltavat A ja C taas näkivät asian niin, että paperista ei tulla pääsemään eroon vielä pitkiin aikoihin ja että asiakkaille on annettava mahdollisuus niiden toimittamiseen, mikäli he itse haluavat. Haastateltava D asettui tähän väliin. Hän näki, että kaikille se ei ole järkevää, mutta tilitoimiston kannalta kaikkien asiakkuuksien hoitaminen sähköisesti olisi paras vaihtoehto. Lisäksi hänen mielestään asiakkaita on hyvä yrittää siirtää ohjelmiston käyttöön ensin hellempin ja ajan kanssa painokkaammin.

## 5.2 Alan suurimmat toimijat

Haastatteluissa käsiteltiin alan suurimpia tilitoimistoja sekä haastateltavien mahdollisesti saamia ostotarjouksia. Neljästä haastateltavasta kolmea, eli haastateltavia A, B ja D, olikin lähestytty ostotarjousten kanssa vuosien varrelta, ja ne kaikki olivat nimenomaan suurimpien tilitoimistojen esittämiä. Aivan lähiaikoina kukaan ei ollut saanut yhteydenottoja. Haastateltava B olisi aikanaan ollut valmis myymään toimintansa, mutta kauppa ei koskaan realisoitunut, ja nyt hän oli tyytyväinen, että sitä ei lopulta tapahtunut. Haastateltavat B ja C kokivat, etteivät enää sopeutuisi tavalliseen kahdeksasta neljään -palkkatyöhön, ja yleisesti ottaen haastateltavat olivat selkeästi sitä mieltä, etteivät tule myymään yritystään ostotarjouksista huolimatta. Haastateltavan D näkemys oli se, että nykyisin suuret tilitoimistot yrittävät ottaa yhteyttä tilitoimistojen sijaan suoraan asiakkaisiin.

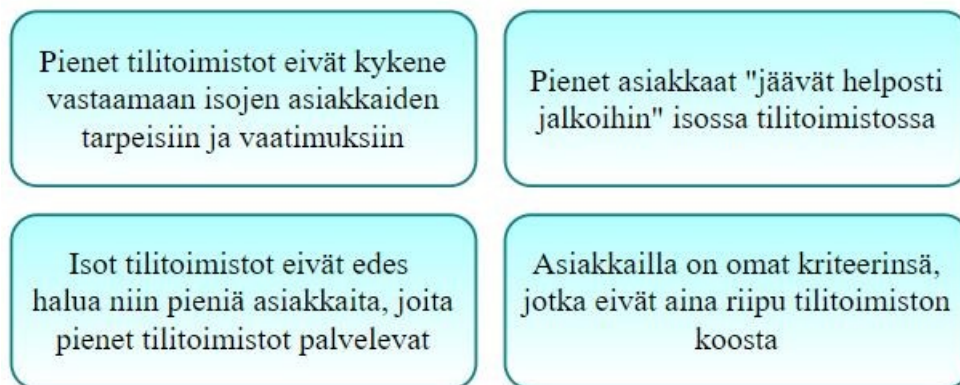
Haastateltavilta tiedusteltiin myös, mitä he ylipäätään ajattelevat alan suurimmista tilitoimistoista ja kokevatko he niiden esimerkiksi määrävän koko alan toimintaa. Yleisesti ottaen haastateltavat eivät nähneet, että suurimmat erityisesti määräisivät alan suuntaa, vaan enemmän niin, että ne testaavat erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisia ratkaisuja, joista voi pienenä tilitoimistona hyötyä ja ottaa opiksi. Toisaalta isot tilitoimistot pystyvät vaikuttamaan juuri yritysostoilla kilpailuun ja vaihtoehtojen väheneeseen, mikä on erityisesti asiakasnäkökulmasta huono asia. Joillain niistä on myös yhteys moniin pienempiin tilitoimistoihin omien ohjelmistojensa kautta.

*Mä en nää niin, että ne määräis, vaan ne näyttää suunnan. Et ne tekee mitä ne tahtoo ja miten ne pystyy, ja mä sit taas pystyn kattomaan sieltä et ai noinkin voi tehdä, tollanenki ois vaihtoehto. (Haastateltava A)*

*No en mä kyl oo aatellu, et isommat määräis suuntaa. Tietysti meidän ohjelmisto on hirveen läheises toiminnas sin (suureen tilitoimistoon), mut en mä oo kyl ikin aatellu et isot määrää suuntaa. Jos ne määrää suunnan ni ei se mitää, mä voin hyötyy itte siit. (Haastateltava C)*

Haastateltavat eivät kokeneet suuria tilitoimistoja varsinaisesti kilpailijoiksikaan, vaan niille nähtiin oma paikkansa markkinoilla siinä missä pienillekin. Asiaa lähestyttiin niin, että isoilla tilitoimistoilla on omat kohderyhmänsä ja pienillä omansa. Sen vuoksi vaihtoehtoja on hyvä olla, jotta jokainen asiakas löytää juuri itselleen parhaiten

sopivan palveluntarjoajan. Asetelma herätti haastateltavissa paljon ajatuksia, joista keskeisimmät löytyvät kuviosta 6.



Kuvio 6. Haastateltavien keskeiset ajatukset suurista tilitoimistoista kilpailijoina

Koska isoissa tilitoimistoissa työskentelee niin paljon ihmisiä, yksittäisen toimiston sisältä löytyy valtava määrä rautaista ammattitaitoa ja osaamista hyvin laajasti. Tämä on hyödyksi juuri suuremmille asiakasyrityksille, jotka vaativat ja tarvitsevat sellaista palvelua, joihin pienellä tilitoimistolla ei ole resursseja vastata. Vastaavasti pienen tilitoimiston suurimmat asiakkaat ovat suuren tilitoimiston mittapuulla edelleen pieniä. Alan kahtiajakautumisesta huolimatta tilitoimistojen ääripäät ovat siis erikokoisten asiakkaiden kanssa tekemisissä niin, etteivät ne varsinaisesti kilpaile keskenään, koska ne palvelevat parhaiten hyvin erilaisia kohderyhmiä.

*... Mut sit taas tämmönen pienehkö yritys helposti jää siel isos vähän jalkoihin. Tavallas se on se viimeinen mikä sielt tehdään ja ain on vähä myöhäs ja vähä riipin raapin ja ei oikeen tiä kuka tekee ... Sit taas tämmöset mis on vähemmä työntekijöit, ni ehkä se on sitä asiakast kohtaa reilumpaa. (Haastateltava B)*

*Isot on isoi, mut sit taas vastaavasti ei he haluu niit pienii asiakkait, joit itte täs pyörittää. Ja mä en sit taas haluu mitää pörssiyhtiöö tai ketää ketä edes haluu sinne, eihän mul riitä taidot semmosee. Enkä mä haluu. (Haastateltava C)*

Haastateltavat olivat kuulleet suoraan asiakkailta jonkin verran erilaisia kommentteja. Niitä kaikkia yhdisti se, etteivät asiakkaat tavalla tai toisella kokeneet saaneensa suuresta tilitoimistosta sellaista palvelua kuin halusivat tai odottivat. Haastateltavalla C oli omakohtaistakin kokemusta siitä, ettei isosta tilitoimistosta saatu apua silloin, kun sitä olisi tarvittu kiireellisen tilanteen vuoksi. Palautteet on tiivistetty kuvioon 7.



Kuvio 7. Haastateltavien kuulemia asiakasmielipiteitä isoista tilitoimistoista

Haastateltava C oli niin ikään nähnyt läheltä tilanteen, jossa eräs yrittäjä oli päättänyt myymään oman toimintansa suuremmalle tilitoimistolle. Reaktiona tähän valtaosa kyseisen yrittäjän asiakkaista palasi takaisin entiseen tilitoimistoon toiselle tekijälle ja osa siirtyi muualle, eli vain murto-osa jäi ostajalle. Syynä tähän oli nimenomaan se, että he eivät halunneet olla suuremman tilitoimiston asiakkaana. Lisäksi osa hänen asiakkaistaan oli ilmoittanut mielipiteensä toiminnan myymisestä jo etukäteen.

*On sanottu et mitä ikinäkä teet, ni älä ikin myy heit enää isoo toimistoo. Et varot sit ennempää. Oon sanonu et en oo suunnitellu myyväni teit isoo toimistoo.*  
(Haastateltava C)

Haastatteluissa puhuttiin myös siitä, millaisia pienten tilitoimistojen verkostot ovat, koska niillä ei ole suurempien tilitoimistojen kaltaista henkilöstömäärää ja työyhteisöä toimiston sisällä. Kaikki haastateltavat kokivat, että pienellä tilitoimistolla on käytössään verkosto, josta saa tarvittaessa apua ja tukea, mutta siihen toki vaikuttaa esimerkiksi se, mihin on liittynyt. Verkosto nähtiin tärkeänä esimerkiksi silloin, kun oma osaaminen ei riitä tai kun haluaa ylipäätään keskustella vaikkapa tulevista muutoksista. Verkoston osapuolia on koottu kuvioon 8.



Kuvio 8. Haastateltavien näkemys pienen tilitoimiston verkostosta

Erilaiset jäsenyydet tarjoavat monenlaisia kanavia ja tukea tilitoimistojen käyttöön. Esimerkkeinä mainittiin Veronmaksajain keskusliitto, Suomen Yrittäjät ja sen paikallisjärjestöt sekä Taloushallintoliitto. Alan ammattilaisille on myös olemassa esimerkiksi Facebookissa erilaisia ryhmiä, joissa voi tiedustella muiden mielipiteitä tai saada vastauksia ongelmiin melko nopeastikin. Joissain tapauksissa apua saadaan ohjelmistojen kehittäjiltä tai viranomaisilta. Toisesta yrittäjästä voi muotoutua niin sanottu luottokollega, jolle soitetään ensimmäisenä tilanteen tullen. Tällaiset henkilöt eivät ole kilpailijoita, vaan asioista puhutaan luottamuksellisesti, jolloin yhteistyö toimii.

Teoriaan verrattuna eroina voidaan huomata ainakin se, että kirjallisuudessa ja alan julkaisuissa tilitoimistoalan suurimmat ja pienimmät asetetaan ehkä kärkevämmiin vastakkain kuin miten se käytännössä tilitoimistoissa näyttäytyy. Ääripäiden välille on tietysti helppo luoda vastakkainasettelua, ja on hyvin mahdollista, että asioita esitetään yksinkertaistaen. Tällöin asiat nähdään todellisuutta suoraviivaisemmin, jolloin on helppoa päätyä siihen, että isot tilitoimistot kehittävät ohjelmistoja ja digitaalisuutta ja että pienillä ei ole siihen varaa, halua tai resursseja.

Isojen tilitoimistojen ei myöskään nähty määräävän alan toimintaa samalla tavalla kuin ehkä annetaan ymmärtää. Tietenkin niillä on paljon valtaa, ja kuten haastatteluissakin nousi esiin, ohjelmistojen kautta ne vaikuttavat moniin pienempiin tilitoimistoihin. Järkevämpää lienee puhua esimerkistä, josta muut voivat halutessaan ottaa mallia. Isojen ja pienten tilitoimistojen vastakkainasettelussa unohdetaan herkästi myös asiakasnäkökulma. Kuten aiemmin todettiin, asiakkailla on omat kriteerinsä. Jotkut yksinkertaisesti haluavat palvelunsa pienestä tilitoimistosta ja kokevat sen parempana vaihtoehtona. Pieni koko ei automaattisesti tarkoita sitäkään, että kaikki tehdään vanhanaikaisesti eikä osaaminen riitä: pelkästään tähän työhön haastateltujen neljän yrittäjän välillä oli paljon eroja sähköisyyden määrässä, mutta oma osaaminen koettiin ajantasaiseksi kokemuksesta riippumatta ja suhtautuminen muutoksiin oli pääosin positiivista. Taustatiedoilla ei vaikuttanut olevan minkäänlaista merkitystä näkemyksiin.

Myös se on selvää, että markkinoiden suurimmat tilitoimistot seuraavat alaa ja pienempiä tarkasti ja että markkinaosuuksia pyritään kasvattamaan kaikin mahdollisin keinoin. Ostojen avulla on mahdollista päästä käsiksi asiakkaiden lisäksi osaavaan työvoimaan. Siitäkin huolimatta, että esimerkiksi luvussa 3.5.3 esitellyn Indereksen näkemyksen mukaan pienten tilitoimistojen rooliksi jää lähinnä oman reviirin ylläpito,

ei se tarkoita, että suuremmat saavat markkinoita haltuunsa helposti tai nopeasti tai että pienet tilitoimistot olisivat katoamassa yhtään mihinkään.

### 5.3 Resurssit ja kehitys

Tilitoimistoala on kohdannut ja kohtaa jatkossakin useita eri muutoksia entistä nopeampaan tahtiin. Erilaisten muutosten vaativuuden ja niihin kuluihin resurssien määrän nähtiinkin riippuvan paljon siitä, miten työtä tehdään. Paperisten asiakkuuksien koettiin työllistävän monissa tapauksissa enemmän ja yleensä myös pidemmän aikaa. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että ohjelmistot ja tekninen osaaminen ovat ajan tasalla. Sähköisyys taas on helpottanut muutosten vastaanottamista, ja haastateltavien mukaan suurin osa työstä tapahtuukin nimenomaan ohjelmistotoimittajien puolella. Tällöin ammattilaisten tehtäväksi jää hankkia tietoa muutoksen sisällöstä ja ymmärtää sitä, ja järjestelmätuesta saa apua käytännön toteutukseen.

*Tänä päivänä on kuitenkin se järjestelmätuki siel takana. Tavallaan se tekee osan sitä prosessia siel taustalla jo siinä kohtaa ku se tieto tulee. Et sit on asia erikseen tietysti nää paperiasiakkaat, et niitten kanssa sit tehdään sitä mukaa ku tehdään ja tottahan se työllistää. (Haastateltava A)*

*Sitä varten meil on ohjelmat, mitkä ajaa ne asiat sisää, et ei se tänä päivän oo enää ongelma ... Et mä luotan järjestelmään ja mä luotan siihe ohjelmistoon, et he hoitaa sen asian tai ainaki kertoo, millai mun pitää tehdä. (Haastateltava C)*

Haastatteluissa nousi esiin se, miten monet muutokset tuodaan mukaan käytännön työhön usein keskeneräisinä: tällöin esimerkiksi järjestelmät eivät toimi läheskään kuten pitäisi ja tietoa ei ole tarpeeksi. Muutoksen vastaanottamiseen ja toimeenpanemiseen ei sillä hetkellä ole tarvittavia resursseja eikä siihen olla valmiita niin tilitoimistoissa kuin kehittäjän puolestakaan. Tällaiset tilanteet työllistävät tilitoimistoyrittäjiä järjestelmistä, työskentelytavoista ja yrityksen koosta riippumatta vähintään jonkin verran. Uudistuksissa ei aina myöskään huomata ajatella ammattilaisia, jolloin uudet järjestelmät saattavat olla aluksi kankeita ja hankalia käyttää. Ajan kanssa suuretkin muutokset alkavat yleensä toimia niin, että niistä saadaan se hyöty, jota alun perin on tavoiteltu. Haastateltava C korostikin, että on turhaa stressata sellaisista asioista, joihin ei itse voi

vaikuttaa. Yhtenä esimerkkinä nousi esiin tulorekisteri eli tietokanta, jonne ilmoitetaan sähköisesti tiedot maksetuista palkoista, eduista ja muista vastaavista.

*Se tuodaa, ja sit me testataan se. Virheitä on ja joudutaa ja korjataa ja sitä hio-  
taa ja näi ... Kyl se alku oli aivan kaaosta, mut kyl se sielt sit vaa on ryhtyny  
toimimaa ... Onhan se hirveen väärin, koska sit tääl on yks ammattikunta, joka  
tavallas kustantaa sen testauksen. Mut kuka sen muukaa tekis? Ei sitä varmaa  
saatais toimivaks ikinä jossei oikeil asiakkail, oikeil ihmisil, et sitä vaa ruvetaa  
käyttää. (Haastateltava B)*

Haastateltavat uskoivat, että ainakin osa tilitoimistoista on kaatunut ja kaatuu siihen, ettei kehityksessä pysytä tai haluta pysyä mukana. Haastateltavalla C riitti kuitenkin ymmärrystä myös heille, jotka ovat pitkään tehneet töitä vain perinteisin tavoin. Haastateltava oli myös nähnyt tilanteen, jossa vanhempi henkilö ei koskaan oppinut sähköisen ohjelman käyttöä, ja hänen toimintansa kaatui siihen. Hän pohti, että sukupolvien välinen ikäero saattaa joissain tapauksissa vaikuttaa siihen, kuinka hyvin muutoksessa pysytään mukana ja kuinka hyvin uusia ohjelmia sisäistää.

*Ku tää on kuitenkin ikääntyvä ala, ni on paljon toimistoi ketä ei oo valmis ottaa  
sähköst taloushallintoo eikä opettelee uutta ohjelmaa. Ja mä ymmärrän, et jos  
sä oot lähempän sitä eläkeikää, ni minkä takii sä lähet periaattees alusta siin  
kohtaa? Siirräät ne kaikki asiakkaat sielt toisest ohjelmast sin uutee ja kaikki poh-  
jatiedot ja kaikki, ni siin kohtaa mä näkisi et se on hukkaa heitetty työtä. (Haas-  
tateltava C)*

Toisaalta haastatteluissa nousi esiin se, ettei esimerkiksi sähköisen ohjelmiston ylläpito tai hankinta ollut niin suuri panostus kuin alan julkaisuissa ja kirjallisuudessa ehkä annetaan ymmärtää. Vaativin työvaihe on uuden ohjelman opettelu, mikäli aiempaa osaamista ei ole. Hieman panostusta vaatii toki sekin, että asiakkaat opetetaan ohjelman käyttöön, kun siirrytään paperista sähköiseen tai jos asiakas vaihtaa täysin uuteen ohjelmistoon esimerkiksi tilitoimiston vaihdon yhteydessä.

*Se riippuu siit, millasen sopparin sä oot tehny ... Sen panostuksen se vaatii et sä  
osaat käyttää sitä. Josset sä oo viel käyttäny ni tottakai, siis aina uuden opettelu  
pitää tehdä. Mut ei se tilitoimistol oo kustannus. (Haastateltava B)*

Kaikki haastateltavat olivat pystyneet panostamaan oman osaamisen ylläpitoon sen verran kuin on tarvinnut, eli he kokivat osaamisensa olevan ajantasaista. Esimerkkinä mainittiin Taloushallintoliiton koulutukset. Oman osaamisen ylläpito ja uuden oppiminen vaativat sen, että pohjatiedot ovat kunnossa. Se vaatii myös omaa innostusta ja motivaatiota sekä säännöllistä kouluttautumista. Lisäksi haastateltava D nosti esiin alan uutisoinnin seuraamisen, koska usein sitä kautta saa tietoa muutoksista ja muista tulevista asioista. Siirtyminen automaatioon ja robotiikkaan nähtiin pienen tilitoimiston näkökulmasta mahdollisena ja osan mielestä järkevänäkin, mutta se riippuu paljon esimerkiksi henkilöstön asenteesta, asiakkaista ja siitä, miten ohjelmistot tällaisiin muutoksiin taipuvat. Siirtymä ei ole mahdoton myöskään siksi, että jo nykyisellään hyödynnetään automaatiota ja tekoälyäkin, toki rajallisissa määrin.

Haastateltavilta tiedusteltiin myös, näkivätkö he Satakunnalla alueena jotain vaikutusta toimintaan esimerkiksi mahdollisuuksien tai markkinoiden osalta. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että maakunta olisi sen huonompi kuin mikään muukaan, eikä osa ollut edes ajatellut koko asiaa. Haastateltava D näki, ettei alue ole enää erityisen sitova tai rajoita toimintaa, eli merkityksellistä on se, miten asiat hoitaa, ei se, missä sijaitsee. Haastateltava B nosti esiin sen, että yleisesti ottaen Satakunta on yrittäjäyysmaakuntana korkealla, eli alueella pitäisi olla yrityksille hyvät edellytykset toimia. Epäkohdaksi hän näki liikenneinfrastruktuurin. Esimerkiksi tiet ovat pieniä ja huonokuntoisia, ja ne pitäisi saada kuntoon, jotta alueelle saadaan lisää yrityksiä, asiakkaita ja asukkaita. Hän epäili myös, että alueella saattaisi olla joitain maakuntia enemmän töitä siinä, että asiakasyritykset saadaan siirrettyä sähköisiin ohjelmistoihin ja opetettua niiden käyttöön.

Yleisesti ottaen koronapandemia vaikutti taloushallintoalaan melko vähän, ja myös haastateltavat kertoivat samaa. Osalle se aiheutti lähinnä pieniä lisätoita, kun jotkut asiakkaat tarvitsivat dokumentteja koronatukihakuihin, mutta dramaattista vaikutusta pandemialla ei ollut varsinkaan tilitoimistojen omaan työhön tai toimintaan. Haastateltava C huomautti, että koska Satakunnassa oli lähestulkoon koko ajan niin hyvä tilanne, eivät hänen asiakkaansaakaan kärsineet pandemiasta juurikaan.

Kukaan haastateltavista ei ollut suunnitellut yritystoimintansa laajentamista vakavissaan. Haastateltavat A ja B olivat asiaa joskus pohtineet, mutta se oli lopulta jäänyt eriyistä. Haastateltava B ajatteli, ettei laajentaminen välttämättä ollut hänelle enää edes



ajankohtaista. Haastateltavat C ja D eivät olleet laajentumista sen enempää miettineet. Haastateltavalla C ei ollut edes halua, ja haastateltavalla D oli riittänyt aina niin paljon muuta puuhaa, ettei toiminnan kasvattaminen olisi ollut mahdollistakaan.

*Perhetilanteet ollu semmosia et on paljo helpompi olla näin. Ku oot pieni, oot joustava. (Haastateltava A)*

*Se että siinä kohtaa ku mä tunnen kaikki mun asiakkaat henkilökohtaisesti ja joku niist soittaa mulle, ni mä tiedän heti mist se puhuu ... Huomaa sen ongelman jo ku on harjottelija. Sult lähtee se ote siihe yrityksee ja sen yrityksen asioihin ja siihe et sä huomaat heti et hei, sä voit soittaa sille et mikä on huonosti. Et nyt nää ei oo samal taval ku ennen, et painaako joku mieltä. Ni se katois siitä, jos joku muu tekis niitä. (Haastateltava C)*

Haastateltavilla ei ollut sen suurempia tavoitteita lähitulevaisuuteen tai pidemmällä aikavälillä. Haastateltava A kertoi tavoittelevansa maltillista liikevaihdon kasvua, mutta ei ollut asettanut sille tiettyä aikarajaa tai ehdotonta summaa. Haastateltava C taas tahtoi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja pitää asiakkaat tyytyväisenä. Haastateltava D kertoi toiminnan jatkuvan ”niin kauan kuin pää pelaa”. Vastauksia yhdisti se, että oman aseman alalla haluttiin pysyvän vakaana ja että tehdyllä työllä tulee toimeen myös jatkossa.

Kuten teoriaosuudessaakin jo käsiteltiin, kouluttautumisen ja tiedonhaun merkitys korostuu entisestään. Siihen on panostettava ja käytettävä aikaa, ja sen on oltava säännöllistä. Lähteiden kanssa on oltava tarkkana, jotta haettu tieto on varmasti laadukasta ja asiallista. Näiden lisäksi henkilökohtaiset ominaisuudet merkitsevät: miten oppii uutta, miten muutokset ottaa vastaan ja kuinka paljon ne stressaavat. Muutoksiin on tietenkin pakko reagoida, halusi tai ei ja oli valmis tai ei, minkä vuoksi tärkeää onkin se, miten niihin suhtautuu ja kuinka avoin on uuden opetteluun. Haastattelujen perusteella joidenkin panostusten suuruutta ja vaativuutta on liioiteltu, mutta toisaalta alalla on niitäkin, jotka eivät kehityksessä pysy mukana syystä tai toisesta. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että Taloushallintoliitolla on suuri rooli alan kouluttautumisessa ja ohjaamisessa. Taustatiedoilla ei vaikuttanut olevan merkitystä tässäkään kohtaa. Haastateltavat olivat monesta asiasta hyvin paljon samaa mieltä ja korostivat lähinnä erilaisia näkökulmia.

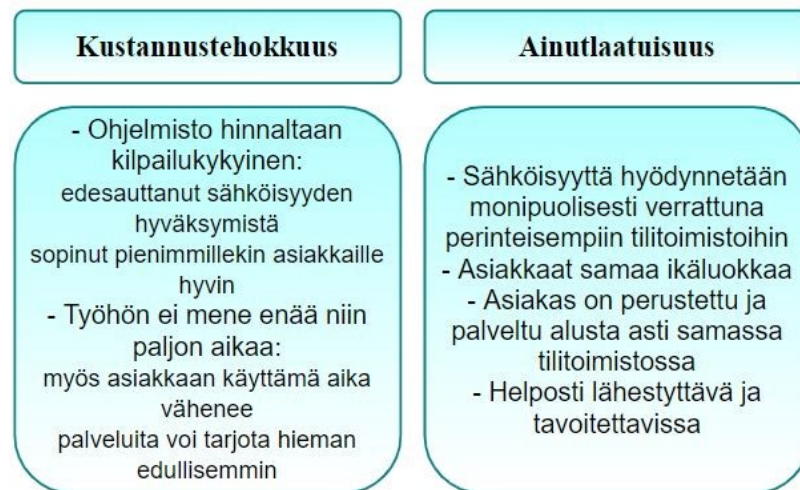
#### 5.4 Strategiset valinnat, vahvuudet ja vaatimukset

Haastateltavilta tiedusteltiin yleisellä tasolla sitä, onko heillä aikanaan ollut selkeää visio strategiastaan heti alkuun vai onko se muodostunut muun toiminnan ohessa ajan kuluessa. Kukaan haastateltavista ei ollut yritystoimintaa aloittaessaan tehnyt suurta tai monimutkaista strategiasuunnitelmaa, mutta ainakin osalla heistä oli ollut ajatus siitä, mihin he tähtäävät. Haastateltava A oli aloittanut toimintansa sillä ajatuksella, että kun on itse pieni tilitoimistoyrittäjä, myös hänen asiakkaansa ovat pieniä. Haastateltava B taas halusi tehdä työt kuukausihinnalla niin, että hintaan sisältyvät tietyt asiat riippumatta ajankäytöstä ja työn määrästä. Hänenkin toimintansa noudattaa samaa ajatusta edelleen. Haastateltava C oli ajautunut alalle puolivahingossa eikä ollut sen vuoksi erityisemmin suunnitellut asiaa. Hänen toimintansa ja ratkaisunsa olivat eläneet esimerkiksi perhetilanteen mukaan. Haastateltavan D kohdalla yrityksen perustaminen oli vastaus tarpeeseen, eli kysyntä ja tekijä kohtasivat.

*Ehkä alun perin sillon kauan sitte lähdettiin siitä, että ku minä oon pieni, ni mun asiakaski on pieni. Ja oikeestaan se toimii edelleen ... Kyl mä mielummin otan sen pienen asiakkaan, ni sillon mä tiedän, et mä pystyn antamaan sille aikani niin kuin se tarvii sen. (Haastateltava A)*

*Mul oli heti sillo alus se, et mä tavallas tuotteistin tän homman. Eli tavallas mul on kuukausivelotus ja se sisältää nämä asiat. Mul voi men, jos on enemmän juttui ni menee enemmän aikaa, jos on vähemmän juttui ni menee vähä vähemmän aikaa, mut velotus on sama ... Mul saa soittaa, mä en eriksee pistä kelloo ku puhelu alkaa, et se kuuluu siihe kuukausivelotukseen et mä neuvon. (Haastateltava B)*

Haastateltavien A, B ja C kanssa käytiin pintapuolisesti läpi myös Porterin strategiamalleja eli kustannuspainotteista tai ainutlaatuisuuspainotteista keskittymistä. Heiltä tiedusteltiin, kumpi keskittymisstrategia vaikutti sopivan paremmin heidän toimintaansa, miten se käytännössä näkyy ja mitä he ylipäättään ajattelevat tällaisista malleista. Haastateltavat näkivät toiminnassaan molempia suuntauksia, ja heidän ajatuksensa on koottu kuvioon 9.



Kuvio 9. Haastateltavien ajatuksia Porterin mallista

Kustannustehokkuus pohjautuu nimenomaan sähköisyyteen ja ohjelmistojen hyödyntämiseen. Haastateltavalla A oli käytössään hieman pienempi sähköinen ohjelmisto, joka ei ole suurimpien ohjelmistotalojen tuottama. Hän koki saaneensa siitä kilpailuetua paitsi edullisuuden, myös sen helppokäyttöisyyden vuoksi. Haastateltava B hyödyntää sähköisyyttä ja digitalisuutta niin laajasti, että hänen asiakkaansa voittavat siinä selkeästi aikaa, ja se myös antaa hänelle mahdollisuuden tarjota palveluita hieman edullisemmin sekä ottaa enemmän asiakkaita.

Haastateltava C tarkasteli asiaa ainutlaatuisuuden kautta. Hän on perustanut suurimman osan asiakkaistaan itse eli ollut heidän mukanaan ja tukenaan aivan alusta alkaen. Tämän lisäksi moni on hänen kanssaan saman ikäinen, ja asiakkaista on tullut myös kavereita. Haastateltavat kokivat, että pienen tilitoimiston toiminnassa voivat näkyä molemmat strategiat yhtä aikaa, koska ainutlaatuisuus syntyy myös persoonasta. Pienen tilitoimiston ja asiakkaiden välisistä suhteista tulee monesti tiiviitä ja henkilökohtaisia, jolloin kukaan muu ei voi korvata täysin tätä kokonaisuutta, vaikka tarjoaisikin hyvää palvelua.

*Kyl mä sanosin että tos on varmaan molemmat puolet. Mut kyl kustannustehokkuus on ylipäätäs täs digitaalises maailmas aika kova juttu.* (Haastateltava B)

Haastateltavilla ei ollut selkeää erikoistunutta osaamista tai asiakaskuntia, joihin toiminta olisi erityisesti painottunut. Haastateltavat A ja C kertoivat jättävänsä ravintola-alan yritykset osaavammille, muuten asiakkaan toimialalla ei ollut heille väliä. Haastateltavan C kohdalla toinen henkilö hoiti hänenkin asiakkaidensa palkat, mutta jako

oli tehty puhtaasti kiinnostuksen perusteella. Kokonaisuudessaan haastateltavilla oli asiakkaita laidasta laitaan eri aloilta ja yritysmuodoista, jonkin verran eri kokoluokista, ja myös sijainti vaihteli. Haastateltava B arvioi, että noin puolet hänen asiakkaistaan olisi Satakunnan ulkopuolelta, kun taas haastateltavat A ja C kertoivat, että heillä on vain yksittäisiä muualta. Näissäkin tapauksissa monet olivat muuttaneet alueelta pois. Haastateltava D jäi tähän väliin kertoen, että pääsääntöisesti heidän asiakkaansa sijaitsevat länsirannikolla. Alueen ulkopuolisia asiakkaita sijaitsi muun muassa pääkaupunkiseudulla, Varsinais-Suomessa ja pohjoisessa.

Aiemmin kävi selväksi jo se, ettei suuria tilitoimistoja nähty kilpailijoina, vaan eri kohderyhmille sopivina palveluntarjoajina. Tämä tarkoittaa samalla sitä, että niillä on omat vahvuutensa ja pienillä on omansa. Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisin keinoin pieni tilitoimisto voi pärjätä kilpaillulla alalla, ja mitkä ovat heidän mielestään juuri pienten tilitoimistojen vahvuuksia. Haastateltavien ajatukset voidaan tiivistää seuraavasti: henkilökohtainen, asiakkaat yksilöinä huomioon ottava asiakaspalvelu. Esimerkiksi haastateltavalla C se tarkoitti myös sitä, ettei hänen ollut tarvinnut markkinoida toimintaansa ollenkaan, vaan tyytyväiset asiakkaat olivat kertoneet hänestä eteenpäin ja tuoneet sitä kautta uusia asiakkaita. Haastateltavien ajatukset pienen tilitoimiston vahvuuksista löytyvät kuviosta 10.



Kuvio 10. Pienen tilitoimiston vahvuuksia haastateltavien näkökulmasta

Haastateltava A näki, että kun tilitoimisto on joustava asiakkaan suuntaan, seuraa heidän toimintaansa tarkasti ja nostaa esiin luvuista huomaamiaan ongelmia ilman, että asiakas edes ehtii pyytää vielä apua, asiakkaat myös kunnioittavat tilitoimiston aikaa ja joustavat tarvittaessa itsekin. Asiakas myös kokee tullessa kuulluksi ja luottaa, että tilitoimisto haluaa hänen parastaan. Monesti jo asiakkaan ottaessa yhteyttä kirjanpitäjä tietää, mitä asia koskee, ja heidän kanssaan voidaan keskustella muistakin kuin työasioista. Tavoitettavuudella tarkoitetaan myös sitä, että asiakkaille on aikaa silloin kun he sitä tarvitsevat. Haastateltava C tiivisti asian seuraavasti: ”Olla ihmiselle ihminen.”

*Sit on niitä tilanteita et jos sillä asiakkaalla talous tökkii, ni se sit taas arvostaa tosi korkeelle sitä, että tiukassa tilanteessa mä teen kaikkeni sen eteen, että hällä on asiat hyvin ... Se et häntä on autettu tiukan paikan tullen, hän ei oo jääny yksin, ni ehkä ne kaikki kulminoituu tähän joustavuuteen ja henkilökohtaseen palveluun. (Haastateltava A)*

*Siin on se asiakaslähtöisyys myöski, et sä pystyt ehkä palvelee paremmi niit asiakkaitas ... Ku sä itekses teet ni sä voit ottaa semmosen määrän asiakkait minkä sä pystyt hallinnoimaa. Ni sillon tavallas se asiakaspalvelu paranee siellä. (Haastateltava B)*

Haastateltavien mukaan osaamisvaatimukset ovat vuosien varrella kasvaneet. Alalle tulijoiden tulisi olla jo lähtötilanteessa valmiimpia, ja siitäkin huolimatta heillä on valtava määrä oppimista. Tietotekniset taidot ja tiedonhankintataidot ovat nykyisin suuressa roolissa, koska tietoa löytyy niin paljon, että on osattava etsiä ja tunnistaa luotettavat lähteet. Haastateltavan C mukaan vastuu kasvaa koko ajan. Haastateltava D lisäsi, että on lisäksi hallittava myös lainsäädäntöä, analyysitekniikoita, omattava hyvät sosiaaliset taidot ja osattava myydä osaamistaan. Lisäksi on tietenkin koulutauduttava säännöllisesti. Vaatimusten kasvamisesta huolimatta perusosaamisen on edelleen oltava kunnossa, sillä kaikki pohjautuu siihen. Kun perusteet tulevat selkärangasta, pystytään keskittymään muihin asioihin.

*Naurattaaki välil et tietää kaikest jotai mut ei kuitenkaa mistää oikee kauheesti. Siis yleistiedon määrä, pitää ol tosi paljon, mut sit taas toisaalt me ollaa siin hyväs asemassa, et meil on tietoo löydettäväs nii paljo ku vaa jaksaa hakee ... Ku sä saat sen tiedon kyllä ku osaat vaa selvittää. (Haastateltava B)*

*Jollet sä ymmär sitä logiikkaa, et millai, miks joku kirjataa jonneki, ni sä sotket tän sähkösen järjestelmän sit ihan täydellisesti. Elikkä kyl siin se perusidea pitää olla, et miksi nää asiat menevät niin. (Haastateltava C)*

Vastoin teoriaosuudessa syntynyttä käsitystä haastateltavat kokivat, ettei muutos manuaalisesta työstä konsultoivaan ole niin iso kuin annetaan ymmärtää. Muutosta on toki tapahtunut, mutta se näkyy enemmän siinä, ettei työtä tehdä enää samalla tavalla perinteisesti vain käsin. Neuvonnan määrä ei siis ole radikaalisti muuttunut, eikä ”konsultoiva ote” erityisesti näy arkisessa toiminnassa. Haastateltava B kertoi, että jotkut asiakkaat toki kaipaavat enemmän tietoa ja keskustelua, mutta heitä on ollut ennenkin. Haastateltava D taas korosti, että asiakkaita on konsultoitu aina. Hänen mukaansa kirjanpitäjillä pitäisi olla katse aina niin sanotusti eteenpäin, ei vain menneissä kuukausissa tai nykyhetkessä.

*Ei se kyl ihan hirveesti näy. Koska jos aatellaan, ni se palvelu on aina lähteny siitä henkilökohtasesta palvelusta. Et tavallaan ensin palvelaan se ihminen, ja sen sivutuotteena tulee valmis kirjanpito. (Haastateltava A)*

*No ei tää ny ihan viel konsultoivaa pelkästää oo. Vaikket sä tee sitä täst kansiossa, mut sä tarkistat kaikki ne kirjaukset ja kaikki noi ... Emmä kyl nää sitä ainakaa viel sellasena. Kyl mä teen edellee iha samaa työtä mitä mä tein viis vuot sitte. (Haastateltava C)*

Sen sijaan haastateltavien ajatukset osuivat yksiin Metsä-Tokilan kanssa siitä, että pienten tilitoimistojen vahvuus on ehdottomasti henkilökohtaisuus ja siitä johdettu kokonaisvaltainen palvelu. Asiakkaat kohdataan yksilöinä, jolloin tilitoimistoa on ehkä helpompi lähestyä. Henkilökohtaisuuden kautta syntyy myös mahdollisuus toteuttaa molempia Porterin keskittymisstrategioita, koska pienessä tilitoimistossa yksittäisen henkilön persoona korostuu huomattavasti alan suurimpiin toimijoihin verrattuna. Samaa mieltä he olivat myös siitä, että pelkkä lakisääteinen peruskirjanpito ei enää riitä, vaan osaamisen on oltava laajempaa ja kohdistuttava moniin eri osa-alueisiin. Haastateltavat olivat jälleen melko yksimielisiä, eikä selkeitä eroavaisuuksia ollut havaittavissa.

## 5.5 Näkemyksiä tulevaisuudesta

Haastateltavien selkeä mielipide oli se, että ala ja ammattilaiset eivät ole katoamassa mihinkään, vaikka työtavat muuttuvat ja järjestelmät kehittyvät. Riippumatta siitä, kuinka suuri osa työstä lopulta automatisoidaan, tarvitaan aina osaavia ihmisiä muun muassa tarkistamaan, korjaamaan virheitä, kehittämään toimintoja ja nimenomaan neuvomaan asiakkaita. Ala hyötyy siitä, että on sekä kokeneempia työntekijöitä että uusia, nuorempia osaajia. Kokeneilla on valtava ammattiosaaminen ja tietotaito, kun taas nuoremmat saavat viimeisimmät näkemykset koulusta ja ovat oppineet toimimaan luontaisesti digitaalisessa maailmassa. Haastateltava D uskoi, että tulevaisuudessa ei myöskään työskennellä samoissa tehtävissä valmistumisesta eläkeikään, vaan ihmisten on opeteltava useampia tehtäviä tai jopa uusia ammatteja.

*Ne asiakkaat haluaa palveluu ja ne haluaa sen ihmisen ... Ei he halua ol tekemisis koneitte ja robottie kans, vaa he haluaa neuvoja ja kontaktia. (Haastateltava C)*

Haastateltava B näki positiivisena asiana myös sen, että opiskelijat pääsevät jo opintojen aikana kiinni sähköisyyteen, koska se auttaa sopeutumaan muutoksiin ja helpottaa myös tilitoimistojä, kun etsitään työntekijöitä tai jatkajaa. Ongelmaksi voi nousta se, onko ala tarpeeksi kiinnostava. Esimerkiksi Fredmanin näkemyksen mukaan alalla olisi paljon mielenkiintoisia tehtäviä automatisoinnista huolimatta, mutta toinen asia onkin se, näkyykö se ulkopuolelle. Lisäksi kehitys ei käytännön tasolla ole vielä niin pitkällä kuin mitä ehkä annetaan ymmärtää, eli kaikista rutiinitehtävistä ei olla päästy irti, eikä tulla hetkeen pääsemäänkään.

*Mut tietysti, taloushallinto ei oo mikää mediaseksikäs ala ollenkaa, et se ei välttämättä ehkä oo nii haluttu mitä joku muu. Mut sit taas toisaalt kuitenkin taloushallinnon osaajii tarvitaan aina. (Haastateltava B)*

Pääosin haastateltavat uskoivat, että pienten tilitoimistojen on mahdollista jatkaa henkilökohtaiseen palveluun painottaen ja osittain vielä perinteisin tavoin. Jo aiemmin esiin noussut haastateltavan B kanta oli kuitenkin se, että tilanne varmasti vaikeutuu, kun järjestelmät kehittyvät ja vaatimukset kasvavat. Haastateltavan D mielestä taas ei ole edes järkevää rasittaa itseään vanhanaikaisilla työtavoilla: koska sähköisyydestä saa niin paljon apua, kannattaa sitä ehdottomasti hyödyntää. Kaiken kaikkiaan haastateltavat näkivät, että pienille tilitoimistoille ja nimenomaan henkilökohtaiselle

palvelulle on tarvetta tulevaisuudessakin, jotta kilpailu säilyy ja asiakkailta on vaihtoehtoja. Asiakkaiden luottamukseen on pystyttävä vastaamaan myös ammattitaidolla.

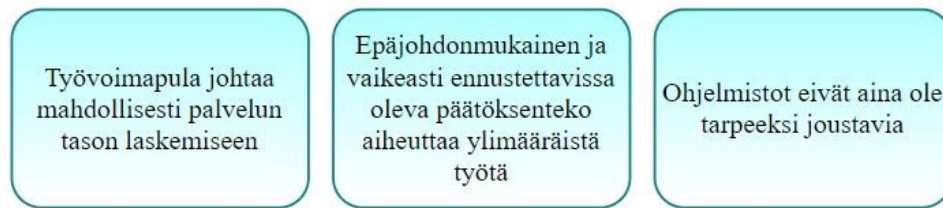
*Mä nään edelleen, et sille palvelulle on kysyntää aina. Se ei tuu loppumaan ikinä ... Nimenomaan se henkilökohtanen palvelu. Milloinkaan ei päästä siihen, et vaikka nyt jo paljon ne sähköiset asiakkaat tekee ite, mut kyl ne edelleen kaipaa moneen asiaan sen, et ne soittaa et mites tämmönen. Ne on sen takia ottanu tilitoimiston palvelut ja maksaa siitä. (Haastateltava A)*

*Kyl mä uskon, et näit tulee ain olemaa. Ain tulee joku, ketä kyllästyy olee siel isos toimistossa ja lähtee ja perustaa sen oman. Et sitähä kautta näit pienii syntyy ... Nii kauan ku on ihmisii, ni nii kauan se on mahdollist. (Haastateltava C)*

Suurimpia alan muutosta ajavia tekijöitä ovat teorian mukaisesti sähköisyyden ja digitalisaation lisääntyminen, suurimpien toimijoiden laajentumispyrkimykset, ikääntymisen ja osaamisvaatimusten kasvaminen. Näiden lisäksi haastateltavat mainitsivat myös viranomaisten päätöksenteon ja sen johdonmukaisuuden ja loogisuuden sekä lakimuutokset. Haastateltavan A mukaan selkeä, johdonmukainen päätöksenteko ja tiedottaminen helpottaa työtä todella paljon, kun kaikki tietävät, mitä on tulossa ja millaiseen suuntaan ala kehittyy. Haastateltava C näki nykytrendin olevan sellainen, että päätehtään jotain miettimättä asiaa tarpeeksi, ja vähän ajan päästä on pakko tehdä muutoksia tai vaihtaa jotakin, koska edellinen ratkaisu todettiin epätoimivaksi.

Pääosin haastateltavat suhtautuivat erilaisiin muutoksiin positiivisesti ja näkivät niiden olevan alalle hyväksi. He näkivät myös joitain ongelmia, jotka löytyvät kuvioista 11. Työvoimapula voi tarkoittaa sitä, että yhä useampi asiakas tarvitsee uuden tilitoimiston, ja kun tekijöitä ei ole tarpeeksi, palvelun laatu heikkenee. Viranomaisten päätöksenteko vaikuttaa valtavasti siihen, miten työtä tehdään, ja toisinaan ohjelmistot eivät jouta vaadittuihin muutoksiin työn kannalta tehokkaasti. Lähtökohtaisesti muutoksiin tulisi haastateltavien mielestä kuitenkin suhtautua enemmän mahdollisuuksina kuin uhkina. Haastateltavan C mukaan luomalla uhkakuvia syö vain omaa motivaatiotaan ja stressaa turhaan, vaikka monille asioille ei itse voi oikeastaan yhtään mitään.





Kuvio 11. Muutoksista syntyviä ongelmia

Tulevaisuudessa korostuviksi asioiksi nähtiin juurikin pienen tilitoimiston kyky palvella asiakasta henkilökohtaisesti ja asiakaslähtöisesti. Automaation lisääntyessä asiakaspalvelulla ja persoonalla on entistä enemmän merkitystä, koska asiakkaat kaipaavat kontaktia. Sähköisyydestä ja yhteiskäytön lisääntymisestä huolimatta heidän ei tarvitse vastata kaikesta itse, vaan tilitoimisto huolehtii kokonaisuudesta. Toiminnan on oltava pitkäjänteistä, ja tietenkin myös ammattiosaaminen ja ohjelmistojen hallinta ovat entistä tärkeämpiä taitoja jatkossa. Haastateltavan C mielestä suurin harppaus alalla on kuitenkin jo tehty.

*Ehkä sit justis se juttu on et siel on oikeenlainen henkilö. Ei sen tartte enää ol se et mä osasin laittaa sentilles kaikki tilit oikein, vaan sen täytyy olla se, joka pitää ne asiakkaat hyväl tuulel. (Haastateltava B)*

*Mä sanosin et se isoin muutos on tullu jo noiden sähkösten ohjelmistojen kautta. Et mun silmis se isoin harppaus on mun asiakkaitte kohdal tehty jo, ja täl alalla, mut toki varmaa on paljo niit paperillisii. En mä usko, et tää seuraavan viiden vuoden aikana mullistuu merkittävästi. Mä uskon, et se tapahtu jo. (Haastateltava C)*

Lisäksi korostuu teknisen infrastruktuurin kestävyys. Kun sähköisyys, digitaalisuus ja automaatio lisääntyvät koko ajan, vaaditaan järjestelmiltä ja rakenteilta vakautta, jotta palvelut oikeasti toimivat ja kestävät suuretkin käyttäjämäärät. Vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia on paljon, mutta ohjelmistojen on toimittava myös ristiin. Hajanainen kokonaisuus lisää helposti juuri sitä manuaalisuutta, josta koitetaan päästä eroon. Lisäksi ohjelmistot pitäisi saada entistäkin edullisemmiksi, jotta ne saadaan mahdollisimman laajaan käyttöön. Täysautomaatioon on kuitenkin vielä pitkä matka, koska esimerkiksi verkkolaskujen kanssa on toimittu jo vuosia, eivätkö ne ole vielä täysin käytössä.

*Sit niitte kaikkie ohjelmiston tarttis keskustel tavallas toistes kanssa eikä sillai, et joku tekee jonku ja se keskustelee kolmen eri ohjelmiston kanssa ja sit totee et no ei meil oo se käytös. (Haastateltava C)*

Eniten eroja haastateltavien välillä oli siinä, missä muodossa pienten tilitoimistojen toiminta voi tulevaisuudessa jatkua. Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että pieniä tilitoimistoja tarvitaan ja että niitä on tulevaisuudessakin, mutta mielipiteet erosivat siinä, millaisia toimintatapoja niillä on käytössään. Haastateltavat B ja D olivat vakaasti sitä mieltä, että pientenkin on selkeästi muututtava eikä perinteisissä keinoissa ole kauheasti järkeä, koska velvoitteet ja vaatimukset kasvavat ja koska sähköisyydestä saatu hyöty on kiistaton. Haastateltavat A ja C eivät toki kieltäneet sähköisyyden hyötyjä eivätkä olleet kehitystä vastaan, mutta he uskoivat, että myös perinteistä paperipalvelua tullaan tarvitsemaan vielä pidempään. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö kehityksessä pitäisi pysyä mukana ja ettei asiakkaiden siirtäminen ohjelmistoihin olisi hyödyllistä, mutta he näkivät, että aina tulee olemaan asiakkaita, jotka tuovat tosittensa fyysisesti.

Sekin on mahdollista, että pitkäaikaiset ja henkilökohtaiset asiakassuhteet takaavat joillekin pienille tilitoimistoille tulevaisuuden myös ilman sen suurempia panostuksia sähköisyyteen. Kuten haastateltava C aiemmin sanoi, hyvin lähellä eläkeikää olevien yrittäjien ei välttämättä ole järkevää lähteä tekemään valtavia muutoksia, jos nykyaikaista sähköistä ohjelmistoa ei ole aiemminkaan hankittu. Tietenkään aivan kaikkea tuskin voi hoitaa käsin, eikä se olisi järkevääkään, mutta heidän toimintaansa ei tällaisessa tilanteessa vaikuta kovinkaan paljon esimerkiksi tekoälyn kehittyminen ja laajempi hyödyntäminen. Luultavasti tällaisten tilitoimistojen asiakkaat myös arvostavat muita asioita enemmän kuin viimeisimpiä ohjelmistopäivityksiä. Toinen asia on se, miten tällaiset toimistot selviävät kasvavista viranomaisvelvoitteista, ja todennäköisesti niiden määrä onkin koko ajan vähenemään päin. Toistaiseksi alalla toimiminen on kuitenkin edelleen mahdollista myös hyvin vähäisin panostuksin.

## 5.6 Yhteenveto

Haastatteluihin valittiin neljä eri teemaa, joiden avulla haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä selvitettiin. Haastateltavien kanssa puhuttiin muun muassa sähköisyyden ja digitalisaation vaikutuksista, asiakkaiden mielipiteistä, suurimmista tilitoimistoista,

ammattikunnan kohtaamista muutoksista ja pienen tilitoimiston vahvuuksista. Pääosin haastateltavat olivat monista asioista samaa mieltä ja lähinnä korostivat erilaisia puolia esimerkeissään. Taustatiedoilla ei vaikuttanut olevan juurikaan merkitystä vastauksiin.

Sähköisyyden ja digitalisaation haastateltavat näkivät ehdottomasti positiivisena, ja heidän mukaansa niistä on paljon enemmän hyötyjä kuin haittoja. Haitat perustuivat ohjelmistoihin ja verkon toimintaan. Muutoksissa on pysyttävä mukana, ja perehtyminen sekä ylimääräinen ajankäyttö tulee nähdä ensisijaisesti panostuksina tulevaisuuteen. Sopeutumisessa haastateltavilla ei ole ollut ongelmia, mutta he näkivät sen olevan henkilökohtaista. Muutosvastarintaa on esiintynyt sekä asiakkaiden että tilitoimistojen osalta, mutta pikkuhiljaa ymmärrys ja osaaminen on kasvanut. Sähköisyyden ja digitalisaation hyödyntämisessä oli haastateltavien välillä jonkin verran eroja, mutta kaikki kuitenkin hyödynsivät niitä vähintään joissain määrin työssään. Asiakkaiden keskuudessa mielipiteet vaihtelevat paljon, ja joillekin on vielä järkevämpää pysyä perinteisessä taloushallinnossa. Paperista ei olla pääsemässä vielä hetkeen täysin eroon.

Suuret tilitoimistot pyrkivät haastateltavien mukaan ostamaan pieniä tilitoimistoja mahdollisuuksien mukaan, mutta heillä ei ollut aikomuksia myydä toimintaansa. Suurten tilitoimistojen ei nähty varsinaisesti määräävän alan toimintaa, vaan näyttävän esimerkkiä, eivätkä ne olleet oikeastaan kilpailijoitakaan, vaan sopivia palveluntarjoajia ainakin suuremmille ja vaativimmille asiakkaille. Haastateltavat olivat kuulleet asiakkailta jonkin verran tyytymättömiä kommentteja suurten tilitoimistojen palveluista, jotka eivät vastanneet odotuksia muun muassa toimintatapojen tai henkilökohtaisuuden osalta. Haastateltavat näkivät myös, että pienellä tilitoimistolla on hyvä ja kattava verkosto apunaan silloin, kun tarvitsee tukea tai keskustelukumppania.

Muutostahdin kasvaessa haastateltavat näkivät, että usein uusimmat päivitykset tuodaan käytännön työhön keskeneräisinä, mikä työllistää tilitoimistoja. Nykyiset sähköiset ohjelmistot ovat helpottaneet muutosten opettelua ja vastaanottamista, joten onkin todella tärkeää, että ohjelmistot ja tekninen osaaminen ovat tilitoimistoissa kunnossa. Kouluttautumisen ja tiedonhaun merkitys nähtiin suurena. Haastateltavien mukaan osa pienistä tilitoimistoista on kaatunut ja kaatuu siihen, ettei muutoksessa pysytä tai haluta pysyä mukana. Ohjelmistojen hankintaa tai ylläpitoa ei nähty erityisen valtavana panostuksena, mutta uuden opettelu ja asiakkaiden opettaminen toki vievät aikaa. Satakunnalla alueena ei nähty olevan toimintaan juurikaan merkitystä, eikä myöskään

korona ollut vaikuttanut haastateltavien työhön lähes mitenkään. Tavoitteina haastateltavilla oli oman aseman säilyttäminen ja toimeentulo.

Haastateltavat eivät olleet muodostaneet suuria strategiasuunnitelmia ennen yrityksen perustamista, mutta suurimmalla osalla heistä oli ollut jokin ajatus siitä, miksi toiminta aloitettiin. He näkivät Porterin strategiamallin molemmat keskittymissuuntaukset mahdollisina pienille tilitoimistoille, ja joissain tapauksissa myös molemmat yhtä aikaa. Haastateltavat eivät olleet selkeästi painottuneet esimerkiksi tietyn alan yrityksiin, mutta suuri osa heidän asiakkaistaan oli Satakunnan alueelta. Pienen tilitoimiston vahvuudeksi nähtiin erityisesti henkilökohtainen, asiakkaat yksilöinä huomioon ottava palvelu. He näkivät pienet tilitoimistot niin ikään joustavina ja asiakaslähtöisinä. Osaamisvaatimusten ja vastuun koettiin kasvaneen vuosien varrella, ja nykyisin tietojen ja taitojen tulisikin olla hyvin laajat. Työ ei kuitenkaan vielä ole pelkästään konsultoivaa, vaan paljon tehdään edelleen tavallisia rutiinitehtäviä.

Alan ja ammattilaisten ei uskottu katoavan mihinkään. Ihmisiä tarvitaan muun muassa tarkistamaan automaation tekemiä ratkaisuja, kehittämään toimintoja ja kommunikoidaan asiakkaiden kanssa. Alaa ei koettu kaikkein houkuttelevimpana vaihtoehtona nuorille, mutta positiivisena pidettiin sitä, että töitä riittää. Haastateltavat näkivät, että pienten tilitoimistojen toimintamahdollisuudet säilyvät jatkossakin, mutta muutoksessa on pysyttävä mukana ja työtapoja on kehitettävä. Tärkeä rooli on muun muassa päätöksenteon ja lakimuutosten johtomukaisuudella. Muutosten aiheuttamiksi ongelmiksi haastateltavat kertoivat esimerkiksi ohjelmistojen joustamattomuuden ja mahdollisen palvelutason laskun. Haastateltavat kertoivat, että tulevaisuudessa korostuvia asioita ovat pienen tilitoimiston kyky palvella asiakasta henkilökohtaisesti, ammattiosaaminen ja ohjelmistojen hallinta sekä teknisen infrastruktuurin kestävyys.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat näkivät pienten tilitoimistojen tulevaisuuden suhteellisen valoisana. Oleellista on, että muutoksessa pysyy mukana ja että on valmis päivittämään osaamistaan, opettelemaan ja mukautumaan. Suhtautuminen ja sopeutuminen koettiin tietenkin henkilökohtaisena, mutta haastateltavien mukaan asiat tulisi lähtökohtaisesti ottaa vastaan mahdollisuuksina. Moniin asioihin ei voi itse vaikuttaa, ja niistä stressaaminen nähtiin turhaksi ja kuluttavaksi.

## 6 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli muodostaa käsitys siitä, miltä pienen tilitoimiston tulevaisuus näyttää, sekä tarkastella siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteen tueksi muodostettiin tutkimuskysymyksiä, ja niihin haettiin vastauksia teemahaastattelun keinoin neljältä tilitoimistoyrittäjältä Satakunnan alueella. Tiivistetysti voidaan todeta, että pienten tilitoimistojen tulevaisuus näyttää haastateltavien mukaan suhteellisen hyvältä, ja että niiden toimintamahdollisuudet säilyvät jatkossakin, kunhan on valmis mukautumaan ja muuttumaan kehityksen mukana.

Aihe oli hyvin mielenkiintoinen ja pohjautui omaan kiinnostukseen, mutta aiheutti myös paljon haasteita. Tulevaisuus itsessään on jo käsitteenä todella laaja, ja myös tilitoimistojen ja taloushallinnon tulevaisuudesta on aivan valtavasti materiaalia. Niinpä teoriaosuuden rajaaminen osoittautui suureksi haasteeksi, koska moni asia tuntui tärkeältä ja aiheeseen liittyvältä, ja koska teorian halusi olevan useita näkökulmia huomioiva ja monipuolinen. Lopullisen muotonsa teoriaosuus saavutti vasta tulosten pohjalta. Myös haastattelut olivat uudenlaisia tilanteita, ja niissä korostui hyvä haastattelurunko sekä perehtyneisyys valittuihin teemoihin. Haastateltavien tarjoamat näkökulmat ja kommentit edesauttoivat analysointia ja omaa ajatteluprosessia sekä tarjosivat motivaatiota loppukiriin.

Tuloksista kävi selväksi, että pääosin haastateltavien ajatukset vastasivat teoriasta muodostunutta käsitystä alan kohtaamista muutoksista ja suurimmista muutostekijöistä. Lisäksi he olivat monissa asioissa samaa tai lähes samaa mieltä myös keskenään. Suurin ero vaikutti olevan siinä, miltä pienten tilitoimistojen tulevaisuus näyttää. Teoriaosuudessa annettiin ymmärtää, että pienet tilitoimistot ovat helposti vaikeuksissa ja että toimintaa voi olla vaikea jatkaa. Haastateltavat taas suhtautuivat asiaan huomattavasti positiivisemmin ja uskoivat, että pienillä tilitoimistoilla on edessään vauhtia ja työntäyteinen tulevaisuus. Hekin kyllä tiedostivat, että osalla on varmasti ongelmia esimerkiksi sähköisyyden ja muuttuvien määräysten kanssa, mutta tällaiset tapaukset nähtiin vähemmistönä. Haastateltavat näkivät myös, että koko ala ei myöskään ole sähköistynyt tai muuttunut konsultoivaksi samaa vauhtia kuin on ehkä oletettu tai toivottu.

Tutkimuksen perusteella syntyi näkemys siitä, että pienillä tilitoimistoilla on oma, tärkeä roolinsa alalla, eikä se ole katoamassa mihinkään. Tätä näkemystä tukee myös se, että valtaosa alan yrityksistä on pieniä ja että reilusti yli puolet markkinoista on juuri pienten tilitoimistojen hallinnassa esimerkiksi sähköisyyden ja digitalisaation kehityksestä sekä suurten ketjujen laajenemispyrkimyksistä huolimatta. Selvästi monet asiakkaat haluavat palvelunsa nimenomaan pienistä tilitoimistoista, eikä ole syytä olettaa, että tilanne erityisesti muuttuisi tulevina vuosina. Tutkimus oli merkityksellinen myös siksi, että koska pieniä tilitoimistoja on niin paljon, ne työllistävät valtavan määrän ihmisiä. Tämä on korostunut erityisesti pandemia-aikana, jolloin moni yritys on joutunut vaikeuksiin tai lopettamaan toimintansa kokonaan ja ihmisiä on lomautettu tai irtisanottu.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa myös siltä, että ohjelmistojen kehittymisestä ja uudenlaisista mahdollisuuksista huolimatta toimintatavat ovat edelleen melko hajanaisia ja vaihtelevia, ja paljon riippuu yrittäjän omasta aktiivisuudesta. Kaikki asiakkaat eivät halua sähköistä taloushallintoa, ja siihen on olemassa monia syitä. Vaikka kaikkein pienimmille kirjanpitovelvollisille perinteinen paperikirjanpito voi olla järkevä ratkaisu, valtaosalle sähköisyys toisi etuja suhteessa paperisiin tositteisiin. Vastarinta voi johtua esimerkiksi ohjelmistokuluista, osaamisen tai halun puutteesta tai siitä, että paperi koetaan turvallisempaan. Voi myös olla, että muutokseen on vaikeampi suhtautua ja sopeutua silloin, jos se ei ole lähtöisin asiakkaasta itsestään. Sähköistämistä ja automatisointia ei kuitenkaan pitäisi tehdä vain automatisoinnin vuoksi, vaan sen pitäisi oikeasti tuoda asiakkaille hyötyä ja lisäarvoa verrattuna aiempiin ratkaisuihin.

Voidaan myös todeta, että pienet tilitoimistot ovat ehkä muuntautumiskykyisempiä ja sopeutuvampia kuin mitä ajatellaan. Sähköisyyden yleistyessä ja ohjelmistovalikoiman laajentuessa ne ovat yhä paremmin kaikkien saatavilla hajanaisuudesta huolimatta, ja hintakin on entistä vähemmän ongelma. Vaikka jatkuvat muutokset voivat tuntua ymmärrettävästi myös raskailta, ennemmin tai myöhemmin ne yleensä kuitenkin helpottavat työntekoa. Toisaalta se tarkoittaa myös sitä, että työssä ei voi olla koskaan valmis, vaan se tarjoaa haasteita ja tilaa henkilökohtaiselle kehitykselle.

Mielenkiintoinen havainto oli erityisesti se, ettei suuria tilitoimistoja nähty varsinaisina kilpailijoina. On tietysti täysin mahdollista, että esimerkiksi mediassa tai alan julkaisuissa asia esitetään todellisuutta kärjistetympin tai yksinkertaisemmin. Tämä

näkemyks kertoisi kuitenkin alan tulevaisuudesta ainakin sen, että molempien kokoluokkien tilitoimistoille on myös jatkossa selkeä tarve: koska alan kahtiajakautumisesta huolimatta tilitoimistojen ääripäät ovat niin erikokoisten asiakkaiden kanssa tekemisissä, ei kumpikaan pystyisi täyttämään toisen roolia markkinoilla.

Aihetta voisi tulevissa tutkimuksissa lähestyä esimerkiksi selvittämällä, onko pienten tilitoimistojen johtoasema markkinaosuuksissa säilynyt ja nähdäänkö ne edelleen merkityksellisenä osana alaa muutaman vuoden kuluttua, eli miten polarisaatio tuolloin näkyy taloushallintoalalla. Mahdollisia tutkimusaiheita tarjoaa myös sähköisyyden ja digitalisaation kehittyminen. Vaikka kehitys on nopeaa ja tuntuu vain kiihtyvän, ei käytännön tasolla ole edetty aivan niin vaivattomasti kuin edistyksellisimmät ovat toivoneet. Eräs haastateltava huomauttikin, miten esimerkiksi verkkolaskuja on kehitetty ja ajettu käyttöön ainakin yli kymmenen vuoden ajan, ja siitäkin huolimatta ne ovat alkaneet toden teolla yleistyä vasta aivan lähivuosina. Tähän voisi perehtyä tarkemmin.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö oli vaativa ja raskas, mutta myös opettavainen prosessi. Opintojen aikana kerättyjä tietoja ja taitoja pystyi hyödyntämään monipuolisesti, teoriaosuutta rakentaessa oppi uutta ja haastattelut tarjosivat paljon mielenkiintoisia näkökulmia myös aiheen kannalta keskeisten asioiden ulkopuolelta. Kaikkien lankojen pitäminen käsissä ja kokonaisuuden eri osien rakentaminen osittain päällekkäin oli yllättävän vaikeaa, mutta työ pysyi kuitenkin aikataulussa ja vastasi myös omiin, epävirallisiin tavoitteisiin. Vaikka työllä ei ollut toimeksiantajaa, sen aihe oli merkityksellinen ja tärkeä, ja puolivahingossa syntyneestä ideasta muodostui lopulta ehjä kokonaisuus.

## LÄHTEET

Aho, A. (2019). Kirjanpitäjistä konsultiksi: Pääkirja. Alma Talent.

Airaksinen, O. (15.8.2006). Maailmanparantaja. Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/yleiset/maailmanparantaja>

Arvonlisäverolaki 1501/1993. Haettu 23.7.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>

Backman, M., Hyvönen, M., Viertola, M. & Vuorto-Honkola, J. (24.8.2021b). Oppimisen resepti. Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/kolumnit/nakokulmia/oppimisen-resepti>

Backman, M., Hyvönen, M., Viertola, M. & Vuorto-Honkola, J. (13.5.2021a). Reaaliaikainen kirjanpito nappia painamalla? Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/kolumnit/nakokulmia/reaaliaikainen-kirjanpito-nappia-painamalla>

Blomqvist, J. (12.10.2020). Tekoäly on taloushallinnon tukiäly. Azets.  
<https://www.azets.fi/blogi/tekoaly-taloushallinnon-tukialy/>

Ennakkoperintäasetus 1124/1996. Haettu 1.8.2021 osoitteesta  
<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961124>

Ennakkoperintälaki 1118/1996. Haettu 1.8.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>

Fredman, J. (28.5.2021a). Kirjanpidon ja arvonlisäverotuksen reaali maailma luo haasteita robotiikan ja koneoppimisen soveltamiselle. Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/kirjanpito/kirjanpidon-ja-arvonlisaverotuksen-reaalimaailma-luo-haasteita-robotiikan-ja-koneoppimisen-soveltamiselle>

Fredman, J. (12.10.2021b). Taloushallintoalalla tekemistä riittää. Tilisanomat  
<https://tilisanomat.fi/kolumnit/paakirjoitus/taloushallintoalalla-tekemista-riittaa>

Hakonen, M., Eklund, I. & Roos, M. (2017). Taloushallinnon taitajaksi (7., uudistettu painos). Sanoma Pro.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019.) Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään. Tuuma.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Inderes. (2020). Talenom: Laaja raportti.  
[https://www.inderes.fi/fi/system/files/company-reports/talenom\\_laaja\\_raportti\\_191120\\_ok.pdf](https://www.inderes.fi/fi/system/files/company-reports/talenom_laaja_raportti_191120_ok.pdf)



- Inkinen, M. (2019). Satakuntalaisten tilitoimistojen taloudelliset toimintaedellytykset, osaaminen ja resurssit muuttuvassa toimintaympäristössä [AMK-opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu]. Theseus.  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112823215>
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. (2015). Laskentatoimi (4. uudistettu painos). Edita.
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. (2018). Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Alma Talent.
- Kalliovaara, M. & Lyytikäinen, J. (13.5.2021a). Sähköisen taloushallinnon hyödyt. Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/teknologia/sahkoisen-taloushallinnon-hyodyt>
- Kalliovaara, M. & Lyytikäinen, J. (23.8.2021b). Taloushallinto-ohjelmiston yhteiskäytön hyödyt. Tilisanomat.  
<https://tilisanomat.fi/teknologia/taloushallinto-ohjelmiston-yhteiskayton-hyodyt>
- Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kirjanpitoasetus 1339/1997. Haettu 22.7.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971339>
- Kirjanpitolaki 1336/1997. Haettu 22.7.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>
- Kotimaisten kielten keskus. (2021b). Kielitoimiston sanakirja: polarisaatio. Haettu 21.9.2021 osoitteesta  
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/polarisaatio>
- Kotimaisten kielten keskus. (2021a). Kielitoimiston sanakirja: tilitoimisto. Haettu 20.5.2021 osoitteesta  
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/tilitoimisto>
- Lahti, S. & Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro.
- Laki elinkeinotulon verottamisesta 360/1968. Haettu 23.7.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1968/19680360>
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. Haettu 1.8.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>
- Laki verotusmenettelystä 1558/1995. Haettu 23.7.2021 osoitteesta  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19951558>
- Lapin ammattikorkeakoulu. (2021). Opinnäytetyön toteuttaminen. Haettu 26.5.2021 osoitteesta  
<https://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>

Lindblad, U. (7.10.2021). Academic Workin tutkimus: Mikä kiinnostaa tulevaisuuden työntekijöitä? Tilisanomat.

<https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/academic-workin-tutkimus>

Mattila, V. V. (26.8.2021). Taloushallinnon työ ja tulevaisuus: Näkökulma numeroista laajempaan asiakasymmärrykseen. Tilisanomat.

<https://tilisanomat.fi/koulutusliite/taloushallinnon-tyo-ja-tulevaisuus-nakokulma-numeroista-laajempaan-asiakasymmarrykseen>

Metsä-Tokila, T. (2019). Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö.

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-453-2>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2017). Johdon laskentatoimi (6.-13. painos). Edita.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan (3. uudistettu painos). Sanoma Pro.

Osakeyhtiölaki 624/2006. Haettu 23.7.2021 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Partti, P. (31.8.2020). Kirjanpitäjän työ ei ole vain tositteiden kirjaamista. Talouskuutio.

<https://www.talouskuutio.fi/kirjanpitajan-tyo-ei-ole-vain-tositteiden-kirjaamista/>

Porter, M. E. & Tillman, M. (1985). Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Weilin + Göös.

Porter, M. E. & Väisänen, T. (1993). Strategia kilpailutilanteessa: Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat (3. painos). Rastor.

Rantalainen. (2020). Onko yrityksesi kassavirta hallussa? Haettu 3.9.2021 osoitteesta

<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/onko-yrityksesi-kassavirta-hallussa/>

Satakuntaliitto. (2021). Satakunnan kunnat ja kartat. Haettu 4.9.2021 osoitteesta

<https://satakunta.fi/info/tietopaketti-satakunnasta/satakunnan-kunnat-ja-kartat/>

Suomalainen, T. (23.8.2017). Kirjanpitäjästä yrittäjän sparraajaksi. Tilisanomat.

<https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/kirjanpitajasta-yrittajan-sparraajaksi>

Syvänperä, O. & Turunen, L. (2015). Palkkavuosi (9., uudistettu painos). Edita.

Säätiölaki 487/2015. Haettu 23.7.2021 osoitteesta

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150487>

Taloushallintoliitto. (11.6.2018b). Taloushallintoliitto 50 vuotta! [video]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=RrewqSBRP5I>

Taloushallintoliitto. (2018c). Tietoa taloushallintoliitosta. Haettu 13.9.2021 osoitteesta

<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/organisaatio>

Taloushallintoliitto. (2018a). Tilitoimiston palvelut. Haettu 18.7.2021 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>

Tampereen yliopisto. (n.d.). Kvalitatiivisen datan käsittely. Tietoarkisto. Haettu 16.9.2021 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/kvalitatiivisen-datan-kasittely/>

Tilastokeskus. (2021). Kunnittainen toimipaikkalaskuri muuttujina toimiala 2008, kunta ja henkilöstön suuruusluokka [tilasto]. StatFin. Haettu 9.9.2021 osoitteesta <https://pxnet2.stat.fi:443/PXWeb/sq/a26c57a4-83e3-457e-af2c-d01b60a3a2de>

Tilastokeskus. (2008). Toimialaluokitus TOL 2008. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103614/yksk4\\_200800\\_2008\\_net.pdf](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/103614/yksk4_200800_2008_net.pdf)

Tomperi, S. (2018). Käytännön kirjanpito (26., uudistettu painos). Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (uudistettu laitos). Tammi.

Työaikalaki 872/2019. Haettu 1.8.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työehtosopimuslaki 436/1946. Haettu 1.8.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>

Työsopimuslaki 55/2001. Haettu 1.8.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Ulosottolaki 37/1895. Haettu 1.8.2021 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/1895/18950037001>

Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 1753/2015. Haettu 22.7.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151753>

Vuosilomalaki 162/2005. Haettu 1.8.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>

Yhdistyslaki 503/1989. Haettu 23.7.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1989/19890503>

**Haastatteluissa käytetyt teemat ja alateemat:**

**Sähköistyminen ja digitalisaatio**

- Hyödyt ja haitat
- Sähköisten ja digitaalisten prosessien laajuus
- Paperisuus
- Resurssit

**Polarisaatio**

- Suuret toimijat
- Oma laajeneminen
- Reagointikyky
- Tulevaisuus

**Ammattikunnan muutokset**

- Ammattikunnan suunta
- Toiminnan jatkuvuus ja nuorempi sukupolvi
- Osaamisvaatimukset
- Muutos manuaalisesta työstä konsultoivampaan otteeseen

**Strategiat**

- Pienet tilitoimistot
- Määritelty strategia
- Asiakkaat
- Yrityksen kehitys