

Jarno Laine

Sähköinen tilitoimistoasiakkuus haltuun

Opinnäytetyö

Tekijä(t) Otsikko	Jarno Laine Sähköinen tilitoimistoasiakkuus haltuun
Sivumäärä Aika	58 sivua 31.5.2013
Tutkinto	Tradenomi ylempi AMK
Koulutusohjelma	Liiketalouden YAMK
Suuntautumisvaihtoehto	Liiketalous YAMK
Ohjaaja(t)	Heikki Luukkonen, toimistopäällikkö Heikki Karhama, lehtori
<p>Opinnäytetyön toimintaympäristö on tilitoimisto. Erityisesti keskitytään tilitoimistojen tarjoamiin sähköisiin taloushallintopalveluihin.</p> <p>Työn tarkoituksena on kehittää tilitoimiston sähköisten palvelujen sisältöä ja laatua paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaaviksi. Nimenomaisena tapauksena käsitellään tilannetta, jossa tilitoimiston vanha asiakas ryhtyy sähköisen taloushallinnon palvelujen käyttäjäksi tai tilitoimistoon tulee kokonaan uusi asiakas, joka soveltaa sähköisiä palveluja.</p> <p>Vaikka työ keskittyy yhteen nimenomaiseen prosessiin, ovat sen pohjalta tehdyt päätelmät ja analyysit päteviä myös muissa sähköisen taloushallinnon prosesseissa tilitoimistoissa ja tilitoimistojen asiakassuhteissa ylipäätään.</p> <p>Teoreettisen viitekehyksen muodostavat liiketoiminnan perusteoriat arvoketjusta ja tavoitejohtamisesta. Näitä pääteorioita tukevat erilaiset aputeoriat, joista tärkeimmät liittyvät työn projektointiin, johtamiseen yleisesti sekä oppimiseen organisaatiossa.</p> <p>Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja sen tärkeimmät mittarit ovat laadullisia. Kvalitatiivisten mittarien rinnalla on kuitenkin myös määrällisiä mittareita.</p> <p>Johtopäätösten osalta merkittävimmiksi asioiksi nousivat työn pitkäjänteisyys, aloitusprosessin saumaton nivoutuminen jatkuvan asiakassuhteen säännölliseen palveluun ja palvelun sisällön jatkuva arviointi ja kehittäminen.</p> <p>Opinnäytetyön toteuttamisen kanssa samaan aikaan on kohdeyrityksessä aloitettu laatutyö, joka pohjautuu työssä esiin nousseisiin asioihin ja teemoihin. Tätä laatutyötä jatketaan edelleen kohdeyrityksessä myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.</p>	
Avainsanat	tilitoimisto, kirjanpito, sähköinen taloushallinto

Author(s) Title Number of Pages Date	Jarno Laine Implementing Electronic Customer Service in an Accounting Company 58 pages 31 May 2013
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Heikki Luukkonen, Office Manager Heikki Karhama, Lecturer
<p>The business environment studied in the thesis is an accounting company. The present thesis focused especially on electronic services supplied by accounting companies. The intention of the thesis was to develop electronic services so that they would better meet the demands and needs of customers. The implementation of the thesis focused on a single process where a new customer starts with an electronic accounting or an old customer changes its services from traditional to electronic ones.</p> <p>The theoretical frame of reference consisted of basic business theories such as value chain and management by objectives. These theories were supported by different assistant theories related to project management, general management and learning in an organization. The thesis is qualitative and its major indicators are qualitative as well. In addition some quantitative indicators were used.</p> <p>The thesis concentrated on a single business process but the conclusions and analysis based on it can be applied to other accounting processes and generally in customer relationships in accounting companies. The most relevant conclusions included persistent work attitude, tight relation between the starting process and the continuous service and constant valuation and development of the service provided.</p> <p>During the implementation of the thesis a quality work has started in the target company. This quality work is strongly based on the themes and ideas found in this thesis. The quality work is planned to last for good and it goes on also after the implementation.</p>	
Keywords	accounting company, accounting, electronic accounting

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen perustelut ja tavoitteet	1
1.2	Näkökulma tutkimuskohteeseen, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Implementaation malli	8
2	Toimintaympäristö	10
2.1	Tilitoimistoala	10
2.2	Rantalainen Oy IA International	12
2.3	Sähköinen taloushallinto tilitoimistossa	13
3	Teoreettinen viitekehys	16
3.1	Teorioiden ryhmittely	16
3.2	Michael Porter – arvoketju	16
3.3	Peter Drucker – tavoitejohtaminen	21
3.4	Projektimainen toiminta	25
3.5	Muut aputeoriat	29
3.6	Tutkimusmenetelmän teoreettinen viitekehys	32
4	Tutkimuksen toteutus	35
4.1	Nykytila-analyysi	35
4.2	Tutkimusmenetelmät ja mittarit	39
4.3	Implementaatio	42
5	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	45
6	Validiteetti ja reliabiliteetti	47
7	Johtopäätökset ja jatkotyöskentely	50
8	Lähteet	57

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen perustelut ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoituksena on mallintaa tilitoimistoyrityksen toimintaa sähköistä taloushallintoa soveltavien asiakkaiden kanssa. Näen tutkimukseni hyvin perusteltavissa olevana nimenomaan tuoreen lähestymistapansa ja näkökulmansa vuoksi. Aihe sinänsä ei toki ole mitenkään uusi ja tilitoimiston sähköisestä taloushallinnosta on kirjoitettu melko laajasti jo aiemminkin. Aiheesta on myös paljon artikkeleja ja eri oppilaitoksissa laadittuja opinnäytetöitä.

Tutkimukseni kohteesta, eli tilitoimiston sähköisestä taloushallinnosta, ei kuitenkaan vielä ole olemassa esitystä tai tutkimusta, jossa asiaa mielestäni käsiteltäisiin riittävän kokonaisvaltaisesti, riittävän yleisellä tasolla. Tällä tasolla tarkoitan kaiken pitkäjänteisen, kannattavan liiketoiminnan perusedellytysten eli korkean laadun ja hyvän asiakas- sekä työtyytyväisyyden nostamista etusijalle.

Useimmissa aihetta käsittelevissä kirjoituksissa on asiaa lähestytty ainakin jonkin verran tekniikka edellä, jos toki laadun ja asiakaspalvelun näkökohdat huomioiden. Tekninen puoli ja sen toimivuus on toki tilitoimistonkin kannalta elintärkeää ja tekniikan toimivuudesta huolehtiminen erittäin tärkeää. Pidän kuitenkin tärkeimpänä sitä, että tekniikan rooli työkaluna ja aputoimintona hyväksytään ja ymmärretään tulevaisuuden merkittävimmän menestystekijän olevan laadukkaan sisällön, jota vaalitaan ja jonka ehdoilla tekniset työkalut valitaan. Kaiken avain on mielestäni tietoinen toiminta. Yhtä lailla kuin tilitoimiston on ymmärrettävä ja hyväksyttävä oma roolinsa asiakkaan liiketoiminnan tukitoimintona, tulee tiedostaa tekniikan ja ohjelmistoratkaisujen alisteisuus varsinaiselle toiminnalle ja laadulle.

Tekniseen puoleen nojautuminen tai ainakin teknisten ratkaisujen esittäminen täysin rinnastettuina sisällöllisten kysymysten kanssa on mielestäni hieman vaikeuttanut asian ytimen löytymistä tilitoimistoalan kannalta. Sähköisen taloushallinnon alalla on siis ehkä hieman liikaa edetty ohjelmistoalan johdolla ja tilitoimiston varsinaisen palvelun laatu

on jäänyt taustalle. Tätä piiloon jäänyttä laatua ja sisältöä yritän omalta osaltani tuoda tutkimuksessani esiin.

Jo lähtökohtaisesti ohjelmisto- ja tilitoimistoala poikkeavat toisistaan merkittävästi. Ohjelmistoalan yritys on yleensä asiakkailleen, etenkin pk-sektorilla, jolla tilitoimistot toimivat, huomattavasti tilitoimistoa etäisempi. Ohjelmistopuolella tarkoitus on myydä ohjelmisto mahdollisimman monelle ja tarjota tukea ohjelman käyttöön sekä muita lisäpalveluja lähinnä vain, jos asiakas niitä tarvitsee. Tilitoimistossa puolestaan palvelun ydin on pitkäaikaisissa ja henkilökohtaisissa asiakassuhteissa, joissa myös yhteydenpito on säännöllistä ja luottamus rakentuu pikku hiljaa asiakassuhteen edetessä. Jatkuva yhteys asiakkaaseen on tilitoimistotoiminnan elinehto ja kertaluonteiset suoritteet alalla hyvin harvinaisia. Se, kuinka tiivistä, runsasta tai laajaa yhteydenpito on, riippuu tietysti asiakkaasta ja asiakassuhteesta. Joka tapauksessa asiakkuuden ollessa aktiivisesti voimassa, yhteydenpitoa aina on.

Luonnollisesti tilitoimiston ja asiakkaan välisessä viestinnässä merkittävä rooli on ohjelmistoista saatavilla raporteilla ja niiden laadulla sekä sopivuudella. Ohjelmisto on kuitenkin mielestäni aina nähtävä työkaluna ja havainnollistan tätä näkemystäni kuvaavalla esimerkillä.

Usein tilitoimistossa asiakkaan kanssa keskustellaan käytettävistä ohjelmistoista saatavissa olevista raporteista ja niiden niin sanotusta numerosisällöstä. Keskustelu etenee pääosin tekniikan ehdoilla, eli mietitään onko tietynlainen raportti saatavissa ohjelmistosta vai ei. Tällöin puhutaan itse asiassa usein ohjelmistontuottajan tuotteen laadusta ja tilitoimiston palvelun laadusta vain välillisesti, siis siltä osin kuin tilitoimiston palvelun laatuun katsotaan kuuluvan käytössä olevien ohjelmistojen sisällön ja ominaisuuksien tuntemuksen. Itse näen tilitoimiston varsinaisena korkeana laatuna kyvyn informoida asiakasta raportin varsinaisesta sisällöstä, eli avata teknistä numerotietoa asiakkaalle. Syytä olisi tarvittaessa osata myös rehellisesti kertoa asiakkaalle raportin hyödyllisyydestä tai kenties opastaa asiakasta saamaan tarvitsemansa tieto toista kautta. Toisin sanoen, opastaa ohjelmiston rajoitteiden kiertämisessä ja ohjata asiakas oikean ja oleellisen tiedon äärelle vaihtoehtoista reittiä.

Nykypäivän informaatiotulvassa saattaa tulevaisuudessa jopa oleellisimmaksi asiaksi nousta kirjanpitäjän kyky opastaa asiakasta rajaamaan oleellisen tiedon määrää sen sijaan, että asiakasta neuvotaan uuden tiedon löytämisessä ja hankinnassa. Vaikka informaatioähkyn ongelmat yleisessä yhteiskunnallisessa keskustelussa tiedostetaankin, perustuu tilitoimiston, ja liiketoiminnan yleisemminkin, ajattelutapa usein informaation määrään ja valinnanmahdollisuuksien lisäämiseen. Olen sitä mieltä, että tulevaisuudessa erilaiset informaation tiivistämistä, suodattamista ja esikäsittelyä tekevät palvelut nousevat alalla kuin alalla enemmän esiin, eikä tilitoimistoala muodosta tässä poikkeusta.

1.2 Näkökulma tutkimuskohteeseen, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten sanottu käytettävä ohjelmisto ei sinänsä ole opinnäytetyössäni ratkaisevassa roolissa vaan Netvisorin tilalla voisi mainiosti olla joku toinenkin internetissä käytettävä taloushallinnon ohjelmisto. Työnantajallani Rantalainen Oy Helsingillä (myöhemmin tässä esityksessä vain Rantalaisella) on myös muihin ohjelmistoihin perustuvia sähköisiä ratkaisuja tuotevalikoimassaan tällä hetkellä ja todennäköisesti on jatkossakin. Itse olen kuitenkin käyttänyt Netvisoria jo vuodesta 2005 lähtien, joten tunnen sen ohjelmistoista selvästi parhaiten. Lisäksi osallistun työssäni Pasilan toimipisteen asiakaskannan Netvisoriin siirtämiseen.

Kehitystehtävässäni ei ole mielestäni havaittavissa yhtä täysin kiistatonta tutkimusongelmaa. Pikemminkin relevantteja mahdollisia tutkimusongelmia on jopa liikaa. Oleellisimman tutkimusongelman valinnassa on kyse nimenomaan tietoisesta näkökulman valinnasta. Tällä valinnalla perustelen niin tutkimusongelmani kuin tutkimuskysymyksenikin.

Tutkimukseni tärkeimmät avainsanat ovat laatu ja muutos. Kyse on siis toiminnan muuttamisesta ja laadun säilyttämisestä sekä kehittämisestä tämän muutoksen aikana. Näiden elementtien hallitseminen on tutkimuskohteessani erityisen haastavaa, koska tapahtuva muutos, eli tilitoimiston siirtyminen sähköisten taloushallintopalvelujen palvelujen tarjoajaksi, on aina kussakin yrityksessä ainutkertainen ja uusi prosessi. Lisäksi muutosprosessi kokonaisuutena Rantalaisen tasolla on erittäin pitkä. Tällä

hetkellä prosessi on ollut käynnissä jo lähemmäs kymmenen vuotta, eikä loppua ole näkyvissä.

Pitkän keston vuoksi muutosprosessia on vaikea kokonaisuutena hahmottaa. Tämän vuoksi on luonnollisesti myös vaikea havaita prosessin kehityskaarta eli sitä, missä kohden prosessia ollaan tällä hetkellä ja mitä tapahtuu jatkossa, niin ajallisessa kuin laadullisessakin mielessä. Ongelmallista on myös ylipäätään prosessin ihanteellisen tai toisaalta realistisen lopputuloksen määrittäminen. Selvää maalia tai tavoitetilaa ei ole tunnistettavissa kohdeyrityksessä eikä välttämättä muuallakaan.

Yhdenvertaisina edellä kuvattujen muutosprosessiin liittyvien ongelmien rinnalla on mielestäni työssäni tiedostettava laatuun liittyvät ongelmat ja vaatimukset. Monessa tapauksessa laadunäkökohdat linkittyvät suoraan muutoksen ongelmiin. Selvää on esimerkiksi se, että kokonaisuutena käsitetyt muutosprosessin lopputuloksen epäselvyys aiheuttaa ongelman myös laadun määrittelyssä. Ei ole mahdollista tai ainakaan järkevää irrottaa laadullisia asioita yhteydestään muutosprosessiin. Väistämättä muutoksen eteneminen määrittää myös laadullisia asioita. Aina ei voida olettaa olevan mahdollista asettaa laadulle etukäteen tarkkoja määreitä ja standardeja. Useinkin saatetaan joutua toimimaan muutosprosessin ehdoilla ja oleellisimmaksi asiaksi laadun osalta jää kyky tunnistaa laadullisia piirteitä omassa toiminnassa. Tarvitaan siis taitoa havaita hyvä laatu ja kykyä monistaa sitä. Toisaalta on osattava tunnistaa myös huono laatu ja mahdolliset laadulliset ongelmatilanteet sekä haasteet. Tällöin on luonnollisesti reagoitava ja pyrittävä laadulliseen parannukseen tai kokonaan uusiin ratkaisuihin, joilla haluttu laatutaso voidaan saavuttaa.

Kahden tutkimusongelmani eli laadun ja muutosprosessin problematiikan alaisuuteen olisi mahdollista koota lähes loputtomasti yksityiskohtaisempia tutkimuskysymyksiä. Kuten tutkimusongelmienkin osalla kysymys on valinnastani, jonka on perustuttava valitsemaani tutkimukselliseen näkökulmaan. Tutkimuskysymysten osalta valitun näkökulman on tietysti perustaltaan oltava sama kuin tutkimusongelmienkin tapauksessa. Ovathan tutkimuskysymykset eräänlaisia tutkimusongelmien tarkennuksia ja täsmennyksiä. Tutkimuskysymysten valinnan osalta oleellisinta onkin mielestäni se, että ne suoraan kohdistuvat tutkimusongelmiin ja palvelevat näiden ongelmien

ratkaisemisessa. Tutkimuskysymyksellä on voitava olla vastaus, jonka selvittäminen palvelee tutkimusongelmiin liittyvän asioiden ratkaisemista. Tämän tutkimuksen tapauksessa oleellisimpia tutkimuskysymyksiä ovat siis ne, jotka määrittävät sähköisen taloushallinnon muutosprosessia tilitoimistossa ja/tai auttavat ymmärtämään tai kehittämään sähköisen taloushallinnon laatua tilitoimistoympäristössä.

Muutosprosessin osalta tärkeimmät tutkimuskysymykset liittyvät, niin ajallisiin kuin sisällöllisiinkin määreisiin, niin Rantalaisen kokonaisuuden, yksittäisen kirjanpitäjän kuin yksittäisen asiakkaan kannalta. Toisaalta tämä kolmijako mielestäni myös hyvin kuvaa tutkimuksen haasteiden erilaisia tasoja ja mahdollisten näkökulmien moninaisuutta. Tämän takia sovellan edellä kuvattua kolmijakoa myös muissa yhteyksissä tutkimuksen toteutuksessa ja tässä raportissa.

Tämän työn osalta oleellisin näkökulma on toki Rantalaisen kokonaisuuden näkökulma. On kuitenkin välttämätöntä huomata kokonaisuuden koostuvan useammasta palasesta, joista tärkeimmiksi nostaisin ehdottomasti kirjanpitäjän ja asiakkaan näkökulmat tässä nimenomaisessa tärkeysjärjestyksessä. Eli kirjanpitäjän näkökulma on näkemykseni mukaan kaikesta huolimatta asiakkaan näkökulmaa tärkeämpi, vaikka työni perimmäisenä ajatuksena on asiakaslähtöisen ja mahdollisesti hyvinkin pitkälle räätälöidyn palvelun kehittäminen. Tämän ehkä hieman ristiriitaiselta vaikuttavan väitteeni perustelen sillä, että kirjanpitäjän vaikutus kokonaisuuteen on tilitoimistomaailmassa yleensä aina suurempi kuin yksittäisen asiakkaan. Tämän vuoksi on siis myös yksittäisen kirjanpitäjän näkökulma merkittävämpi ja vastaavasti toimet, jotka kohdistetaan kirjanpitäjiin periaatteessa aina kokonaisuuden kannalta vaikuttavampia kuin yksittäiseen asiakkaaseen kohdistetut toimet.

Muutosprosessiin liittyen Rantalaisen kokonaisuuden kannalta tärkeintä mielestäni olisi löytää vastaus seuraaviin kysymyksiin. Kuinka pitkä on kokonaisuutena sähköisen taloushallinnon muutosprosessi? Kuinka paljon on matkaa takana ja etenkin kuinka paljon edessä? Mitkä ovat muutosprosessin aiheuttamat konkreettiset muutokset työssä ja työympäristössä? Muuttuuko esimerkiksi työntekijöiden koulutus- ja/tai palkkataso tai vaikkapa ikärakenne? Ollaanko yhtiössä tietoisia muutosprosessista ja

sen kulusta? Miten huolehditaan siitä, että muutosprosessia hallitaan yhtiön strategisilla periaatteilla eikä vain ajelehdita kilpailun aallokossa?

Yksittäisen kirjanpitäjän kannalta tärkeimmät kysymykset ovat pohjimmiltaan samoja kuin koko yrityksenkin kannalta, mutta toki nimenomaan näkökulmaltaan taas perustavalla tavalla erilaisia. Näitä kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat. Mitä sähköisen taloushallinnon muutosprosessi vaatii kirjanpitäjältä ammatillisessa sekä asenteellisessa mielessä? Kuinka hyvät edellytykset yksittäisillä kirjanpitäjillä on saavuttaa ja tiedostaa haluttu palvelutaso ja palvelun laatu? Mikä on pohjakoulutuksen ja toisaalta vaikkapa työntekijän järjestämän lisäkoulutuksen merkitys yksittäisen kirjanpitäjän sopeutumisessa? Mikä on oleellisinta koulutuksessa nyt ja jatkossa? Kova taloushallinnon asiasisältö vai mahdollisesti viestintä ja tietojenkäsittelytaidot?

Muutosprosessin osalta ei asiakkaan näkökulma ole Rantalaisen kannalta kovin merkitsevä. Tärkeintä on pystyä vastaamaan asiakkaan muutosprosessin vaatimuksiin hyvällä ja laadukkaalla palvelulla sekä tuotteella. Asiakkaan näkökulma pitää toki mahdollisuuksien mukaan tiedostaa ja se pitää pyrkiä ottamaan huomioon tarvittaessa, esimerkiksi palvelun sisältöä suunniteltaessa. Liian suurta painoarvoa asialle ei kuitenkaan pidä antaa, jotta voidaan keskittyä omaan toimintaan, omaan palveluun ja näiden positiiviseen vaikuttavuuteen asiakkaissa.

Laatuun liittyvien tutkimuskysymysten osalta on problematiikka Rantalaisen kokonaisuuden ja yksittäisen kirjanpitäjän kannalta mielestäni hyvin identtistä. Periaatteessa kysymys on vain hierarkkisesta muutoksesta, yrityksen voi ajatella suoraan työntekijöidensä eli tässä tapauksessa kirjanpitäjien yhteenliittymänä. Kirjanpitäjä siis tavallaan muodostaa Rantalaisen sisälle oman yrityksensä, jossa yksittäiset asiakkaat ovat samassa roolissa kuin kirjanpitäjät ovat yrityksen näkökulmasta katsoen. Oleelliset kysymykset liittyvät mielestäni pääosin tiedostamisen ja analyysin tasoon. Tunteeko yritys kirjanpitäjänsä vahvuudet, heikkoudet ja osaamisen tason ylipäättään? Entä kirjanpitäjä omien asiakkaidensa vahvuudet ja heikkoudet? Tunnistaako yritys ja kirjanpitäjä hyvän laadun ja sen yksilöllisen vaihtelun asiakkaasta ja kirjanpitäjästä toiseen? Osataanko tarttua hyvään laatuun, kun se huomataan ja toisaalta oppia pois huonosta laadusta tietoisesti jo ennen varsinaisten

ongelmien syntymistä? Tunnistetaanko kannattavuuden merkitys laadullisena ominaisuutena? Mielestäni yrityksen laadullisesti hyvän toiminnan on myös aina pidettävä sisällään kannattavuuden vaatimus, toki oikeaan ja realistiseen tasoonsa sekä yhteyteensä määriteltynä.

Asiakkaan osalta ehdottomia ydinkysymyksiä ovat laatuun liittyvät kysymykset. Tärkeää on kuitenkin huomata, että Rantalaisen kannalta oleellisia ovat vain Rantalaisen toiminnan laatuun liittyvät asiat. Ei ole tarkoituksenmukaista yrittää pelastaa tai varjella asiakkaan koko historian kattavaa toimintakulttuuria tai menettelytapoja. Asiakkaan näkemys Rantalaisen palvelun laadusta taas ei välttämättä lainkaan vastaa palvelun todellista laatua tai Rantalaisen näkemystä oman palvelunsa laadusta. Laatu ylipäätään on tutkimukseni kohteena olevien palvelujen osalta äärimmäisen subjektiivinen käsite ja jatkuvasti altis erilaisille väärinkäsityksille.

Mielestäni on keskityttävä oman toiminnan laatuun ja siihen, että tieto Rantalaisen toiminnan ja palvelun korkeasta laadusta ymmärretään myös asiakkaan puolella. Omasta toiminnasta viestiminen on perinteisesti ollut tilitoimistoissa melko vähäistä. Sähköisen taloushallinnon muutoksessa niin tämä kuin muukin viestintä korostuu. Rantalaisen on saavutettava kyky viestiä asiakkaalle myös pysyvässä asiakassuhteessa siitä, mikä on asiakkaan ja Rantalaisen välinen työnjako ja palvelun sisältö. Oleellisia kysymyksiä tässä yhteydessä ovat muun muassa seuraavat. Ymmärtääkö asiakas Rantalaiselta ostamansa palvelun sisällön? Onko asiakas tyytyväinen palvelupakettinsa sisältöön? Mitä mahdollisia muutoksia asiakas toivoo palvelupakettiinsa? Ovatko nämä toiveet realistisia ja Rantalaisen toteutettavissa? Jos ovat, kuinka toimitaan? Jos eivät, kuinka toimitaan?

Tutkimukseni konkreettisiksi, mitattaviksi tutkimuskysymyksiksi valitsin seuraavat kolme, mielestäni oleellisinta kysymystä.

Kuinka kauan isohkon, taloushallinnon palveluja laajasti Rantalaiselta ostavan uuden asiakkaan haltuunotto prosessi kestää? Mittarina käytän tässä prosessin kestoaikaa kuukausina mitattuna.

Saavutetaanko implementaatioissa käyttämilläni menetelmilläni riittävä asiakaskannattavuus? Mittaan kannattavuutta keskituntihinnalla, jonka mittayksikkö tässä yhteydessä on Rantalaisen asiakkaalta työstä laskuttama euromäärä per asiakkaalle tehty työtunti.

Vastaavatko haastateltujen asiantuntijoiden näkemykset sähköisen taloushallinnon vaatimista toimenpiteistä ja työtavoista implementaatioissa soveltamiani työtapoja ja menetelmiä? Oma erityiskysymyksensä, joka koskee vain implementaation kohteen edustajan haastattelua, on hänen kokemuksensa Rantalaisen palveluista ja tyytyväisyytensä asiakkaana. Mittarina asiassa toimii oma analyysini ja vertailuni haastattelujen ja implementaationi välillä.

1.3 Implementaation malli

Kuten jäljempänä nykytila-analyysissäni esitän, on Rantalaisella jo melko pitkä kokemus sähköisestä taloushallinnosta ja sitä myöden myös tutkimukseni kohteena olevasta aloitusprosessista. Aikojen saatossa on yhtiöön myös muodostunut tietynlainen toimintatapa aloitusprosessin yhteydessä. Tämä tapa on kyllä toimiva, mutta mielestäni sitä on mahdollista kehittää vielä paljon paremmaksikin.

Malli kaipaa mielestäni tiivistymistä ja olennaiseen keskittymistä etenkin kolmesta näkökulmasta, jotka ovat laadullinen kokonaisvastuullisuus, aikataulujen mukaan eteneminen sekä viestinnän sisältö ja ajoitus. Etenkin näitä kolmea osa-aluetta pyrin implementaatioissani kehittämään ja arvioimaan saadaanko näihin keskittymällä aikaan onnistunut alku pitkälle ja molempia osapuolia hyödyttävälle asiakassuhteelle.

Ehdottomasti tärkein osa-alue implementaatioissani on täyden asiakasvastuun ja projektin vetovastuun ottaminen sille henkilölle, jolle vastuu mielestäni kuuluu eli päävastuulliselle kirjanpitäjälle. Painotan implementaatioissani sitä, että nimenomaan minä vastaan projektista ja sen onnistumisesta Rantalaisen päässä vaikka osallisia toki etenkin prosessin alkuvaiheessa on useampia.

Vastuunkantamisen lisäksi tarkoitukseni on tuoda implementaation kohteena olevaan organisaation kokonaan uusi taseen tarkkaan hallintaan perustuva laadullinen

näkökulma. Kokemukseni mukaan nimenomaan taseen kontrollointi ja tuntemus ovat tilitoimiston palvelun ydintä. Tätä oman palvelunsa ehkä oleellisinta ydintä tilitoimistot eivät kuitenkaan kovin hyvin tunnista ja tiedosta. Taseen kautta kirjanpitoa lähestyvä näkökulma on yleensä myös asiakkaalle jotain täysin uutta, jota sille ei ole koskaan ennen tarjottu. Suomalaisen kirjanpidon ajattelutapa on edelleen erittäin tuloslaskelmavetoinen vaikka nykyisessä toimintaympäristössä luotettava tuloslaskelmaraportointi on mahdollista vain mahdollisimman pitkälle vakioidun ja läpikotaisin tiedostetun taseen kautta.

Kehitettävää prosessissa on mielestäni myös aikataulujen selkeydessä ja työn ohjaamisessa kohti yhdessä päätettyjä aikatauluja. Pyrin siihen, että implementaatiossani aikataulut ja henkilökohtaiset vastualueet ovat kaikilta osin ja kaikille osallisille täysin selvät ja että jokainen ymmärtää, että aikatauluja on noudatettava. Aikataulujen ja taseen sisällön selvittämisen ja ratkaisemisen tueksi tarkoitukseni on myös laatia riittävä dokumentaatio, josta selviävät tehtävät toimenpiteet, vastuuhenkilöt toimenpiteille ja toimilla tavoitellut lopputulokset.

Viestinnän osalta pyrin siihen, että kaikki viestintäni tukee saumattomasti edellä kuvattuja laadullisia ja aikataulullisia tavoitteita. Tarkoitus on pitää viestintä mahdollisimman asiakaskeksienä, asioita yhteen kokoavana ja aina ratkaisuja sekä mahdollisia jatkotoimenpiteitä esittävänä. Tällöin kirjanpitäjän uskottavuus viestijänä säilyy ja asiakkaalle syntyy näkemys, että aina kun kirjanpitäjä ottaa yhteyttä on kyseessä vakavasti otettava viesti, johon hyvin todennäköisesti odotetaan vastausta tai kannanottoa.

Säilyttämällä uskottavuutensa viestinnässä on mahdollista merkittävästi vähentää tilanteita, joissa tärkeäkin asia saattaa hukkua vähemmän tärkeiden joukkoon ja asioihin joudutaan palaamaan uudestaan ja uudestaan. On muistettava, että tämänkin tutkimuksen tärkeän tavoitteen eli asiakastyön kannattavuuden kannalta kaikki turhaan useampaan kertaan käsitellyt asiat ovat puhdasta katteen laskua.

2 Toimintaympäristö

2.1 Tilitoimistoala

Tilitoimistotoimintaa on Suomessa harjoitettua jo vuosikymmeniä. Alan yritysten yhteinen järjestö Taloushallintoliitto ry:kin on tätä nykyä jo yli 40 vuotta vanha. Tällä hetkellä Taloushallintoliitossa, joka on valtakunnallinen auktorisoitujen tilitoimistojen liitto, on yli 800 yritysjäsentä. (Taloushallintoliitto,2012)

Alalla toimii myös varsin runsaissa määrin pieniä Taloushallintoon kuulumattomia yrityksiä eli lukumääräisesti alan yrityksiä on varsin paljon. Perinteisesti tilitoimistoalan yritykset ovat kuitenkin olleet hyvin pienikokoisia. Usein yrityksen taustalla on itse asiassa yhden itsenäisen ammatinharjoittajan toiminta. Tällainen syntyhistoria on myös työnantajallani Rantalainen Oy:llä. Viime vuosina on tilitoimistoalalla kuitenkin tapahtunut yrityskoon kasvua, jolle ei ole loppua näkyvissä. Jo olemassa olleet yritykset ovat ketjuuntuneet ja toisaalta alalle on tullut uusia isoja toimijoita.

Alalle tulleet uudet isot tai ainakin erittäin kasvuhaluiset yritykset ovat pääosin syntyneet juuri sähköisen taloushallinnon innoittamina. Ne ovat analysoineet alaa ja havainneet liiketoiminnallista potentiaalia nimenomaan tulevaisuudessa, kun sähköinen taloushallinto entisestään valtaa alaa. Toki tilitoimistoalalla on ketjuuntumista tapahtunut myös ilman suoraa kytköstä sähköisen taloushallinnon viimeaikaiseen kehitykseen. Tällaisesta on esimerkki myös työnantajani Rantalainen Oy, joka on noudattanut omaa kasvustrategiaansa jo ennen sähköistä hyökyaaltoa.

Selvää kuitenkin on, että alan viime aikojen melko vauhdikas kehitys niin työn sisällöissä kuin yritysjärjestelyissäkin liittyy nimenomaan sähköisen taloushallinnon vallankumoukseen. Vuosikymmeniä melko samanlaisena ja stabiilina pysynyt toimiala elää nyt voimakkaan muutoksen aikakautta, jossa tullaan jakamaan uudestaan asiakkaat ja markkina-alueet. Toisaalta uskon, että edetessään muutos itse asiassa määrittää kokonaan uudestaan tilitoimistoalan työsisällöt, asiakaskunnan, alalla toimivat yritykset kuin alan kokonaismarkkinan koonkin.

Näkemykseni mukaan tilitoimistoalan kokonaismarkkinat tulevat tulevaisuudessa varsin voimakkaasti kasvamaan ja alan asiakaskunta monipuolistumaan. Yhä isommat

yrietykset tulevat alan asiakkaiksi ulkoistaessaan toimintojaan. Välttämättä nämä yrietykset eivät ulkoista koko taloushallintoaan vaan vain osia siitä. Koska tilitoimistoalan asiakaskuntana ovat perinteisesti olleet varsin pienet yrietykset voi isomman, mutta edelleen pk-yrietysten kategoriaan kuuluvan yrietyksen, osittainenkin taloushallinnon ulkoistus olla tilitoimistolle erittäin merkittävä asiakkuus.

Toisaalta uusia isompia asiakkaita houkuttaa alan piiriin isompien yrietysten ja hallitumpien yrietykokonaisuuksien myötä kasvava toiminnan laatu ja ammattitaitoisuus. Vaikka Taloushallintoliitto on voimakkaasti panostanutkin alan arvostuksen nostoon, koulutukseen ja ammattitaitoon on tosiasia ollut ennen ja osin nykyäänkin, että laatu alalla vaihtelee varsin paljon. Toisaalta on pieni yrietykoko tehnyt toiminnasta usein voimakkaan henkilösidonnaista ja tämä on varmasti vähentänyt alan kiinnostavuutta vähänkään isompien yrietysten keskuudessa.

Kuten sanottu, perinteisesti tilitoimistoalan arvostus laadukkaana työnantajana ja palveluntarjoajana ei ole ollut yleisellä tasolla kovin korkealla. Toisaalta yksittäisten tilitoimistojen ja vielä tarkemmin yksittäisten kirjanpitäjien arvostus ja ammattitaito on voinut olla asiakkaiden parissa erittäin arvostettua. Laatu on alalla ollut alalla varsin suhteellinen käsite ja sen vaihtelu suurta. Osin on tämä suuri vaihtelu mielestäni johtunut alan melko alhaisesta koulutustasosta ja toisaalta alan omasta hieman ongelmallisesta ja kaavoihin kangistavasta näkemyksestä omasta liiketoiminnastaan ja palvelujansa varsinaisesta sisällöstä. Vaikka tilitoimistoala on jo pitkään luokiteltu niin sanottujen asiantuntijapalvelujen piiriin, on ero samantyyppisiin, mutta korkeammalla koulutus-, laatu-, ja palkkatasoilla operoiviin palveluihin ollut hyvin selvä. Tyypillisiä tällaisia korkeamman substanssin palveluita ovat muun muassa tilintarkastus- ja lakiasiantuntijapalvelut.

Nähdäkseni tulevaisuudessa tulee sekä tilitoimistoalan arvostus kasvamaan ja alan koulutus- sekä palkkatasot keskimäärin nousemaan. Toisaalta alan yrietykset tulevat entistä enemmän erikoistumaan ja alan sisälle tulee muodostumaan erilaisia asiakassegmenttejä erilaisine tarpeineen ja vaatimuksineen. Eri tilitoimistot jatkossa valitsevat entistä tarkemmin omaan asiakassegmenttiinsä kuuluvia asiakkaita ja keskittyvät omille asiakkailleen sopivien palvelukonseptien kehittämiseen ja näiden

palvelujen tuottamiseen. Tietyllä tavalla kysymys on siis siitä, että alalla ikaikaisesti vallinneet laatu-, palvelutaso-, ja hintaerot tulevat säilymään, mutta nämä erot tulevat piilostaan esille ja asiakaskunnalle näkyvimiksi. Tulevaisuudessa tilitoimistopalvelun ostaminen ei siis enää muistuta niin paljoa sian säkissä ostamista, kuin se muistuttanut tähän päivään asti.

Yksittäisen tilitoimistotyöntekijän kannalta tulee muutos tarkoittamaan laajempia työ- ja uramahdollisuuksia kuin tähän asti. Kouluttautumalla ja itseään kehittämällä tulee olemaan mahdollista entistä paremmin edetä tai vaihtaa urallaan suuntaa muutenkin kuin nousemalla kirjanpitäjistä toimiston vetäjäksi. Monessa tapauksessa ovat tilitoimistoalan uramahdollisuudet tyypistyneet edellä kuvattuun urakiertoon, jos oman yritystoiminnan aloittamista ei oteta huomioon.

Tilitoimistoalan palveluhaitarin alapäähän tulevat jäämään mikroyritysten perustason palvelut, joiden tärkein tavoite on kirjanpito- ja verolakien minimivaatimusten täyttäminen. Toisaalta tilitoimistomaailman huipulle tulee muodostumaan aivan uudenlaisia niin sanottuja huippukirjanpitäjän vakansseja. Näissä tehtävissä vastataan henkilökohtaisesti tilitoimiston avainasiakkaiden palveluista ja työnkuvassa yhdistyy mahdollisesti hyvinkin erilaisia tehtäviä ulkoisen taloushallinnon, sisäisen laskennan sekä tilintarkastus-lainopillisten kysymysten alueilta.

2.2 Rantalainen Oy IA International

Rantalainen Oy IA International on vuonna 1972 perustettu tilitoimistoalan yritys. Hyvinkäällä yhden hengen mikroyrityksenä käynnistynyt toiminta on neljässäkympmenessä vuodessa laajentunut kattamaan lähes koko Etelä-Suomen. Toimipisteitä on 15:llä eri paikkakunnalla yhteensä kaksikymmentä kappaletta ja työntekijöitä koko konsernissa yhteensä lähes kolmesataa. Lisäksi yhtiö kuuluu kansainväliseen taloushallintoalan järjestöön IGAF Polarikseen, jonka kautta löytyy tarvittaessa yhteys 2 400 taloushallintoalan yritykseen 89:ssä eri maassa.

Itse olen työskennellyt Rantalaisen Vantaan toimipisteissä yli kymmenen vuotta. Ensin noin puolitoista vuotta Tikkurilan toimistossa ja syksystä 2004 lähtien Myyrmäen toimipisteessä. Tämä opinnäyte toteutetaan Rantalaisen Myyrmäen ja Pasilan

toimipisteissä ja se liittyy sähköisiä taloushallintopalveluja Netvisor-ohjelmistossa käyttäviin Rantalaisen asiakkaisiin. Näitä asiakkaita Rantalaisella on tällä hetkellä eniten Myyrmäessä ja Pasilan toimipisteessä ollaan koko asiakaskanta siirtämässä vuoden sisällä Netvisoriin.

Tätä työtä laatiessani toteutettiin Rantalainen-konsernissa järjestely, jossa pääkaupunkiseudun tilitoimistotoiminta yhtiöitettiin omaksi uudeksi yhtiökseen Rantalainen Oy Helsingiksi. Uuden 1.10.2012 toimintansa aloittaneen yhtiön toimipisteitä ovat Tikkurila, Kamppi, Pasila ja Myyrmäki. Omakin työnantajani on siis lokakuun alusta 2012 alkaen Rantalainen Oy Helsinki, joka on liiketoiminnallisen emoyhtiön Rantalainen Oy IA Internationalin kokonaan omistama tytäryhtiö.

2.3 Sähköinen taloushallinto tilitoimistossa

Tilitoimistoalalla on menossa murrosvaihe, jossa asiakaskunta yhä laajemmissa määrin ottaa käyttöön sähköisiä taloushallintopalveluja. Pysyäkseen mukana kilpailussa on myös tilitoimistojen ollut pakko laajentaa toimintaansa sähköisten palvelujen puolelle. Pitkälle tulevaisuuteen katsottaessa on hyvin todennäköistä, että kaikki tilitoimistopalvelut tullaan tuottamaan sähköisesti. Tämän vuoksi on toimintaansa tulevaisuuteen suuntaavan tilitoimiston käytännössä pakko ennemmin tai myöhemmin panostaa sähköisten palvelujen tarjoamiseen.

Rantalaisella on sähköisiä palveluja tarjottu noin kuuden vuoden ajan. Selvästi on tänä aikana huomattu, että kasvu ja myös tulevaisuuden mahdollisuudet keskittyvät nimenomaan sähköisten palvelujen puolelle. Rantalainen aikoo myös jatkossa panostaa voimakkaasti sähköisten palvelujen tarjoamiseen ja kehittämiseen.

Sähköisiä taloushallintopalveluja on markkinoilla monenlaisia, mutta tässä tutkimuksessa termillä tarkoitetaan Netvisor-ohjelmistoa. Netvisor on kokonaisvaltainen taloushallintopalvelu, josta löytyvät kaikki pk-yrityksen tarvitsemat taloushallinnon osa-alueet. Netvisor on sähköisille palveluille tyypillisesti niin sanottu pilvipalvelu eli sitä käytetään internetin välityksellä. Käyttäjän tunnistaminen ja sisään kirjautuminen tapahtuu useimmiten henkilökohtaisten verkkopankkitunnusten avulla.

Internetin kautta käytettävät taloushallinnon pilvipalvelut ovat käytettävissä kaikkialla, missä vain on pääsy internetiin. Ohjelmisto ei siis ole sidottu tiettyyn toimitilaan tai laitteeseen, kuten usein on perinteisten taloushallinto-ohjelmistojen tapauksessa. Pilvipalveluun yleensä kuuluu se, että palveluntarjoaja hoitaa tietojen tallennuksen ja arkistoinnin. Asiakas ei siis tarvitse palvelimia tai muuta laitteistoa vaan pelkkä internet-yhteys riittää ohjelmiston täysipainoiseen käyttöön. Tyypillisesti pilvipalvelun laskutus tapahtuu pääosin toteutuneiden käyttötapauksien perusteella, eikä kiinteähintaisina lisenssimaksuina. Asiakas siis pääpiirteittäin maksaa sen mukaan, kuinka paljon ja laajasti palveluja käyttää. Pilvipalveluilla on voimakas yhteys jo pitkään esillä olleeseen ajatukseen paperittomasta taloushallinnosta. Yleensä pyritään käyttämään mahdollisimman laajasti esimerkiksi verkkolaskutuksen suomia mahdollisuuksia ja paperilla oleva materiaali usein skannataan kokonaisuudessaan tositteiden liitteeksi. Tällöin ei paikan fyysisistä rajoituksista vapaudu vain ohjelmiston käyttö vaan myös kirjanpitemateriaali on kaikkien osallisten käytössä kaiken aikaa ja kaikkialla.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten hallitaan tilitoimiston omaa työtä, sen laatua ja asiakkuutta tilanteessa, jossa asiakas käyttää Netvisorია. Erityisesti keskitytään tilanteeseen, jossa Rantalaiselle tulee uusi asiakas, joka käyttää Netvisorია tai joku jo asiakkaana oleva yritys vaihtaa Netvisoriaan.

Kirjanpitäjän työ Netvisorია käytettäessä eroaa merkittävästi perinteisestä tilitoimistotyöstä. Hyvin tyypillisesti samaa ohjelmistoa käyttää useampi henkilö, kun perinteisesti vain kirjanpitäjä on käyttänyt kirjanpito-ohjelmistoa. Koko sähköinen taloushallinto perustuu ajatukseen siitä, että asiakas itse toimii aktiivisesti ohjelmistossa. Kyseessä ei siis missään tapauksessa ole perinteinen, vain kirjanpitäjän käyttöön tarkoitettu ratkaisu.

Edellä kuvattu johtaa myös siihen, että kirjanpidon kokonaisuus jakaantuu osiin, joista eri henkilöt vastaavat. Perinteisesti kirjanpitäjä on vastannut kokonaan itse tekemästään työstä, nyt hänen pitää enemminkin koota palaset kasaan ja analysoida lopputuloksen oikeellisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta. Tämä ajattelutavan muutos on periaatteellisesti hyvin suuri, eikä aivan helposti läpivietävissä tilitoimistoympäristössä.

Sähköistä taloushallintoa käyttävät asiakkaat ovat useimmiten myös perinteisiä asiakkaita vaativampia sekä palvelun laadun, että esimerkiksi kirjanpidon valmistumiseen liittyvien aikataulujen osalta. He ovat kohtuullisen hyvin perillä taloushallinnosta ja osaavat vaatia korkeaa laatua. Näihin vaatimuksiin vastaaminen vaatii tilitoimistolta uudenlaista asennoitumista ja ennen kaikkea erilaista ammatillista palveluasennetta. Toisaalta uudet asiakkaat ovat ehkä vanhempia halukkaampia maksamaan palveluista kunnon hinnan, jos laatu vastaa heidän tarpeitaan ja toiveitaan. Tämä tietysti tarjoaa tilitoimistolle mahdollisuuksia kannattavaan toimintaan palvelujen laadun kehittämisen myötä. Erityisesti huomattavaa on se, että sähköisiä palveluja kehitettäessä on oltava aidosti asiakaslähtöinen ja usein palvelu räätälöidään täysin yksilöllisesti. Tämä eroaa varsin paljon perinteisestä ajattelusta, jossa tilitoimistotyö nähdään standardinomaisena vakiosuorituksena.

Erityisesti sähköisiä palveluja käytettäessä korostuu kirjanpitäjän ja asiakkaan välisen viestinnän merkityksen kasvaminen. Tärkeäksi onnistumisen kannalta nousee kirjanpitäjän oikea-aikainen, täsmällinen ja riittävä, muttei ylitsepursuava viestintä. Perinteisesti viestintää ei ole tilitoimistossa pahemmin mietitty, nyt se nousee mielestäni ehdottomaan avainrooliin. Se, että kirjanpitäjät saadaan ymmärtämään oma-aloitteisen ja onnistuneen viestinnän merkitys, vaatii vielä paljon työtä.

Tutkimuksen kohteeksi valitsin Netvisoriin sisääntulo-prosessin, koska tätä prosessia ei ole Rantalaisella vielä suuremmin analysoitu ja sen sisältö on hyvin pitkälti hiljaista, dokumentoimatonta tietoa. Alku on myös mielestäni erittäin merkityksellinen onnistuneen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen luomisen kannalta. Usein myöhemmin esille tulevat ongelmat kumpuavat loppujen lopuksi aivan alussa tapahtuneista virheistä ja väärinkäsityksistä.

3 Teorettinen viitekehys

3.1 Teorioiden ryhmittely

Tutkimuksen substanssiosan teoreettisen viitekehysten olen jakanut kolmeen osaan eli pääteorioihin, oleellisiin aputeorioihin ja tukeviin aputeorioihin. Näiden lisäksi käsittelen kokonaan erikseen tutkimusmenetelmäni teoreettisen viitekehysten. Tutkimuksen kohteena olevaa prosessia on pyrittävä analysoimaan ja kokonaisuutena. Tämä vaatii mielestäni useiden teorioiden yhdistämistä, koska prosessi ei ole kovin tarkasti määritelty tai rajattu vaan se saa jokaisen eri asiakkaan yhteydessä oman, aina yksilöllisen muotonsa. Viitekehukseksi soveltuvia teorioita valitessani olen painottanut sekä niiden merkittävyyttä prosessin kehittämistyössä että toisaalta onnistuneen lopputuloksen määrittelyssä.

Pääteorioikseni olen valinnut Michael Porterin arvoketjuajattelun ja Peter Druckerin näkemykset tavoitejohtamisesta. Kumpikin pääteoria liittyy prosessin analysointiin, johtamiseen ja kehittämiseen.

3.2 Michael Porter – arvoketju

Michael Porterin vuonna 1985 julkaistu Kilpailuetu on kenties tunnetuin strategista liikkeenjohtoa käsittelevä teos. Porterin kirja on kestänyt aikaa ja sitä luetaan sekä sen oppeja noudatetaan kautta maailman liike-elämässä yhä edelleen, kun kirjan julkaisusta on kulunut jo yli neljännesvuosisadan verran.

Kirjassaan Porter määrittelee yritysten erilaiset tavat saavuttaa ja säilyttää kilpailuetua suhteessa toisiin yrityksiin. Porter käsittelee aihetta hyvin laajasti ja pyrkii rakentamaan yhteyden strategisesta ajattelusta yrityksen omiin käytössä oleviin keinoihin ja toimiin, joilla kilpailuetua on hänen mielestään mahdollista saavuttaa.

Porterin esitys asiasta kattaa erittäin laajan valikoiman erilaisia toimialoja ja liike-elämän tilanteita, käytännössä lähes koko liike-elämän silloisen kentän amerikkalaisesta näkökulmasta katsoen. Läpi koko teoksen kulkee kuitenkin ajatus asiakkaalle tuotettavasta arvosta ja arvoketjusta, joka lähes aina löytyy saavutetun tai säilytetyn kilpailuedun taustalta.

Porterin arvoketjuajattelun perusideana on löytää kustakin liiketoimintaprosessista sen arvoketju. Tämä arvoketju sisältää tiedon siitä, miten prosessi tuottaa lisäarvoa arvoketjuun osallistuville toimijoille. Toimivan arvoketjun löytyminen on elinehto koko prosessin olemassaolon oikeutukselle. Lisäarvoa tuottamattomia prosesseja ei yleensä kannata liiketoiminnassa edes toteuttaa tai ylläpitää.

Porterin teoria pitää sisällään kaikki mahdolliset arvoketjun jäsenet ja sen, että näkemys arvoketjusta ja sen tuomasta lisäarvosta voi vaihdella riippuen siitä kenen näkökulmasta arvoketjua tarkastellaan. Tämän ominaisuuden vuoksi teoria soveltuu mielestäni mainiosti myös tutkimukseni kohteena olevan prosessin kehittämiseen, vaikka se toki alun perin onkin tarkoitettu strategisen liikkeenjohdon työvälineeksi.

Kehittämistyöni tavoitteena on löytää tutkittavasta prosessista Rantalaiselle ja kulloisellekin asiakkaalle yhteinen arvoketju, joka tuottaa kummallekin osapuolelle lisäarvoa. Tämän lisäarvon löytyminen perustelee ja oikeuttaa kehittämistyöni.

Mielestäni kehittämistyöni myös nivoutuu Rantalaisen strategisiin linjauksiin. Panostaminen sähköiseen liiketoimintaan on strateginen valinta. Tämän vuoksi on sähköiseen liiketoimintaan liittyvän oleellisen prosessin kehittämisessä myös kysymys strategian toimeenpanemisesta ja viemisestä operatiiviseen toimintaan.

Toisaalta Porterin arvoketjuajattelu myös korostaa oleellisten vahvuuksien löytämistä ja voimakasta panostamista näihin vahvuuksiin. Tässäkin asiassa ollaan mielestäni oman työni ytimessä. Netvisorია käyttävän asiakkaan kanssa on mielestäni erittäin tärkeää sopia työnjaosta siten, että sekä asiakkaan että Rantalaisen kyvyt ja vahvuudet tulevat optimaalisesti käyttöön. Näiden vahvuuksien tunnistaminen ja niistä viestiminen asiakkaalle on kehitystyöni kohteena olevan prosessin ehdotonta ydinaluetta, jolla voidaan tuottaa haluttua lisäarvoa kaikille osapuolille.

Porter korostaa arvoketjua määrittäessään sen merkitystä yrityksen mahdollisuudelle saada kilpailuetua. Kilpailuedun ymmärtämistä hän pitää mahdottomana, jos yritystä tarkastellaan kokonaisuutena. On välttämättä keskityttävä syvemmin ja yksityiskohtaisemmin yrityksen varsinaisiin toimintoihin. Käytännössä siis siihen, mitä yrityksessä tehdään, pikemminkin kuin siihen, mitä yritys tekee. Porter näkee

välttämättömänä sen, että toimintoja ja niiden välisiä suhteita tarkastellaan systemaattisesti. Oma arvoketjuaan hän pitää tällaisen systemaattisen ajattelun perusvälineenä. (Porter 1985, 51)

Oman työni kannalta pidän ensisijaisena juuri mahdollisuutta saavuttaa Rantalaiselle pitkällä tähtäimellä kilpailuetua sähköisten tilitoimistopalvelujen tuottajana. Kilpailun jatkossa alalla kiristyessä ja jo kiristyttyä on selvää, että kilpailuedun saavuttaminen ja toisaalta sen säilyttäminen entisestään vaikeutuu. Merkittävää on myös toimintojen systemaattinen tarkastelu vaikka Porterin alkuperäisessä ajattelussa toiminnot on toki käsitetty laajemmin kuin omassa työssäni, jossa kysymys on periaatteessa yksittäisen työntekijän tekemistä valinnoista, eikä suuren yrityskokonaisuuden hallinnasta. Perusasetelma on silti mielestäni sama. Työssäni Porterin yrityksen tilalla on yksittäinen työntekijä ja Porterin toiminnon sijalla yksittäisen työntekijän edessä oleva valintojen ja mahdollisuuksien kirjo hänen työnkuvassaan.

Porter myös korostaa sitä kuinka tärkeää yritykselle kilpailuedun saavuttamisen ja sen säilyttämisen kannalta on ymmärtää oma arvoketjunsä. (Porter 1985, 53) Tämä ymmärrys on luonnollisesti seurausta edellä mainitusta systemaattisesta ja toimintoihin keskittyvästä lähestymistavasta yrityksen omassa toiminnassa ja sen arvioinnissa. Tutkimukseni kannalta on mielestäni ehdottoman oleellista juuri kehitystyön avulla esiin nouseva ymmärrys Rantalaisen kilpailuetuun nyt ja tulevaisuudessa liittyvistä vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Tämä ymmärrys syntyy periaatteessa yksittäisen henkilön yksittäisestä asiakassuhteesta ja sen tarkastelusta. Nähdäkseni on kuitenkin tämä tieto ainakin potentiaalisesti hyvin yleispätevää ja mahdollisesti erittäin laajasti yleistettävissä, niin Rantalaisella, kuin yleensä tilitoimistoalalla.

Porter määrittelee arvon summana, jonka asiakkaat ovat valmiita maksamaan, siitä mitä yritys heille tarjoaa. Hän korostaa erityisesti arvon määrittämisen oikeaa näkökulmaa eli sitä, että asiaa tulee lähestyä asiakkaan näkökulmasta. Asiakas ei esimerkiksi ole kiinnostunut saamaansa tuotteeseen kohdistuneista kustannuksista vaan siitä, mitä hyötyä asiakkaalle on tuotteesta. (Porter 1985, 56)

Tämä lähestymistapa on erittäin tärkeä tilitoimiston sähköiseen taloushallintoon siirtymisen kannalta. Perinteisesti tilitoimistotyötä on lähestytty niin sanotulla tuntihinnoittelun periaatteella, eli lähtökohtana laskutukselle ja tavallaan koko myytävälle tuotteelle on ollut siihen käytetty aika. Tuote eli tässä tapauksessa tilitoimiston palvelu on siis ollut sitä kalliimpi ja tavallaan myös "parempi" mitä enemmän siihen on käytetty työaika.

Itse olen aina erittäin vahvasti oudoksunut tätä tapaa ja pitänyt sitä alalle kokonaisuutena haitallisena. Tilitoimisto on alana kovin sopimaton tuntihinnoitteluun ja uskoakseni tarkoituksena on alun perin ollut pienentää laadun vaihtelusta johtuvaa riskiä ja taata tilitoimistolle vakaita tuloja. Kun veloitus sidotaan ajankäyttöön, vähenee työn laadun merkitys. Saadaan siis myytyä myös huonompilaatuista työtä, mutta toisaalta joudutaan tulemaan hinnassa alaspäin, jos onnistutaan tuottamaan huippulaatua.

Sopimaton tuntihinnoitteluun tilitoimistoala on mielestäni siksi, että työ ei ole luonnollisesti ajan käyttöön sidottua, kuten vaikkapa vartiointiala. Toisaalta työn lopputulos ei ole kovin konkreettinen ja objektiivisesti arvioitavissa, kuten on esimerkiksi rakennusalalla tai vaikkapa asianajotoimistossa. Tilitoimiston onnistumista ja ajankäytön järkevyyttä ei siis voida arvioida, kuten valmistunutta taloa tai oikeudessa läpi saatua kannetta. Sähköinen taloushallinto tulee ehdottomasti ohjaamaan kehitystä Porterin mainitsemaan suuntaan, jossa tuote, sen asiakkaalle tuottama arvo ja hinta määritetään asiakkaan, ei palvelujen tarjoajan näkökulmasta.

Porter jakaa toiminnot kahteen luokkaan eli perus- ja tukitoimintoihin. Toisaalta hän tyypittelee kolmeen eri kategoriaan, jotka ilmentyvät siis niin perus- kuin tukitoiminnoissakin. Nämä toiminnon perustyyppit ovat välitön, välillinen ja laadun varmistaminen. Inhimillisten voimavarojen hallinnan Porter omassa esityksessään luokittelee tukitoimintoihin kuuluvaksi (Porter 1985, 56 ja 61- 62)

Tilitoimiston sähköisten taloushallintopalvelujen kannalta on inhimillisten voimavarojen hallinta kuitenkin ehdottomasti perustoiminto ja ehdottomasti tärkein Porterin esittelemistä erilaisista toiminnoista. Näkemyseron Porterin ja oman työni välillä selittää

se, että Porter lähestyy asiaa täysin strategisesta, ison tuotannollisen yrityksen näkökulmasta, kun taas oma näkökulmani on palveluja tuottavan pienen liiketoimintayksikön näkökulma.

Oleellista kuitenkin on, että Porter näkee inhimillisten resurssien hallinnan olevan joillain aloilla jopa tärkein kilpailuetuun vaikuttava tekijä. Porter korostaa rekrytoinnin, koulutuksen ja motivoinnin merkitystä tällaisissa tilanteissa ja itse asiassa nostaa kirjanpitoalan esimerkiksi alasta, jolla kilpailuetu riippuu voimakkaasti inhimillisten voimavarojen hallinnasta. (Porter 1985, 61) Tässä asiassa olen täysin samaa mieltä Porterin kanssa ja toivon voivani kehitystyölläni entisestään parantaa Rantalaisen ymmärrystä henkilöstöön panostamisen tärkeydestä.

Toimintojen tyypittelyn kannalta ehdottomasti oleellisin tyyppi työni kannalta ovat välittömät toiminnot. Oikeastaan kyse ei niinkään ole välittömistä toiminnoista sinänsä vaan tavoitteena on pikemminkin ohjata tilannetta siihen suuntaan, että välittömien ja suoraan asiakkaisiin kohdistuvien toimintojen osuus jokaisen kirjanpitäjän työtehtävissä olisi optimaalisen suuri. Tämä johtaa mahdollisimman pieneen hallinnolliseen työhön ja byrokraatiaan, jotka ovat mielestäni kannattavan tilitoimistotoiminnan perusedellytyksiä.

Välttämättä tilitoimiston ongelmana ei varsinaisesti olekaan, tai ole edes aiemmin ollut, liiallinen hallinnollisuus ja byrokraatia vaan pikemminkin tyypillisesti byrokraattisten toimintojen ja käytäntöjen sisällyttäminen nimellisen asiakastyön piiriin. Tämä taas näkemykseni mukaan juontaa aiemmin käsitellystä tuntihinnoittelun periaatteesta. Kun tuote ja laskutus määrittyvät käytetyn ajan mukaan ja lopputuote on abstrakti, kasvaa houkutus tehdä byrokraattista, mahdollisesti turhaa työtä ja laskuttaa se asiakkaalta ajankäytön perusteella.

Kaiken kaikkiaan Porterin arvoketju nousee työni tärkeimmäksi teoriaksi, koska arvoketjun perusideana on hyödyn tuottaminen asiakassuhteen molemmille osapuolille. Toimivan arvoketjun löytyminen edellyttää siis hyödyn ja tyytyväisyyden saavuttamista niin palveluntuottajan kuin vastaanottajankin osalta. Toimivassa arvoketjussa siis tuotteena on aina viime kädessä asiakkaan kokema hyöty, eikä jokin tietty fyysinen tuote tai palvelu sinänsä. Juuri tämän aidon asiakkaan kokeman hyödyn tuominen

tilitoimiston kaiken toiminnan keskipisteeksi on tämän työn tavoite ja perimmäinen tarkoitus.

3.3 Peter Drucker – tavoitejohtaminen

Yhdysvaltalainen, syntyperältään itävaltalainen Peter Drucker, teki pitkän uran kansainvälisenä talouselämän ja liikkeenjohdon asiantuntijana. Hän toimi ylimmän johdon konsulttina ja hänen asiakaskuntaansa kuuluivat myös maailman suurimmat yritykset. Drucker toimi eläessään merkittävässä määrin opettajana ja kirjoitti kymmeniä teoksia, joissa käsiteltiin niin liiketaloudellisia kuin yhteiskunnallisiakin aiheita.

Drucker oli kiinnostunut nykyisenkaltaisesta tietotyöstä ja sen johtamisesta jo aikakautena, jolloin työ vielä pääosin oli ruumiillisen konkreettista. Eräs hänen tärkeimmistä ajatelmistaan oli tavoitejohtamisen (alun perin englanniksi management by objectives) filosofia. Tavoitejohtamisessa pyrittiin luomaan yrityksille sopiva johtamismalli, jossa kaikki toiminta suuntautuisi mahdollisimman tehokkaasti ja välittömästi yrityksen kannalta oleellisiin asioihin turhan byrokratian ja muun oheistoiminnan sijaan.

Tavoitejohtaminen soveltuu tutkimukseni toiseksi pääteoriaksi, koska siinä kaikki toiminta mielletään tavoitteiden kautta. Juuri tavoitteellisuuden, mitattavuuden ja analyttisuuden lisääminen Rantalaisen toimintaan on työni tavoite. Kaikki nämä asiat ovat tärkeässä roolissa Druckerin tavoitejohtamisessa.

Druckerin painottaa voimakkaasti oleelliseen keskittymistä ja turhan byrokratian karsimista, nämä ovat kumpikin myös minun tavoitteitani. Tavoitejohtaminen korostaa myös niin johtajien kuin työntekijöidenkin itsenäistä päätöksentekoa ja itseohjautuvuutta. Sähköinen taloushallinto tilitoimistoympäristössä vaatii näitä kumpaakin ominaisuutta huomattavasti enemmän kuin perinteinen tilitoimistotyö.

Myös Druckerin tavoitejohtamisen perimmäisenä ajatuksena on kilpailuedun saavuttaminen, lisäarvon tuottaminen ja näiden seurauksena syntyvä kannattava liiketoiminta. Vaikka nämä asiat ovatkin tietyllä tavalla itsestäänselvyyksiä, on ne mielestäni aina hyvä pitää mielessä liiketoiminnan prosesseja kehitettäessä. Näin

varmistutaan siitä, että toiminta kaikissa tilanteissa täyttää myös liiketaloudelliset perusvaatimuksensa.

Druckerin näkemyksen mukaan jokaisen yrityksen toiminnan kannalta on erittäin tärkeää, että ihmisistä muodostuu aito tiimi ja että yksittäiset työpanokset yhdistyvät yhteiseksi suoritukseksi. Kaikkien toimien tulee yrityksessä vetää samaan suuntaan ja toimintojen välinen kitka ja tarpeettomat toistot tulee minimoida. Jokaisen yksittäisenkin työtehtävän tulee olla yrityksen tavoitteiden mukainen ja kaikkien johtajien tekemien toimien pitää kohdistua kokonaisuuden onnistumiseen. (Drucker 2002, 97)

Drucker myös painottaa ammattitaidon merkitystä ja sitä, että organisaation on toiminnassaan vaadittava kaikilta työntekijöiltään äärimmäistä kykyjen mukaista ammattitaitoa. Kaikkein merkittävimmäksi asiaksi puhtaan ammattitaidon sijaan Drucker kuitenkin näkee ammattitaidon suuntaamisen oikeisiin ja yrityksen tavoitteiden kannalta oleellisiin työtehtäviin. Hänen näkemyksensä mukaan on siis hyvinkin mahdollista, että sinänsä ammattitaitoinen henkilö haaskaa kykyjään ja tekee mahdollisesti toisarvoisia asioita, vaikka luulee soveltavansa ammattitaitoaan parhaimpien kykyjensä mukaan. (Drucker 2002, 97-98)

Analogia Druckerin näkemysten ja oman työni välillä kulkee siten, että Druckerin johtajan paikalla on minulla kirjanpitäjä ja johdettavan yrityksen tai yksikön tilalla taas kirjanpitäjän yksittäinen asiakkuus. Näkemykseni mukaan tämä yhteneväisyys on todellinen ja kirjanpitäjän toiminta sähköisen taloushallinnon maailmassa eräänlaista johtamistyötä. Virallisesti kirjanpitäjä tuskin koskaan johtaa tilannetta, mutta usein kirjanpitäjän on rivien välistä osattava lukea häneen kohdistuvat niin sanotut hiljaiset vaatimukset, joita ei ole sopimuksissa tai neuvotteluissa varsinaisesti lukkoon lyöty.

Kirjanpitäjän pitää siis osata soveltaa ammattitaitoaan ja katsoa, että asiakkuus ohjautuu tavoitteiden mukaiseen suuntaan kokonaisuuden kannalta. Aina ei näitä tavoitteita ole edes mitenkään virallisesti määritelty vaan nekin tavallaan näennäisessä rauhan tilassa odottavat toteutumistaan. Kirjanpitäjän tulee ymmärtää, että hänen tulee omalta osaltaan ohjata kokonaisuutta kohti näitä tavoitteita ja tarvittaessa ainakin itselleen myös määrittää nämä tavoitteet. Erityisen tärkeää on huomata, että asiakkuus

ei välttämättä itsestään ohjautu kohti tavoitteiden mukaista toimintaa vaan kirjanpitäjän on usein jopa kädestä pitäen ohjattava tapahtumien kehittymistä haluttuun suuntaan.

Merkillepantavaa on myös se, että tilitoimistoympäristössä Druckerin mainitsema riski ammattitaidon suuntautumisesta väärin tehtäviin on mielestäni erittäin suuri. Usein tilitoimistossa väärin suuntautuneilla tehtävillä on vieläpä tapana monistua. Ensin tämä tapahtuu yksittäisen kirjanpitäjän eri asiakkuuksien kesken ja tämän jälkeen myös eri kirjanpitäjien välillä.

Peter Druckerin mielestä yrityksen tai sen osan menestyksellinen johtaminen vaatii johtamistyön vaatimusten kohdistumista työn vaatimuksiin esimiehen vaatimusten sijaan. Hän näkee jälkimmäisen epätoivottavan menettelyn varsin yleisenä yritystoiminnan piirteenä. (Drucker 2002, 98-99)

Hän pitää erittäin tärkeänä johtamisen tavoitteellisuutta, tavoitteiden konkreettisuutta ja tavoitteiden jakamista lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Druckerin mukaan on oleellista nivoa tavoitteellisuus elimelliseksi osaksi päivittäistä toimintaa. Hän nimenomaisesti vastustaa niin sanottua kampanjajohtamista, jossa keskitytään hetkellisesti jonkun tietyn toiminnon tai osa-alueen parantamiseen tai kehittämiseen. (Drucker 2002, 99-101)

Itse pidän tilitoimiston sähköisen taloushallinnon osalta ensiarvoisen tärkeänä, että kirjanpitäjän toiminta, Druckerin ajatusten mukaisesti, kohdistuu nimenomaan työn eli tässä tapauksessa yksittäisen asiakkuuden vaatimuksiin. On toki selvää, että ulkoisetkin vaatimukset, kuten tilitoimiston omat tavoitteet esimerkiksi laskutukselle ja kannattavuudelle, asettavat toiminnalle rajoituksia. Nämä ulkoiset vaatimukset tulee kuitenkin aina nähdä varsinaiselle asiakkaaseen kohdistuvalle toiminnalle alistaisina. Tällä tarkoitan sitä, että esimerkiksi tilitoimiston asiakaskannattavuuteen liittyvää ongelmaa pitää lähteä aina tutkimaan ja ratkaisemaan asiakkaalle tehtävien toimintojen ja palvelujen kautta. Asiaa ei suinkaan pidä hoitaa vaikkapa hintoja yksipuolisesti korottamalla.

Toiminnan sähköisen taloushallinnon parissa tilitoimistossa on myös oltava ehdottoman ja kouriintuntuvan tavoitteellista. Tämä siksi, että myytävä tuote on usein erittäin abstrakti, vaikeasti määriteltävä ja usein jopa kaikille osapuolille tiedostamaton. Joskus tuotteessa on kysymys lähes yksinomaan asiakkaan henkilökohtaisesta ja tunnepohjaisesta asenteesta tilitoimiston tekemää työtä kohtaan. Tämän vuoksi toiminnan on oltava jopa korostetun tavoitteellista. Muuten on suuri vaara, että tehtävien toimien yhteys kokonaisuuteen häviää ja ammattitaitoa väärinkäytetään toisarvoisten tehtävien hoitamiseen.

Ajallisesti tilitoimistotoiminnassa tarvitaan tavoitteellisuudelle useampia tasoja kuin Druckerin esityksessä, joka pohjautuu yleisjohtamisen näkökulmaan. Pelkästään pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteet eivät riitä vaan on sovellettava myös näiden kahden välimuotoja. Tilitoimistotoiminnan kannalta tavoitteellisuuden ajallista hallintaa toki helpottaa alan luonnollinen vuosisykli tilinpäätöksineen, kvartaaleineen, kesälomakausineen ja niin edelleen.

Myös kampanjajohtaminen soveltuu tilitoimistolle huonosti, koska lähes poikkeuksetta asiakassuhteet ovat pitkiä, toistaiseksi voimassa olevia. Kampanjajohtamisen tapaisia toimia voidaan tilitoimistotoiminnassakin toki tehdä, mutta tällöin on aina varmistuttava siitä, että tehty parannus on mahdollista säilyttää myös pysyvässä toiminnassa, kampanjan loppumisen jälkeen. Mikäli näin ei tehdä, on vaarana se, että kampanjajohtaminen aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä, koska toiminnan laadun huonontuminen tulee jossain vaiheessa myös kampanjasta hyötyneen asiakkaan eteen. Tällöin on suuri vaara, että myöhemmin syntyvä laadun heikennys jättää asiakkaan sieluun syvemmän jäljen kuin jo mahdollisesti aikaa sitten tehty ja unohtunut parannus.

Peter Drucker näkee tavoitejohtamisen myös itsensä johtamisen työvälineenä. Hänen mielestään tavoitejohtamisen avulla johtajat pystyvät paremmin itse seuraamaan suorituskyykyään. Itsensä johtamisen parantuminen ja oman toiminnan tavoitteellisuuden kasvu myös hänen mukaansa vähentää valvonnalla johtamisen tarvetta. (Drucker 2002, 102-103)

Ehkä merkittävimpänä Peter Druckerin antina omalle kehitystehtävälleni näen juuri kirjanpitäjän itsensä johtamisen parantamisen. Oman näkemykseni mukaan ilman korkeaa itsensä johtamisen tasoa on menestyksellinen työskentely tilitoimistoalan sähköisten palvelujen parissa käytännössä mahdotonta. Itsensä johtamisen tärkeimpiä osa-alueita ovat itsenäinen vastuunkanto ja ratkaisujen teko, oma-aloitteisuus ja proaktiivisuus kaikessa toiminnassa sekä realistinen, mutta voimakas ammatillinen itsetunto, joka johtaa tarkoituksenmukaisuuteen ja korkeaan arvostelukykyyn kaikissa tehdyissä toimissa. Kaikkia edellä mainittuja ominaisuuksia voidaan mielestäni parantaa ja kehittää tavoitejohtamisen oppien pohjalta.

3.4 Projektimainen toiminta

Oleelliset aputeoriat liittyvät työn projektointiin.

On välttämätöntä nähdä kehitettävällä prosessilla alku, loppu ja tavoitteet sekä pystyttävä analysoimaan prosessin onnistumista jälkikäteen. Tässä auttavat erilaiset työn projektointiin liittyvät teoriat.

Kehityskohteena olevassa prosessissa on runsaasti projektimaisia piirteitä jo edellä mainittujen perusasioiden lisäksi. Prosessin työt ja vastualueet on voitava jakaa tarkasti eri henkilöille, kuten projekteissa on tapana. Toimille on laadittava aikataulu, jonka toteutumista on prosessin vetäjän seurattava, kuten projektipäällikkö seuraa projektinsa aikataulua. Usein prosessin kuluessa joudutaan pitämään palavereita, jotka muistuttavat mahdollisesti paljonkin projekteille tyypillisiä säännöllisiä seurantapalavereita.

Tästä huolimatta kysymys ei mielestäni kuitenkaan ole projektisuunnitelman laatimisesta tai projektin muodon antamisesta prosessille. Tämän vuoksi projektionnin teoriat eivät voi myöskään olla pääteorioita vaan ainoastaan aputeorioita, joskin merkittäviä sellaisia.

Projektionnin tärkein anti kehittämistyölleni ovat sen yleiset periaatteet. Prosessissa on osattava toimia tavoitteellisesti ja päämäärätietoisesti, kuten projekteissa toimitaan. Prosessille ei kuitenkaan voida antaa etukäteen määrättyä projektin muotoa vaan aina

on elettävä ja reagoitava tilanteen ja kulloisenkin asiakkaan vaatimalla tavalla. Tässä kohdassa työni tavoitteet eroavat mielestäni voimakkaasti varsinaisesta projektitoiminnasta. Pyrkimys on kehittää toimintaa joustavaan muotoon, jossa voidaan elää hetkessä, mutta kuitenkin tavoitteet selvästi nähden ja niitä kohti pyrkien. Ei rakentaa byrokraattista malliprojektisuunnitelmaa, johon mahdollisesti nojaututtaisiin turhan tarkasti tilanteen vaatimuksiin nähden.

Projektimaiselle toiminnalle on tyypillistä, että siinä tehdään yksi asia yhden kerran alusta loppuun. Tavoitteena on aina haluttu lopputulos, annetussa aikataulussa ja budjetoiduin kustannuksin. Projektitoiminnan vahvuutena voidaan pitää sitä, että sen kolme edellä mainittua kulmakiveä aika, raha ja lopputulos ovat helppoja mieltää. Toisaalta, projektin onnistumisen kannalta, on ensiarvoisen tärkeää osata priorisoida projektiin kuuluvia töitä ja asioita. (Anttonen 2003, 15-16)

Nopeasti ajatellen vaikuttaisi tilitoimistotyö olevan kaikkea muuta kuin projektimaista. Asiakassuhteet ovat periaatteessa toistaiseksi voimassa olevia ja palvelun sisältö usein muuttumatonta ja toistuvaa. Hieman tarkemmin asiaa tarkastelemalla pystyy tilitoimistotyöstä kuitenkin löytämään varsin paljonkin projektimaisia piirteitä ja etenkin runsaasti tilanteita, joissa projektimaisemmin toimimalla ja ajattelemalla voitaisiin parantaa ja tehostaa omaa toimintaa ja palvelun laatua.

Ensimmäinen huomattava asia on se, että näennäisesti tasapaksuun tilitoimistopalveluun sisältyy myös vaiheita, joita voidaan kutsua projekteiksi aivan sanan todellisessa merkityksessä. Ehkä tyypillisin tällainen vaihe on tämänkin tutkimuksen kohteena oleva asiakkaan sisääntuloprosessi sähköisten taloushallintopalvelujen piiriin. Laajemmin ajatellen tässä prosessissa toki on kysymys uuden asiakkaan haltuunotosta. Tämä prosessi taas toistuu tilitoimistomaailmassa täysin riippumatta siitä toimitaanko sähköisten palvelujen parissa vai ei.

Tällaiset niin sanotut aidot projektit tulisi tilitoimistomaailmassa pyrkiä tunnistamaan ja sen jälkeen ryhtyä toimimaan asiassa tarvittaessa projektimaisella tavalla. Tämän asian nostaminen esiin ja tuominen laajempaan tietoisuuteen Rantalaisella on eräs tärkeimmistä tämän opinnäytetyön tavoitteista. Tilitoimiston projektitoiminnassa on

kuitenkin aina muistettava terve järki. Muuten on vaarana se, että aletaan muodostaa mahdollisesti hyvinkin suppeita projekteja, joita käsitellään sitten kenties turhan byrokraattisesti. Tällöin voidaan näkemykseni mukaan varsin helposti menettää toiminnasta perusajatus ja myös kate, koska projektin hallinnointityötä ei välttämättä voida perustellusti asiakkaalta laskuttaa.

Toinen tärkeä yhteys projektitoiminnan ja tilitoimistotyön välillä on se, että mielestäni nykypäivän kirjanpitäjän työ on käytännössä jatkuvaa projektien aloittamista, projektityön tekemistä ja niiden päättämistä. Tässä yhteydessä käsitän projektitoiminnan varsin laajasti ja kyse on itse asiassa tiettyjen periaatteiden hyvästä soveltuvuudesta kirjanpitäjän omaan työn hallintaan ja itsensä johtamiseen. Omaa päivittäistä, kuukausittaista ja vuotuista työsarkaansa projektin keinoin analysoimalla pystyy työntekijä mielestäni parhaalla mahdollisella tavalla kontrolloimaan oman työnsä laatua ja toisaalta vaalimaan omaa jaksamistaan ja työkykyään.

Oleellista näin toimiessa on siis osata määrittää kullekin asiakkaalle ja työtehtävälle sopiva aikataulu, lopputulos, johon tähdätään ja varmistua siitä, että työkokonaisuus alkaa ja päättyy sen sijaan, että työpäivä täytyisi epämääräisestä silpusta ilman konkreettisia tuloksia. Kun tehdään työtä, jonka lopputulos ei luonnostaan ole kovin konkreettinen, kannattaa työntekijän itsensäkin voimakkaasti panostaa siihen, että luo itselleen konkreettisia maaleja ja tavoitteita, joihin pyrkii.

Projekteja toteutettaessa on erittäin tärkeää tehdä arviointia sekä projektin kuluessa että sen päätyttyä. Arvioinnin voi mieltää projektin johtamisen ja ohjauksen välineeksi. Usein arviointi on vaikeaa, tuloksia on vaikea mitata ja tulokset ovat heikosti yleistettävissä. (Koskinen 2002, 53)

Tilitoimistoissa on työn arviointi ja sen lopputulosten arviointi ollut perinteisesti varsin vähäistä. Lähinnä kyse on ollut yksittäisen kirjanpitäjän tekemästä itsearviointista ja arvostelukyvystä omaa työtään kohtaan. On luotettu siihen, että kirjanpitäjä osaa itse rakentaa kullekin asiakkaalle sopivat tavoitteet ja arvioida niiden toteutumista. Jos arviointia onkin tehty, on se tapahtunut esimiehen tai asiakkaan aloitteesta yleensä tilanteessa, jossa palvelussa tai yhteistyötyössä on ilmennyt jonkinlaisia ongelmia.

Arviointia luontevana osana työn kokonaisuutta ei ole liiemmin harrastettu. Tämä on, yhdessä edellä mainitun negatiivisen palautteen ylikorostumisen kanssa, varmasti osaltaan vaikuttanut siihen, että mielestäni tilitoimistoympäristössä arviointi koetaan usein negatiivisena asiana tai uhkana.

Projektimaisempi lähestymistapa oman työn arviointiin omaksumalla, olisi tilitoimistoympäristössä mielestäni saavutettavissa merkittäviä hyötyjä. Rakentamalla arviointiin säännöllisesti käytettäviä malleja ja nostamalla esiin myös kirjanpitäjien keskinäisen arvioinnin mahdollisuus voitaisiin parantaa tiedonkulkua ja lisätä avointa keskustelua tilitoimistoissa. Mielestäni arvioinnin nostaminen entistä enemmän päivänvaloon myös ehdottomasti parantaisi Peter Druckerin korostamaa tavoitteellisuutta ja itsensä johtamista tavoiteasettelun ja arvioinnin kautta. Erittäin tärkeää on myös pitää huolta siitä, ettei arviointia kehittämällä luoda uutta byrokratiaa vaan saada esille liiketoimintaa aidosti edistävää informaatiota.

Arvioinnin ja mittareiden rakentamiseen kannattaa myös erityisesti kiinnittää huomiota, koska mittauksen kohteet jo sinänsä ovat usein varsin vaikeasti hahmotettavia vaikka ne saattavat pinnallisesti katsoen vaikuttaa yksinkertaisiltakin. Esimerkiksi kannattavuuden ja tuottavuuden käsitteet ovat tilitoimistoalalla usein varsin selvinä pidettyjä, mutta oman näkemykseni mukaan asia ei välttämättä lainkaan näin ole. Tämä johtuu muun muassa alan tuntiveloitusperinteestä ja niin sanotun sisäisen byrokratian veloitettavaan asiakastyöhön kohdistumisesta.

Tulevaisuudessa projektipäällikön työ ja johtaminen ylipäätään tulee siirtymään entistä enemmän johtokunnan huoneista suoraan asiakastyöhön. Etenkin, jos yritys tavoittelee laadun, kasvavan asiakaskunnan ja kannattavuuden tapaisia asioita. Tärkeintä johtamistyössä on koko ajan muistaa asiakkaan ja loppukäyttäjän näkökulma, muuten vaarana on se, että tuotetaan ajan mittaan käyttökelvottomiksi tai asiakkaan kannalta suorastaan huonoiksi osoittautuvia tuotteita ja palveluja. (Karlsson & Marttala 2001, 14)

Mielestäni jo nyt sähköisen taloushallinnon parissa tilitoimistoissa työskentelevän henkilön työnkuva muistuttaa erittäin paljon eräänlaisen projektipäällikön työnkuvaa.

Tulevaisuudessa asiakkaiden tietoisuuden ja vaatimustason entisestään noustessa tulee tämä piirre todennäköisesti vielä nykyistäkin enemmän korostumaan.

Välttämättä kirjanpitäjää ei missään vaiheessa projektipäälliköksi nimetä, mutta käytännössä hänelle monessa asiakassuhteessa tämä rooli kuitenkin jaossa jää. Kirjanpitäjän tehtäväksi jää koota yhteen usean muun henkilön tai toimijan tekemä työ ja vastata kokonaisuudesta asiakkaaseen ja mahdollisesti muihinkin sidosryhmiin päin. Hän vastaa aikataulun pitävyydestä ja toisaalta realististen oikein suuntautuvien tavoitteiden asettamisesta ja vastaa niiden täyttymisestä. Hän arvioi omaa ja muiden työtä niin kesken prosessien kuin niiden jälkeenkin. Kaikki edellä mainitut piirteet ovat hyvin tyypillisiä projektipäällikön toimenkuvan osia.

3.5 Muut aputeoriat

Tukevat aputeoriat liittyvät muutoksen hallintaan sekä johtamiseen, oppimiseen organisaatiossa sekä organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen yleensä.

Sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä on aina kyse muutoksesta. Se kuinka suuresta tai mullistavasta muutoksesta on kulloinkin kyse, toki vaihtelee hyvinkin laajasti tapauksittain. Muutoksen suuruuteen vaikuttavat hyvin monet tekijät aina asiakkaan koosta, toiminnan luonteesta ja avainhenkilöiden taustoista lähtien. Tilitoimiston kannalta suurimpia muutokseen liittyviä kysymyksiä ovat se onko kysymyksessä kokonaan uusi asiakkuus vai vanhan asiakkaan palvelun muutos sekä se onko sähköinen taloushallinto asiakkaalle uutta vai jo entuudestaan tuttua.

Yrityskauppojen yhteydessä käytetään niin sanottua sadan päivän käsitettä. Tällä tarkoitetaan tutkimuksissa ja käytännön työssä havaittua tosiasiaa, että muutostilanteessa organisaatiossa toimivat ihmiset kestävät epävarmuutta noin sadan päivän ajan. Nämä ensimmäiset kolme kuukautta ovat eräänlainen uuden johdon etsikkoaika, jonka aikana toiminnan päälinjat tulee määritellä ja kyetä näyttämään selvää uutta suuntaa organisaation tulevaisuudelle. Jos tässä ei onnistuta, on vaarana, että luottamus yrityskaupan onnistumiseen ja johdon kykyyn viedä muutos läpi menetetään. Tästä taas seuraa monenlaisia ongelmia, kuten avainhenkilöiden lähtemisiä, asiakkaiden menetyksiä ja niin edelleen. (Erkkilä 2001, 144)

Liiketoimintaprosessin uudelleen suunnittelun tulee aina pohjautua strategisesti määriteltyyn visioon, joka kertoo, mitä muutokselta halutaan ja mikä on muutoksen päämäärä. Vision määrittely lähtee projektinhallinnan suunnittelusta, jonka perusteella laaditaan tilannearvio ja kokonaissuunnitelma muutostoimenpiteitä varten. (Martola & Santala 1997, 45-46)

Vaikka kahdessa edellisessä kappaleessa kuvatut näkemykset ovatkin alun perin isoja yritysten yhdistämissä ja laajoja prosessikokonaisuuksia koskevia, pätevät niiden ydinasiat mielestäni myös mainiosti omassa tutkimuskohteessani.

On ehdottoman tärkeää tilitoimiston ymmärtää, että sähköiseen taloushallintoon siirryttäessä on pystyttävä toimimaan melko nopeasti vaikuttavalla tavalla. Perinteisessä tilitoimistoajattelussa sata päivää on erittäin lyhyt aika, mutta tosiasiasa nykypäivän sähköisen taloushallinnon muutosprosesseissa erittäin pitkä aika. Lisäksi tilitoimiston tulee ymmärtää, että muutoksen nopeaa vaikuttavuutta odotetaan hyvin usein juuri tilitoimistolta vaikka tätä ei olisi kirjallisesti tai suullisesti sovittukaan. Tyytymättömyys muutosten hitauteen saattaa kohdistua tilitoimistoon vaikka syy ei sen olisikaan.

Vision olemassaolon tärkeyttä ei voida tässä yhteydessä mielestäni liikaa korostaa. Välttämättä mitään muodollista tai paperille laitettavaa utooppista visiota ei ole tarpeen laatia, mutta kirjanpitäjällä on oltava päässään näkemys siitä mihin suuntaan ja minkälaista lopputulosta kohti muutosprosessissa ollaan kulkemassa. Tämän ajattelun kehittämisessä on tilitoimistoalalla valtavasti työtä. Kyseessä on koko alan minäkuvan muuttaminen. Valmiin tiedon tallentajasta ja luokittelijasta on siirryttävä uuden tiedon ja näkemyksen tuottajaksi.

Jokaisella organisaatiolla on oma organisaatiokulttuurinsa. Mitä organisaatiokulttuurilla milloinkin tarkoitetaan, riippuu siitä missä yhteydessä termiä käytetään ja kuka sitä käyttää. Edgar Scheinin mukaan organisaatiokulttuuri on perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on luonut käsitelläkseen sisäisiä tai ulkoisia ongelmiaan. Tämä malli on toiminut niin hyvin, että sitä on voitu katsoa opetettavan uusille ryhmään tulijoille. Ajan

myötä on malli muodostunut itsestäänselvyydeksi ja täysin tiedostamattomalle tasolle. (Schein 1987, 26)

Tutkimukseni kohteessa olevassa prosessissa on tilitoimiston kannalta aina kysymys vieraaseen eli asiakkaan organisaatiokulttuuriin menemisestä. Jos kyseessä on uusi asiakas, on kyseessä tietysti kokonaan uusi organisaatiokulttuuri, mutta myös ohjelmistovaihdon yhteydessä käytännössä joudutaan yleensä menemään uuteen organisaatiokulttuuriin sisään. Tämä siksi, että sähköisen taloushallinnon logiikan vuoksi asiakassuhde tiivistyy ja lähenee. On mahdotonta enää vain tarjota tarkoin määriteltyä palvelua asiakkaan ulkopuolelta, on mentävä sisään asiakkaan toimintaan ja organisaatioon. Asiakkaan organisaatiokulttuurin tuntemusta ei pidä ylikorostaa eikä etenäkään ole kirjanpitäjän tehtävä yrittää muuttaa sitä. Tietoisuus organisaatiokulttuurin olemassaolosta ja siitä, että asiakkaankin organisaatiossa on paljon piilossa pinnan alla, on erittäin tärkeää.

Jos organisaation ensisijainen varanto on äly, sen rakenne muuttuu ja siitä syntyy joustavien eri tehtäviä varten koottujen projektiryhmien kokoelma. Tällöin myös organisaation perusideologia muuttuu ja sen tehtäväksi muodostuu korostetusti sen tehtävän toimittaminen, jota varten organisaatio on olemassa (Ruohotie & Honka 1997, 15)

Kun muodostetaan sähköisen taloushallinnon yhteyteen uusi tiimi, jonka jäseniä ovat perustilanteessa kirjanpitäjä ja asiakkaan sähköisiä palveluja käyttävät henkilöt, syntyy mielestäni täysin uusi organisaatio. Muodollisesti ei organisaatiota yleensä ole olemassakaan, mutta tosiasiallisesti lähes aina on. Tämän organisaation olemassaolo ja sen luonne edellä kuvatun kaltaisena älyllisenä organisaationa tulee tilitoimistossa vähintään johdon tasolla tiedostaa. Johdon tulee ymmärtää kulloisenkin asiakkaan yhteyteen muodostuneen organisaation tarkoitus ja tukea sitä siinä. Tietysti näiden eri organisaatioiden tarkoitukset ovat yleensä hyvin samankaltaisia eikä kaikkia ole syytä tietenkään pohjamutia myöten tutkia. Tärkeintä onkin tiedostaa, että aina organisaation tarkoitukset eivät ole identtisiä ja tarvittaessa pitää erilaisuus hyväksyä ja sitä pitää tukea. Vain näin voidaan tuottaa aidosti asiakaslähtöisiä palveluja.

Vesa Nissisen syväjohtamisen filosofiassa määritellään erinomainen johtamiskäyttäytyminen. Tämän toimintatavan tärkeimmät piirteet ja samalla Nissisen syväjohtamisen neljä kulmakiveä ovat luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi ja ihmisen yksilöllinen kohtaaminen. Nämä neljä piirrettä ovat Nissisen mukaan löydettävissä kaikissa kulttuureissa ja jokaisessa organisaatioissa. (Nissinen 2006, 31-32)

Kehittämistoiminnan tarkoitus on tarttua asioihin niin, että ne kehittyvät parempaan suuntaan. Yleensä tietovaltaisilla aloilla kehittämistoiminta liittyy tuotteiden tai konseptien kehittämiseen. Nykyään yritysjohtamisessa korostetaan liiketoiminnan kehittämistä. Valmiiden asioiden mahdollisimman tarkan hallinnoinnin sijaan on usein tärkeimmäksi asiaksi tullut oman vastualueen tehokas kehittäminen. (Karlöf & Lövingsson 2004, 84-85)

Vaikka kahdessa edellisessä kappaleessa esitetyt näkemykset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta saattavat ensi alkuun vaikuttaa täysin tilitoimiston arkiseen kirjanpitotyöhön liittymättömiltä, on niillä mielestäni etenkin sähköisen taloushallinnon osalta kuitenkin tärkeä merkityksensä. Tämän tutkimuksen kohteena oleva haltuunotto-prosessi ja tilitoimiston sähköinen ylipäätään on mielestäni luonteeltaan hyvin tyypillistä kehittämistoimintaa, jossa asioita pyritään saattamaan paremmalle tolalle ja järjeistämään toimintaa. Lisäksi tilitoimiston ja kirjanpitäjän rooli on usein vetää ja johtaa tätä kehittämistoimintaa, joko avoimesti tai taustalla oikeista naruista vetäen. Tässä työssään hän tarvitsee kaikkia erinomaisen johtamiskäyttäytymisen kulmakiviä. Erityisen tärkeitä kulmakiviä ovat mielestäni luottamuksen rakentaminen ja ihmisten yksilöllinen kohtaaminen. Ilman vahvaa luottamusta on vaikeaa, ellei mahdotonta, rakentaa ja ylläpitää tilitoimistopalvelun tapaista pysyvää palvelutuotetta. Lisäksi nykypäivänä korkeatasoinen palvelutuote vaatii ehdottomasti aidosti yksilöllistä ja asiakaslähtöistä näkökulmaa taustalleen. Massatuotteen myyminen melko kalliina, korkean lisäarvon tuotteena ei nykyään ole pitkän päälle mahdollista.

3.6 Tutkimusmenetelmän teoreettinen viitekehys

Tärkein tutkimusmenetelmäni tässä työssä on laadullinen haastattelututkimus. Haastatteluissa pääpaino oli haastateltavien melko vapaalla asioiden ja yhteyksien

kuvailuilla tarkkoihin ja täsmällisiin kysymyksiin vastaamisen sijaan. Tämän vuoksi tärkeimmäksi asiaksi myös tutkimusmenetelmän teoreettisen viitekehyksen osalta nousi haastattelujen vastausten analysointi.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaineisto harvoin tarjoaa suoria vastauksia itse tutkimusongelmaan. Tutkijan on osattava tehdä analyttisiä kysymyksiä, jotka usein tarkentuvat ja hahmottuvat vasta haastatteluaineistoon tutustuttaessa. Jotta tutkija osaa tehdä oikeat ja aineistolle sopivat kohti tutkimusongelman ratkaisemista johdattavat kysymykset, tulee hänen ensin tutustua syvällisesti aineistoonsa. (Ruusuvoori & Nikander & Hyvärinen 2010, 13)

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoitaessa on tärkeää muistaa ero luokittelun ja analyysin välillä. Pelkkä aineiston luokittelu ja tämän jälkeen eri luokkiin kertyneen aineiston kuvailu tai referointi ei vielä ole analysointia. Tutkimuksen toteuttaja ei saa jättää aineistoaan puhumaan puolestaan tai piiloutua aineistonsa taakse. Analyysivaiheen tarkoitus on nimenomaan saada esiin systemaattisella läpikäynnillä jotain enemmän kuin aineistoa lainaamalla tai referoimalla olisi mahdollista tuoda näkyville. (Ruusuvoori & Nikander & Hyvärinen 2010, 19)

Laadullisen tutkimusaineiston havaintojen pelkistämässä on erotettavissa kaksi osaa. Ensinnäkin havaintoja tulee aina tarkastella tietystä tutkimukselle sopivasta näkökulmasta. Tämän näkökulman tulee aina tavoittaa jotain olennaista teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen kysymyksenasettelun kannalta. Toinen vaihe pelkistämässä on havaintojen yhdistäminen. Tässä vaiheessa erilliset yksittäiset raakahavainnot yhdistetään jonkin yhteisen piirteen, nimittäjän tai erillisen säännön avulla yhdeksi havainnoksi. (Alasuutari 2011, 40)

Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheen kannalta oleellinen vaihe on myös niin sanottu arvoituksen ratkaiseminen, jota usein myös kutsutaan termillä tulkinta. Aineiston ratkaisemisessa tutkimuksessa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla tehdään tutkittavasta ilmiöstä tulkinta, joka antaa ilmiölle merkityksen. Mitä enemmän tutkijalla on käytettävissään arvoituksen ratkaisemiseen soveltuvia vihjeitä ja johtolankoja sitä paremmin on mahdollista saavuttaa mielekäs ratkaisu, joka

ei ole vain yksi monista mahdollisista ratkaisuista. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta vaikka täydellistä varmuutta tieteellinen tutkimus ei koskaan voikaan saavuttaa. (Alasuutari 2011, 44-48)

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Nykytila-analyysi

Tutkimuksen implementaatiota aloitettaessa on kulunut noin seitsemän vuotta siitä, kun sähköisen taloushallinnon palveluita alettiin tämän tutkimuksen tarkoittamassa muodossa tarjota Rantalaisen asiakkaille. Vuosien kuluessa on sähköinen taloushallinto noussut omassa työyhteisössän Vantaalla vaihtoehtoisesta lisäpalvelusta selväksi päätuotteeksi, johon tullaan tulevaisuudessa täysin keskittymään.

Toiminnan laajentuessa on toki myös lähestymis- ja toimintapa sähköisen taloushallinnon osalta muuttunut. Aivan alussa sähköinen taloushallinto hoidettiin yhden henkilön sivutoimena. Käytännössä tämä tarkoitti Netvisorin käyttävien asiakkaiden ohjaamista tietyille kirjanpitäjälle, jolta vastaavasti siirrettiin muille kirjanpitäjille perinteisen mallin kirjanpitoasiakkaita.

Aivan ensimmäinen vaihe oli kuitenkin varsin lyhyt ja jo noin vuoden sisällä aloituksesta siirryttiin tilanteeseen, jossa Netvisor-asiakkaita alettiin jakaa myös muille kirjanpitäjille. Kaikille ei kuitenkaan vielä tässä vaiheessa näitä asiakkaita osoitettu vaan osa kirjanpitäjistä pitäytyi perinteisen kirjanpidon asiakkaissa. Itse asiassa vasta muutama vuosi sitten päästiin tilanteeseen, jossa kaikilla toimistoni kirjanpitoa tekevillä henkilöillä oli omia Netvisor-asiakkaita. Tällä hetkellä ovat perinteiset kirjanpitoasiakkaat taas enää pieni kuriositeetti ja toimistoni tulee luopumaan perinteisen kirjanpidon toimeksiannoista kokonaan aivan lähitulevaisuudessa. Rantalaisen muissa toimipisteissä toki jatketaan kirjanpitoa myös perinteisin menetelmin, itse asiassa perinteisempään ohjelmistoratkaisuun voimakkaasti panostaenkin. Kysymys ei siis ole koko Rantalaisen siirtymisestä vain sähköisen taloushallinnon ratkaisuihin, jos toki kehitys kokonaisuutenakin todennäköisesti kulkee vähitellen kohti sähköisiä palveluja.

Samaan aikaan, kun Netvisor-asiakkaita alettiin jakaa laajemmalle kirjanpitäjäjoukolle, tehtiin myös ratkaisu, johon koko Rantalaisen toimintamalli sähköisen taloushallinnon osalta edelleen perustuu. Yhtiöön luotiin kokonaan uusi toimenkuva eli Netvisor-asiiantuntija. Alussa kyseessä oli sivutoimi, jota hoiti ensimmäinen Netvisor-kirjanpitäjä omien kirjanpitoitoidensa ohessa. Pian kuitenkin huomattiin, että kasvun ja muutoksen ohjautuessa kohti sähköistä taloushallintoa, tarvitaan työhön päätoiminen henkilö, joka

voi keskittyä sähköisen toiminnan kehittämiseen, ilman omien kirjanpitoasiakkaiden aiheuttamaa työtaakkaa.

Netvisor-asiantuntijan työnkuva oli aloitushetkellään Rantalaisella ainutlaatuinen ja on sitä edelleen. Työnkuvaan kuuluu niin asiakkaiden kuin kirjanpitäjienkin opastaminen ja neuvominen Netvisor-kirjanpitoon kuuluvissa asioissa. Kyseessä on siis eräänlainen Rantalaisen oma help desk – palvelu sekä työntekijöille että tietyille asiakasryhmälle. Lisäksi tehtäviin kuuluvat Netvisorin liittyvät erikoistehtävät eli kertaluontoiset tietojen siirrot, palvelujen avaukset, asiakaskoulutukset ja kaikki muutkin mahdolliset Netvisor-ohjelmistoon liittyvät työt. Tutkimukseni implementaatiota aloitettaessa toiminta on jo sen verran laajaa, että Netvisor-asiantuntijoina työskentelee kaksi henkilöä ja lisäksi yksi henkilö työskentelee Netvisorin-palkanlaskentaosion käyttöönoton parissa.

Netvisor-asiantuntijan tarjoamaan sisäiseen konsultaatioon perustuva toimintamalli on osoittautunut vuosien kuluessa varsin hyvin toimivaksi. Menettelyllä on saavutettu työtehoa ja parannettu asiakkaiden palvelua. Ilman Netvisorin perehtynyttä henkilöä olisi toiminta ollut käytännössä mahdotonta. Tilitoimistoympäristössä täysin ennennäkemätöntä tilannetta, jossa asiakas alkaa laajasti ja aktiivisesti käyttää kirjanpito-ohjelmaa osasovelluksineen, yleisimmin siis myynti- ja ostoreskontraa, ei olisi voitu mitenkään hoitaa vain vastaavan kirjanpitäjän antamalla avustuksella. Etenkään, kun kysymyksessä on useimmiten myös kirjanpitäjälle uusi ja outo ohjelmisto, johon myös hän tarvitsee opastusta ja koulutusta.

Käytännössä prosessi on muodostunut Rantalaisella sellaiseksi, että Netvisor-asiantuntijat toimivat eräänlaisina portinvartijoina, joiden käsien kautta käytännössä kaikki Netvisor-asiakkaat kulkevat. Netvisor-asiantuntijat voidaan määritellä myös eräänlaisiksi projektipäälliköiksi, jotka vastaavat muutosprojektin läpiviennistä. Useimmiten muutokseen kuuluvat myös tilitoimiston ja/tai kirjanpitäjän vaihto, mutta aina on kysymys taloushallinnon ohjelmiston vaihdosta.

Rantalaisen ehdoton vahvuus on ollut se, että Netvisor-asiantuntijoiden työ on onnistuttu pitämään erittäin korkealaatuisena. Näin asiakkaat on saatu vietyä läpi muutosprosessin tyytyväisinä. Etenkin pienehköjen asiakkaiden suhteen on myös

havaittu, että toimintatapa on käytännöllinen ja ehdottomasti ajaa asiansa. Pienelle toiminnalle ei ole syytä rakentaa massiivista haltuunottoa prosessia vaan järjestää halutut palvelut käyttöön, kouluttaa ihmiset ja tämän jälkeen toimia uudessa ympäristössä aktiivisesti tilannetta havainnoiden.

Kuvaan nyt lyhyesti uuden Netvisor-asiakkaan haltuunottoa prosessin Rantalaisella työni implementaatiota aloitettaessa. Kuvaus on melko lyhyt ja yleisluontoinen, koska prosessia ei ole yhtiössä kovin tarkkaan määritelty. Osaltaanhan juuri tämän opinnäytetyönkin tarkoitus on tätä prosessia kehittää ja varmistaa, että se toimii joustavasti asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioon ottaen. Joitain yleisiä periaatteita ja toimintatapoja prosessissa on havaittavissa, mutta pääpaino on selvästi Netvisor-asiiantuntijan ja kulloisenkin kirjanpitäjän melko vapaasti soveltamalla yhteistyöllä.

Prosessi, jossa Rantalainen saa uuden Netvisor-asiakkaan käynnistyy siten, että joko yhtiöön saadaan uusi Netvisor-toimeksianto tai joku nykyinen asiakas haluaa vaihtaa kirjanpito-ohjelmistoaan. Tieto asiasta saavuttaa viimeistään tässä vaiheessa Netvisor-asiiantuntijan ja toimistopäällikön siinä toimistossa, jossa tuleva pysyvä Netvisor-kirjanpitäjä työskentelee. Käytännössä etenkin Netvisor-asiiantuntijalla ja usein myös toimistopäälliköllä on yleensä tieto asiasta jo ennen varsinaisen ratkaisun tekoa. Tämä siksi, että Netvisor-asiiantuntijalla on myös vahva rooli uusasiakashankinnassa eli Netvisor-palvelun myynnissä ja tarjousten laatimisessa. Vanhan asiakkaan ollessa kyseessä käydään taas yleensä ennen ohjelman vaihtoa Netvisor-asiiantuntijan kanssa alustavia keskusteluja mahdollisesta muutoksesta vaatimuksineen, hyötyineen ja haittoineen.

Prosessin alussa, yleensä yhteisessä käynnistyspalaverissa, sovitaan aikatauluista, asiakkaalle avattavista palveluista, esitellään toisilleen kirjanpitäjä ja asiakas, kerrotaan jonkin verran yleisellä tasolla Rantalaisesta sekä keskustellaan muista mahdollisista aiheeseen liittyvistä asioista. Paikalla tässä palaverissa ovat yleensä ainakin asiakkaan valitsemat edustajat, kirjanpitäjä ja Netvisor-asiiantuntija, joissain tapauksissa myös toimistopäällikkö. Asiakas valitsee tietysti itse kokoukseen osallistujansa, mutta tavoite on, että palaveriin osallistuu niin asiakkaan johtoporras, esimerkiksi talous- tai

toimitusjohtaja, kuin Netvisorin käyttävän suorittavan portaan edustajakin, esimerkiksi laskuttaja, reskontranhoitaja tai muu vastaava henkilö.

Etenkin Rantalaisen, mutta yleensä kokonaisuudenkin kannalta ehdottomasti merkittävin henkilö, niin aloituspalaverissa kuin aloitusprosessissa ylipäätään on Netvisor-asiantuntija. Hän alustaa kokouksessa esiteltävät asiat ja toimii useimmiten epävirallisena puheenjohtajana. Asiakkaalla on toki usein melko voimakkaitakin näkemyksiä, mutta aloituspalaverissa ei yleensä niistä hirveästi keskustella. Tämä siksi, että aloituspalaverin hetkellä ratkaisu Netvisorin käyttöönotosta on jo tehty, eikä kyseessä siis ole myyntitilanne, jossa Rantalaisen tulisi myydä palveluitaan ja vakuuttaa osaamistaan asiakkaalle. Nämä toimet on tehty jo ennen aloituspalaveria. Toisaalta ei asiakkaalla ole aloituspalaverin hetkellä myöskään kokemusta uudesta palvelusta. Tämän vuoksi asiakas ei yleensä ole vielä kykenevä arvioimaan palvelua, antamaan palautetta tai esittämään parannusehdotuksia.

Aloituspalaverin jälkeen asiassa edetään yhdessä hyväksytyt suunnitelman mukaisesti käytännössä Netvisor-asiantuntijan johdolla. Avataan siis asiakkaalle palvelut, tehdään tarvittavat tiedonsiirrot aiemmista järjestelmistä, koulutetaan asiakkaan Netvisor-käyttäjät ja toteutetaan kaikki muukin asiaan liittyvä ja sovittu. Valtaosan aloituksen suorittavastakin työstä tekee Netvisor-asiantuntija yhteistyössä pääosin asiakkaan kanssa. Tulevan kirjanpitäjän rooli on usein tässä vaiheessa melko vähäinen, hän astuu yleensä valokeilaan vasta, kun palvelu kokonaisuudessaan alkaa pyöriä Netvisorissa.

Aloitusvaiheen kesto on täysin sovittavissa oleva asia, joka päätetään yhdessä asiakkaan kanssa. Luonnollisesti isommissa asiakkailla prosessi usein kestää kauemmin kuin pienillä johtuen esimerkiksi halusta kouluttaa henkilöstö huolella ennen siirtoa ja muutenkin panostaa muutoksen valmisteleisiin töihin. Rantalaisen ja Netvisor-ohjelmistojen puolesta aikataulu voi tarvittaessa olla hyvinkin nopea. Palvelut saadaan yleensä auki käytännössä heti ja ainoa välttämättä tehtävä ratkaisu on kirjanpitäjän valinta. Käytännössä Netvisorin siirtymisen prosessi aloituspalaverista kirjanpidon laatimiseen Netvisorissa laskien kestää yleensä muutaman kuukauden. Välttämättä kaikki prosessiin kuluva aika ei ole aktiivista toimintaa. Usein saatetaan kesken

prosessin joutua jonkin verran odottelemaan esimerkiksi siirtyvän kirjanpidon loppuun saattamisen tai vaikkapa tiedonsiirtoihin liittyvien teknisten asioiden vuoksi.

Kun kaikki siirtovaiheeseen liittyvät työt on saatu tehtyä, siirtyy asiakassuhteen hoitaminen Rantalaisen päässä kokonaan vastuullisen kirjanpitäjän kontolle. Netvisor-asiantuntija siirtyy pikkuhiljaa taka-alalle, toki hän jää pysyvästikin tukihenkilöksi, johon asiakas voi tarvittaessa ottaa yhteyttä. Loppuun saatettua aloitusprojektia ei aina mitenkään nimenomaisesti päätetä. Välttämättä projektia ei ole virallisesti käynnistettykään, mutta tosiasiallisesti on kaikissa Netvisor-aloituksissa kyse, jos ei suorastaan projektista, niin ainakin projektinomaisesta toiminnasta.

Nykytila-analyysin perusteella mielestäni oleellisimmiksi kohdiksi muodostuivat aloitusprosessin ajallinen ja vastuullinen epämääräisyys, epätietoisuus aidosta kannattavuudesta ja toimien tarkoituksenmukaisuudesta sekä epäselvyys siitä vaikuttavatko johdon ja asiantuntijoiden linjaukset sekä näkemykset aidosti prosessiin vai eläkö prosessi omaa, hallitsematonta elämäänsä Rantalaisen sisällä. Näiden päätelmien perusteella myös muotoilin jo aiemmin esittämäni varsinaiset tutkimuskysymykseni.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja mittarit

Tutkimukseni on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Ainoa varsinainen tutkimusmenetelmäni olivat haastattelut, joita tein yhteensä neljä. Tarkoitukseni oli tehdä haastatteluja vähän, mutta siten, että saisin arvioitavakseni kuitenkin riittävästi asiantuntevia ja erilaisia näkemyksiä aiheesta. Kolme haastateltavaani edusti tilitoimiston puolta, mutta jokaisella oli asiaan oma historiansa ja näkökulmansa. Lisäksi haastattelin implementaationi kohteena olleen asiakkaan taloushallinnon edustajaa varmistaakseni, ettei työstäni muodostu yksinomaan tilitoimiston puolen näkymää kuvastavaa.

Rantalaisen nykyisestä henkilöstöstä haastattelin Rantalainen Helsinki Oy:n toimitusjohtajan Risto Iivosen ja Myyrmäen toimiston palvelupäällikön Päivi Kosklinin. Kummallakin heistä on myös vankka kokemus käytännön kirjanpitotyöstä tilitoimistoalalla, niin sähköisen taloushallinnon, kuin perinteisemmänkin kirjanpidon

puolelta. Tilitoimistoalan edustajana haastattelin lisäksi vuosina 2006 – 2011 Rantalaisella Netvisor-asiantuntijana työskennelleen Virpi Laineen, jonka toimiessa tehtävässään, hyvin pitkälti kehittyi koko Netvisor-asiantuntijan toimi nykymuodossaan Rantalaisella. Nykyään Virpi Laine työskentelee Netvisoriin liittyvissä asiantuntijatehtävissä Visma Services Oy:ssä. Asiakkaan näkökulmaa haastateltavieni joukossa edusti implementaationi kohteen Suomen Salibandyliitto Ry:n talouspääällikkö Claes Grapes.

Kaikki haastatteluni toteutin pääosin samalla rungolla samoin kysymyksiin. Ainoastaan asiakkaiden edustajan Grapesin kohdalla oli kolmessa viimeisimmässä kysymyksessä käännetty asetelmaa siten, että hän otti kantaa nimenomaan Rantalaisen toimiin asiakkaan roolissa. Muiden osalta näissä kysymyksissä oli tarkoitus pikemminkin arvioida alan yleisiä haasteita ja vaatimuksia, kuin Rantalaisen toimia ja tavoitteita. Rantalaisen toimintaan liittyvä arviointi ja kehittämisehdotukset tilitoimistoalan omasta näkökulmasta tehtyinä ovatkin siis tässä tutkimuksessa täysin minun omiani, haastatelluilta henkilöiltä ei ole tästä kysytty. Toki haastateltavien työhistoria Rantalaisella on varmasti voimakkaasti vaikuttanut heidän näkemyksiinsä sähköisestä taloushallinnosta ylipäätään.

Haastattelukysymykseni olivat luonteeltaan pääosin avoimia ja kysymyksiä tein yhteensä kuusi kappaletta tilitoimistoa edustaville haastatteluille ja viisi kappaletta asiakkaita edustaneelle. Kaksi ensimmäistä kysymystä olivat suppeampia kuin muut ja niiden tarkoituksena oli selvittää haastateltavan työhistoriaa ja kokemusta sähköisestä taloushallinnosta. Lopuissa kysymyksissä tarkoitukseni oli saada haastateltava pohtimaan sähköisen taloushallinnon nykytilaa ja tulevaisuutta tilitoimistoalalla yleisesti ja toisaalta myös yksittäisen asiakkaan kannalta. Asiakkaita edustaneen Grapesin kohdalla paino näissä kysymyksissä oli Rantalaisen toiminnan arvioinnissa, kuten jo yllä todettiin.

Merkittävin rooli tässä esityksessä on kuitenkin omalla tiedonhankinnallani ja analyysillani aiheesta, vaikka näitä kahta asiaa ei kenties tieteellisessä mielessä varsinaisina tutkimusmenetelminä voidakaan pitää. Kymmenen vuoden tilitoimistourani aikana olen kerännyt mielestäni varsin laajan ja kattavan kokemuksen tilitoimiston

töistä, laatuvaatimuksista ja asiakkaiden kirjosta. Vaikka kokemukseni ovatkin vain yhden työnantajan palveluksessa olosta, pidän niitä kuitenkin melko hyvin koko alaan yleistettävänä. Tämä siksi, että olen toiminut varsin laajasti Rantalaisen eri toimipisteiden asiakkaiden parissa ja Rantalaisen toimipisteet ovat useimmiten olleet ennen Rantalaiseen liittymistään itsenäisiä tilitoimistoja. Lisäksi olen toiminut varsin paljon tilanteissa, joissa asiakas on vaihtamassa tilitoimistoa ja tulossa Rantalaisen asiakkaaksi. Tällaisissa tilanteissa tulevat muiden tilitoimistojen toimintatavat asiakkaiden välityksellä tutuiksi, vaikka varsinainen kontakti muihin toimistoihin saattaakin jäädä melko vähäiseksi tai usein jopa täysin olemattomaksi.

Lisäksi olen koko tilitoimistossa työskentelyni ajan ollut kiinnostunut oman työnkuvani, kirjanpidon todellisen laadun ja tehokkuuden kehittämisestä. Tässä tutkimuksessa esiin tuodut näkemykset tilitoimistoalan vahvuuksista, heikkouksista ja kehittämisen kohteista ovatkin usein pitkän ajan kuluessa syntyneitä ja periaatteessa alan sisällä universaaleja, eivät ainoastaan sähköistä taloushallintoa koskevia. Monin paikoin näen pikemminkin sähköisen taloushallinnon eräänlaisena katalysaattorina, joka ei luo, vaan tuo esiin aiemmin piilossa olleita asiakkaiden tarpeita ja laatu- sekä sisältövaatimuksia tilitoimistopalvelun suhteen.

Tutkimuksessani käyttämät mittarit jakautuvat kahteen osaan kuten tutkimusmenetelmänikin eli määrällisiin ja laadullisiin. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ovat tärkeimmät mittarinikin laadullisia. Olen käyttänyt kuitenkin myös määrällisiä mittareita laadullisten rinnalla. Määrällisillä mittareilla olen pyrkinyt selkeyttämään ympäristöä, jossa tämä laadullinen tutkimus on toteutettu ja samalla tukemaan laadullisten mittausteni ja arvioitteni sisältöä sekä tarkoitusta.

Näkemykseni mukaan tutkimukseni kohteena olevaa prosessia ei voida tyhjentävästi kuvata määrällisin mittarein. On mahdotonta antaa numeroin kuvattavia täsmällisiä ohjearvoja prosessille, joka on jokaisessa tapauksessa merkittävässä määrin yksilöllinen ja riippuu kahden osapuolen toisistaan riippumattomista arvioista ja näkemyksistä. Huomattavaa on myös määrällisten mittarien voimakas riippuvaisuus valitusta näkökulmasta. Määrällisen mittarin soveltuvuus tilanteeseen riippuu aina asetetusta näkökulmasta. Esimerkiksi optimaaliseksi ajateltu ja määrällisesti mitattu

asiakaskannattavuus tilitoimiston näkökulmasta ei välttämättä kuvaa kokonaisuutena onnistunutta prosessia, koska mittari ei tällöin lainkaan huomioi lainkaan asiakkaan kokemusta asiasta, eikä mittari toisaalta myöskään ole asiakkaan kannalta kovin merkityksellinen ylipäätään.

Toisaalta määrällisilläkin mittareilla on mielestäni tässä yhteydessä ehdottomasti sijansa kahdesta syystä. Ensinnäkin olen tutkimuksessani valinnut tilitoimiston näkökulman, eikä tämän takia ehdottoman objektiivisten mittaustulosten saaminen ole aina edes tarpeellista. Toinen ja mielestäni merkittävämpi syy myös määrällisten mittareiden soveltuvuudelle tutkimuksessani on se, että subjektiivistenkin määrällisten mittarien avulla voidaan asettaa rajoja ja edellytyksiä laadullisten mittarien käytölle. Tällä tarkoitan esimerkiksi sitä, että vaikka tutkimuksessani ei ole järkeä asettaa tilanteita paremmuusjärjestykseen vaikkapa numeroin mitattujen kannattavuuslukujen perusteella, on toisaalta selvää, että kannattavuudenkin on oltava kohtuullisella tasollaan. Tilanne, jossa sekä asiakas ja tilitoimisto ovat laadullisin mittarein erittäin tyytyväisiä tilanteeseen, ei ole hyväksyttävä, jos kannattavuus on erittäin huono. Ei ole siis sallittua tehdä tilitoimiston kannalta huippulaatua hinnalla millä hyvänsä. Tilitoimiston kannalta kokonaislaadussa on asiassa aina huomioitava myös kannattavuus ja käytetyt tuotantopanokset.

Tässä tutkimuksessa käyttämiäni määrällisiä mittareita ovat sisääntulo-prosessiin käytetty aika kuukausina sekä Rantalaisen sisääntuloprosessissa käyttämät työtunnit ja Rantalaisen toteutuneet keskituntihinnat sekä sisääntuloprosessin että pysyvän asiakassuhteen aikana. Laadullisia mittareita puolestaan ovat haastattelujen ja oman arviointini perusteella tekemäni havainnot ja päätelmät, joiden avulla pyrin kuvaamaan kokonaisuuden kannalta optimaalisimman toiminta- ja lähestymistavan kussakin yksilöllisessä asiakastapauksessa.

4.3 Implementaatio

Toteutin tutkimukseni implementaation yhteistyössä Suomen Salibandyliitto ry:n (myöhemmin vain Salibandyliitto) kanssa. Salibandyliitosta tuli loppuvuonna 2011 Rantalainen Oy:n asiakas ja se ryhtyi samalla käyttämään Netvisorია pääasiallisena taloushallinnon ohjelmistonaan.

Toimin Rantalaisen vastuuhenkilönä, eräänlaisena projektipäällikkönä, tässä muutostilanteessa. Kokonaisvastuun lisäksi vastasin erityisesti kirjanpidon sisällöllisten asioiden arvioinnista ja määrittelystä. Laadin kaikki projektin läpiviennissä vaaditut dokumentit, kuten projektisuunnitelman, tase-analyysit ratkaisuehdotuksineen, työnjakoineen ja aikatauluineen, projektipalaverien pöytäkirjat, tase-erittelyt sekä tasekirjan per 31.12.2012 kokonaan yksin esimiehiltäni saamani niin sanotun vapaan valtakirjan perusteella. Koko implementaatio ja Salibandyliiton sisääntulo on siis toteutettu omasta toimestani ilman mitään valmiita dokumenttipohjia tai projektisuunnitelman malleja. Koko projektin ajan keskustelu taloushallinnon kehitystyöstä ja projektin etenemisestä on käyty minun ja Salibandyliiton talousjohdon välillä. Projektin aikana pidettiin noin kymmenen palaveria/tapaamista asiakkaan kanssa, näissä palavereissa toimin asioiden alustajana ja käytännön puheenjohtajana yhdessä Salibandyliiton talous- ja yleisjohdon kanssa.

Apunani ja osavastuullisina prosessissa toimivat Rantalaisella Netvisor-asiantuntija Kuisma Puurunen ja palkkojen haltuunotosta alkuvaiheessa vastannut Anu Nieminen. Palkkojenkin siirryttyä Netvisoriin on vastuuta tästä osa-alueesta kantanut Laura Iivonen. Alkuvaiheessa palavereihin ja yhteydenpitoon osallistui myös Rantalainen Oy IA Internationalin pääkaupunkiseudun aluepäällikkö Risto Iivonen, joka nykyään toimii, työnantajani liittyneen yhtiöjärjestelyn jälkeen, Rantalainen Oy Helsingin toimitusjohtajana. Salibandyliiton puolelta ainoa yhteyshenkilöni on ollut koko asiakassuhteen ajan talouspäällikkö Claes Grapes. Muilla Rantalaisen puolen asianosaisilla on toki ollut yhteyksiä myös muiden Salibandyliiton henkilöstöön kuuluvien kanssa.

Implementaatio käynnistyi lokakuussa 2011, jolloin Salibandyliitto valitsi Rantalaisen yhteistyökumppanikseen taloushallinnossa. Muutosprojekti laitettiin liikkeelle varsin nopeasti ja jo marraskuun alusta 2011 alkaen kirjanpito tehtiin Netvisorilla. Vuoden 2012 alusta lukien on myös palkanlaskenta ja myynti-, osto-, matka- sekä kululaskujen käsittely hoidettu kokonaisuudessaan Netvisorilla joko Rantalaisen tai Salibandyliiton itsensä toimesta. Netvisor-asiantuntija Kuisma Puurunen toteutti Salibandyliiton kouluttamisen ja perehdyttämisen Netvisorin käyttöön vuoden 2011 lopussa ja 2012 alussa.

Sisääntuloprosessi oli tässä tapauksessa varsin nopeatahtinen ja samaan aikaan päivittäiseen käytännön toimintaan liittyvien muutosten kanssa jouduttiin laatimaan myös tilinpäätös kalenterivuodelta 2012, periaatteessa kokonaan uusin voimin, sillä myös Claes Grapes oli aloittanut työnsä Salibandyliiton talouspäällikkönä vasta vuoden 2011 loppupuolella. Tilinpäätös saatiin kuitenkin onnistuneesti ja aikataulussa laadittua kevään 2012 aikana.

Tilinpäätöksen valmistumisen jälkeen keskityttiin mahdollisimman toimivan ja tarkoituksenmukaisen kuukausittaisen kirjanpitokokonaisuuden rakentamiseen. Tässä vaiheessa Rantalaisen puolella suurempaan rooliin nousi myös Liliya Karpinskaya, jolle aloin siirtää alkuvaiheessa itse hoitamiani päävastuullisen kirjanpitäjän tehtäviä. Ennen pitkää kahden kuukauden kesälomaani kesällä 2012 kirjanpidon kuukausitaso saatiinkin varsin hyvin vakiinnutettua toukokuussa valmistuneeseen huhtikuun kirjanpitoon.

Kesälomien ja kesäkuukausien pienen hiljaiselon jälkeen syksyllä 2012 jatkettiin työtä kirjanpidon kuukausitason kehittämiseksi ja hiomisessa entistä parempaan kuntoon. Erityistä painoa annettiin välitilinpäätöksen 31.8.2012 tilanteelle. Syksyn aikana kehitystä tapahtui varsin paljon ja käytännössä kuukausittain tehtiin uusia havaintoja ja huomioita, jotka johtivat parempaan ymmärrykseen ja informaatioon kirjanpidon lopputulosten suhteen. Tätä kirjoitettaessa valmistellaan tilinpäätöstä vuodesta 2012. Tilinpäätöksen suhteen ollaan positiivisella mielellä ja sen odotetaan valmistuvan aikataulujen mukaan ja laadullisesti korkeatasoisena jo tammi-helmikuussa 2013.

5 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Implementaationi perusteella aloitusprosessin kesto aika Salibandyliiton kaltaisen isohkon asiakkaan kanssa on laajasti katsoen hyvin lähellä täyttä vuotta. Suppeammalla katsannolla, jossa prosessi tulkitaan valmiiksi ja päättyneeksi tilinpäätöksen ja yhden kerran tarkkaan ja määrämittäisesti laaditun kuukausikirjanpidon jälkeen, kesto oli noin seitsemän kuukautta.

Itse painottaisin tässä yhteydessä laajempaa näkökulmaa, jossa prosessi tulkitaan valmiiksi vasta, kun määrämuotoisia kuukausikirjanpitoja on takana useampia eli on saatu vakiinnutettua kuukausikirjanpidon taso. Oman implementaationi yhteydessä pitää toisaalta muistaa, että pitkältä vaikuttava ajanjakso kuukausikirjanpidon vakiinnuttamisessa selittyy pääosin kesälomakaudella, jolloin asiassa ei edetty aivan normaalilla vauhdilla. Ilman kesälomakauden vaikutusta olisi tilanne saatu vakiinnutettua uskoakseni noin yhdeksässä tai kymmenessä kuukaudessa nyt kuluneen täyden vuoden sijaan.

Joka tapauksessa prosessin kesto aika on hyvin paljon pitempi kuin varsinaisten teknisten siirtojen ja muiden konkreettisten aloitustoimien kesto on. Nämähän saadaan hoidettua yleensä muutamassa kuukaudessa, joskus jopa viikoissa. Lisäksi tavoiteaikoja asetettaessa tulee muistaa, että asiakkaan haltuunotto kokonaisuudessaan vaatii yleensä onnistuneen tilinpäätöksen, jonka sisällön perusteella saadaan rakennettua toimiva kuukausikokonaisuus.

Järjestys voisi tietysti periaatteessa olla toisinkin päin, mutta usein vasta tilinpäätös on riittävä motivaation lähde kaikille osapuolille rakentaa riittävän tarkka kuva kunnolla toimivan kuukausikirjanpidon pohjaksi. Tämän vuoksi tapauksissa, joissa haltuunoton aloituksen ja tilinpäätöshetken välillä on pitkä aika, voi aloitusprosessi periaatteessa venyä hyvinkin pitkäksi, jopa kahden vuoden mittaiseksi. Onnistuneen ensimmäisen tilinpäätöksen merkitys on siis erittäin suuri jatkuvan asiakassuhteen onnistumisen kannalta. Tilinpäätöksen onnistumiseen heti alussa kannattaakin tilitoimistossa voimakkaasti panostaa ja toisaalta muistaa, että vasta tilinpäätöksen valmistuttua on asiakkaan palvelukokonaisuuden sisältö ylipäätään nähtävissä ja arvioitavissa.

Asiakkaalle tehdyn keskituntihinnan perusteella arvioidun kannattavuuden osalta implementaationi onnistui erittäin hyvin. Tutkimuksessa saavutettiin merkittävästi keskimääräistä parempi kannattavuus kaikissa implementaation vaiheissa eli käynnistyksessä, tilinpäätöksen laatimisessa ja toiminnan vakioimisessa. Lisäksi kannattavuus parani jatkuvasti ja merkittävästi ajan kuluessa vaikka jo käynnistyksen taso oli selvästi keskimääräistä parempi. Implementaatio sujui siis tältä osin täysin suunnitelmien mukaan. Hyvään kannattavuuteen ja tehokkuuteen päästiin heti kiinni ja toimintaa pystyttiin vielä kehittämään ja tehostamaan prosessiin edetessä.

Asiantuntijoiden haastatteluissa esiin nousseet näkemykset pääosin tukivat implementaatioissani soveltamia menetelmiä. Asiakslähtöisyyden, aidon lisäarvon tuottamisen ja nopean sekä täsmällisen palvelun ajatukset toistuivat niin asiantuntijoiden mielipiteissä kuin omissa toimissanikin. Omasta mielestäni erittäin oleellinen viestinnän merkitys myös mainittiin haastatteluissa. Haastattelujen ehdottomasti tärkein asia kuitenkin oli asiakkaan edustajan tyytyväisyys Rantalaisen palveluihin, toimiin ja hinta-laatusuhteeseen. Tämä tyytyväisyys yhdessä erittäin hyvän erittäin kannattavuuden kanssa jo yksistään perustelee implementaationi ja siinä soveltamieni menetelmien arvon sekä toimivuuden.

6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimukseni validiteetti on etenkin määrällisten tutkimuskysymysten osalta mielestäni hyvä. Ehdottomasti tärkein määrällinen mittarini tutkimuksessa oli asiakastyön kannattavuus, jota mittasin asiakkaalta laskutetulla keskituntihinnalla. Mittari on mielestäni erittäin hyvä, käyttökelpoinen ja lahjomaton mittari tilitoimistoalan kannattavuutta mitattaessa.

Tietysti keskituntihinnan käyttäminen kannattavuuden arvioinnin pohjana edellyttää, että laskennan pohjana käytetyt tiedot ovat riittävän oikeita ja luotettavia. Vaaditaan siis sitä, että asiakkaalle tehdyt tunnit kirjataan oikein muistiin ja toisaalta sitä, että pystytään laskutuksesta erottelamaan tehtyjen työtuntien laskutus ja muut laskutetut suoritteet.

Rantalaisella on käytössä tuntiseuranta- ja laskutusohjelmisto, josta tiedot ovat tarvittavalla tarkkuudella saatavilla. Tehtyjen tuntien kirjaamista tarkasti myös yhtiössä vaaditaan ja implementaation aikana tuntien tarkan kirjaamisen välttämättömyyttä vielä erikseen korostettiin.

Edellä selvitetyn perusteella pidän tutkimuksen tulosta kannattavuuden mittarin osalta erittäin validina. Tätä validiutta vielä erikseen korostaa tuloksen selvä erottuminen Myyrmäen toimiston keskiarvoisesta, kaikki asiakkuudet kattavasta keskituntihinnasta. On siis täysin selvää, että implementaatiossani on tehty jota aivan toisin kuin keskimäärin pystytään tekemään ja että toimimalla kuten implementaatiossani voidaan saavuttaa merkittävästi parempi asiakaskannattavuus.

Toinen määrällisen mittaukseni kohde oli aloitusprosessin keston mittaaminen ja toisaalta ideaalisen keston tavoitetason määrittäminen havaintojen perusteella. Tämänkin mittarin osalta validiteetti on mielestäni hyvä, joskaan ei yhtä hyvä kuin kannattavuuden mittauksen osalta.

Ennen tutkimusta oletin, että aloitusprosessin kesto arvioidaan Rantalaisella liian lyhyeksi ja prosessi käsitetään liian suppeaksi. Tämä vahvistus sai käsitystä ja tulokset osoittavat, että aloitusprosessin todellinen kesto on isomman kokoluokan asiakkaalla

pikemminkin vuosi kuin muutamia kuukausia. Tutkimus on tältä osin siinä mielessä validi, että aloitusprosessin loppuajankohta on melko helposti määritettävissä, jos asia vain tiedostetaan. Aloitusprosessi on valmis, kun kaksi kuukautta juoksevaa kirjanpitoa pystytään tekemällä lähes täysin muuttumattomalla taseen sisällöllä ja lähes täysin samoin kirjanpitäjän työtoimin.

Laadullisten tutkimuskysymysten osalta validiteetti perustuu kahteen osaan eli asiakaskannattavuuden kestävyyttä perustelevaan asiakasnäkökulmaan ja toisaalta implementaation toimivuutta tukeviin tai sitä kyseenalaistaviin asiantuntijoiden haastatteluhavaintoihin.

Implementaation kohde eli Salibandyliitto oli haastattelun perusteella kokonaisuutena varsin tyytyväinen Rantalaisen palveluun ja toimintaan aloitusprosessissa. Hyvä alku pysyvälle asiakassuhteelle saavutettiin implementaatiossa. Tämä asiakkaan ilmaisema tyytyväisyys mittaa suoraan tutkimukseni onnistumista. Tavoitteena oli tyytyväinen uusi asiakas hyvällä kannattavuudella, tämä tulos saavutettiin.

Asiantuntijoiden haastatteluissa esille tulleet näkemykset sähköisen taloushallinnon palvelujen oleellisimmasta sisällöstä olivat samansuuntaisia kuin itse implementaatiossani soveltamat linjaukset. Tämä kertoo siitä, että en ole ajatuksineni yksin ja toisaalta siitä, että johdon ja asiantuntijoiden keskuudessa esille nousseet ajatukset ovat todella myös käytännön työssä sovellettavissa. Tutkimuksen validiteetti on myös tältä osin hyvä. Asiantuntijoiden näkemykset vastaavat varsin hyvin omiani ja omia näkemyksiäni soveltamalla taas on aikaansaatu erittäin onnistunut implementaatio.

Mielestäni tutkimukseni olisi varsin hyvin toistettavissa muissa tilitoimistoissa, etenkin sähköisiä palveluja tarjoavissa. Toisaalta en näe suurta estettä näkemysteni toteuttamiselle myöskään perinteisemmän tilitoimistokirjanpidon parissa. Asiakaslähtöinen ja asiakastyön perimmäiseen sisältöön panostava lähestymistapa toimii varmasti kaikenlaisessa tilitoimistotyössä. Tutkimukseni reliabiliteetti on siis hyvä enkä näe suuria ongelmia reliabiliteetin toteutumisen osalta.

Tosin, jos asiakkaiden koko on hyvin pieni ja tilitoimiston palvelun merkitys asiakkaalle hyvin vähäinen voi olla vaikeaa edes erittäin hyvällä laadulla ja tehokkaalla toiminnalla aikaansaada merkittävää hyvän palvelun kokemusta asiakkaan päässä. Tällaisissa tilanteissa myös asiakkaan kasvupotentiaali on usein erittäin pieni ja yksittäisen asiakkaan merkitys tilitoimistolle vähäinen. Tällaisissa tilanteissa tutkimukseni menetelmät eivät ehkä soveltuisi käytettäväksi, koska etenkin pitkäaikaista ja riittävää kannattavuutta ei ehkä olisi mahdollista saavuttaa. Tällaisissa tilanteissa ehkä olisikin parempi keskittyä kehittämään vakioitu ja riittävä palvelutaso, joka useimmille asiakkaille riittää, pitkäkestoisen ja asiakaslähtöisen räätälöinnin sijaan.

7 Johtopäätökset ja jatkotyöskentely

Tutkimustyöni lopputulokset ja niistä tehtävissä olevat johtopäätökset vastasivat melko hyvin ennen tutkimuksen toteutusta tekemiäni oletuksia. Laadullisten kysymysten osalta ei noussut esiin kokonaan uusia tai täysin yllätyksellisiä näkökulmia. Kuitenkin kukin haastatteluni loi omanlaisensa kuvan periaatteessa yhdestä ja samasta asiasta tai ilmiöstä. Tämä mielestäni korostaa sähköisen taloushallinnon vaativuutta tilitoimistoalalla. Näkemyksiä, mielipiteitä ja totuuksia on todella niin paljon kuin on asiakkaitakin. Oikeastaan mitään ei voi tilitoimiston puolella ajatella niin sanotusti annettuna vaan liikkeellä on todella oltava avoimin korvin ja mielin.

Määrällisessä osassa tutkimustulokset myös olivat saman suuntaisia kuin oletin etukäteen. Aloitusprosessi on ymmärrettävä riittävän pitkänä kokonaisuutena, johon joudutaan tilitoimiston puolella panostamaan paljon työmäärällisesti etenkin prosessin alussa. Pitkäjänteisellä työllä on kuitenkin mahdollista rakentaa kokonaisuus toimivaksi siten, että aloitusprosessi linkittyy jouhevasti jatkuvaan palveluun. Jos tässä onnistutaan, pystytään asiakkaalle tuottamaan aitoa lisäarvoa pysyvässä asiakassuhteessa. Tilitoimiston kannalta oleellista on nimenomaan pystyä tuottamaan jatkuvaa lisäarvoa pitkässä asiakassuhteessa lyhytaikaisten suoritteiden sijaan.

Tutkimuksessa selvisi, että paras lopputulos sähköistä taloushallintoa tilitoimistossa sovellettaessa saavutetaan, mikäli asiakas omaksuu ja ottaa käyttöönsä sähköiset palvelut mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti. Tilitoimiston tehtävänä on saada asiakas ymmärtämään esimerkiksi sähköisen osto- ja myyntilaskutuksen sekä kertoa asiakkaalle syntyvistä eduista ja säästöistä, joita sähköisellä taloushallinnolla saavutetaan. (Päivi Kosklin 2012)

Jos sähköistys tehdään kokonaisvaltaisena ja läpi koko taloushallinnon on mahdollista saavuttaa aidosti ajan tasalla oleva kirjanpito. Nykyään asiakkaat voimakkaasti toivovat saavansa ajantasaista tietoa, joten sähköisille palveluille on tätäkin kautta kysyntää. Tilitoimiston osalta korostuu töiden nopeampi valmiiksi saattaminen ja kyky yhdenmukaistaa toimintaa siten, että asiakkaiden siirrot ja tuuraamiset kirjanpitäjältä toiselle eivät vaikuta asiakkaan palvelutasoon ja kokemukseen palvelun laadusta. (Päivi Kosklin 2012)

Tulevaisuudessa sähköistä taloushallintoa tarjoavan tilitoimiston kilpailuetu muodostuu tarjotun palvelun sisällöstä ja toisaalta palvelun kattavuudesta. Esimerkiksi erilaiset ohjelmiston käyttöön ja asiakkaan oman taloushallinnon työn hallintaan liittyvät tukipalvelut nousevat varsinaisten kirjanpito palvelujen rinnalla. Sähköisen taloushallinnon ohjelmiston ja menetelmien käytöstä tulee standardi ja pelkkää ohjelmistoa tarjoamalla ei ole mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Erilaisten tukipalvelujen tarpeellisuutta ja merkityksellisyyttä lisää se, että tulevaisuudessa myös sähköisen taloushallinnon ohjelmistojen tärkeimmäksi ominaisuudeksi muodostuu loppukäyttäjän (tässä yhteydessä siis lähinnä tilitoimiston asiakkaan) kokema helppokäyttöisyys. Taloushallinnon ohjelmiston käytön tulee siis olla jatkossa yhtä helppoa ja arkipäiväistä kuin vaikkapa verkkopankin käyttö on nykypäivänä. (Risto Iivonen 2013)

Sähköisen taloushallinnon haltuunotto prosessissa tärkeintä on asiakkaan kuunteleminen tarkalla korvalla ennen varsinaista toteutusta. Prosessia tilitoimiston puolelta vetävän henkilön on osattava ajatella asiaa täysin avoimin silmin. Näin vältetään sitä, että taloushallinnon järjestelmää vaihdettaessa ei luotaisikaan aidosti uutta ja toimivaa vaan ainoastaan kopioitaisiin ja uudelleen sovellettaisiin vanhoja tapoja ja käytäntöjä. (Virpi Laine 2013)

Haltuunotto prosessin onnistuneessa läpiviennissä korostuu viestinnän merkitys, tämä on ylipäätään tilitoimistoalan sähköistä taloushallintoa leimaava piirre. Prosessin vetäjältä, eli usein eräänlaiselta projektipäälliköltä, vaaditaan myös itseluottamusta, jotta aitoja uudistuksia ja uusia käytäntöjä pystytään viemään myös päivittäiseen toimintaan ja käytännön tasolle. Tilitoimiston kannalta parhaat yhteistyökumppanit asiakkaan puolelta aloitusprosessissa löytyvät henkilöistä, joilla on valtaa ja toisaalta kiinnostusta sekä näkemystä taloushallinnon asioissa. Mikäli mahdollista, kannattaa tilitoimiston projektipäällikön pyrkiä toimimaan heidän kanssaan. (Virpi Laine 2013)

Tilitoimiston asiakkaan kannalta sähköiset palvelut eivät, tilitoimistoalan hintataso kokonaisuutena huomioiden, ole halvimmasta päästä. Tämän takia rahalle on myös saatava vastinetta. Palvelun on oltava sisällöltään laadukasta ja joustavaa. Tilitoimiston on ylipäätään oltava luotettava yhteistyökumppani, jonka kanssa pystytään

rakentamaan toimiva tiimi taloushallintoa hoitamaan. On hyvä, jos tilitoimisto pystyy joustavasti tarpeen tullen tarjoamaan lisäpalveluja tai lisäämään tekemänsä työn määrää. Tällöin asiakas aidosti hyötyy ulkoistamisesta ja käyttää palveluja, kuten on tarkoitus, omien henkilöstöresurssiensa sijaan. Aloitusprosessin osalta tärkeää on riittävä ja tarkka dokumentointi, jonka avulla asiakas pystyy hallitsemaan omaa muutosprosessiaan. Alussa on myös syytä panostaa yksityiskohtien täsmällisyyteen ja tarkkuuteen, jotta asiakassuhde lähtee rakentumaan hyvin heti alusta. (Claes Grapes 2012)

Implementaationi toteuttaminen kesti noin kuusi kuukautta, jos sisäänottoprosessilla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu toimeksiannon aloittamisesta ensimmäiseen sisällöltään täysin halutunlaiseen kirjanpidon tilanteeseen. Tässä tapauksessa ensimmäinen sisällöltään täydellinen esitys oli myös tilinpäätös. Välttämättä halutunlaisen kirjanpidollisen kokonaisuuden rakentaminen ei toki vaadi toteutuakseen tilinpäätöshetkeä. Näkemykseni mukaan kuitenkin hyvä ja kaikkien hyväksymä tilanne on helpointa saavuttaa tilinpäätöksessä. Tämä siksi, että tilinpäätöksen asettama oikeellisuuden ja täydellisen kuvan vaatimus ohjaa kaikkia osapuolia kohti mahdollisimman hyvää tulosta. Jos sisääntuloprosessia ajatellaan kokonaisvaltaisemmin, kuten mielestäni pitää, aikana, joka kuluu toimeksiannon aloituksesta tilanteeseen, jossa kuukausikirjanpito on täysin vakiintunut, oli kesto aika kutakuinkin vuoden. Tämä on mielestäni myös melko realistinen tavoiteaika isohkon asiakkaan haltuunottoon. Liian lyhyessä ajassa, vaikkapa vain muutamassa kuukaudessa, ei käytännössä prosessia kokonaisuudessaan pysty viemään läpi vaikka näin saatetaan virheellisesti luullakin.

Implementaation varsinaisessa vaiheessa ajalla marraskuusta 2011 toukokuuhun Rantalainen käytti työtunteja asiakkaaseen noin 65–70 tuntia kuukaudessa. Kyseessä oli siis varsin suuri työpanostus. Aivan ensimmäisten kuukausien aikana toki myös asiakkaan parissa työskennelleitä Rantalaisen henkilöitä oli enemmän muun muassa koulutuksista ja palkanlaskennan järjestelyistä johtuen. Vakiinnuttamisvaiheessa heinäkuusta 2012 joulukuuhun 2012 pystyttiin työpanostusta merkittävästi keventämään. Tällä ajalla Rantalaisella käytettiin asiakastyöhön noin 35 tuntia kuukaudessa.

Rantalaisen työpanoksesta vastineeksi saama keskituntihinta on ollut erittäin hyvällä tasolla koko asiakassuhteen ajan ja vakiinnuttamisen aikana vuoden 2012 loppupuolella on keskituntihinta vielä entisestään parantunut. Samaan aikaan on myös asiakkaan kokonaislaskutus tehtyjen työtuntien merkittävän alenemisen myötä alentunut varsin paljon. Näin onnistunut sisääntuloprosessin implementaatio ja toiminnan sisällöllinen sekä laadullinen vakiinnuttaminen ovat koituneet kummankin osapuolen eduksi.

Kokonaisuutena implementaatio oli mielestäni onnistunut ja sille asettamani odotukset ja tavoitteet toteutuivat. Ainakin tässä yksittäisessä tapauksessa voidaan todeta sovellettujen käytäntöjen ja ennen kaikkea peruseriaatteiden toimineen ja koituneen kaikkien osapuolien ja työhön osallistuneiden eduksi. Toki parannettavaakin jäi paljon, mutta tämän asian näen aidosti positiivisena, jos kokonaisuus kuitenkin on kaikkien osapuolien mielestä onnistunut. Tärkeintä on oppia virheistä ja pystyä muuttamaan toimintaa jatkossa niiden perusteella. Prosessia on mielestäni viettäviä melko voimakkaasti eteenpäin sovittujen aikataulujen mukaisesti, vaikka virheitä ja korjattavia asioita tulisikin eteen. Liika täydellisyyden tavoittelu ja virheiden pelko saattaa johtaa tilitoimistoalan perisynteihin eli asioiden etenemättömyyteen ja epäoleellisiin takertumiseen.

Myös teoreettisen viitekehyksen toimivuuden osalta saavutettiin mielestäni onnistunut tulos. Tärkein tavoite teoreettisen viitekehyksen osalta oli pyrkimys saavuttaa implementaatiossani aitoa asiakkaan kokemaa hyötyä, jonka saavuttamisen tärkeyttä Michael Porter arvoketjuajattelussaan painottaa. Implementaatiossani saavutettiin tavoitteen mukaisesti tilanne, jossa asiakas koki aidosti hyötyvänsä palvelusta ja samalla asiakkuus oli myös Rantalaiselle kannattava ja hyödyllinen. Tällaisessa tilanteessa kyse on aidosti toimivasta arvoketjusta, jossa kyse ei ole nollasummapelistä vaan toiminnan kehittymisen hyödyt voidaan jakaa osapuolien kesken siten, että kumpikin hyötyy kehittämisestä. Tämä saavutettiin, koska implementaation aikana tehtyä tuntimäärää ja sen myötä asiakkaan kokonaisveloitusta pystyttiin laskemaan samaan aikaan Rantalaisen kuin Rantalaisen asiakaskannattavuus parani.

Viime kädessä tilitoimiston asiakkaan kokema hyöty muodostuu aina siitä, että asiakas tuntee asioidensa olevan luotettavissa ja ammattitaitoisissa käsissä. Kyse on siis luottamuksesta tilitoimistoon ja siihen, että asiakas voi vapautua taloushallinnon asioihin liittyvistä huolista niiltä osin kuin tilitoimisto näistä asioista vastaa. Yleensä tällainen luottamus syntyy aina asiakkaan ja kirjanpitäjän henkilökohtaisen asiakassuhteen kautta. Lähtökohtaista luottamusta tilitoimistoon ei pitemmän päälle ole olemassakaan vaan jokaisen asiakkaan luottamus on loppujen lopuksi voitettava erikseen henkilökohtaisella, ennakoivalla ja ainakin jollain tavalla räätälöidyllä palvelulla. Tämän vuoksi en pidä kovin hyvinä laadun mittareina tilitoimistoissa erilaisia standardoituja palvelutuotteita ja tarkoin määriteltyjä toimintamalleja. Nämä ovat epäilemättä hyödyllisiä myynnin yhteydessä ja vaikkapa hyvin laadultaan heterogeenisen toimiston toimintaa uudelleen järjestettäessä. Varsinaista asiakkaan kokemaa laatua, hyötyä ja luottamusta tällaiset mallit kuitenkin harvoin mittaavat.

Opinnäytetyöni merkittävin päätelmä Rantalaisen kannalta on se, että tutkimuksessa ilmeni esittämälläni tavalla toimien olevan mahdollista saavuttaa merkittävää hyötyä asiakassuhteen kannalta. Tämä hyöty ilmenee niin asiakkaan kokemana suurempana luottamuksena kuin työntekijän parantuneena itseohjautuvuutenakin. Työntekijä oppii paremmin hallitsemaan aikataulujaan ja asettamaan sekä saavuttamaan tavoitteita. Työntekijä oppii myös keskittymään olennaiseen ja karsimaan työstään piirteitä ja toimia, jotka eivät suoraan palvele asiakkaan kokemaa hyötyä. Kirjanpitäjälle myös kehittyy kyky käsitellä asioita analyyttisesti ja arvioida melko nopeasti niin oman kuin muidenkin tekemän työn laadullista sisältöä ja kehityksen suuntaa.

Jatkon kannalta ehdottomasti tärkeimmäksi ja toisaalta myös vaikeimmaksi asiaksi nousee mielestäni toiminnan levittäminen laajemmin Rantalaisella. Implementaatioissani asiakkuuden siirto onnistui hyvin, mutta usein juuri tämä kohta on tilitoimistoissa erityisen vaikea. Työtavat ja asenteet ovat usein melko syvällä kirjanpitäjän sielussa ja toisaalta alalla on totuttu toimimaan pitkälti omin päin ja ilman suoraa työn sisältöön puuttumista. Etenkin alkuvaiheissaan uuden toiminta- ja ajattelutavan istuttaminen työntekijään kuitenkin yleensä vaatii varsin suoraakin työn sisältöön, toimintatapaan ja aikatauluihin puuttumista. Toisaalta asian etuna voidaan ajatella olevan sen, että hidas ja mahdollisesti vähäinenkin kehitys kuitenkin parantaa

tilannetta ja vie toimintaa oikeaan suuntaan. Opinnäytetyöni sanan levittämisen kannalta siis tärkeäksi nousee kirjanpitäjäkohtaisten realististen tavoitteiden asettaminen. Tässä implementaatiossa toteutetussa vastuu- ja toimintavapauden laajuudessa ei esittämäni ajattelutapa ole vielä pitkään aikaan, jos koskaan, koko kirjanpitohenkilöstöön sovellettavissa.

Peter Druckerin lähestymistapa, jossa toimintaa käsitellään tavoitteiden kautta toimi hyvin implementaatiossani, koska tavoitteiden asettaminen ja niiden täytyminen aikataulujen mukaisesti edesauttoivat merkittävästi onnistumista. Erityisesti yhdistettynä laajasti ymmärrettyyn tapaan toimia projektinomaisesti, olivat Druckerin näkemykset toimivia ja paikallaan implementaatiossani. Muiden aputeorioideni osalta merkittävimmässä roolissa tässä tutkimuksessa oli loppujen lopuksi muutoksenhallinta. Tärkeäksi osoittautui kyky sopeutua jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen ja toisaalta kyky tehdä vaikuttavia ratkaisuja sekä toimia välillä hyvinkin lyhyellä varoitusajalla.

Jo implementaationi aikana Rantalaisen Myyrmäen ja Pasilan toimipisteissä aloitettiin sisäinen laatutyö Netvisor-asiakkaiden osalta pitkälti tässä opinnäytetyössä esittämiäni ajatusten pohjalta. Työtä jatketaan edelleen ja siitä on tarkoitus tehdä pysyvä osa ainakin sähköisten asiakkaiden parissa toimivien Rantalaisen toimistojen toimintaa. Pasilan toimiston osalta olen itse vastannut laatutyön toteuttamisesta ja Myyrmäessä olen osallistunut työhön laatutyötä toteuttavan työryhmän jäsenenä.

Olen saanut työssäni hyvää tukea Rantalaisen pääkaupunkiseudun johdolta ja toisaalta olen omalta osaltani mielestäni onnistunut vakuuttamaan johdon laatutyön merkityksellisyydestä ja tärkeydestä toimintaa pitkällä tähtäimellä kehitettäessä. Itseni kannalta tässä opinnäytetyössä ja implementaation dokumentoinnissa on kysymys oman kymmenvuotisen tilitoimistourani tiivistymisestä yhteen esitykseen. Tähän työhön on pakattu kaikki oleellinen kymmenen vuoden aikana alalla oppimani. Uskoakseni näkemykselläni on mahdollisuus kantaa jatkossakin ja paljon toki on edelleen kehitettävää. Siinä mielessä kehittäminen on toki jo lähtökohtaisestikin kiinnostavaa, että nimenomaan avoimin silmin katsominen ja asioiden jatkuva kehittäminen ovat tärkeimpiä asioita näkemyksessäni.

Olen siis erittäin kiinnostunut jatkamaan asian parissa ja uskoakseni siihen myös tarjoutuu Rantalaisella mahdollisuus. Jos kaikki sujuu suunnitelmien mukaan, ovat aito asiakaslähtöisyys ja työtyytyväisyys, analyyttinen lähestymistapa ja laadukas työn jälki muutaman vuoden kuluttua ja siitä aina hamaan tulevaisuuteen asti, vielä huomattavasti nykyistäkin korkeammalla tasolla Rantalaisella.

8 Lähteet

Alasuutari Pertti, 2011, Laadullinen tutkimus 2.0, Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Anttonen Kyösti, 2003, Tehosta projektityötä – johda hanketta 80/20-periaatteella, Talentum Media Oy, Jyväskylä.

Drucker Peter, 2002, Druckerin parhaat, WSOY, Juva.

Erkkilä Kaija Katariina, 2001, Haltuunoton ja yhdistämisen haasteet, WSOY, Porvoo.

Grapes Claes, 2013. Talousjohtaja. Suomen Salibandyliitto ry, Helsinki. Haastattelu 11.12.2012

Iivonen Risto, 2013. Toimitusjohtaja. Rantalainen Oy, Helsinki. Haastattelu 4.1.2013.

Karlsson Åke & Marttala Anders, 2001, Projektkirja – onnistuneen projektin toteuttaminen, Talentum Media Oy, Tampere.

Karlöf Bengt & Helin Lövingsson Fredrik, 2004, Johtamisen näkökulmat – peruskäsitteitä ja -malleja, Edita Prima Oy, Helsinki.

Koskinen Kari, 2002, Projektien ohjaus, Incognito Oy, Forssa.

Koskinen Päivi, 2012. Palvelupäällikkö/kirjanpitiäjä. Rantalainen Oy, Helsinki. Haastattelu 12.12.2012.

Laine Virpi, 2013. Kouluttaja/controller. Visma Services Oy, Vantaa. Haastattelu 8.1.2013.

Martola Ulla & Santala Riku, 1997, Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen, WSOY, Porvoo.

Nissinen Vesa, 2004, Syväjohtaminen, Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Porter Michael, 1985, Kilpailuetu, Weilin+Göös, Espoo.

Ruohotie Pekka & Honka Juhani, 1997, Osaamisen kehittäminen organisaatiossa, Consulting Team, Saarijärvi.

Ruusuvuori Johanna & Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti, 2010, Haastattelun analyysi, Osuuskunta Vastapaino, Tampere.

Schein Edgar, 1991, Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Weilin+Göös, Jyväskylä.

Taloushallintoliitto2012,

<http://koulutus.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto>

luettu 17.10.2012