



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Minna Leinonen

## Tulevaisuuden tilitoimisto

Tilitoimisto Oy:n kehittämismahdollisuuksien kartoitus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Marraskuu 2019

Tekijä Otsikko	Minna Leinonen Tulevaisuuden tilitoimisto. Tilitoimisto Oy:n kehittämismahdollisuuksien kartoitus.
Sivumäärä Aika	51 sivua + 1 liite Marraskuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Iiris Kähkönen
<p>Tulevaisuuden tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen lisäarvopalveluita, joilla edistetään asiakkaan liiketoiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Digitaalisuus on toiminnan lähtökohdaksi, mutta kaiken keskiössä on tilitoimiston henkilöstö. Tulevaisuuden menestyjillä on kykyä digimuutokseen, joka ei tarkoita vain kykyä hallita digitaalisia järjestelmiä. Digi-aikana tarvitaan muutoskyvykkyyttä, empatiakykyä, hyviä vuorovaikutustaitoja ja uskallusta kokeilla uusia asioita. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sitä, minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on tulevaisuuden tilitoimiston ja henkilöstön näkökulmista.</p> <p>Henkilöstökyselyllä kartoitettiin kvantitatiivisin menetelmin sitä, kuinka mielekkääksi työntekijät kokevat oman työnsä ja kuinka tärkeitä työhön vaikuttavat tekijät ovat työntekijöille. Lisäksi mitattiin kykyä digitalisaation tuomaan muutokseen. Esimiehille suunnatussa kyselyssä kartoitettiin myös henkilöstöresurssien riittävyyttä. Laadullista menetelmää käytettiin Tilitoimisto Oy:n nykytilan kartoituksessa.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että yleisesti ottaen Tilitoimisto Oy:n työntekijät kokivat oman työnsä mielekkäänä. Myös auttamisen halu nousi tuloksista vahvasti esille. Tämä luo hyvät edellytykset kehittymiselle. Työntekoa hankaloitti ylimääräinen selvitystyö ja osittain myös se, että työntekijöillä ei ollut työhön riittäviä tietoja ja taitoja. Työntekijöille erityisen tärkeitä olivat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin sekä työkavereilta ja esimiehiltä saatu tuki. Taloushallinnon eri osa-alueista digitaalinen taloushallinto herätti eniten kiinnostusta. Kokonaisuudessaan Tilitoimisto Oy:n digivalmiudet olivat hyvät. Henkilöstön empatiakyky, vuorovaikutustaidot ja auttamisen halu luovat hyvät edellytykset Tilitoimisto Oy:lle toimia digitaalisen aikakauden asiantuntijaorganisaationa. Haasteena oli kuitenkin henkilöstöresurssien riittävyys.</p> <p>Jotta Tilitoimisto Oy:n työntekijät voivat tarjota asiakkaille tulevaisuuden tilitoimistoilta edellytettävää konsultoivaa asiantuntijapalvelua, tulee heillä olla riittävää osaamista. Osaamisen kehittämiseksi olisi hyvä tehdä tarkempi osaamiskartoitus. Tämäkään ei yksistään riitä, vaan henkilöstön ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tueksi tarvitaan toimintaohjeita. Näillä varmistetaan tasalaatuinen palvelu ja tehokkaat toimintatavat. Asiakasohjeissa tulisi kuvata asiakkaille digitaalisen taloushallinnon prosessi ja heiltä edellytettävät toimintatavat. Tulevaisuuden tilitoimiston tulee olla valveutunut asiakkaan muuttuvista odotuksista, koska ne korreloivat suoraan henkilöstöön. Tärkeää on myös pitää yllä jatkuvaa kehittymistä.</p>	
Avainsanat	Digitaalinen taloushallinto, digitaalisuus, tilitoimistopalvelut, henkilöstön kehittäminen, asiantuntijaorganisaatio, tuotteistaminen

Author Title	Minna Leinonen The accounting company of the future. Descriptive study of the development opportunities of Tiltoimisto Oy.
Number of Pages Date	51 pages + 1 appendice November 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Accounting and finance
Instructor	Lecturer Iiris Kähkönen
<p>The topic of this study was the accounting company of the future where all the activities are based on digitalization. Accounting companies of the future offer consulting expert services, thus personnel is in the centre of all the functions. The purpose of this study was to identify development opportunities of Tiltoimisto Oy from the personnel perspective. Tiltoimisto Oy is a medium-size accounting company of thirty employees and also a part of a consolidated corporation in the field of financial administration.</p> <p>The focus of this study was on research. Quantitative research data was gathered with the aid of a web questionnaire which was targeted to the entire staff of Tiltoimisto Oy. The response rate was eighty-two percent. The personnel related research questions were: "How meaningful the staff feel about their job, how important are the job-related factors to the staff and how good is the staff's capability to the digitalization overhaul?" In the survey targeted to the Tiltoimisto Oy's managers the sufficiency of the human resources was also measured.</p> <p>The results of the questionnaire revealed a high level of satisfaction within staff of Tiltoimisto Oy. Especially willingness to help others became emphasized. This provides good ambience for development. The duties were complicated by additional issues to be resolved and also partly by the personnel's lack of skills and knowhow. Especially important for staff was the opportunity to influence their work and working hours and to get support from coworkers and superiors. Staff was interested in development opportunities that digitalization creates. In addition, digital financial administration attracted the most interest of all sectors. All in all the staff's capability to adopt the potential of digitalization was on a good level. The staff's empathy, interaction skills and willingness to help provide the company good qualifications to operate as an expert organization in the digital era.</p> <p>The author recommends that Tiltoimisto Oy conduct a more specific survey of the staff's level of know-how in order for the development of know-how. Also, it is recommended that Tiltoimisto Oy develop the directives to support the interaction between staff and customers. These directives give information of the process of the digital financial administration and customer's responsibilities. Further, the directives ensure the homogeneous services. It is necessary that Tiltoimisto Oy is aware of the changing needs of the customers. To meet the expectations to the accounting company of the future it is necessary that Tiltoimisto Oy sustain continuous development.</p>	
Keywords	Digital financial administration, digitalization, accounting services, staff development, expert organization, productization

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Digitaalisuus opinnäytetyön lähtökohtana	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, rajaus ja tutkimusongelma	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja hypoteesi	2
1.4	Opinnäytetyön viitekehys	4
2	Tilitoimiston kehittämismahdollisuudet	5
2.1	Tilitoimistojen tuotteet	5
2.2	Digitaalinen taloushallinto	7
2.3	Digitaalisuusasteen tunnistaminen	9
2.4	Palveluliiketoiminnan kehittäminen	10
2.5	Palveluiden tuotteistaminen	11
2.6	Lisämyynti ja hinnoittelu	11
2.7	Kyky muuttua digitaaliseksi asiantuntijaorganisaatioksi	13
2.8	Henkilöstön kehittäminen	15
2.9	Tilitoimistojen laatu	16
3	Tilitoimisto Oy:n nykytila	19
3.1	Taustatietoja yrityksestä	19
3.2	Tilitoimisto Oy:n tuotteet	20
3.3	Digitaalisuus Tilitoimisto Oy:ssä	21
3.4	Digitaalisen kirjanpidon palveluprosessi	23
3.5	Paperisen kirjanpidon palveluprosessi	24
4	Henkilöstökartoitus	25
4.1	Taustatietoja kartoituksesta	25
4.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	26
5	Henkilöstökyselyn tulokset	28
5.1	Kuinka mielekkääksi Tilitoimisto Oy:n työntekijät kokevat oman työnsä?	28
5.2	Kuinka tärkeitä työhön vaikuttavat tekijät ovat työntekijöille?	32
5.3	Kuinka hyvät digivalmiudet työntekijöillä on?	35
5.4	Ovatko henkilöstöressurssit riittävät?	40
5.5	Yhteenveto henkilöstökyselyn tuloksista	41

6	Johtopäätökset	44
6.1	Toteutuksesta tuloksiin	44
6.2	Minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on?	45
6.3	Hypoteesin arviointi	49
6.4	Päätelmät	49
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liite 1. Henkilöstökysely	

# 1 Johdanto

## 1.1 Digitaalisuus opinnäytetyön lähtökohtana

Tulevaisuuden tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen lisäarvoa. Tämä edellyttää tilitoimiston palvelumallin kehittämisen asiantuntijaorganisaatioksi, jossa henkilöstön osaaminen ja myyntitaidot nousevat avainasemaan. (Vahvaselkä 2004, 33, 136.) Tämäkään ei vielä riitä. Asiantuntijaorganisaatiossa myynti on asiakkaiden auttamista (Vahvaselkä 2004, 134) ja sitä, että asiakkaille myydään palveluita, joiden tuotteistaminen auttaa asiakasta ostamaan ja henkilöstöä myymään (Mutikainen 2013, 9).

Digitaalisuus on tilitoimistoille ennen kaikkea mahdollisuus. Sen hyödyntäminen on keino palveluiden tehokkaampaan tuottamiseen ja parempaan asiakaspalveluun (Lahti & Salminen 2014, 32–33). Digitaalisuus pitää kuitenkin nähdä laajasti. Siinä ei ole kysymys vain järjestelmäpäivityksistä ja automatisoinnista, vaan siinä on kysymys myös vuorovaiikutuksesta (Fisher 2018). Asiantuntijapalveluiden myynnissä vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään (Salminen 2018, 30). Muutoksen pyörteissä kaiken keskiössä on oltava asiantuntijaorganisaation tärkein voimavara eli henkilöstö (Kauhanen 2009, 16; Vahvaselkä 2004, 33).

Tilitoimistoalalla digitaalisuuden luoma muutospaine ja kehittämismahdollisuudet ovat keskeiset ajurit opinnäytetyöni aiheen valinnassa. Kiinnostukseni tilitoimistoalaa kohtaan heräsi opintojen keskivaiheessa, kun tietämykseni alalla vallitsevasta murroksesta kasvoi. Tämän vuoksi hakeuduin ammattiharjoitteluun Tilitoimisto Oy:lle ja ehdotin yhteistyösopimusta opinnäytetyölleni. Tällä hetkellä työskentelen Tilitoimisto Oy:llä kirjanpitäjänä. Tietämykseni tilitoimistoalasta onkin kasvanut viimeisen vuoden aikana todella paljon.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, rajausta ja tutkimusongelma

Opinnäytetyöni tavoitteena on kartoittaa, minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on tulevaisuuden tilitoimiston ja henkilöstön näkökulmista. Yritykselle ei ole aiemmin tehty tällaista kartoitusta. Opinnäytetyö voi siten antaa tukea yritykselle digitaalisuuteen liittyvän muutosprosessin eteenpäin viemiseen. Tilitoimisto Oy voi myös hyödyntää opinnäytetyötä liiketoimintansa kehittämisessä.

Vaikka opinnäytetyö keskittyy digitalisaation tuomiin kehittämismahdollisuuksiin Tilitoimisto Oy:n näkökulmasta, on työn keskiössä Tilitoimisto Oy:n henkilöstö. Opinnäytetyö rajataan koskemaan digitaalisuuteen liittyviä seikkoja, joihin Tilitoimisto Oy voi itse vaikuttaa. Näistä tärkeimpänä esiin nousee yrityksen henkilöstö. Osaava ja kehityshaluinen henkilöstö on tilitoimiston kivijalka. Riittävä osaaminen on vahvuus ja keino erottautua kilpailijoista. Sillä voikin saavuttaa merkittävää kilpailuetua (Vahvaselkä 2004, 68). Osaava henkilöstö voi myös luoda yritykselle uusia mahdollisuuksia, kun osaaminen tunnistetaan ja sitä kehitetään systemaattisesti. (Hyppänen 2013, 116–120.)

Tutkimusongelmat on hyvä esittää kysymysmuodossa (Kniivilä & Lindblom-Yläne & Mäntynen 2017, 91). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmalla etsitään vastausta seuraavaan kysymykseen: ”Minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on?” Kehittämismahdollisuuksien selvittämiseksi tehdään nykytilan kartoituksen lisäksi kysely koko Tilitoimisto Oy:n henkilöstölle. Koska henkilöstö on tilitoimiston tärkein voimavara, liittyy tutkimuksen alaongelma kehittämismahdollisuuksien kartoittamiseen henkilöstönäkökulmasta.

Tutkimuksen alaongelmalla etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin: ”Kuinka mielekkääksi Tilitoimisto Oy:n työntekijät kokevat oman työnsä? Kuinka tärkeitä työn eri osa-alueet ovat työntekijöille? Kuinka hyvät digivalmiudet työntekijöillä on? Ovatko henkilöstöresurssit riittävät?” Henkilöstökyselyllä kartoitetaan työntekijöiden näkemystä omasta työstään ja kehittymishalukkuutta sekä kykyä digitalisaation tuomaan muutokseen. Esi- miehille suunnatussa kyselyssä kartoitetaan henkilöstöresurssien riittävyttä. Nykytilanteen kartoituksen ja tutkimuksen tulosten perusteella tehdyistä johtopäätöksistä kerätään mahdolliset kehittämistoimenpiteet, jotka esitetään työn lopuksi.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja hypoteesi

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen. Työ lähtee liikkeelle Tilitoimisto Oy:n digitaalisuuden ja palvelumallin nykytilanteen kartoittamisesta. Tämän jälkeen tulee työn tutkimuksellinen osio, joka toteutetaan kvantitatiivisin menetelmin. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä edellyttää riittävän suurta otosta (Heikkilä 2014, 15). Henkilöstökysely (liite 1) tehdään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen koko Tilitoimisto Oy:n henkilöstölle. Tällöin kyseessä on koko perusjoukolle tehtävä, kaikki havaintoyksiköt käsittävä tutkimus (KvantiMOTV 2003). Sähköisesti toteutettava web-kysely käsittää kyselylomakkeella olevat strukturoidut kysymykset. Jokaisen kysymyksen lopussa annetaan

vastaajille mahdollisuus ilmaista mielipiteensä valitsemalla ”Joku muu” -vaihtoehto. Tämän jälkeen kyselylomakkeella on tekstikenttä, johon vastaajat voivat vapaasti kirjoittaa mielipiteensä.

Henkilöstökysely toteutetaan web-kyselynä anonyymisti, jotta vastaaminen on henkilöstölle vaivatonta ja työntekijät voivat vapaasti ilmaista mielipiteensä. Avoimilla kysymyksillä annetaan vastaajille mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun ja strukturoiduilla kysymyksillä taas varmistetaan tulosten määrällisen analyysin toteutus. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Web-kysely toimitetaan työntekijöille ja esimiehille sähköpostilla ja sen mukana on saateteksti ja suora linkki kyselyyn. Saatetekstissä kerrotaan lyhyesti kyselyn tarkoituksesta ja siitä, kuinka kauan vastaamiseen menee aikaa. Lopuksi kiitetään vastaamisesta.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska kehittämismahdollisuuksista saa hyvän kokonaiskuvan mittaamalla numeraalisesti henkilöstön työhön liittyviä tekijöitä. Strukturoiduilla kysymyksillä ja web-kyselynä toteutettuna myös henkilöstötutkimuksen validiteetti on parempi, koska kyselyllä mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Lisäksi web-kysely on parempi, koska haastattelijalla ei vaikuta mittaukseen lainkaan. (Nummenmaa & Holopainen & Pulkkinen 2014, 20; Kananen 2014, 160.)

Henkilökohtaista haastattelua tässä opinnäytetyössä käytetään Tilitoimisto Oy:n nykytilan kartoituksessa (ks. luku 3). Laadulliseen tutkimukseen viittaava aineistonhankinta on toteutettu niin, että olen kerännyt Tilitoimisto Oy:n taustatietoja yrityksen internetsivuilta ja koonnut yhteen tiedot, jotka minulla ovat tiedossa. Tämän jälkeen Tilitoimisto Oy:n taustatietoina esitettävät tiedot on käyty läpi Tilitoimisto Oy:n palvelupäällikön kanssa.

Tutkimusongelmaan voi liittää hypoteesin (Kniivilä ym. 2017, 91). Tieteelliseen tutkimuksen alkuvaiheessa tutkija määrittää tutkimukseensa liittyvät hypoteesit olemassa olevien teorioiden pohjalta ja lopuksi vertaa saatuja tutkimustuloksia näihin teorioihin sekä asetettuihin hypoteeseihin (KvantiMOTV 2009). Tämän opinnäytetyön hypoteesi muodostuu oletuksestani, jonka mukaan Tilitoimisto Oy voisi saada aikaiseksi enemmän lisämyyntiä panostamalla palveluprosessin ja henkilöstön kehittämiseen ja riittäviin resursseihin. Luvussa 6.3 Hypoteesin arviointi tutkimustuloksia verrataan hypoteesiin. Seuraavaksi esitetään opinnäytetyön viitekehys ja sen jälkeen Tilitoimisto Oy:n nykytila. Näiden teorioiden ja tietojen pohjalta olen muodostanut edellä mainitun hypoteesin.



## 1.4 Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys on monipuolinen. Opinnäytetyöni teoriatausta koostuu taloushallintoalaan, yrityksen henkilöstöön, asiantuntijaorganisaatioon ja tuotteistamiseen liittyvästä kirjallisuudesta, Taloushallintoliitto ry:n internetsivujen tiedoista, artikkeleista ja blogi-kirjoituksista. Teoreettinen viitekehys painottuu taloushallintoalan digitaalisuuteen ja niihin tekijöihin, jotka mahdollistavat tiloimistojen palveluliiketoiminnan kehittämisen.

Lisäksi olen kartoittanut aiheeseen liittyviä aikaisempia opinnäytetöitä, joita onkin melko paljon. Digitaalisuuteen liittyviä opinnäytetöitä on tehty lukuisille eri tiloimistoille. Kirsi Poskiparta (2013) oli tehnyt opinnäytetyön tiloimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta. Tämän opinnäytetyön lopputulema oli, että tuotteistaminen kannattaa myös tiloimistoalla ja sen avulla on mahdollista saada lisämyyntiä (Poskiparta 2013). Tämän ja jäljempänä esitettävien muiden tuotteistamiseen liittyvien teorioiden tukemana lähdin siitä olettamasta, että tuotteistaminen on kannattavaa. Tässä opinnäytetyössä en siten lähde tutkimaan tuotteistamisen teoriaa, vaan käytän sitä yhtenä myyntiä ja lisämyyntiä tukevana keinona.

Teoreettisen viitekehysten lisäksi opinnäytetyön toteuttamista tukee oma tietämykseni tiloimistoalasta. Tätä tietämystä on kasvattanut keväällä 2018 ryhmänä tekemämme innovaatioprojekti, joka tehtiin yhteistyössä Taloushallintoliitto ry:n kanssa. Projektin tavoitteena oli kartoittaa, miten digitaalisuus on muuttanut ja tulee muuttamaan tiloimistoalaa ja mitä mahdollisuuksia se luo tiloimistoille.

Tietämykseni tiloimistoalasta kasvoi innovaatioprojektin aikana merkittävästi. Asiantuntemukseni taas syveni Tiloimisto Oy:ssä suorittamani ammattiharjoittelun ja kirjanpitäjänä työskentelyn myötä. Lisäksi minulla on kaupan alalta asiakaspalvelu- ja myyntityöstä sekä esimiestyöstä yli kymmenen vuoden työkokemus. Tämä kokemus vahvistaa tutkimuksen asiakaspalvelu- ja henkilöstönäkökulmaa entisestään. Nämä kaikki yhdessä teoreettisen viitekehysten kanssa antavat minulle erinomaiset valmiudet kartoittaa Tiloi-  
misto Oy:n kehittämismahdollisuuksia.

Seuraavaksi esittelen eri näkökulmia ja konkreettisia keinoja tiloimistojen liiketoiminnan kehittämiseksi. Lähtökohtana kehittämiselle on digitaalisuus, jonka luoma muutospaine

ei koske vain taloushallinto- ja tilitoimistoalaa. Digitaalisuus on meillä kaikilla läsnä joka-päiväisessä elämässämme – halusimme tai emme. Muutoksen kannalta ratkaisevaa on se, onko yrityksellä ja sen henkilöstöllä kykyä muuttua digitalisaation mukana.

## 2 Tilitoimiston kehittämismahdollisuudet

### 2.1 Tilitoimistojen tuotteet

Yrityksen taloushallinnon tehtävänä on tuottaa taloudelliset tiedot organisaation seurattavaksi ja raportoitavaksi sidosryhmille, joiden perusteella taloushallinto jaetaan ulkoiseen laskentatoimeen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa yrityksen ulkoisille sidosryhmille, kuten viranomaisille, ajantasaista tietoa. (Lahti & Salminen 2014, 16.) Tämän tiedon tuottamisessa tilitoimistot ovat erittäin keskeisessä asemassa. Kirjanpitomateriaalin ja sitä kautta yrityksen tilinpäätöksen on annettava oikea ja riittävä kuva yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta (Kirjanpitolaki 1997, 3:2 §), jotta nämä tiedot palvelevat ulkoisia sidosryhmiä parhaalla mahdollisella tavalla. Tästä kokonaisuudesta muodostuvat tilitoimistojen peruspalvelut (Tilitoimiston palvelut 2018).

Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on tuottaa taloudellista tietoa yrityksen johdon päätöksenteon tueksi (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2013, 35), minkä vuoksi siitä käytetään myös termiä johdon laskentatoimi. Tästä osa-alueesta muodostuvat tilitoimistojen lisäpalvelut (Tilitoimiston palvelut 2018).

Tilitoimistot ovat palvelutuotteita tarjoavia yrityksiä. Palvelutuotteen kerrokset ovat ydinpalvelu sekä lisä- ja tukipalvelut (ks. kuvio 1). Ydinpalvelu on ansaintalogiikan perusta ja lisäpalveluilla vahvistetaan ydinpalvelun toteuttamista. Tukipalveluilla pyritään tuottamaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Bergström & Leppänen 2014, 155–156.)



Kuvio 1. Palvelutuotteen kerrokset (Bergström & Leppänen 2014, 155–156).

Tilitoimistojen ydinpalveluna on kirjanpito palvelu (ks. kuvio 1), jota voidaan tarjota erikoisille yrityksille räätälöityinä tuotteina. Lisäpalveluita ovat edellä mainitut sisäisen laskentatoimen palvelut. Tärkeänä lisäpalveluna ja samalla myös tukipalveluna tilitoimistoissa voi olla palkanlaskentapalvelu. Se tukee kirjanpito palvelun suorittamista, mutta sen tarjoaminen on myös erinomainen tapa erottautua kilpailijoista. (Tilitoimiston palvelut 2018.)

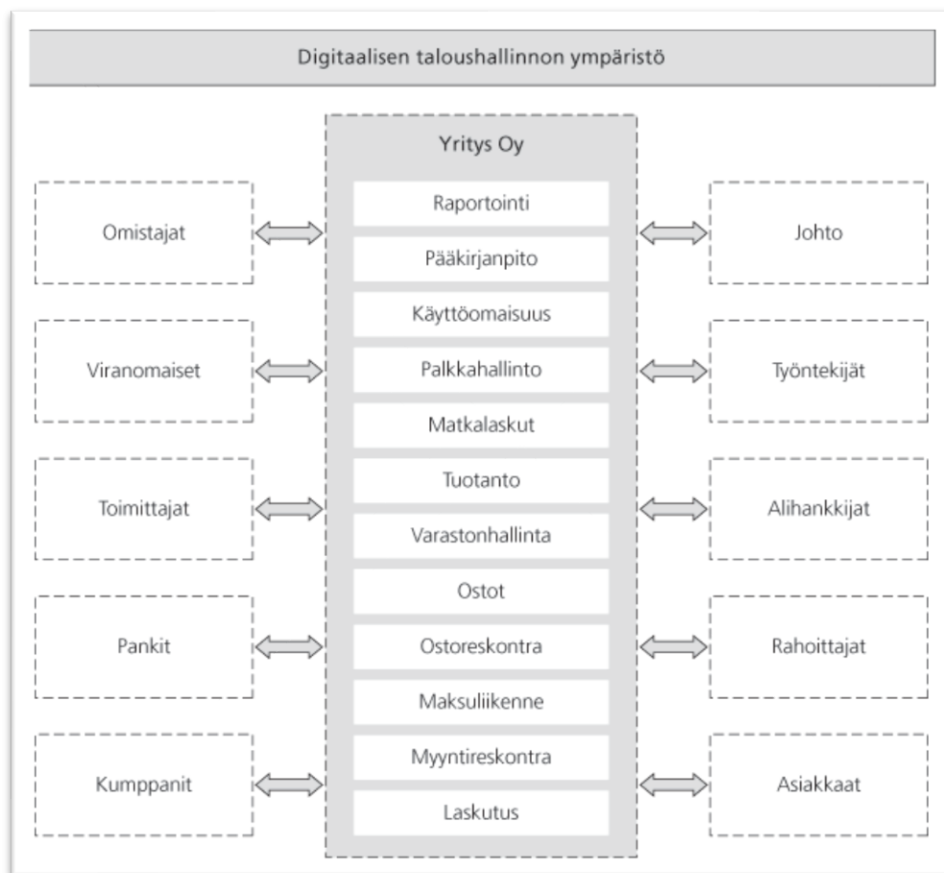
Digitaalisuus tuo mukanaan entistä laajemmat lisä- ja tukipalvelut. Digitaalinen taloushallinto on jo itsessään mahdollisuus erottautua kilpailijoista, mutta erilaisilla lisäpalveluilla voi entisestään vahvistaa niin asiakassuhdetta kuin yritysmielikuvaakin. Digitaalinen taloushallintojärjestelmä mahdollistaa graafisten raporttien saamisen reaaliajassa ja taloushallinnon ammattilainen voi auttaa raporttien tulkinnessa. Lisäksi digitaalinen taloushallintojärjestelmä mahdollistaa muun muassa sopimus- ja joukkolaskutuksen hoitamisen helposti ja nopeasti. (Tilitoimiston lisäpalvelut 2019; Lisäpalvelut 2019.)

Digitaalisuus mahdollistaa tehokkaammat kirjanpito toiminnot, kun hyödynnetään automatisointeja. Tämä taas vapauttaa henkilöstön työaika vaativampiin työtehtäviin, joiden

suorittaminen edellyttää henkilöstöltä mahdollisesti uutta osaamista. (Sähköinen vs. digitaalinen taloushallinto 2016.) Henkilöstön kyky ja halu kehittyä työssään täytyy tunnistaa ja sen jälkeen osaamista voidaan kehittää.

## 2.2 Digitaalinen taloushallinto

Digitaalinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että kaikki taloushallinnon tietovirrat ja niiden käsittelyvaiheet automatisoidaan ja käsitellään täysin digitaalisessa muodossa. Tämä edellyttää taloushallinnon eri osa-alueiden integrointia keskenään. Toimintojen automatisointi on keskeistä digitaalisuudessa. (Lahti & Salminen 2014, 24.) Kuvio 2 esittää digitaalisen taloushallinnon eri prosessit ja niihin liittyvät sidosryhmät. Se havainnollistaa hyvin, kuinka suuresta kokonaisuudesta digitaalisessa taloushallinnossa on konkreettisesti kyse.



Kuvio 2. Digitaalisen taloushallinnon prosessit (Lahti & Salminen 2014, 25.)

Digitaalisen taloushallinnon suurimman hyödyn saavuttaminen edellyttää kuvion 2 esittämien eri prosessien käyttämien tietojärjestelmien välistä integraatiota, jos käytössä on eri tietojärjestelmiä. Jos yrityksellä on käytössä kattava toiminnanohjausjärjestelmä (englanniksi ERP eli Enterprise Resource Planning) toimivat siinä olevat osamoduulit saumattomasti keskenään. Kaikki käytössä olevat erillisohjelmat ja ERP pitää integroida pääjärjestelmään, jotta eri prosessit ovat toimivat ja tehokkaat. Suurin osa kirjanpidon kirjauksista on mahdollista saada integraation avulla. Tämä tapahtuu määrittelemällä järjestelmien ohjaustietoihin automaattiset kirjaussäännöt ja muut käsittelytiedot. Integroitu taloushallinto edellyttääkin käyttäjiltä entistä syvempää järjestelmäosaamista ja laajaa ymmärrystä niin järjestelmistä kuin eri prosesseistakin. Työ on muuttunut tallentamisesta virhetilanteiden selvittämiseen. (Lahti & Salminen 2014, 42–43.) Digitalisoitumista on vauhdittanut taloushallintojärjestelmien ja toiminnanohjausjärjestelmien välisen integraation kehittyminen (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29–30).

Digitaalisella taloushallinnolla pyritään tehostamaan ja nopeuttamaan toimintoja. Sen hyödyntäminen mahdollistaa myös reaaliaikaisen raportoinnin. Lisäksi digitaalisuuden tuomina hyötyinä on sen parantama toiminnan laatu, virheiden väheneminen ja toiminnan läpinäkyvyys. Ennen kaikkea se on ajasta ja paikasta riippumatonta, mikä tuo sen käyttäjille vapautta ja mahdollistaa siten tehokkaan etätyön. Paperittomuus myös vähentää fyysisen arkistointitilan tarvetta, jolloin esimerkiksi tilitoimistolle riittävät pienemmät toimitilat. Vapautuva tila voidaan myös hyödyntää esimerkiksi yrityksen kasvuun, kun työntekijöitä mahtuu samoihin tiloihin enemmän. Näin ollen digitaalinen taloushallinto on tältäkin osin kustannustehokkaampaa ja lisäksi ekologisempaa kuin perinteinen paperinen taloushallinto. (Lahti & Salminen 2014, 32.)

Digitaalisen taloushallinnon käyttöönotto on yrityksille merkittävä investointi, joka vaatii aikaa ja rahaa. On tärkeää kartoittaa tarjolla olevat järjestelmät ja vertailla, jotta saavutetaan parhaat mahdolliset ratkaisut. Tarjolla olevat pilvipohjaiset eli internetselaimella käytettävät taloushallintojärjestelmät ovat nykyään helpompi ja edullisempi keino saada käyttöönsä täysin digitaalinen taloushallintojärjestelmä. Pilvipohjainen ratkaisu tarkoittaa sitä, että järjestelmää ei fyysisesti asenneta yrityksen järjestelmään vaan sitä käytetään internetselaimella. Pilvipohjaisen järjestelmän käyttöönottoon riittää palvelusopimuksen tekeminen, järjestelmän avaaminen ja käyttöoikeuksien antaminen. Toki oleellinen osa käyttöönottoa on työntekijöiden koulutus uuteen järjestelmään, joka onkin pilvipohjai-

sessä taloushallintojärjestelmässä ajallisesti ja rahallisesti yksi merkittävimmistä investoinneista. (Siivola ym. 2015, 114–116.) Pilvipalveluiden yleistyminen onkin yksi merkittävä tekijä digitalisaation kehittämisessä (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29–30).

Sujuvan yhteistyön kannalta on paras, jos tilitoimistolla ja asiakasyrityksellä on yhteinen taloushallinnon järjestelmä käytössään. Näin tilitoimiston työntekijöiden ja asiakasyrityksen yhteistyö ja kirjanpidon tekeminen hoituvat helposti ja reaaliaikaisesti. (Taloushallintojärjestelmän yhteiskäyttö tilitoimiston kanssa 2019; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 212.) Lisäksi tilitoimiston työntekijät voivat neuvoa asiakasta järjestelmän käytössä. Neuvominen onnistuu hyvin esimerkiksi puhelimitse, kun molemmilla on sama järjestelmä käytössään. Samalla asiakas oppii järjestelmän käyttöä, kun hän pääsee itse tekemään, mutta saa tarvittavan avun.

Digitaalisen taloushallinnon järjestelmään määritellään käyttöoikeudet aina tarpeen mukaan tarvittaville henkilöille. Yksi tai useampi henkilö on aina pääkäyttäjä, joka voi antaa uusia käyttöoikeuksia tai poistaa jo olemassa olevia oikeuksia. Pääkäyttäjä voi olla esimerkiksi asiakasyrityksen omistaja tai tilitoimistosta valitut henkilöt. Digitaalisessa taloushallinnon järjestelmässä käyttöoikeudet jaetaan aina sen mukaan, kuin on tarvetta. Käyttöoikeuksien rajaamisella varmistetaan, että tiedot eivät leviä tarpeettomasti henkilöille, jotka eivät niitä tarvitse. Lisäksi muun muassa oikeudet laskujen maksuun voidaan rajata, jotta riski vääristä maksuista pienenee. (Lahti & Salminen 2014, 190.)

### 2.3 Digitaalisuusasteen tunnistaminen

Digitaalisuus yleistyy tilitoimistoalalla koko ajan, mutta muutos tulee vielä viemään aikaa. Muutosta vauhdittaa uuden sukupolven yrittäjät, joille digitaalisuus on itsestään selvää ja siten ainoa oikea toimintatapa. Vastaavasti prosessia jarruttaa vanhan sukupolven yrittäjät, jotka eivät ole valmiita muutokseen. Toisaalta yksi haaste on se, että ei ole ollut konkreettista keinoa mitata tilitoimistojen digitaalisuutta alalla yleisesti eikä myöskään yksittäisessä tilitoimistossa (Penttinen & Fredman & Karjalainen 2019). Tilitoimistojen digitaalisuusaste on siis ollut hämärän peitossa. Kehittymisen yksi edellytys on se, että kehittymiskohdetta voidaan mitata ja siten asettaa myös numeraalisia tavoitteita.

Syksyllä 2019 tilitoimistojen digitaalisuuden mittaamiseen on tulossa menetelmä. Tämän mittariston on kehittänyt Aalto Yliopiston opiskelijatyöryhmä yhdessä Taloushallintoliiton

ja Accountor Groupin strategiajohtajan kanssa. Mittaristo esiteltiin Finagon Tilitoimistopäivillä 5.9.2019. Mittaristoon on kerätty kattavasti taloushallintoprosessin eri vaiheet eli prosessipisteet. Vastaja arvioi jokaisessa kohdassa sen, kuinka digitaalisesti kyseinen kohta toimii tällä hetkellä. Lopuksi kokonaistulos kertoo digitaalisuusasteen. Mittariston kehittäjät korostivat puheenvuorossaan sitä, että mittaustulos on aina yhden henkilön subjektiivinen vastaustulos, joten vastauksiin pitää myös suhtautua tietyllä varauksella. Jos esimerkiksi halutaan mitata yhden tilitoimiston digitaalisuusastetta, täytyy koko henkilöstön arvioida mittariston kohdat ja sitten katsoa kaikkien vastauksien yhteistulokset. Mittaristo toimii myös hyvänä työkaluna tilitoimistojen asiakasyrityksille, jos he haluavat arvioida, kuinka digitaalisia heidän taloushallinnon prosessit ovat. (Penttinen ym. 2019.)

#### 2.4 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Jotta palveluliiketoimintaa voi kehittää, täytyy ensin tunnistaa palvelujen tuottamiseen liittyvät keskeiset käsitteet. Palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa toteutettava eri toimintojen yhdistelmä, joiden tavoitteena on vastata asiakkaan tarpeisiin. Palvelukonsepti taas kuvaa palveluideat ja toimintaperiaatteet näiden tuotteiden toteuttamiseksi. Palvelukonsepti toimii palveluyrityksen liiketoimintamallin perustana, kun palvelukonseptiin on määritetty ansaintalogiikka, palvelun keskeiset ominaisuudet ja asiakkaille tuottama arvo sekä palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit. (Palveluliiketoiminnan sanasto 2010, 6.)

Palveluntarjoajan pitää ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan prosessien lisäksi näiden sekä omien prosessiensa välinen yhteys. Tämän vuoksi palvelun tuottamisen avaintekijänä on vuorovaikutus. Se on keino asiakkaan toiminnan ymmärtämiseen ja sitä kautta keino konkreettisesti asiakkaalle syntyvän arvon ja asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen. Jos asiakas itse tunnistaa tarkkaan tarpeensa, päätyy tämä todennäköisemmin kilpailuttamaan eri toimijoita, joille tässä tapauksessa pääasiallisiksi kilpailukeinoiksi muodostuvat palvelun laatu ja hinta. (Arantola & Simonen 2009, 10.) Tilitoimistojen kannalta oleellista onkin tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toimia proaktiivisesti, jolloin asiakas ei välttämättä päädy kilpailuttamaan eri tilitoimistoja.

Asiakas ei välttämättä tunnista omia tarpeitaan, eikä osaa puhua niistä. Asiakas ei myöskään tiedä mahdollisista ratkaisuista, joita palveluyrityksellä on. Tämän vuoksi tarvitaan vuorovaikutusta ja kykyä tunnistaa asiakkaan haasteet. Tarvitaan asiakasymmärrystä.

Oikeanlainen asiakasymmärrys ja liiketoiminnan kehittämisen kyky asiakasymmärryksen luoman tiedon perusteella ovat palveluliiketoiminnan kehittämisen onnistumisen avaimet. (Arantola & Simonen 2009, 10–11.)

## 2.5 Palveluiden tuotteistaminen

Palveluiden räätälöinnillä jokainen asiakas saa yksilöllisiä ratkaisuja ja vaihtoehtoja. Näiden hinnoittelu on kuitenkin usein työlästä ja hidasta. Räätälöinti ei tämän vuoksi ole aina kustannustehokas palvelumalli. (Jaakkola & Orava & Varjonen 2009, 19.) Palvelujen tuotteistamisella pyritään vähentämään räätälöintiä sopivissa määrin. Tuotteistaminen ei siis poista räätälöintiä kokonaan, koska palveluiden luonteeseen kuuluu aina jonkin tason asiakaskohtainen palveluvaihtelu. Räätälöinti ja tuotteistaminen kuuluvatkin yhteen ja parhaimmillaan tukevat myös toisiaan. (Mutikainen 2013, 8.)

”Hyvin tuotteistettu on puoliksi myyty.” (Parantainen 2008.)

Tuotteistaminen on tilitoimistoille mahdollisuus konkretisoida palvelutarjontaansa selkokieliseksi. Tämä helpottaa asiakkaan ostopäätöstä, koska tämä saa paremman käsityksen palvelun tuottamasta arvosta. Lisäksi tuotteistaminen helpottaa tilitoimiston henkilöstöä myymään myös lisäpalvelutuotteita, kun niiden tuottamat hyödyt on mietitty etukäteen. (Parantainen 2008, 81.) Tätä edesauttaa myös asiakkaiden mahdollisiin vasta-aitteisiin valmistautuminen valmiilla vastauksilla (Parantainen 2008, 185). Tällöin yksittäisiin myyntitapahtumiin ei tarvita niin paljon ennakkovalmisteluja ja toiminta on siten tehokkaampaa.

## 2.6 Lisämyynti ja hinnoittelu

Lisämyynnin aikaansaaminen olemassa oleville asiakkaille on kustannustehokkain keino kasvattaa yrityksen myyntiä. Lisämyynnin tekemisessä edesauttaa asiakkaan toimialan ja liiketoiminnan tuntemus. Lisämyynnissä onkin ennen kaikkea kysymys asiakassuhteen syventämisestä. (Nortio 2016.) Tilitoimistoilla on hyvät mahdollisuudet tehdä lisämyyntiä asiakkailleen ja kasvattaa näin liikevaihtoaan. Lisäpalveluita tarjoamalla ja siten asiakassuhdetta syventämällä tilitoimisto voi saada varmemmin pidettyä asiakkaan, mikä taas lisää kannattavuutta myös pitkällä tähtäimellä.



Digitaalinen taloushallinto tehostaa sisäisen laskentatoimen palvelujen tuottamista, koska sähköisestä järjestelmästä saa luotua automaattisesti graafisia raportteja, jotka aikaisemmin jouduttiin tekemään manuaalisesti. Liiketoiminnan ennustamisen ja johdon raportoinnin kehittäminen ovat lisäksi olleet yrityksiä tärkeitä kehityskohteita viime aikoina. (Lahti & Salminen 2014, 172.) Tämän vuoksi tämä osa-alue luokitellaan tilitoimistoille mahdollisuuden kustannustehokkaamman lisämyynnin tekemiseen, jos tilitoimistossa on riittävää asiantuntemusta ja resursseja palvelun tuottamiseen sekä käytössään digitaalinen taloushallintojärjestelmä.

Palkanlaskentapalvelun lisäpalvelun mahdollisuutta voi kasvattaa entisestään vuoden 2019 alussa voimaan tullut Kansallinen tulorekisteri (KATRE). Kansallinen tulorekisteri on Suomen kansalaisten henkilökohtaisten tulotietojen arkistointiin tarkoitettu sähköinen tietokanta. (Yritykset ja organisaatiot 2018.) Tulorekisterin yksi keskeinen tavoite on helpottaa palkansaajien asiointia eri viranomaispalveluissa. Käytännössä tämä tavoite toteutuu, kun tiedot saaduista palkoista ja etuuksista ovat saatavissa yhdestä tietokannasta sähköisesti ja näin siirrettävissä eri viranomaiselta toiselle. (Korhonen 2018.)

Kansallisen tulorekisterin voimaantullessa työnantajan tai ulkoistetun palkanlaskijan pitää ilmoittaa palkkatiedot viiden päivän kuluessa palkanmaksupäivästä. Tämän seurauksena erillisiä vuosi-ilmoituksia enää tarvitse tehdä. (Yritykset ja organisaatiot 2018.) Yrittäjä voi valtuuttaa esimerkiksi tilitoimiston katselemaan tai ilmoittamaan palkkatietoja. Valtuutus onnistuu helposti sähköisesti sivulla Suomi.fi. (Valtuutus 2018.) Palkanlaskentapalvelun lisämyyntimahdollisuuden tulorekisteri luo siksi, koska tulotiedot pitää ilmoittaa nopealla aikataululla jokaisen palkanmaksutapahtuman jälkeen. Ulkoistamalla tämän vastuun palkanmaksajina toimivat yrittäjät ja yritykset vähentävät merkittävästi omaa työtaakkaansa. Tämän vuoksi tilitoimistojen kannattaa panostaa entisestään mahdollisuuteen tarjota palkanlaskentapalvelua.

Tilitoimistojen hinnoittelukäytäntöjä ovat muun muassa kiinteä kuukausihinta eli niin sanottu pakettihinta, tositteiden lukumäärään perustuva hinnoittelu ja tuntiveloitus (Tilitoimiston hinnoittelu 2018). Kuten luvun 2.4 Palveluliiketoiminnan kehittäminen toisessa kappaleessa todettiin, voi hinta nousta ratkaisevaksi valintakriteeriksi, jos tarpeet tunnistaessaan asiakas päätyy kilpailuttamaan eri toimijoita. Tilitoimistojen pitäisikin pystyä hyödyntämään tuotteistamista lisämyyntituotteiden määrittämisessä, jotta niitä olisi mahdollista tarjota asiakkaille konkreettisia myyntiargumentteja hyväksi käyttäen. Tällöin tilitoimiston tuntemus asiakkaan haasteesta yhdessä valmiin ratkaisun ja sen tuottaman

lisäarvon kanssa synnyttäisi asiakkaalle tarpeen ostaa kyseinen lisäpalvelu. Tällöin lisäpalvelusta maksettava hinta jäisi toisarvoiseksi tekijäksi.

Vaikka hinta on keskeinen tuotteen ja tuotteistamisen osa, tässä opinnäytetyössä en käsittele tuotteen hintaa ja palvelujen hinnoittelua, koska ne ovat aiheena niin laajoja, että niistä voisi tehdä erillisen opinnäytetyön. Lähestyn palveluliiketoimintaa ja sen kehittämistä samalta kantilta kuin Arantola ja Simonen (2009) ”Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana” -kirjoituksessaan: asiakasymmärrys on avain asiakassuhteen syventämiseen, jolloin hinta ei ole ratkaiseva tekijä, vaan asiakkaalle lisäarvon tuottaminen. (Arantola & Simonen 2009, 10–11.)

Valitsemaani lähestymistapaa tukee myös Taloushallintoliiton jäsenpalvelujohtaja Ari Lahdenkaupin (2018a) näkemys asiakasymmärryksen tärkeydestä. Hänen mukaansa tilitoimistojen asiakkaat eivät tiedä tilitoimistojen johdon laskentatoimeen liittyvistä lisäpalveluista ja päätyvätkin usein ostamaan niitä erillisiltä konsulttiyrityksiltä, vaikka voisivat ostaa saman palvelun tilitoimistosta. Asiakkaat eivät myöskään välttämättä osaa kysyä tai pyytää palvelua. Tämän vuoksi tilitoimistojen pitäisi tunnistaa asiakkaan tarve ja kyetä osoittamaan asiakkaalle, mitä konkreettista ja taloudellista hyötyä kyseisestä lisäpalvelusta olisi. Tilitoimistoilla pitää täten olla asiakasymmärrystä ja myyntitaitoja. (Lahdenkauppi 2018b) Se mikä kuitenkin hinnoittelusta ja lisämyynnistä pitää ymmärtää on se, että niillä on suora vaikutus tilitoimistojen kannattavuuteen. Jos tilitoimistot eivät hinnoittele palveluitaan kannattavasti, eivätkä saa laskutettua lisämyynnistä, eivät ne pysty lisäämään henkilöstöresursseja ainakaan pitkällä tähtäimellä kannattavasti. (10 tekijää, jotka syövät yrityksesi kannattavuutta 2018.)

## 2.7 Kyky muuttua digitaaliseksi asiantuntijaorganisaatioksi

Digitaalisuuteen liittyy vahvasti nopeitempisuus sekä tarve uudistaa toimintamalleja entistä ketterimmiksi (Fisher 2018; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 209). Siirtyminen digitaaliseen taloushallintoon on laaja muutosprosessi, jonka seurauksena ei ainoastaan taloushallinnon prosessit vaan mahdollisesti kaikki yrityksen toiminnot tule arvioida, suunnitella ja organisoida uudelleen. (Lahti & Salminen 2014, 220.) Laadukas prosessien ja muutoksen johtaminen luovat paremmat edellytykset onnistumiselle (Lahti & Salminen 2014, 207).

Digitaalisen taloushallinnon muutosprosessissa on tärkeää huomioida yrityksen henkilöstö. Onnistuminen edellyttää avointa vuorovaikutusta, muutosjohtamista ja ennakkointia. On tärkeää ottaa henkilöstö mukaan muutoksien läpiviemiseen ja lisäksi suunnitella siihen riittävät henkilöstöresurssit. (Valtion talous ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2017.) Täytyy muistaa, että muutos ei ole aina kaikille miellyttävä asia ja se voi koetella henkilöstön uudistumiskykyä. Tämän vuoksi työyhteisössä on tärkeää huolehtia jokaisen jaksamisesta ja hyvinvoinnista muutoksen keskellä. (Sydänmaanlakka 2009, 25.) Muutoksen läpivientiä edesauttaa myös tietämys työntekijöiden suhtautumisesta muutokseen ja digitaalisuuteen. Tietämys taas edellyttää avointa vuorovaikutusta. Henkilöstön suhtautumista digitaalisuuteen voidaan kartoittaa myös henkilöstökyselyllä.

Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön osaaminen muodostaa yrityksen tärkeimmän pääoman eli tietopääoman. Tämän vuoksi asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen johtaminen ja systemaattinen kehittäminen ovat erittäin oleellisia. Kilpailukykyä edistävä ydinosaaminen määrittää yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Ydinosaaminen pitää tunnistaa ja määritellä konkreettisesti organisaation eri osa-alueet huomioiden, jolloin tarkentuvat eri osaamisalueet. Asiantuntijaorganisaatiossa kaikki työvaiheet, tehtävä työ ja prosessit on hyvä tuoteistaa ja dokumentoida niin, että ne ovat helposti hyödynnettävissä eri myyntitilanteissa. Asiantuntijat ovat niin palvelun tuottajia kuin asiantuntijapalveluiden myyjiä ja markkinoijakin toimiessaan asiakkaiden kanssa ja myydessään omaa osaamistaan. (Vahvaselkä 2004, 33–34.)

Digitaalisella aikakaudella kehittymisen kannalta on tärkeää, että organisaatioissa tuetaan henkilöstön uskallusta rohkeasti kokeilla uusia asioita ja sallitaan virheet. Uutta opitaan kokeilemalla, yhdessä tekemällä ja jakamalla osaamista. Henkilöstön osaaminen kasvaa työympäristön ollessa salliva ja kannustava. Kykyä digimuutokseen ei voi pitää itsestään selvänä, vaan se vaatii paljon niin esimiehiltä kuin henkilöstöltäkin. Digimuutos edellyttää henkilöstöltä resilienssiä. (Fischer 2018.) Organisaatioissa voidaan hyödyntää muutosagentteja digimuutoksen eteenpäin viemisessä. Muutosagentit ovat henkilöstöstä valittuja henkilöitä, joiden osaaminen muutokseen liittyvistä asioista on varmistettu. He suhtautuvat muutokseen positiivisesti ja edesauttavat siten muutoksen läpivientiä organisaatiossa. Muutosprosessin onnistumisen kannalta yksi kriittinen tekijä on juuri henkilöstön osallistaminen. On tärkeää, että muutoksen käytännön toteutuksen vaiheita mietitään yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön on näin helpompi sitoutua muutokseen. (Hyppänen 2009, 227.)

Digitaalisuus muuttaa tilitoimistojen perinteisiä toimenkuvia. Aikaisemmin kirjanpidon työ on keskittynyt enemmän menneisyyden analysointiin. Tulevaisuudessa työ muuttuu automatisointien myötä enemmän tulevaisuusorientoituneeksi asiantuntijatyöksi. Käytössä ovat reaaliaikaiset talouden luvut ja tilitoimiston asiantuntijat käyttävät niitä hyödyksi suunniteltaessa tulevaa yhdessä asiakkaan kanssa. (Pietarila 2018.) Asiantuntijatyössä korostuu osaamisen lisäksi henkilöstön vuorovaikutustaidot (Salminen 2018, 30). Tilitoimistojen digimuutoksen kannalta ratkaisevaa on se, onko tilitoimiston työntekijöillä valmius toimia tällaisina asiantuntijoina. Jos henkilöstö ei esimerkiksi osaa kertoa selkokielisesti perinteisen paperisen kirjanpidon asiakkaalle digitaalisen taloushallinnon prosessista ja muutostarpeista, ei kyky digimuutokseen ole riittävällä tasolla. Tilitoimistojen olisikin tärkeää varmistaa, että henkilöstöllä on digitaalisesta taloushallinnosta riittävästi tietoa ja taitoa sekä apuvälineitä, kuten yksityiskohtaiset prosessikuvaukset digitaalisen taloushallinnon prosessista.

## 2.8 Henkilöstön kehittäminen

Digitaalisuus muuttaa taloushallinnon osaamisvaatimuksia ja työtehtäviä. Digiainana taloushallinnolta edellytetään proaktiivisuutta, muutosvalmiutta ja ketteryyttä sekä kykyä reagoida ja toimia nopeasti. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 209.) Jos yritykset haluavat erottautua ja kasvaa todellisiksi asiantuntijayrityksiksi on niiden kiinnitettävä kokonaisvaltaisesti huomiota henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen (Vahvaselkä 2004, 68). Tämän kannalta keskeistä on osaamisen tunnistaminen. Osaamiskartoituksella on mahdollista selvittää organisaation osaaminen nykytilanteessa. (Hyppänen 2013, 110.)

Tilitoimistojen työntekijöiden ydinosaaminen muodostuu taloushallinnon eri osa-alueiden substanssiosaamisesta (Lahdenkauppi 2018b), mutta sen kehittäminen yksin ei riitä. Jos todella haluaa erottautua, on tilitoimistojen kehitettävä myös henkilöstön myynti- ja markkinointitaitoja, koska asiantuntijaorganisaatioissa ne ovat keskeisiä (Vahvaselkä 2004, 34). Kuten Salminen tuo esille teoksessaan *Asiantuntijan myyntitaidot* (2018), asiantuntijapalveluiden myynnissä korostuvat osaamisen lisäksi henkilöstön vuorovaikutustaidot. Tulevaisuudessa asiakkaille tuotetaan todellista liiketoiminta-arvoa. Tätä asiakkaille lisäarvoa tuottavaa myyntiä kutsutaan arvomyynniksi. (Salminen 2018, 30, 50, 57.)

Kun osaamisen nykytila on tunnistettu, verrataan osaamisen tasoa toimivan liiketoiminnan ja laadukkaan asiakaspalvelun edellyttämään tasoon. Organisaation osaamisalueet

luodaan vastaamaan näitä tarpeita. Tulevat muutokset toimintakentässä ja asetetut strategiset tavoitteet on otettava huomioon osaamisen kehittämisen tavoiteasetannassa. Yrityksen vision ja strategioiden pohjalta määritellään osaamistarpeet. (Hyppänen 2013, 110; 116–117.)

Osaamiselle on tärkeää asettaa tavoitteet ja seurantamittarit, jotta sen kehittymisen seuraaminen on mahdollista. Seuraamalla osaamisen kehittymistä siihen käytetyt investoinnit, kuten aika ja raha, eivät mene hukkaan. Osaamisen kehittymisen arviointi jakautuu eri näkökohtiin: tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, henkilöstötyytyväisyyteen ja innovatiivisuuteen. Tuottavuusmittareilla voidaan arvioida aikaansaannoksia ja tuotoksia sekä niiden tuottavuutta. Asiakaspalautteet antavat hyvin osviittaa osaamisen kehittämisestä asiakasnäkökulmasta. (Hyppänen 2013, 120.)

Osaamisen kehittymiseen liittyviä henkilöstötyytyväisyyden mittareita ovat esimerkiksi osaamiseen, motivaatioon ja viihtymiseen liittyvät tekijät. Osaamisen kehittyessä myös innovatiivisuus voi lisääntyä. Innovatiivisuutta kuvaa muun muassa tehtävät parannusehdotukset ja aloitteet. (Hyppänen 2013, 120.) Tilitoimistoalalla esimerkiksi suoritettujen KLT-tutkintojen (kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto) ja PHT-tutkintojen (palkkahallinto tilitoimistossa) suorittaneiden määrän seuraaminen ja siihen tavoitteiden asettaminen on systemaattista osaamisen kehittämistä. (Lyhenneluettelo 2018; Palkkahallinto tilitoimistossa PHT-opas 2018.)

## 2.9 Tilitoimistojen laatu

Asiakaspalvelu on myös tilitoimistojen laadun muodostumisen kannalta keskeinen seikka (Lahdenkauppi 2018b). Seuraavaksi käsitellään tilitoimistojen laadun muodostumista, jota kuvio 3 havainnollistaa.

Laatu koostuu tehokkaasta ja laadukkaasta transaktioiden käsittelystä, substanssiosaamisesta ja asiakaspalvelusta (ks. kuvio 3). Jotta palvelu on kokonaisvaltaisesti laadukasta, on tilitoimistojen onnistuttava päivittäin jokaisessa osa-alueessa. Laadukkaasti ja tehokkaasti suoritettavat kaikki kirjanpidon tai vaikka palkanlaskennan työvaiheet muodostavat kivijalan tilitoimistojen laadulle. Tämän jälkeen laatumielikuvaa voi syventää entisestään niin ulkoisen kuin sisäisenkin laskentatoimen osaamisella. Kolmion kärjessä on kuitenkin asiakaspalvelu ja siinä onnistuminen määrittää kokonaisvaltaisen laatutason. (Lahdenkauppi 2018b.)



Kuvio 3. Kirjanpidon laadun muodostuminen (Lahdenkauppi 2018b).

Tiltoimistojen laadusta merkittävä osa on sidoksissa lukuisiin eri tapahtumiin; transaktioihin. Näiden varmistamiseksi on kuitenkin useita keinoja. Laadun varmistamisen työkaluina ovat laatu- ja johtamisjärjestelmät, selkeät toimintatavat, ohjeet ja yhtenäiset työmenetelmät. Lisäksi prosessien kuvaukset ja kontrollimenettelyt, kuten erilaiset tarkistuslistat, sekä mahdolliset auditoinnit ja jatkuva osaamisen kehittäminen ovat tärkeitä laadun varmistamisen keinoja. (Lahdenkauppi 2018b.) Taloushallintoliitto ry on kehittänyt tiltoimistoille erillisen lomakkeen tiltoimistopalveluiden toimintojen ja laadun varmistamiseksi (Kirjanpitopalvelu 2019).

Transaktioiden käsittelyn tehokkuus taas vaikuttaa suoraan tiltoimistojen kannattavuuteen. Transaktioiden käsittely on tiltoimistojen ansaintalogiikan perusta. Transaktioiden toteuttajat eli tiltoimiston työntekijät määrittävät päivittäisten tapahtumien tehokkuuden ja laadun. Näin ollen tiltoimistojen työntekijät vaikuttavat merkittävästi tiltoimistojen kannattavuuteen ja sitä kautta tulokseen. (Vilkkumaa 2017, 16.)

Toinen merkittävä kannattavuustekijä on hinnoittelu (Vilkkumaa 2017, 23–24). Tiltoimistojen työntekijät vaikuttavat myös hintaan, jos asiakkaalta veloittava hinta perustuu käytettyyn työaikaan. Kannattavuuden parantamiseksi tiltoimisto voi ottaa käyttöönsä

toiminnanohjausjärjestelmän. Henkilöstön työnlaadun varmistamisen lisäksi toiminnanohjausjärjestelmä tehostaa tilitoimiston toimintaa ja mahdollistaa todenmukaisemman ja tarkemman asiakaslaskutuksen. (Wallstén 2018.)

Asiantuntijaorganisaatiolle laatu on keskeinen menestystekijä, koska asiantuntijapalveluiden myyntiin vaikuttaa niin hinta kuin laatuakin, mutta myös yrityksen maine ja tunnettavuus (Vahvaselkä 2004, 42). Asiakkaan kokemaan laatuun taas vaikuttaa suuresti myös se, kuinka suuret odotukset asiakkaalla on. Tilitoimisto voi mahtipontisella markkinoinnillaan nostaa asiakkaan odotukset niin korkealle, että niitä on lähes mahdoton ylittää. On siis tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mitä asiakkaalle konkreettisesti luvataan, mutta myös siihen, minkälainen mielikuva asiakkaalle luodaan. Lupaukset pitää aina lunastaa ja mieluiten jopa ylittää. (Lahdenkauppi 2018b.)

Asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi tilitoimiston työntekijän ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Digitaalisella aikakaudella vuorovaikutuksen merkitys korostuu entisestään. (Salminen 2018, 30, 50.) Vuorovaikutus sähköpostin välityksellä ei yksistään riitä. Tarvitaan lisäksi kohtaamisia ja keskustelua puhelimen, Skype-puhelun tai henkilökohtaisen tapaamisen keinoin. Näillä osoitetaan asiakkaalle aitoa välittämistä ja kiinnostuneisuutta. On tärkeää, että henkilöstöllä on aito halu auttaa asiakasta. (Kuttila 2018) Empatiakyky onkin yksi onnistumisen avain digitaalisella aikakaudella (Hyppönen 2019.)

Tärkeää on, että tilitoimiston työntekijä on aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen päin ja tiedottaa asiakasta taloushallinnon asioista. Tämä proaktiivisuus on keino ylittää asiakkaan odotukset ja siten erottautua erinomaisella asiakaspalvelulla. Näillä vuorovaikutuksen keinoilla tilitoimiston on mahdollista syventää asiakassuhdetta ja siten pienentää asiakasmenetyksen riskiä. (Kuttila 2018.)

Digitaalinen taloushallinto itsessään voi nostaa tilitoimistojen riskiä menettää asiakkaitaan. Koska sama järjestelmä voi olla käytössä lukuisissa eri tilitoimistoissa, voi vaihtaminen käytännössä onnistua nopeastikin. Poistetaan käyttöoikeuden toiselta tilitoimistolta ja annetaan uudet käyttöoikeudet uudelle tilitoimistolle. Asiakasmenetyksen riskin näkökulmastakin vuorovaikutus ja empatiakyky ovat siten asiantuntijaorganisaation ja tulevaisuuden tilitoimiston menestymisen avaintekijät (Kuttila 2018).

### 3 Tilitoimisto Oy:n nykytila

#### 3.1 Taustatietoja yrityksestä

Seuraavaksi tulen esittämään tiiviin koonnin Tilitoimisto Oy:n nykytilasta. Koska työ toteutetaan anonymisti, en voi esittää kaikkia tietoja yksityiskohtaisesti. Työssä en esitä järjestelmien nimiä, vaan käytän yleispäteviä nimiä, kuten sähköinen taloushallintojärjestelmä. Henkilöistä en myöskään esitä nimiä, vaan käytössä olevia työnimikkeitä.

Tilitoimisto Oy on osa taloushallintoon erikoistunutta konsernia, joka koostuu lukuisista eri yksiköistä. Tilitoimisto Oy:n yksikössä on kolmisenkymmentä työntekijää. Yksikön organisaatioon kuuluvat kirjanpitäjät, joita on henkilöstöstä valtaosa, ja palkanlaskijat, joita on 4 henkilöä. Hallinnollisissa tehtävissä ovat tiimiesimiehet ja palvelupäälliköt sekä järjestelmän pääkäyttäjät. Tilitoimisto Oy:ssä on yksi palkanlaskija, jolla on PHT-tutkinto. Henkilöstökyselyn tekohetkellä KLT-tutkinnon suorittaneita oli kaksi henkilöä. (Haastateltava X 2019.)

Kirjanpitäjien vastuulla on huolehtia kokonaisvaltaisesti asiakasyritysten taloushallinnosta sopimuksien mukaisesti. Palkanlaskijat taas huolehtivat asiakasyritysten palkanlaskennasta. Tiimiesimiehiä on kaksi; yksi liiketoimintasektorilla, joka on keskittynyt erityisesti mikroyritysten sähköiseen kirjanpitoon, ja toinen liiketoimintasektorilla, johon kuuluvat perinteinen paperinen kirjanpito ja sähköinenkin kirjanpito sekä palkanlaskenta. (Haastateltava X 2019.)

Tiimiesimiehet vastaavat henkilöstöasioista yksikön sisällä. Yhtiössä on lisäksi erillinen henkilöstöosasto, joka vastaa henkilöstöasioista yleisesti koko konsernissa. Näin ollen eri yksiköiden tiimiesimiehet vastaavat erityisesti henkilöstöressurssien riittävydestä, henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista. Palvelupäälliköitä on myös kaksi; molemmilla liiketoimintasektoreilla, kuten tiimiesimiehiäkin. Palvelupäälliköiden vastuulla on erityisesti yksiköiden asiakastytyväisyys, tarjouksien tekeminen asiakkaille ja palvelusopimusten laatiminen. Yhdessä tiimiesimiesten kanssa palvelupäälliköt seuraavat asiakaskannattavuutta ja myös työntekijöiden laskutuksen toteutumista. Järjestelmän pääkäyttäjä vastaa muun muassa koko tilitoimiston kuukausilaskutuksesta. (Haastateltava X 2019.)



### 3.2 Tilioimisto Oy:n tuotteet

Tilioimisto Oy:n ydinpalveluna on kirjanpito palvelu, jota yritys tarjoaa erikokoisille yrityksille räätälöityinä tuotteina. Kirjanpito palvelu jakautuu perinteiseen paperiseen ja digitaaliseen kirjanpitoon. Perinteisellä ja digitaalisella kirjanpidolla on käytössä omat taloushallinnon järjestelmät, jotka yhdessä palvelun räätälöinnin kanssa muodostavat yrityksen tärkeimmät tukipalvelut, koska ne tukevat ydinpalvelun suorittamista. Tukipalveluna yrityksessä on myös se, että yhden asiakkaan luona käydään tekemässä kirjanpito asiakkaan omalla järjestelmällä. Lisäksi digitaalisessa taloushallinnossa asiakkaalla on käytössään sama taloushallinnon järjestelmä ja sen mahdollistamat graafiset raportoinnit sekä järjestelmän käyttötuki. Nämä ovat myös tärkeitä tukipalveluita. Yritys on erikoistunut monien eri toimialojen pienyrittäjien kirjanpitoon. Digitaalisesti hoidettaville mikroyrityksille on yrityksessä oma toiminnallinen yksikkö. Tämän yksikön palveluprosessia en tässä opinnäytetyössä käsittele lähemmin, jotta työ pysyy opinnäytetyölle asetetun laajuuden raameissa. (Haastateltava X 2019.)

Tilioimisto Oy:n lisäpalveluita ovat palkanlaskenta ja laskenta-asiantuntijapalvelu, johon kuuluvat muun muassa verosuunnittelu ja kannattavuuslaskenta. Muita asiantuntijapalveluita ovat tilinpäätös, konsernitilinpäätös, budjetointi, laki- ja veroneuvonta sekä yrityksen perustamiseen ja taloushallinnon muutoksiin liittyvä konsultointi. Kirjanpito palvelun ja kokonaisvaltaisen taloushallinnon tuottamista tukee entisestään asiakkaille lisäpalveluina tarjottavat myyntilaskutus-, ostolaskutus- ja maksatuspalvelut. Osa näistä lisäpalveluista tuotetaan konsernissa, jollin tilioimiston vastuulle jää se, että lisäpalveluita tarjotaan asiakkaille. (Haastateltava X 2019.) Nämä kaikki lisäpalvelut muodostavat erinomaisten lisämyyntimahdollisuudet Tilioimisto Oy:lle. Tässä mallissa, jossa osa lisäpalveluista tuotetaan konsernissa, henkilöstön proaktiivisuus korostuu entisestään. Lisäksi tärkeää on se, että henkilöstö tuntee nämä lisäpalvelut ja osaa siten niitä tarjota asiakkaille.

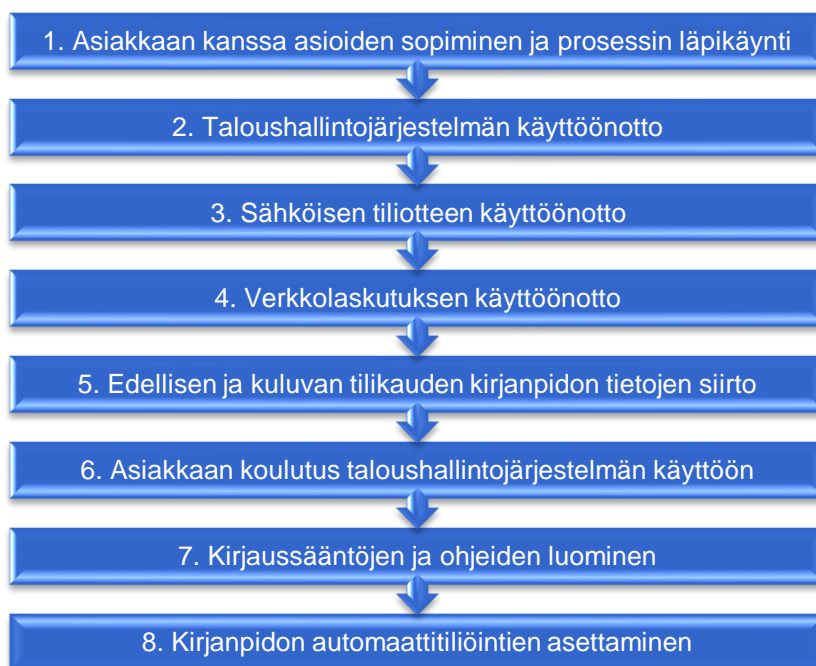
Tilioimisto Oy:n palveluiden hinnoittelu voidaan karkeasti jaotella kahteen: työt laskutetaan aikaperusteisesti tuntiveloitushinnalla, tai asiakkaalla on sovittu kiinteä kuukausihinta. Aikaperusteinen veloitus on erityisesti käytössä perinteisessä paperisessa kirjanpidossa. Digitaalisessa kirjanpidossa taas on suurimmalta osin käytössä kiinteä kuukausihinta. Yrityksellä on käytössä palvelulaskutusohjelma, johon kaikki työntekijät syöttävät asiakkaisiin käytetyn työajan. Lisäksi aikaperusteisesti veloitettaville asiakkaille syöte-

tään manuaalisesti veloittava aika. Tilitoimisto Oy:llä on käytössään erillinen toiminnanohjausjärjestelmä vain osa-alueella, joka on keskittynyt pienten yritysten digitaaliseen kirjanpitoon. Muilla osa-alueilla; perinteinen paperinen kirjanpito, digitaalinen suurempien asiakkaiden kirjanpito ja palkanlaskenta; ei toiminnanohjausjärjestelmää ole käytössä. (Haastateltava X 2019.)

### 3.3 Digitaalisuus Tilitoimisto Oy:ssä

Tilitoimisto Oy:ssä on käytössä eri taloushallintojärjestelmät perinteiselle paperiselle kirjanpidolle ja palkanlaskennalle sekä digitaaliselle kirjanpidolle ja palkanlaskennalle. Paperisen kirjanpidon järjestelmään on kuitenkin mahdollista saada muun muassa erillinen sovellus kuittien digitaalista tallennusta varten. Tämä on ensimmäinen askel paperisesta kirjanpidosta lähemmäs digitaalista kirjanpitoa. (Haastateltava X 2019.)

Yritykselle muodostuu digitaalisia asiakkuuksia kolmella eri tavalla: yrityksen myynnin kautta tulevat uudet asiakkuudet, potentiaalisten asiakkaiden kanssa käytävien tarjousneuvotteluiden kautta ja yrityksen nykyisten asiakkaiden siirtyessä paperisesta digitaaliseen taloushallintoon (Haastateltava X 2019). Digitaalisen asiakkuuden muodostuminen sisältää monivaiheisen prosessin, jonka toteutusvaiheet kuvio 4 havainnollistaa.



Kuvio 4. Digitaalisen asiakkuuden prosessin vaiheet (Haastateltava X 2019.)

1. Asiakkaan kanssa sovitaan asiat palvelun tuottamisesta ja käydään läpi digitaalisen taloushallinnon palveluprosessin vaiheet.
2. Taloushallintojärjestelmä otetaan käyttöön ja järjestelmään luodaan uuden asiakkaan tiedot; perustiedot, käyttöasetukset ja käyttäjätunnukset.
3. Pankkitili luodaan järjestelmään ja asiakas ottaa käyttöön sähköisen tiliotteen. Tästä tehdään pankin kanssa erillinen sopimus, jossa tilitoimisto valtuutetaan sähköisten tiliotteiden saajaksi.
4. Asiakas ottaa käyttöön verkkolaskutuksen. Tähän kuuluu niin verkkolaskujen vastaanotto kuin lähettäminenkin. Asiakkaan ostolaskujen lähettäjiille eli asiakkaan toimittajille lähetetään tiedote verkkolaskutukseen siirtymisestä. Tässä verkkolaskutus-tiedotteessa kerrotaan uudet laskutustiedot. Tiedote tavarantoimittajille lähetetään sähköpostin liitteenä tai postitse. Tiedottaminen jatkuu, kunnes paperilaskuja ei enää tule vaan kaikki laskut tulevat järjestelmään verkkolaskuina. Tänä aikana tilitoimiston pitää käsitellä kaikki ostolaskut manuaalisesti: tilitoimiston työntekijä skannaa ostolaskut ja liittää ne taloushallintojärjestelmässä olevalle tiliotteelle. Tämä manuaalista työtä vaativa muutosvaihe vie paljon tilitoimiston työaikaa.
5. Taloushallintojärjestelmään siirretään edellisen ja kuluvan tilikauden kirjanpidon tiedot.
6. Asiakas saa koulutuksen taloushallintojärjestelmän käyttöön.
7. Asiakkaalle räätälöidystä palvelupaketista luodaan yksilölliset kirjaussäännöt ja toimintaohjeet.
8. Asettamalla automaattitiliöinnit ostolaskuille, ja tilitapahtumista esimerkiksi pankin kulujen suoraveloitukselle, saadaan digitaalisesta taloushallinnosta suurin hyöty. Tämä prosessi jatkuu jonkin aikaa, koska kaikki laskut eivät tule järjestelmään välttämättä edes ensimmäisen kuukauden aikana. Lisäksi ostolaskuja pitää seurata toimittajakohtaisesti, jotta automaattitiliöinti asetetaan varmasti oikealle tilille. Automaattitiliöintiä ei aseteta ostolaskuille, jotka vaativat kirjanpitäjän tarkastamista ja tiliöintiä. Tällaisia ovat muun muassa vakuutuslaskut, koska yrityksellä voi olla erilaisia vakuutuslajeja samalta vakuutusyhtiöltä, ja osamaksut tai lainat, joista pitää eritellä lainan lyhennyksen ja korkojen osuus. (Haastateltava X 2019.)

### 3.4 Digitaalisen kirjanpidon palveluprosessi

Digitaalinen asiakkuus muodostuu kuviossa 4 ja edellä kuvatulla tavalla. Digitaalisen kirjanpidon palveluprosessia tehostaa se, että myynti- ja ostotositteet ovat valmiiksi taloushallintojärjestelmässä, jos verkkolaskutus toimii. Korttimaksu- ja ostotositteiden saattamiseksi järjestelmään on kolme eri tapaa: asiakas liittää kuitit itse kuvina tiliotteelle, asiakas liittää kuitit kuvina järjestelmän etusivulle tai toimittaa paperisena, jolloin tilitoimiston työntekijä skannaa ne, ja tilitoimiston työntekijä liittää sähköisessä muodossa olevat kuitit tiliotteelle tai kirjanpidon muistiolle. Jälkimmäinen vaihtoehto on käytössä vain muutamalla asiakkaalla, joiden kohdalla muutosprosessi paperisesta kirjanpidosta täysin digitaaliseen kirjanpitoon on vielä kesken. (Haastateltava X 2019.)

Digitaaliseen kirjanpitoon prosessiin kuuluu erillinen kuukausittaisten toimien muistilista. Sen avulla kontrolloidaan, että kaikki tarvittavat taloushallinnon osa-alueet käydään kuukausittain läpi. Automaattitiliöintiä oikeellisuus ja kirjanpitäjän tekemät tiliöinnit tarkistetaan järjestelmästä liikekumppanien tarkistusraportista. (Haastateltava X 2019.)

Digitaalisessa asiakkuudessa asiakkailla on yksi nimetty vastuhenkilö, kenen kanssa prosessin alussa pidetään tiiviisti yhteyttä. Aloituspäätöksessä sovitaan kirjanpidon kirjaussäännöistä ja muista huomioitavista asioista, kuten mahdollisista dimensioinneista eli kirjanpidon kulujen tai tuottojen kohdentamisesta tietyille seurantayksiköille. Sovitut asiat ja muut oleelliset tiedot asiakkaan liiketoiminnasta sekä kirjanpidon ja palkanlaskennan tärkeät kirjataan toimintaohjeeseen. Asiakkuuden starttiprosessi vie muutaman kuukauden. Tämän alkuvaiheen jälkeen vastuu asiakkuudesta siirtyy digitaalisen kirjanpidon tiimiin, ts. digitiimiin, kuuluvalla kirjanpitäjälle. (Haastateltava X 2019.)

Digitaalisen kirjanpidon tiimillä on henkilökohtaisen sähköpostin lisäksi yhteinen sähköposti, jota kaikki tiimiin kuuluvat kirjanpitäjät käyttävät aktiivisesti. Kaikille digitaalisen kirjanpidon asiakkaille on sisäisesti nimetty digitiimin vastuhenkilö. Kyseisestä asiakkuudesta vastaava kirjanpitäjä hoitaa oma-aloitteisesti yhteiseen sähköpostiin lähetetyt asiakassähköpostit. Puhelinyhteydenpidossa asiakkaat ohjataan soittamaan alkuvaiheessa digitiimin vastaavalle henkilölle, kenen kanssa he ovat asiakassuhteen alussa olleet tiiviisti yhteydessä. Tällä tavoin digitiimin kirjanpitäjien työhön ei tule niin paljon keskeytyksiä ja työ on siten tehokkaampaa. (Haastateltava X 2019.)

Digitaaliset asiakkaat on jaettu eri kirjanpitäjille noin 3–4 kuukaudeksi kerrallaan. Tämän jälkeen asiakkuudet vaihdetaan toisen kirjanpitäjän tehtäväksi. Tällä tavoin kaikki digitiimin kirjanpitäjät kykenevät tekemään ajan kuluessa kaikkien digitaalisten asiakkaiden kirjanpitoja tehokkaasti. Näin he oppivat uutta ja pystyvät auttamaan asiakkaita entistä paremmin. Lisäksi mahdolliset virheet tulee havaittua kesken tilikauden, koska kirjanpidon asiakkuuden vaihtuessa tulee tarkistettua myös aikaisempia kirjauksia. Tiimityöskentelystä on myös muita etuja: yksilön työpaine vähenee, koska digiasiakkuuksista vastataan kollektiivisesti. Tämä edesauttaa lomien, sairauslomien ja muiden vapaiden tuurauksien järjestämistä. (Haastateltava X 2019.)

### 3.5 Paperisen kirjanpidon palveluprosessi

Perinteisessä kirjanpidossa asiakas toimittaa kuukausittain paperisen kirjanpitomateriaalin joko postitse tai tuomalla materiaalin tilitoimistoon. Myynti- ja ostotositteiden tiedot syötetään taloushallintojärjestelmään ja ne täsmäytetään tiliotteen tapahtumiin. Näiden pohjalta syntyy Verottajalle suoritettava ja ilmoitettava arvonlisäveron määrä. Asiakkaalle ilmoitetaan puuttuvista tositteista. Nämä tapahtumat oikaistaan seuraavan kuun kirjanpidossa, jos asiakas toimittaa tositteet. (Haastateltava X 2019.)

Perinteistä paperista kirjanpitoa tekevät kirjanpitäjät asioivat asiakkaiden kanssa aina tarvittaessa puhelimitse ja sähköpostitse. Asiakkaasta riippuen kirjanpitäjät voivat kohdata asiakkaan myös kasvotusten kuukausittain, koska monet asiakkaat haluavat tuoda kirjanpitomateriaalin juuri heidän kirjanpitoaan tekeväälle kirjanpitäjälle. Useimmilla asiakkailla, joilla on paperinen kirjanpito, kaikki asiakaskohtainen tieto on vain nimetyn kirjanpitäjän hallussa tai muistissa. Asiakkaiden vaihtaminen kirjanpitäjältä toiselle on tämän vuoksi hankalaa. Myös poissaolo- tai lomatuuraukset eivät suju niin jouhevasti kuin digitiimissä, jossa asiakkaista on erilliset ohjeet ja asiakkaita vaihdellaan. Tämän vuoksi perinteinen kirjanpitotyö on henkilösidonnaisempaa. Näin ollen on suurempi riski, että tuuraisaikoina ja kirjanpitäjän vaihtuessa asiakas kokee saavansa huonompaa palvelua. (Haastateltava X 2019.)

## 4 Henkilöstökartoitus

### 4.1 Taustatietoja kartoituksesta

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on kysymys: ”Minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilioimisto Oy:llä on?” Tähän tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan vastauksia tutkimuksen alaongelmista johdettujen tutkimuskysymysten kautta: ”Kuinka mielekkääksi Tilioimisto Oy:n työntekijät kokevat oman työnsä? Kuinka tärkeitä työn eri osa-alueet ovat työntekijöille? Kuinka hyvät digivalmiudet työntekijöillä on? Ovatko henkilöstöresurssit riittävät?” Näihin tutkimusongelmiin haettiin vastauksia henkilöstökyselyllä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen.

Henkilöstökysely osoitettiin koko henkilöstölle. Esimiehet vastasivat samaan kyselyyn kuin työntekijätkin, mutta esimiehiä pyydettiin vastaamaan työntekijöitä koskeviin kysymyksiin työntekijöiden näkökulmasta eli kuinka esimiehet olettaisivat työntekijöiden vastaavan. Tällä haettiin vastausta siihen, että eroavatko esimiesten ja työntekijöiden näkemykset esimerkiksi työntekijöiden omasta työstä ja osaamisesta. Lisäksi esimiehiä pyydettiin arvioimaan henkilöstöresurssien riittävyttä eri osa-alueilla.

Kuten luvussa 2.8 Henkilöstön kehittäminen on aikaisemmin esitetty osaamisen kehittämiseen liittyviä henkilöstötyytyväisyyden mittareita ovat esimerkiksi osaamiseen, motivaatioon ja viihtymiseen liittyvät tekijät (Hyppänen 2013, 120). Henkilöstön ollessa tilioimistojen tärkein voimavara ovat nämä edellä mainitut tekijät erittäin tärkeitä kehittämismahdollisuuksia kartoitettaessa. Tämän vuoksi henkilöstökyselyllä mitattiin sitä, kuinka mielekkääksi työntekijät kokevat oman työnsä ja tähän liittyen selvitettiin myös, mitkä tekijät vaikeuttavat työntekoa. Työntekijät saivat itse arvioida myös sitä, onko heidän osaaminen riittävällä tasolla. Lisäksi kysyttiin työntekijöiden kiinnostusta taloushallinnon eri osa-alueisiin. Kyselyllä kartoitettiin myös sitä, kuinka tärkeitä työhön vaikuttavat tekijät ovat työntekijöille.

Koska digitaalisuus on tulevaisuuden tilioimiston eilinehto, mitattiin kyselyllä työntekijöiden digivalmiuksia. Työntekijöitä ei kuitenkaan pyydetty arvioimaan vain heidän digijärjestelmätaitoja. Kuten edellä on tuotu esille tulevaisuuden digivalmiudet pitävät sisällään myös muun muassa empatiakyvyn ja vuorovaikutustaidot. Siksi työntekijöitä ja esimiehiä pyydettiin arvioimaan lisäksi nämä henkilökohtaiset ominaisuutensa.

## 4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Henkilöstökysely suunnattiin koko Tilitoimisto Oy:n henkilöstölle ja toteutettiin web-kyselynä, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa ja nopeata. Vastaajia oli yhteensä 28, joista 6 vastasi esimiehille suunnattuun kyselyyn. Henkilöstökyselyn vastausprosentti oli näin ollen 82 prosenttia. Web-kyselyssä vastausprosentit voivat olla usein vain 10 prosentin luokkaa ja ovat jopa huonommat kuin esimerkiksi postikyselyissä, joissa vastausprosentit ovat yleensä noin 30 prosenttia. Molemmissa vastauskato on yleensä suuri. (Kananen 2014, 182, 185.) Tämän kyselyn kato oli 18 prosenttia. Verrattuna web-kyselyn vastausprosentteihin yleisellä tasolla, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia pitää luotettavina.

Henkilöstökyselyn kysymykset olivat strukturoituja valintakysymyksiä. Jotta strukturoituja kysymyksiä voidaan käyttää, täytyy tutkijalla olla tutkittavasta ilmiöstä tuntemusta. Lisäksi tämän on pitänyt perehtyä teorioihin, jotka selittävät ilmiötä. (Kananen 2014, 55, 113.) Omalla kohdallani nämä molemmat kriteerit täytyivät. Työkokemukseni niin esimestyöstä kuin taloushallintoalaltakin ja aiheeseen perehtyminen jo innovaatioprojektin myötä ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista antoivat minulle hyvät valmiudet muodostaa kyselylomake strukturoiduilla kysymyksillä. Strukturoitujen kysymysten käyttö kyselylomakkeella nostaa mittauksen reliabiliteettia eli luotettavuutta, koska valmiiden vastausvaihtoehtojen ansiosta kyselyn tuloksissa ei ole muun muassa kielellisiä virheitä (Heikkilä 2014, 49). Tämän tutkimuksen reliabiliteettia nostaa myös se, että aineiston käsittelyssä on käytetty erityistä tarkkuutta ja kyselytutkimus on toteutettu niin, että sen olisi mahdollista tuottaa samankaltaiset tulokset myös uudelleen mitattaessa. (Nummenmaa ym. 2014, 20).

Henkilöstökyselyn strukturoidut kysymykset olivat mielipidekysymyksiä, joissa tulee käyttää asteikkoa (Kananen 2014, 148). Henkilöstötutkimuksessa käytettiin 5-portaista asteikkoa, jolloin kysymyksillä oli vastausasteikkona 1–5. Tämä oli vastaajille selkeää ja mahdollisesti tulosten vertailun keskiarvolukuarvoja hyödyntämällä.

Seuraavassa luvussa 5 Tutkimuksen tulokset kaikista henkilöstökyselyn kysymyksistä esitetään keskiarvoluvut graafisella esitystavalla. Lisäksi esimiesten vastauksista esitetään vertailuluvut. Tällä saa luotua hyvän kokonaiskuvan kyselyn tuloksista ja tuloksia on helppo vertailla. Vaikka henkilöstökyselyn kysymykset olivat strukturoituja kysymyk-

siä, annettiin jokaisessa kysymyksessä ”Joku muu” -vastausvaihtoehto (ks. liite 1). Lisäksi tälle vaihtoehdolle oli tekstilaatikko, johon vastaajat saivat vapaasti ilmaista mielipiteensä. Henkilöstökyselyn muutamassa kysymyksessä oli ”En osaa sanoa” -vaihtoehto. Nämä olivat sellaisia kysymyksiä, joissa voisi olla mahdollisuus, että jollain vastaajista ei olisi kokemusta tästä asiasta. Vastaajia ei voi vaatia vastaamaan kysymyksiin, joista heillä ei välttämättä ole kokemusta (Kananen 2014, 143). Kaikissa muissa kysymyksissä henkilöstön oli valittava kysymyksissä joku numeraalinen arvo. Tällä tavoin tutkimuksen tulokset ovat luotettavammat, koska kysymyskohtaista vastauksetta ei ole.

1 En yhtään kiinnostunut	1 Ei tärkeää	1 Ei pidä yhtään paikkaansa	1 Ei yhtään	1 Ei lainkaan	1 Ei kovin hyvä
2 En kovin kiinnostunut	2 Ei kovin tärkeää	2 Ei juurikaan pidä paikkaansa	2 Ei kovin paljon	2 Ei kovin usein	2 Kohtalainen
3 Melko kiinnostunut	3 Melko tärkeää	3 Pitää melko hyvin paikkaansa	3 Melko paljon	3 Melko usein	3 Melko hyvä
4 Kiinnostunut	4 Tärkeää	4 Pitää paikkaansa	4 Paljon	4 Usein	4 Hyvä
5 Erittäin kiinnostunut	5 Erittäin tärkeää	5 Pitää täysin paikkaansa	5 Erittäin paljon	5 Erittäin usein	5 Erinomainen

Kuvio 5. Henkilöstökyselyn asteikon 1–5 luokittelutermit (ks. liite 1)

Henkilöstökyselyn asteikon 1–5 luokittelutermit vaihtelivat kysymyksestä riippuen (ks. kuvio 5 ja liite 1). Näillä vastauksien luokittelutermeillä (kuvio 5) annettiin vastaajille mahdollisuus määritellä vastaus asteikolla 1–5 valitsemalla omaa tunnetta parhaiten kuvaava termi. Tällä tavoin helpotettiin työntekijöiden ja esimiesten vastaamista, koska luokittelutermit määriteltiin sopimaan suoraan kysymykseen. Esimerkiksi ”Kuinka kiinnostunut olet seuraavista taloushallinnon osa-alueista?” -kysymyksen vastauksien luokittelutermit vaihtelivat luokan 1 ”En yhtään kiinnostunut” ja luokan 5 ”Erittäin kiinnostunut” välillä. Kysymykseen on helpompaa vastata, kun vastausvaihtoehdoille on olemassa asteikossa oleva numeraalinen arvo ja lisäksi luokittelutermi, jolla määritellään vastaus.

Kyselylomakkeella (liite 1) luokittelutermit olivat näkyvillä jokaisessa kysymyksessä. Luokittelutermin käyttö parantaa kyselyn ymmärrettävyyttä ja siten myös reliabiliteettia. Kyselyn tulokset ovat luotettavammat, jos vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset oikein (Nummenmaa ym. 2014, 20).

Tutkimuksen validiutta eli sitä, kuinka hyvin tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, voidaan mitata peilaamalla tutkimuskysymyksiä edellä esitettyyn viitekehukseen (Nummenmaa ym. 2014, 20). Tämän opinnäytetyön viitekehys muodostui tilitoimistojen kehittä-



mismahdollisuuksien kartoittamisesta erityisesti digitaalisuus- ja henkilöstönäköku-  
lma. Lisäksi kartoitettiin Tilitoimisto Oy:n nykytila. Henkilöstökyselyn kysymykset joh-  
dettiin suoraan viitekehuksesta, jolloin ne vastaavat suoraan tutkimuskysymyksiin. Tut-  
kimuksen validiutta edesauttaa se, kun tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset katta-  
vat koko tutkimusongelman (Heikkilä 2014). Näin ollen tämän tutkimuksen validiutta voi-  
daan pitää hyvänä.

Seuraavassa luvussa 5 Tutkimuksen tulokset käydään yksityiskohtaisesti läpi tämän  
opinnäytetyön alaongelmista johdetut tutkimuskysymykset ja niihin suoraan liittyneiden  
henkilöstökyselyn tulokset. Luvun 5 lopuksi esitetään yhteenveto tuloksista. Luvussa 6  
Johtopäätökset vastataan tutkimuksen yläongelmaan eli tutkimuskysymykseen: ”Minkä-  
laisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on?”

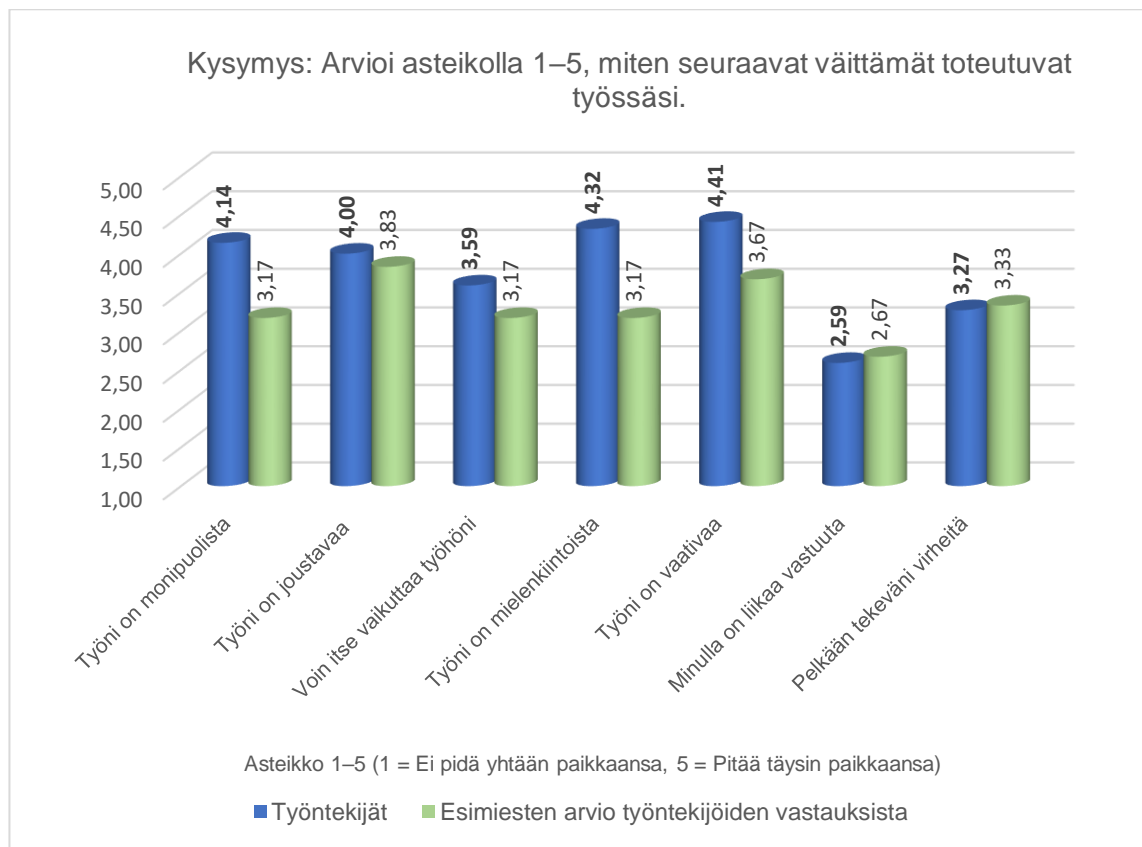
## **5 Henkilöstökyselyn tulokset**

### **5.1 Kuinka mielekkääksi Tilitoimisto Oy:n työntekijät kokevat oman työnsä?**

On tärkeää tietää, miten yrityksen työntekijät kokevat oman työnsä, kun pyritään saa-  
maan selville kehittämismahdollisuuksia. Kuten luvussa 2.8 Henkilöstön kehittäminen  
tuotiin esille, että henkilöstön viihtymiseen, motivaatioon ja osaamiseen vaikuttavat teki-  
jät luovat pohjaa kehittymiselle. Henkilöstökyselyllä mitattiin sitä, kuinka mielekkääksi  
työntekijät kokevat oman työnsä ja tähän liittyen selvitettiin myös, mitkä tekijät vaikeut-  
tavat työntekoa. Työn mielekkyyttä tarkasteltiin laajasti ja siihen liittyviä kysymyksiä oli  
useampi.

Kuviossa 6 on kuvattu yhteenveto henkilöstökyselyn kysymyksestä, jossa kartoitettiin,  
miten työntekijät kokevat oman työnsä ja sen mielekkyyden. Kun tarkastellaan kuvion 6  
kohtia, voidaan yleisesti todeta, että Tilitoimisto Oy:n työntekijät kokevat oman työnsä  
melko mielekkääksi. Kuvioista 6 voidaan lisäksi havaita, että esimiehet hieman aliarvioi-  
vat työntekijöiden oman työn arvostusta. Erityisesti nousee esille työn monipuolisuus,  
mielenkiintoisuus ja vaativuus. Kaikissa näissä kohdissa esimiehet ovat arvioineet kes-  
kimäärin lähes yhden yksikön verran alhaisemmat mittaustulokset. Suurin yksittäinen ero  
tulee kohdasta ”Työni on mielenkiintoista”. Positiivista on kuitenkin se, että työntekijöistä

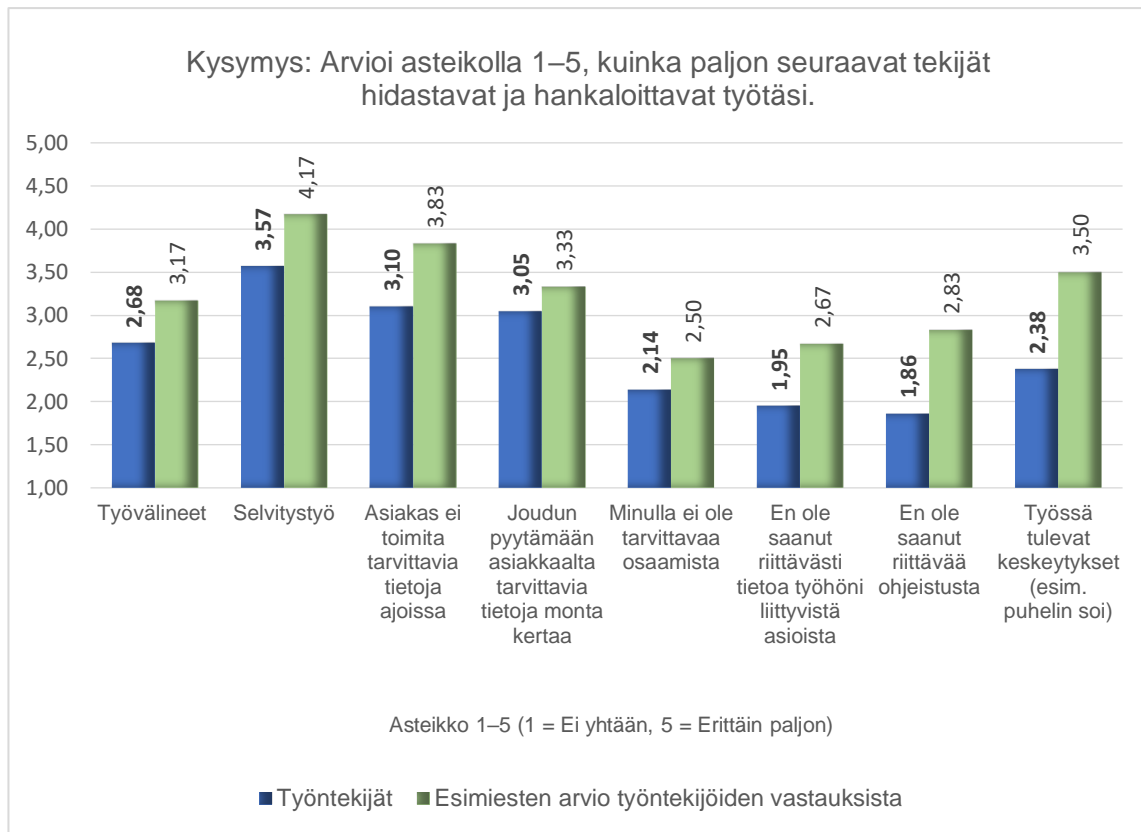
kaikki vastaajat pitivät työtään mielenkiintoisena ja heistä vain kaksi valitsi ”Pitää melko hyvin paikkaansa” -vaihtoehdon.



Kuvio 6. Työntekijöiden ja esimiesten kokemukset työstä ja työn mielekkyydestä.

Kuten kuvio 6 voidaan havaita, osa työntekijöistä olisi mahdollisesti myös valmis ottamaan lisää vastuuta, sillä lähes puolet vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole liikaa vastuuta. Vajaa neljännes kuitenkin koki, että heillä on liikaa vastuuta. Tässä esimiehet ovat arvioineet työntekijöiden vastaukset lähes samoilla arvoilla, joten he ovat tietoisia tilanteesta.

Huolenaihetta vastauksissa herättää se, että kaksi kolmasosaa työntekijöistä pelkää ainakin jossain määrin tekevänsä virheen. Kuten Fischer (2018) toi esille, digiaikana kehittymisen kannalta on erittäin tärkeää, että työntekijät eivät pelkää tekevänsä virheitä, vaan uskaltavat rohkeasti kokeilla uusia asioita. Esimiehet onneksi tuntevat tässä kohtaa työntekijöiden ajatukset hyvin ja voivat näin ollen paremmin vaikuttaa tähän asiaan. Asian esille nostamista helpottaa vielä se, että tämä virheiden tekemisen pelko tämän tutkimuksen myötä tulee nyt ilmi.

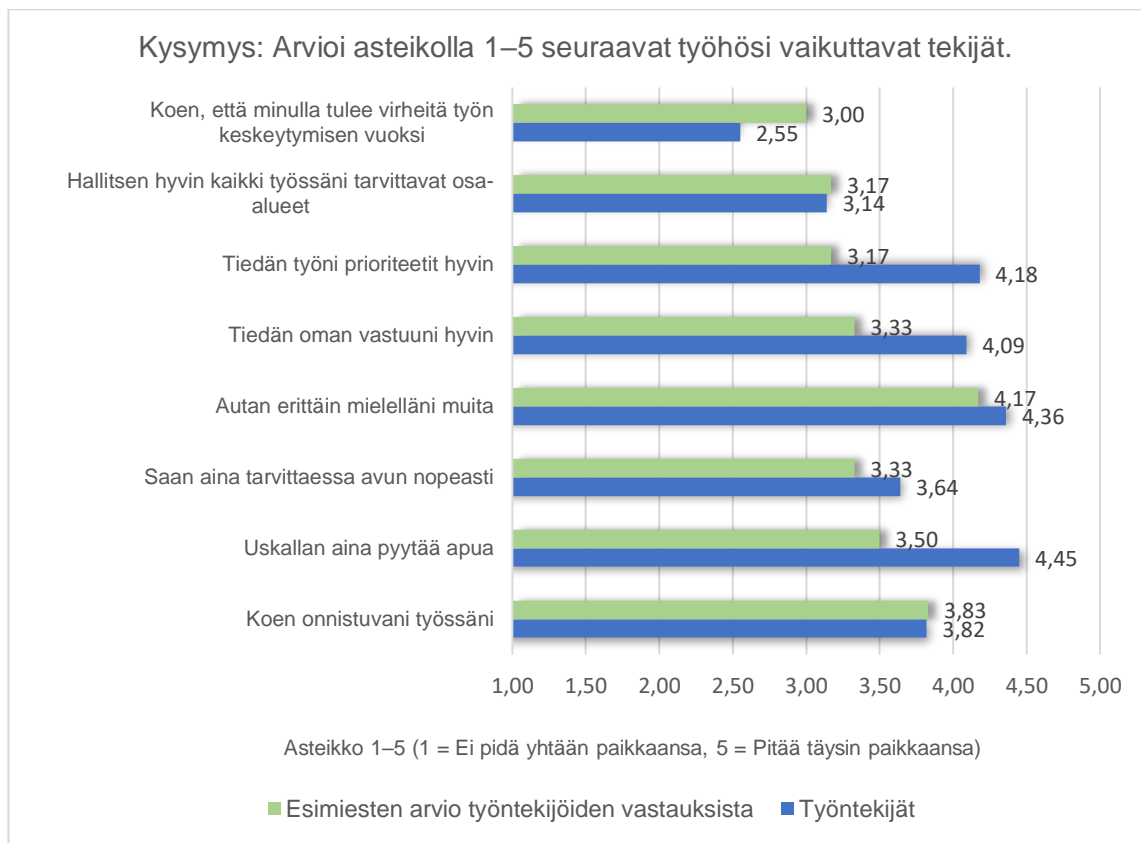


Kuvio 7. Työtä hidastavat ja hankaloittavat tekijät.

Kuvion 7 esittämällä henkilöstökyselyn kysymyksillä haettiin vastauksia siihen, kuinka paljon eri tekijät hidastavat tai hankaloittavat työntekijöiden työskentelyä. Kuviossa 7 voi havaita, että työntekijöiden suurimmat haitat ovat selvitystyö ja se, että asiakkaat eivät toimita tarvittavia materiaaleja ajoissa ja tarvittavia tietoja joudutaan pyytämään asiakkaailta monta kertaa. Työntekijöistä yli kolmannes koki, että työvälineet hidastavat tai hankaloittavat paljon työntekoa. Vastaajista vajaa neljännes koki, että työnteko hankaloituu tai hidastuu, koska heillä ei ole tarvittavaa osaamista.

Kyselyn tulosten keskiarvona mitattuna työntekoa ei kovinkaan paljon haittaa se, etteivät työntekijät olisi saaneet riittävästi tietoa työhön liittyvistä asioista tai riittävästi ohjeistusta. Työntekijöistä yli 40 prosenttia koki, että työssä tulevat keskeytykset haittaavat ja hidastavat työntekoa melko paljon. Kuviossa 8 on esitetty tähän liittyvä jatkokysymys, jossa haetaan vastausta siihen, kuinka paljon työntekijät kokevat, että heillä tulee virheitä työn keskeytymisen vuoksi. Työntekijöistä yli 40 prosenttia koki, että työn keskeytyksillä on vaikutusta tulleisiin virheisiin, mutta loput (60 prosenttia) koki, että virheitä ei juurikaan tule työn keskeytymisen vuoksi. Tämän pohjalta voitaisiin todeta, että Tilitoimisto Oy:n

työntekijöiden mielestä työn keskeytymiset eivät erityisemmin ole ongelmana heidän työssään.



Kuvio 8. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset työn sisällön hallinnasta ja auttamisesta.

Kuvion 8 esittämissä kohdissa haettiin vastauksia auttamiseen ja työn sisällön hallintaan liittyviin seikkoihin. Auttaminen ja avun saaminen ovat kehittymisen kannalta erittäin olennaisia, koska tilitoimistoissa suurin tietopääoma on henkilöillä itsellään. Työyhteisö voi kehittyä, kun tätä tietopääomaa ollaan valmiita jakamaan. Erittäin positiivista on huomata, että Tilitoimisto Oy:n henkilöstö auttaa erittäin mielellään muita ja uskaltaa myös pyytää apua. Vain neljä työntekijää koki, että ei aina tarvittaessa saa apua nopeasti.

Henkilöstöstä vain vähän reilu neljännes koki hallitsevansa kaikki työssään tarvitsevansa osa-alueet hyvin, mutta ”Pitää täysin paikkaansa” -vaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Vaikka lähes kaksi kolmasosaa vastaajista koki hallitsevansa melko hyvin kaikki työssään tarvitsevat osa-alueet, oli oma vastuu ja työn prioriteetit hyvin selvillä kaikilla vastaajilla. Nämä kohdat esimiehet kuitenkin arvioivat huomattavasti alemmalle tasolle, samoin kuin uskalluksen avun pyytämiseenkin. Työasioiden hoitumisen kannalta on toki

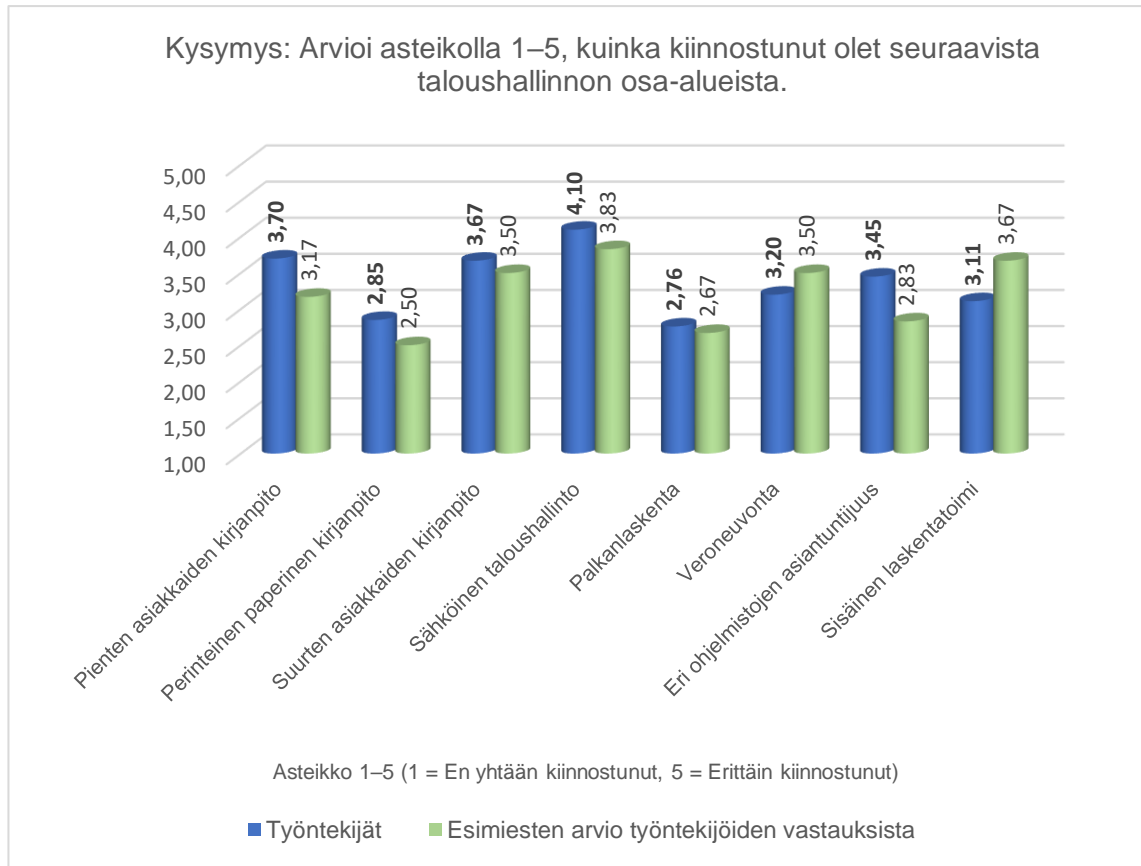
oleellisinta, että työntekijät kokevat, että heillä vastuut ja prioriteetit ovat hyvin selvillä. Herää kuitenkin kysymys, onko esimiehillä ja työntekijöillä eri näkemykset työn vastuista ja prioriteeteista, koska näkemykset eroavat noinkin paljon. Kohdan ”Koen onnistuvani työssäni” esimiehet arvioivat täysin oikein. Työntekijöistä 77 prosenttia kokee onnistuvansa työssään.

## 5.2 Kuinka tärkeitä työhön vaikuttavat tekijät ovat työntekijöille?

Henkilöstökyselyllä haluttiin selvittää, kuinka tärkeitä työhön vaikuttavat tekijät ovat työntekijöille. Tietämys työntekijöiden suhtautumisesta työn eri osa-alueisiin antaa tärkeää tietoa siitä, mihin asioihin yrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota. Työntekijöille tärkeitä tekijöitä voidaan peilata kehittämismahdollisuuksiin. Tämä taas luo yrityksen kehitymiselle entistä paremmat edellytykset.

Työntekijöiden kehittymishalukkuuden selvittämiseksi henkilöstökyselyssä kysyttiin työntekijöiden kiinnostuneisuutta taloushallinnon eri osa-alueisiin. Tällä kysymyksellä haettiin suoraa vastausta siihen, kuinka kiinnostuneita työntekijät ovat muun muassa sähköisestä taloushallinnosta. Kiinnostuneisuus sisäiseen laskentatoimeen ja veroneuvontaan taas kertoo siitä, kuinka paljon sitä kautta voisi syntyä lisämyyntimahdollisuuksia.

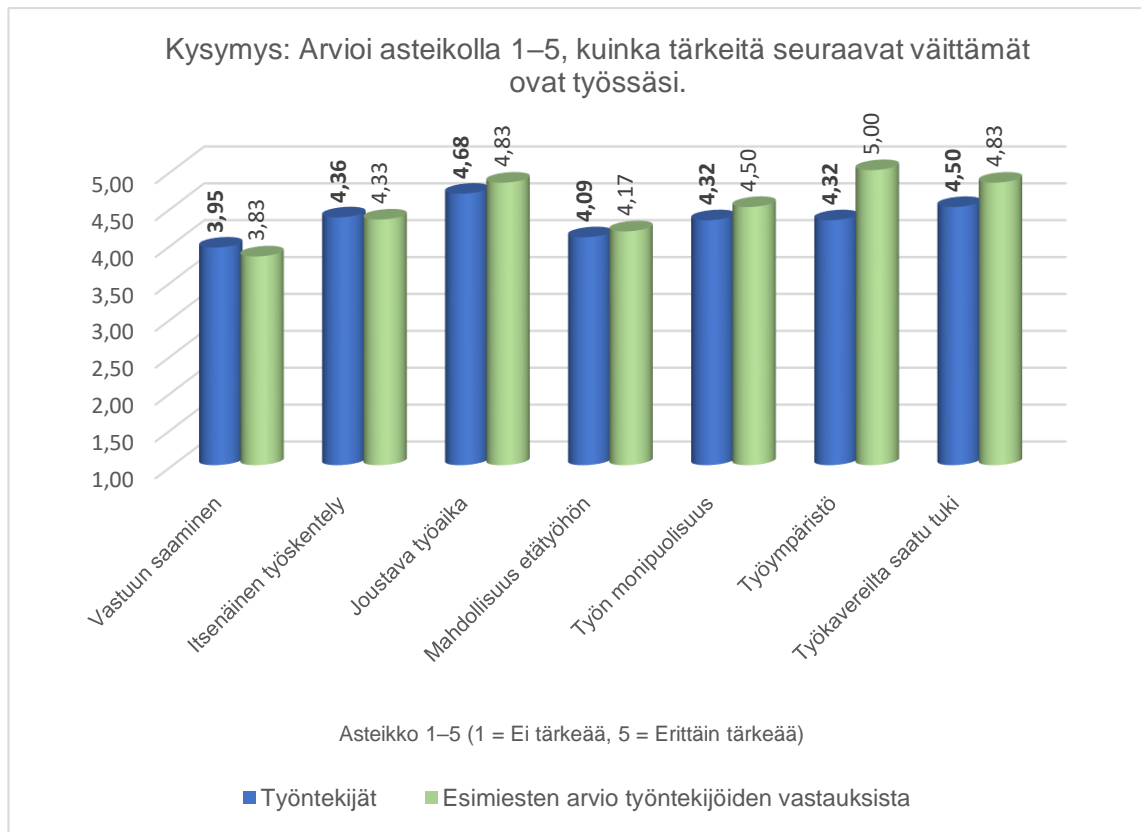
Kuten seuraavasta kuviosta 9 voidaan havaita, työntekijät ovat eniten kiinnostuneita sähköisestä taloushallinnosta. Vain yksi vastaajista ei ollut kovin kiinnostunut sähköisestä taloushallinnosta. Pienten ja suurten asiakkaiden kirjanpidosta ollaan suunnilleen yhtä kiinnostuneita. Samoin perinteisestä paperisesta kirjanpidosta ja palkanlaskennasta ollaan lähes yhtä kiinnostuneita. Lähes kolmannes vastaajista oli kiinnostunut perinteisestä paperisesta kirjanpidosta, mutta jopa 40 prosenttia ei ollut kiinnostunut.



Kuvio 9. Kiinnostuneisuus taloushallinnon eri osa-alueisiin.

Kuten kuviosta 9 voidaan havaita, myös eri ohjelmistojen asiantuntijuudesta valtaosa työntekijöistä oli kiinnostunut. Vain neljä vastaajaa ei ollut kiinnostunut tästä osa-alueesta. Esimiehet arvioivat, että suurempi joukko työntekijöistä olisi kiinnostunut sisäisestä laskentatoimesta, mutta jopa neljännes vastaajista ei ollut kiinnostunut tästä osa-alueesta. Kuitenkin yli 60 prosenttia työntekijöistä oli vähintään melko kiinnostunut sisäisestä laskentatoimesta ja yhtä kiinnostuneita oltiin myös veroneuvonnasta.

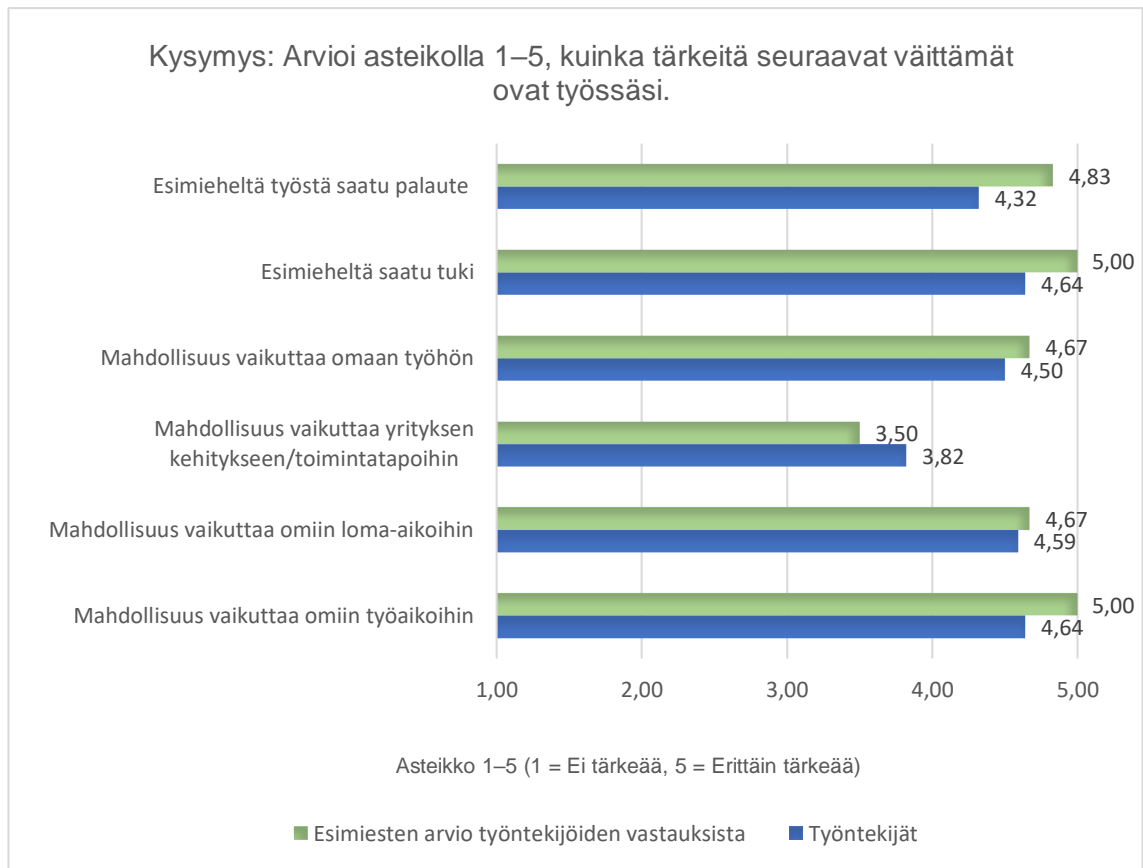
Työntekijöiden kiinnostuneisuus digitaalisuuteen on hyvällä tasolla. Lisämyyntimahdollisuuksien kannalta erityisesti palkanlaskentaan olisi toivottavaa olla entistä enemmän kiinnostusta. Samoin veroneuvonnasta ja sisäisestä laskentatoimesta kiinnostuneita olisi tulevaisuudessa hyvä olla kasvavissa määrin, jotta asiakkaille on kykyä tarjota tulevaisuuden tilitoimistolta edellytettävää asiantuntijapalvelua. Nämä osa-alueet luovat tilitoimistoille lisämyyntimahdollisuuksia, jonka vuoksi niiden tärkeys korostuu.



Kuvio 10. Työhön vaikuttavien tekijöiden tärkeys.

Kuvion 10 esittämällä väittämällä haettiin vastauksia siihen, kuinka tärkeitä työntekijöille ovat erilaiset työn tekemiseen vaikuttavat tekijät. Kehittymishalukkuuden selvittämiseen nämä liittyvät siten, että tunnistettaessa työntekijöille tärkeitä tekijöitä voidaan juuri näihin tekijöihin kiinnittää erityistä huomiota. Tärkeimpänä tekijänä esille nousi joustavan työajan tärkeys. Toiseksi tärkeimmäksi koettiin työkavereilta saatu tuki. Tämä voi osaltaan reflektoitua siihen, että työntekijät auttavat mielellään muita ja uskaltavat pyytää apua.

Joustavaa työaika pitivät tärkeänä tai erittäin tärkeänä kaikki muut paitsi yksi vastaaja. Itsenäinen työskentely, työn monipuolisuus ja työympäristö saivat lähes saman keskiarvolukeman. Myös etätöiden mahdollisuutta pidettiin tärkeänä. Vain kaksi vastaajaa ei pitänyt etätöiden mahdollisuutta tärkeänä, mutta jopa puolet vastaajista piti sitä erittäin tärkeänä. Vastuun saaminen nousee myös tässä kysymyksessä esille. Jopa yli 90 prosenttia vastaajista pitää vastuun saamista vähintään melko tärkeänä ja vastaajista jopa kolmannes piti sitä erittäin tärkeänä.



Kuvio 11. Esimieheltä saadun palautteen ja tuen sekä vaikuttamismahdollisuuksien tärkeys.

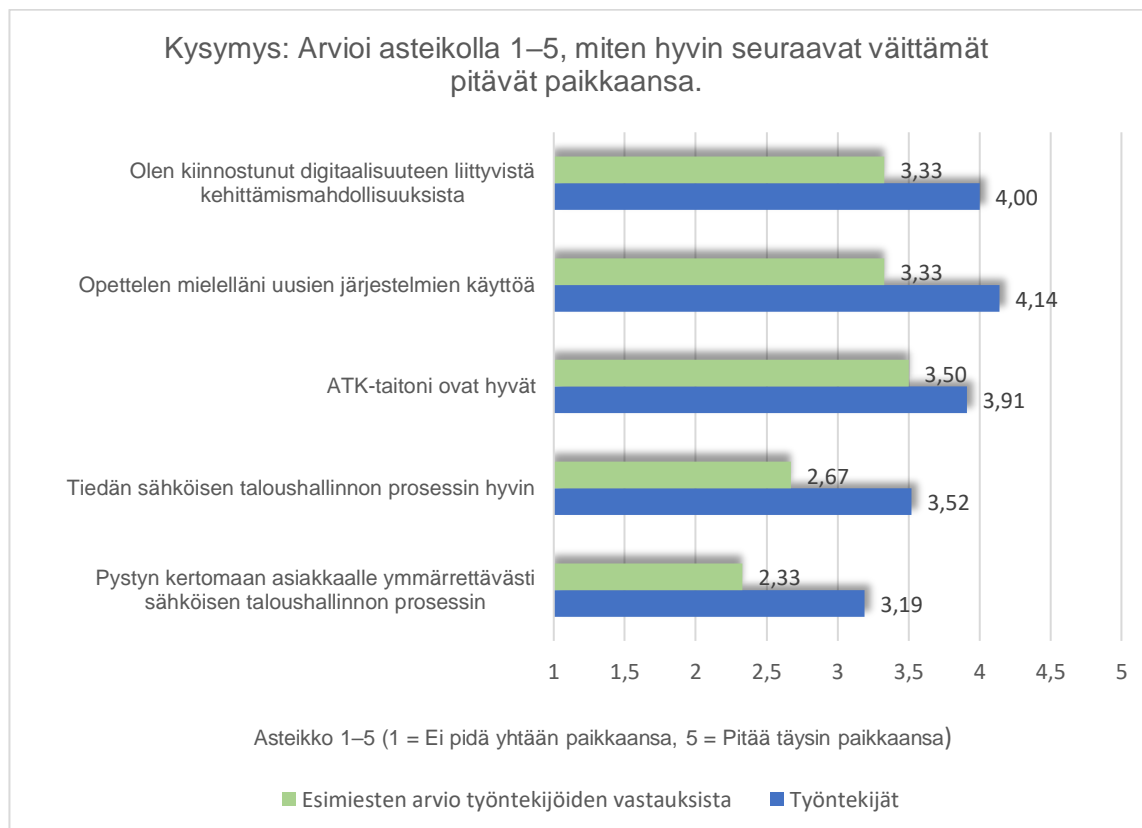
Lisäksi työntekijöiltä kysyttiin, kuinka tärkeää heille on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä omiin loma- ja työaikoihin (ks. kuvio 11). Työntekijöistä yli kaksi kolmasosaa piti mahdollisuutta vaikuttaa omiin työaikoihin erittäin tärkeänä. Lähes kaksi kolmasosaa piti taas erittäin tärkeänä sitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin loma-aikoihin. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta tärkeänä tai erittäin tärkeänä työntekijät pitivät mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen kehitykseen tai toimintatapoihin ei pidetty niin tärkeänä. Kuitenkin kaikki muut, paitsi kaksi vastaajaa, pitivät sitä vähintään melko tärkeänä. Esimieheltä työntekijät kaipaavat myös tukea ja palautetta. Vastaajista tärkeänä tai erittäin tärkeänä piti 95 prosenttia sitä, että saa esimieheltä tukea, ja yli 80 prosenttia sitä, että saa palautetta.

### 5.3 Kuinka hyvät digivalmiudet työntekijöillä on?

Työntekijöiden digivalmiuksia lähdettiin selvittämään ensin kysymyksillä, joilla selvitettiin työntekijöiden kiinnostuneisuutta digitaalisuuteen. Lisäksi haettiin vastausta siihen,



kuinka hyvin työntekijät tuntevat digitaalisen taloushallinnon prosessin. Kun tulevaisuuden tavoitteena on siirtyä entistä enemmän paperisesta kirjanpidosta digitaaliseen, on erittäin oleellista tietää, kuinka hyvin työntekijät osaavat kertoa asiakkaille digitaalisesta taloushallinnosta. Tällä tavoin voidaan varmistua siitä, että digitaalisesta taloushallinnosta kiinnostuneet asiakkaat saavat tietoa siitä ymmärrettävästi. Lisäksi asiakkaille syntyy luottamus siitä, että he saavat tukea ja apua mahdollisessa muutosprosessissa.

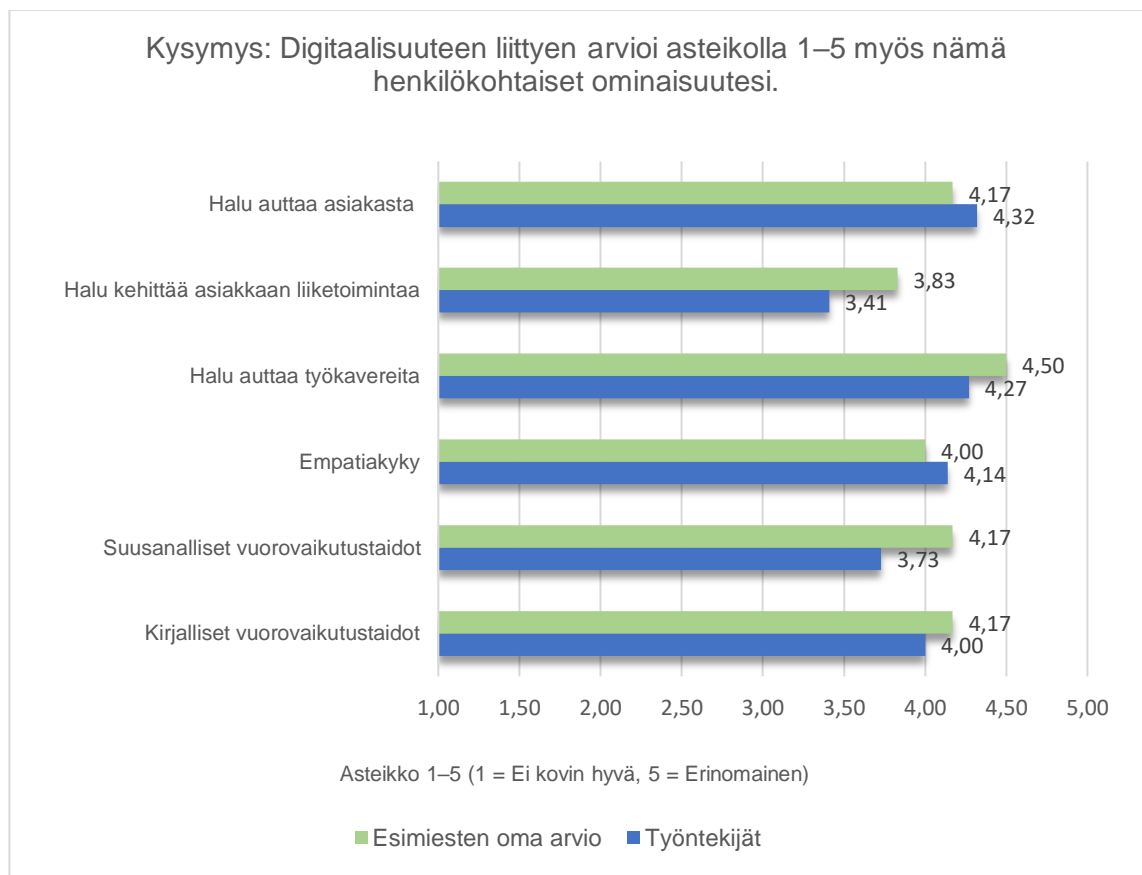


Kuvio 12. Digivalmiudet digitaalisen taloushallinnon prosessin ja järjestelmien näkökulmista.

Tiltoimisto Oy:n työntekijät ovat kiinnostuneita digitaalisuuteen liittyvistä kehittämismahdollisuuksista (ks. kuvio 12). Vain yksi vastaajista ei ollut kovin kiinnostunut ja joka neljännes oli melko kiinnostunut, mutta kaikki loput olivat kiinnostuneita digitaalisuuteen liittyvistä kehittämismahdollisuuksista. Kiinnostuneiden osuus oli yli 70 prosenttia. Vastaukset jakautuivat samoin myös kohdassa ”Opettelen mielellään uusien järjestelmien käyttöä”. Yli 70 prosenttia työntekijöistä opettelee mielellään uusien järjestelmien käyttöä. Huomionarvoista oli se, että lähes kaikki, jotka valitsivat ”Pitää melko hyvin paikkaansa”-vaihtoehdon kysymykseen järjestelmien käytön opettelusta, valitsivat myös ATK-taitoihin saman vastausvaihtoehdon. Lähes kaikki, jotka taas opettelivat mielellään uusien

järjestelmien käyttöä, arvioivat myös ATK-taitonsa hyväksi. Tästä voi päätellä, että ATK-taidoilla on vaikutusta siihen, kuinka mielellään työntekijät opettelevat uusien järjestelmien käyttöä.

Vaikka lähes puolet työntekijöistä vastasi tietävänsä hyvin taloushallinnon prosessin, vain joka kolmas arvioi pystyvänsä hyvin kertomaan asiakkaalle ymmärrettävästi digitaalisen taloushallinnon prosessin. Huomion arvoista näissä kohdissa on myös se, että esimiehet arvioivat jopa 0,86 yksikköä alemmat mittaustulokset. Esimiehillä on mielikuva, että työntekijät eivät tunne digitaalisen taloushallinnon prosessia kovin hyvin ja eivät myöskään siten pysty siitä asiakkaille ymmärrettävästi kertomaan. Saattaa olla, että totuus tästä kulkee jossain vastauksien välimaastossa. Esimiesten arvioon peilaten herää kuitenkin kysymys, onko työntekijöillä täysin realistinen käsitys digitaalisen taloushallinnon prosessista, koska he arvioivat tuntevansa sen paljon paremmin kuin esimiehet.



Kuvio 13. Työntekijöiden ja esimiesten arviot heidän henkilökohtaisista ominaisuuksistaan.

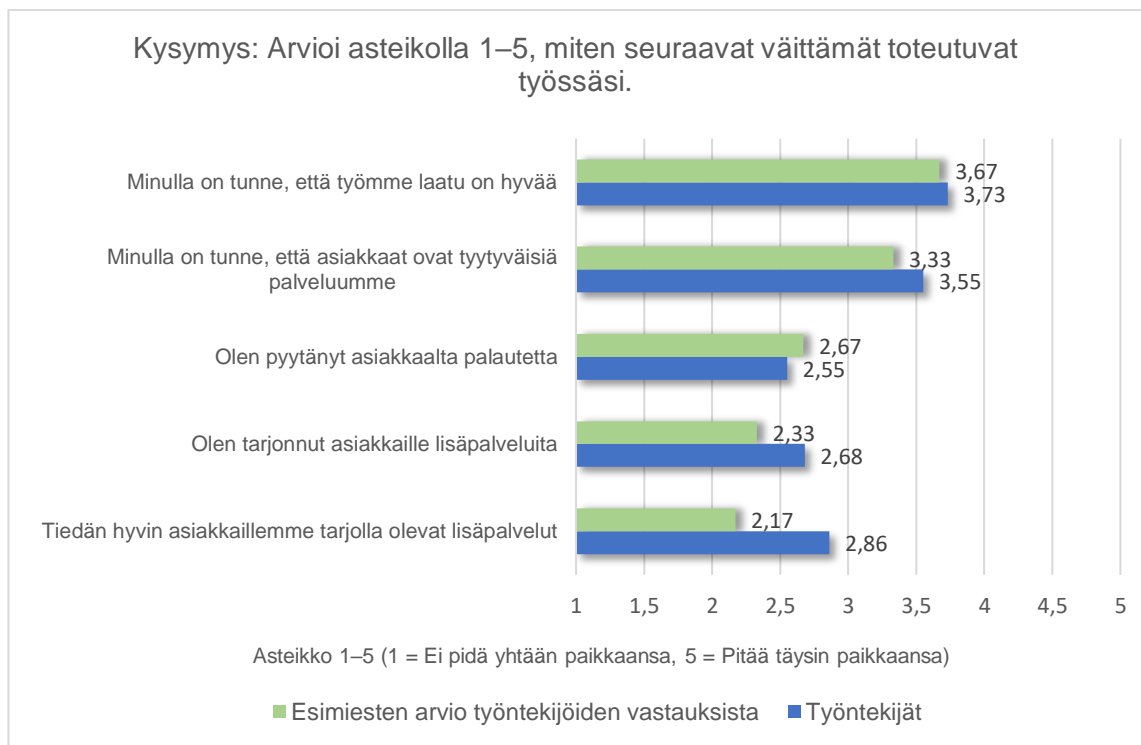
Kuvion 13 esitetyissä kysymyksissä haettiin vastauksia niihin digivalmiuksiin vaikuttaviin seikkoihin, joita on tuotu esille aikaisemmin luvussa 2.9 Tilitoimistojen laatu. Tässä kysymyksessä esimiehet arvioivat omia henkilökohtaisia ominaisuuksiaan eli he eivät arvioineet sitä, miten työntekijät olivat vastanneet. Huomion arvoista on se, että henkilöstön mittauksien keskiarvot ovat korkeammat kuin esimiesten kohdissa ”Empatiakyky” ja ”Halu auttaa asiakasta”. Toki nämä linkittyvät jossain määrin toisiinsa, niin onkin loogista, että molemmissa näissä työntekijöiden luvut ovat korkeammat. Esimiehillä halu kehittää asiakkaan liiketoimintaa on taas korkeampi (3,83) kuin työntekijöillä (3,41). Työntekijöiden vastauksien keskiarvo on lähempänä melko hyvää (3,00) kuin hyvää (4,00), mutta kuitenkin kolmasosa työntekijöistä oli arvioinut halun kehittää asiakkaan liiketoimintaa hyväksi.

Ainakin jossain määrin yrityksessä vallitsevan auttamisen halun voisi katsoa kumpuavan esimiestyöstä, koska esimiehillä halu auttaa työkaveria on jo lähes erinomaisella tasolla (4,50). Hyvällä tasolla halu auttaa työkaveria on myös työntekijöillä (4,27) ja vain 4 vastaajaa arvioi sen melko hyväksi. Esimiehet ovat arvioineet myös vuorovaikutustaidot hie-man korkeammalle tasolle kuin työntekijät. Suurempi ero on suusanallisissa vuorovaikutustaidoissa, jossa esimiesten oman arvion keskiarvo on 4,17 ja työntekijöiden 3,73. Kuitenkin jopa 45 prosenttia työntekijöistä oli arvioinut suusanalliset vuorovaikutustaidot hyväksi ja 18 prosenttia erinomaisiksi. Kirjalliset vuorovaikutustaidot työntekijöistä arvioi hyväksi jopa 64 prosenttia ja 18 prosenttia erinomaiseksi. Kaiken kaikkiaan näiden tulosten valossa voisi sanoa, että koko henkilöstön henkilökohtaisien ominaisuuksien pohjalta Tilitoimisto Oy:n henkilöstön digivalmiudet ovat hyvällä tasolla.

Kuviossa 13 esitetyissä kysymyksissä tarkasteltiin työntekijöiden ja esimiesten digivalmiuksia, kuten empatiakykyä ja vuorovaikutustaitoja. Näihin liittyen esitettiin jatkokysymyksiä, joilla selvitettiin muun muassa vuorovaikutustaitojen toteutumista käytännön tasolla ja linkitettyinä lisämyyntiin. Lisäksi haluttiin selvittää, mikä on työntekijöiden oma näkemys palvelun laadusta. (ks. kuvio 14) Kuvion 14 esittämässä kysymyksissä esimiehet vastasivat taas arvionsa siitä, miten he uskoivat työntekijöiden vastanneen näihin kysymyksiin.

Kuviosta 14 voidaan havaita, että työntekijät ja esimiehet kokevat, että työn laatu on hyvää, ja että asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen palveluun. Työntekijöistä puolet oli sitä mieltä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluun. Kaikki loput työntekijöistä, paitsi yksi henkilö, valitsi ”Pitää melko hyvin paikkaansa” -vaihtoehdon. Työntekijöistä 64 prosenttia

oli sitä mieltä, että työn laatu on hyvää ja loppujen (36 prosenttia) mielestä tämä pitää melko hyvin paikkaansa. Työntekijöitä pyydettiin myös arvioimaan, kuinka hyvin he ovat pyytäneet asiakkaalta palautetta. Tämä kysymys oli yksi näkökulma vuorovaikutustaitojen ja proaktiivisuuden käytännön toteutumiselle. Vastaukset jakautuivat tasan puolin ja toisin: 14 prosenttia vastasi, että ei ole lainkaan pyytänyt palautetta ja vastaavasti 14 prosenttia vastasi, että on pyytänyt palautetta. Yhtä suuri määrä vastaajia (36 prosenttia) valitsi ”Pitää melko hyvin paikkaansa” -vaihtoehdon tai ”Ei juurikaan pidä paikkaansa” -vaihtoehdon.



Kuvio 14. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset palvelun laadusta ja lisäpalveluiden tarjoamisesta.

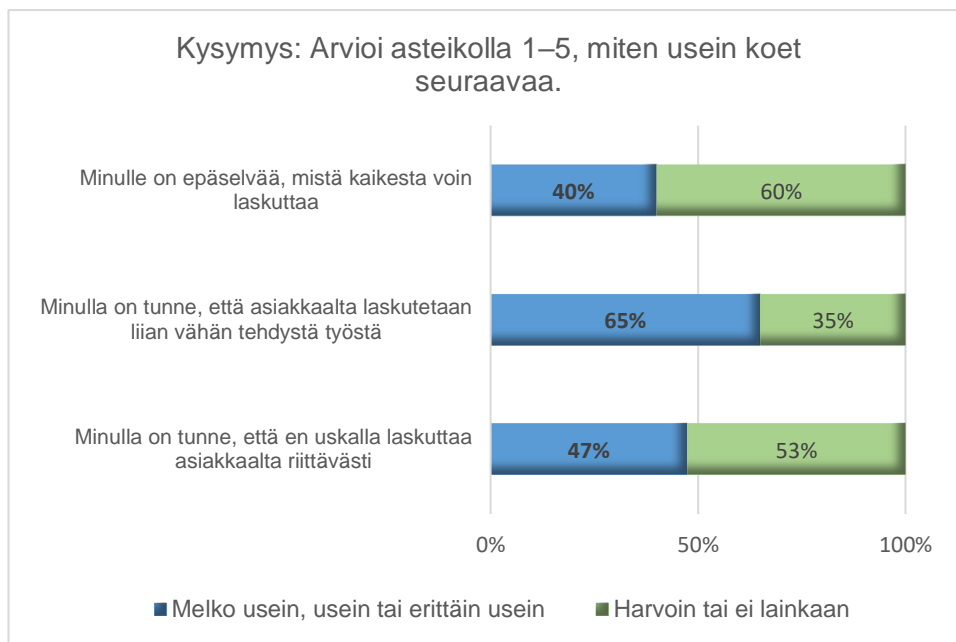
Työntekijöiltä kysyttiin myös sitä, ovatko he tarjonneet asiakkaille lisäpalveluita ja kuinka hyvin he tietävät asiakkaille tarjolla olevat lisäpalvelut? (ks. kuvio 14) Työntekijöistä vain vajaa neljännes ei kovinkaan hyvin tiennyt tarjolla olevia lisäpalveluita, mutta jopa hie-man alle puolet henkilöstöstä ei juurikaan ollut tarjonnut asiakkaille lisäpalveluita. Reilu neljännes oli tarjonnut lisäpalveluita ja yhtä monta vastaajaa valitsi myös ”Pitää melko hyvin paikkaansa” -vaihtoehdon. Vain 18 prosenttia vastaajista koki tietävänsä hyvin tarjolla olevat lisäpalvelut. Puolet työntekijöistä taas vastasi tietävänsä melko hyvin asiak-

kaille tarjolla olevat lisäpalvelut. Nämä vastaukset ovat toki jokaisen henkilön subjektiivinen käsitys ja mielikuva tarjolla olevista lisäpalveluista voi vaihdella suuresti. Näkemysten ristiriitaa vahvistaa entisestään se, että esimiehet ovat arvioineet jopa 0,69 yksikköä alemmat mittaustulokset, kun he ovat arvioineet työntekijöiden tietämystä tarjolla olevista lisäpalveluista. Herää kysymys, onko työntekijöillä vastatessaan ollut täysin realistinen näkemys asiakkaille tarjolla olevista lisäpalveluista.

#### 5.4 Ovatko henkilöstöresurssit riittävät?

Esimiehiä pyydettiin arvioimaan, kuinka henkilöstöresurssit riittävät perinteisessä paperisessa kirjanpidossa, mikroasiakkaiden digitaalisessa kirjanpidossa, suurempien asiakkaiden digitaalisessa kirjanpidossa ja palkanlaskennassa. Esimiesten vastauksien keskiarvotulos kertoi, että resurssit eivät riitä kovin hyvin millään osa-alueella. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti joka osa-alueelle. Vastauksien keskihajonta oli vain 1,50. Heikoimman tuloksen sai kuitenkin suurempien asiakkaiden digitaalisen kirjanpidon osa-alue. Keskiarvolukema henkilöstöresurssien riittävyydelle tällä osa-alueella oli 1,83 asteikolla 1–5. Tulevaisuudessa tämä osa-alue tulee varmasti olemaan kasvussa, kun yhä useammat yritykset haluavat siirtyä paperisesta kirjanpidosta digitaaliseen. Tämän vuoksi yrityksen tulisi panostaa henkilöstöresursseja juuri tähän osa-alueeseen.

Kun tarkastellaan henkilöstöresurssien riittävyyttä, on toinen tärkeä tarkasteltava asia kannattavuus. Tämän vuoksi tähän tutkimuskysymykseen liittyen työntekijöiltä kysyttiin asiakaslaskutuksesta. (ks. kuvio 15) Jos tilitoimisto ei saa laskutettua riittävästi asiakasyrityksiltään, ei yrityksellä välttämättä ole mahdollisuutta lisätä henkilöstöresursseja. Kokonaiskannattavuus on otettava huomioon. Tilitoimisto Oy:n kannattavuuden analysointiin ei tässä opinnäytetyössä mennä tämän syvemmälle, koska se on aiheena jo itsessään niin laaja. Kannattavuusnäkökulma otettiin tutkimuksessa kuitenkin asiakaslaskutuksen kautta huomioon.



Kuvio 15. Työntekijöiden kokemukset laskutuksesta.

Työntekijöistä yli puolet kokee, että asiakkaalta laskutetaan usein liian vähän tehdystä työstä. (ks. kuvio 15) Vastaavasti yli 40 prosenttia vastasi, että heillä on usein tunne, etteivät uskalla laskuttaa asiakkaalta riittävästi tai heille on epäselvää, mistä kaikesta he voivat asiakasta laskuttaa. Nämä tulokset kertovat selvästi, että yrityksellä on tarvetta kehittää laskutusmalliaan. Varmistamalla oikeanlaisen laskutuksen asiakkailtaan yritys voi lisätä henkilöstöresurssejaan entisestään kokonaiskannattavuuden siitä kärsimättä. Esimiesten vastaukset taas toivat selvästi ilmi sen, että yrityksellä olisi tarvetta henkilöstöresurssien lisäämiselle.

## 5.5 Yhteenveto henkilöstökyselyn tuloksista

**Työntekijät kokivat oman työnsä yleisesti ottaen mielekkääksi.** Työ koettiin monipuoliseksi ja mielenkiintoiseksi. Yhtenä huolenaiheena nousi kuitenkin esille työntekijöiden pelko siitä, että he tekevät virheen. Pelko virheiden tekemisestä voi jarruttaa kehittymistä, joka itsessään vaatisi uskallusta kokeilla uusia asioita. Tähän asiaan esimiehet voivat vaikuttaa omalta osaltaan paljon tukemalla ja kannustamalla työntekijöitä.

Työntekijöistä vajaa neljännes koki, että työnteko hankaloituu tai hidastuu, koska heillä ei ole tarvittavaa osaamista. Vielä hieman pienempi joukko koki, että työnteko hankaloituu.

tuu tai hidastuu, koska he eivät ole saaneet riittävää ohjeistusta tai riittävästi tietoa työhönsä liittyvistä asioista. Vaikka nämä luvut eivät ole huolestuttavan suuria, näkisin tämän osa-alueen yhtenä kehittämiskohteena. Tilitoimisto Oy:ssä on paljon henkilöitä, joilla on todella pitkä kokemus ja paljon osaamista. Tätä osaamista pitäisi kyetä jakamaan.

Yksi merkittävä asia, jonka työntekijät kokivat hankaloittavan tai hidastavan työntekoa, oli selvitystyö ja aineiston puuttuminen tai pyytäminen monta kertaa. Digitaalisuus pienentää näitä haittoja, koska digitaalisessa taloushallintojärjestelmässä esimerkiksi ostolaskut tulevat järjestelmään suoraan verkkolaskuina. Tämä toki edellyttää, että toimittajille on lähetetty verkkolaskutustiedot. Digitaalisuus ei kuitenkaan poista näitä haittoja kokonaan. Yhtä lailla paperisessa kirjanpidossa kuin digitaalisessa taloushallintojärjestelmässäkin työ hidastuu ja hankaloituu, jos tietoja puuttuu silloin, kun esimerkiksi kuukausikirjanpito olisi määrä tehdä. Osittain nämä ongelmat ovat kuitenkin korjattavissa työntekijöiden ja asiakkaiden välisellä vuorovaikutuksella.

**Työntekijöille erityisen tärkeitä työhön vaikuttavia tekijöitä olivat** mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja omaan työhön, joustava työaika sekä työkavereilta ja esimiehiltä saatu tuki. Myös itsenäinen työskentely, työn monipuolisuus ja työympäristö olivat henkilöstölle tärkeitä. Tilitoimisto Oy:llä on mahdollisuus lisätä entisestään työntekijöiden tyytyväisyyttä kiinnittämällä huomiota näihin tekijöihin. Kuten luvussa 2.7 todettiin, on tärkeää ottaa työntekijät mukaan digimuutoksen läpivientiin. Nämä tulokset osoittivat, että Tilitoimisto Oy:n työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön oli tärkeää. Tämän valossa olisi ensisijaisen tärkeää, että työntekijät todella otettaisiin mukaan muutoksiin. Toisaalta taas itsenäinen työskentely koettiin tärkeäksi. Tällaisella keskustelulla ja osallistavalla työyhteisöllä luotaisiin edellytykset myös sille, että työntekijät kokevat samaan aikaan saavansa tukea, mutta heillä on tiedossaan tietyt raamit, joissa toimia. Tämä taas lisää itsenäisen työskentelyn tunnetta.

Henkilöstökysely osoitti, että Tilitoimisto Oy:n työntekijät olivat kiinnostuneita laajasti eri taloushallinnon osa-alueista. Eniten oltiin kiinnostuneita digitaalisesta taloushallinnosta. Työntekijöiden kiinnostuneisuus digitaalisuuteen voi osittain selittyä myös sillä, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin sekä etätömahdollisuus olivat työntekijöille todella tärkeitä. Digitaalisessa taloushallinnossa erityisesti työajan joustot ja etätömahdollisuudet ovat paremmat kuin perinteisessä paperisessa kirjanpidossa.

**Työntekijöiden digivalmiudet ovat yleisesti ottaen hyvällä tasolla.** Työntekijät olivat kiinnostuneita digitaalisuuteen liittyvistä kehittämismahdollisuuksista ja opettelevat mielellään uusien järjestelmien käyttöä. Vaikka lähes puolet työntekijöistä vastasi tietävänsä hyvin taloushallinnon prosessin, vain joka kolmas arvioi pystyvänsä hyvin kertomaan asiakkaalle ymmärrettävästi digitaalisen taloushallinnon prosessin. Digimuutoksessa oleellista on juuri se, että asiakkaille kyetään kertomaan digitaalisen taloushallinnon prosessista selkeästi ja positiivisessa hengessä myyvästi.

Työntekijöiltä kysyttiin sitä, kuinka aktiivisesti he ovat pyytäneet asiakkailta palautetta ja ovatko he tarjonneet lisämyyntituotteita. Palautteesta kysyttäessä vastaukset jakautuivat suunnilleen tasan: puolet olivat pyytäneet palautetta melko hyvin tai hyvin, ja vastaavasti toiset eivät palautetta olleet juurikaan pyytäneet. Tuloksista kävi ilmi, että jopa hieman alle puolet työntekijöistä ei juurikaan ollut tarjonnut asiakkaille lisäpalveluita. Henkilöstökyselystä kävi myös ilmi, että työntekijöistä vajaa neljännes ei kovinkaan hyvin tiennyt tarjolla olevia lisäpalveluita.

Luvussa 2.9 Tilitoimistojen laatu esille tuodut digivalmiuteen vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet olivat empatiakyky ja vuorovaikutustaidot sekä halu auttaa asiakasta. Eri-tyisesti auttamisen halu ja empatiakyky korostuivat koko henkilöstön vastauksista. Empatiakykyä ominaisuutena tukee korkeat mittaukselliset tulokset myös auttamisen halussa. Työntekijät auttavat mielellään niin työkavereita kuin asiakkaitakin. Esimiehillä nämä olivat myös korkealla tasolla. Esimiehet olivat kuitenkin työntekijöitä innokkaampia kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Näiltä osin työntekijöiden digivalmiudet ovat hyvällä tasolla.

**Tilitoimisto Oy:n henkilöstöressurssien riittävydestä voidaan yhteenvetona todeta,** että henkilöstöressurit eivät olleet riittävät millään osa-alueella. Toisaalta laskutuksessa oli myös kehittämisen varaa. Nämä molemmat tekijät tulee ottaa huomioon kokonaiskannattavuutta ajateltuna. Kuten luvussa 2.6 todettiin, on hinnoittelu yksi tärkeä tekijä yrityksen kannattavuudessa. Tilitoimisto Oy:n täytyykin kiinnittää huomiota palveluiden hinnoitteluun ja laskutukseen, jotta riittävät resurssit ovat mahdollista saavuttaa. Toki varsinkin digimuutoksessa yrityksen pitää olla valmis hetkellisesti heikompaan kannattavuuteen. Pitkällä tähtäimellä tällä panostuksella päästään parempaan lopputulokseen.



## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Toteutuksesta tuloksiin

Opinnäytetyön teemana oli ”Tulevaisuuden tilitoimisto”, jossa digitaalisuus on kaiken toiminnan lähtökohtana. Digitaalisuutta käsiteltiin tässä opinnäytetyössä laajasti. Digitaalisuuden tuomaa muutospainetta käsiteltiin henkilöstövoimavarojen ja muutoksen näkökulmista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia sitä, minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on. Opinnäytetyö rajattiin käsittelemään digitaalisuuteen liittyviä seikkoja, joihin Tilitoimisto Oy voi itse vaikuttaa. Tilitoimistoissa, kuten muissakin asiantuntijaorganisaatioissa, henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tämän vuoksi opinnäytetyössä tutkittiin digitaalisuuden tuomia kehittämismahdollisuuksia henkilöstönäkökulmasta.

Koska henkilöstön viihtymiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät luovat pohjan kehittymiselle, henkilöstökyselyllä tutkittiin sitä, kuinka mielekkääksi Tilitoimisto Oy:n työntekijät kokevat oman työnsä. Lisäksi selvitettiin, kuinka tärkeitä työn eri osa-alueet ovat työntekijöille ja kuinka hyvät digivalmiudet työntekijöillä on. Kehittämismahdollisuuksien kartoittamiseksi esimiehille suunnatulla kyselyllä selvitettiin myös sitä, ovatko henkilöstöresurssit riittävät.

Opinnäytetyön alussa käsiteltiin ensin laajasti tilitoimistojen kehittämismahdollisuuksia. Tässä osiossa havainnoitiin tilitoimistojen liiketoimintaan ja digitaalisuuteen liittyviä seikkoja, joihin huomiota kiinnittämällä luodaan edellytykset kehittymiselle. Nämä seikat johdettiin henkilöstökyselyyn, jossa näitä kehittämisen keinoja tarkasteltiin Tilitoimisto Oy:n henkilöstönäkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyöprosessin alussa tehtiin Tilitoimisto Oy:n nykytilanteen kartoitus, jossa käytiin läpi henkilöstörakennetta, tuotteita ja palveluprosesseja.

Opinnäytetyöprosessi oli kokonaisuudessaan onnistunut, vaikka aikataulu venyi alkuperäisestä suunnitelmasta. Koska työskentelin Tilitoimisto Oy:n digitiimissä koko tämän prosessin ajan, kasvoi tietämykseni aiheesta entisestään. Tämä taas mahdollisti entistä paremman lopputuloksen.

Tutkimusmenetelmänä kvantitatiivinen tutkimus oli tähän opinnäytetyöhön sopiva. Henkilöstölle vastaaminen oli vaivatonta ja näin päästiin hyvään vastausprosenttiin (82 %).

Lisäksi web-kyselyssä henkilöstön oli helpompi vastata juuri niin, kuin he asiasta oikeasti ajattelivat. Näin ollen kysely tuotti oikeanlaisen ja riittävän informaation, jolla tutkimusongelmaan löydettiin vastaus. Lisäksi viitekehityksen ja tutkimusaineiston perusteella Tilitoimisto Oy:lle löydettiin kehittämismahdollisuuksia, mutta myös jatkokehittämiskohteita.

Luvussa 5.5 käytiin läpi yhteenveto tutkimusongelman alaongelmista johdettujen tutkimuskysymysten tuloksista. Näiden tulosten pohjalta seuraavaksi haetaan vastausta varsinaiseen tutkimusongelmaan: "Minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on?"

## 6.2 Minkälaisia kehittämismahdollisuuksia Tilitoimisto Oy:llä on?

### **Henkilöstönäkökulmasta Tilitoimisto Oy:llä on hyvät edellytykset kehittymiselle.**

Tämä kumpuaa erityisesti Tilitoimisto Oy:llä vallitsevasta auttamisen halusta. Uskallus pyytää apua ja auttamisen halu ovat hyvän työilmapiirin ja kehittymisen edellytykset. Yrityksen tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että työntekijät pelkäsivät tekevänsä virheitä. Kuten luvussa 2.7 korostettiin, digiaikakaudella työyhteisössä pitää sallia virheet, koska uutta opitaan kokeilemalla. Tämän asian tiedostamalla Tilitoimisto Oy voi varmistaa virheet sallivan, oppivan työyhteisön ideologian.

Henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että osa työntekijöistä koki työnsä vaikeutuvan, koska heillä ei ole riittäviä tietoja ja taitoja työn suorittamiseen. Osaamista ja henkilöstön toimintavarmuutta Tilitoimisto Oy voisi kehittää niin, että **organisaation asiantuntijat kokoisivat yritykselle yhtenäiset työ- ja toimintaohjeet**. Tällä tavalla kaikilla olisi sama tapa toimia. Lisäksi tulisi varmistaa, että kaikista asiakkaista on riittävät tiedot olemassa. Nämä tiedot tulisi olla kirjallisina kaikkien saatavilla. Tällä tavoin asiakkuuksien siirtäminen henkilöltä toiselle ja tuuraukset hoituisivat sujuvasti. Luvussa 6.3 Päätelmät perustelen vielä lisää työ- ja toimintaohjeiden tärkeyttä.

**Selvitystyön ja aineiston puuttumisen ongelmaan liittyen nostan tässäkin kohtaa esille edellä mainitut toimintaohjeet.** Tässä ongelmassa toimintaohjeita voisi soveltaa niin, että asiakkaille jaettavaksi olisi omat ohjeet muun muassa aineiston toimittamiseen: milloin toimitetaan ja miten toimitetaan. Aikatauluista onkin Tilitoimisto Oy:n asiakkaille jaettu tiedote ja kerrottu aineiston myöhästymisistä aiheutuvat sanktiot. Tämä on kuitenkin ollut kertaluontoinen tiedote ja asia sinällään vaatisi varmastikin systematiikkaa ja

toistoa, jotta se vaikuttaisi kunnolla käytännön tasolle. Siihen, miten aineisto pitäisi toimittaa, ei ohjeistusta ole. Tästä ohjeistuksesta yksi konkreettinen esimerkki voisi olla se, että asiakkaille olisi jaettavaksi kirjallinen ohje siitä, miten pankkikorttikuitit ja luottokorttikuitit tulisi toimittaa ja mitä tietoa niissä pitäisi olla merkittynä. Tällöin henkilöstön ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta saisi tuettua kirjallisella vuorovaikutuksella. Tällaisen yleisohjeen läpikäyntiä asiakas ei ottaisi niin helposti henkilökohtaisesti, vaan hän ymmärtäisi, että häneltä edellytetään samanlaista toimintatapaa kuin kaikilta muiltakin asiakkailta.

**Toimintaohjeet auttaisivat myös sitä prosessia, kun asiakas siirtyy paperisesta digitaaliseen järjestelmään.** Olisi tärkeää, että digitaalisen taloushallinnon prosessista olisi asiakkaille selkeä kuvaus, jolla he hahmottaisivat, miten prosessi etenee. Heti alkuvaiheessa olisi luontevaa käydä asiakkaan kanssa läpi ohjeet ja kertoa asiakkaille, mitkä asiat ovat heidän vastuullaan. Myöhemmin huonoihin toimintamalleihin tottuneita asiakkaita on vaikeampi saada toimimaan toivotulla tavalla. Vuorovaikutuksella ja selkeillä ohjeilla henkilöstö säästäisi omaa työaikaansa ja työ olisi myös tältä osin miellyttävämpää.

**Digitaalisen taloushallinnon prosessin edistämiseksi Tilitoimisto Oy tarvitsee työkaluja henkilöstön ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tueksi.** Vaikka yrityksellä on piirrettyä digitaalisen taloushallinnon prosessit, eivät ne ole esitettyinä myyvinä asiakasdokumentteina. Lisäksi näitä prosesseja ei ole riittävällä tasolla viety työntekijöiden tietoisuuteen eli niiden implementoinnissa on kehittämisen varaa. Strategioiden ja prosessien jalkauttamisessa ei riitä, että tiedot ovat saatavissa yrityksen intranetistä, josta niitä ei löydy, ellei tiedä tarkkaan, mistä niitä pitäisi hakea. Prosessit tulisikin käydä työntekijöiden kanssa läpi ja miettiä yhdessä, mitä ne tarkoittavat käytännön tasolla.

Henkilöstökyselyn tulosten perusteella **lisämyynti on Tilitoimisto Oy:n yksi kehittämismahdollisuus.** Lisämyyntiin ja vuorovaikutukseen liittyvä tekijä on myös henkilöstön proaktiivisuus, jonka merkitys kasvaa tulevaisuudessa entisestään. Kuten tutkimuksen tulokset osoittivat, tämä osa-alue olisi yksi kehittämismahdollisuus. Proaktiivisuudella Tilitoimisto Oy:n työntekijät ja esimiehet voivat antaa asiakkaille juuri sellaista palvelua, jota heiltä digiaikana odotetaan.

Edellä luvussa 2.7 Kyky muuttua digitaaliseksi asiantuntijaorganisaatioksi todettiin, että asiantuntijaorganisaatiossa kaikki työvaiheet, tehtävä työ ja prosessit on hyvä tuoteistaa

ja dokumentoida niin, että ne ovat helposti hyödynnettävissä eri myyntitilanteissa (Vahvaselkä 2004, 33–34). Tähän liittyy niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin tarkoitetut ohjeet ja prosessikuvaukset, mutta myös selkeät tiedot lisämyyntimahdollisuuksista. Pelkät tiedot tarjolla olevista lisämyyntituotteista eivät kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan valmiita myyntiargumentteja asiakkaan saamista hyödyistä.

**Tiltoimisto Oy:n tulisi rakentaa tarjolla olevista lisämyyntituotteista selkeät kuvaukset eli tuotteistaa tarjolla olevat palvelut.** Tämän jälkeen nämä tulisi saattaa työntekijöiden tietoisuuteen. Lisämyyntituotteista tulisikin pitää työntekijöille myyntikoulutus, jossa haettaisiin konkreettisia keinoja siihen, miten niitä voi tarjota asiakkaille. Innovatiivisuutta ja yhteistyötä kehittävää olisi ennen kaikkea rakentaa yhdessä koko henkilöstön kanssa myyntiargumentit lisämyyntituotteille. Tällä tavoin henkilöstö pääsisi osallistumaan ja sitoutuminen lisämyynnin tekemiseen olisi näin varmempaa. Lisämyynti myös tuntuisi luontevammalta, kun koko henkilöstön kanssa yhdessä mietittäisiin keinoja lisämyynnin tarjoamiseksi.

Tässä kohtaa täytyy nostaa esille myös osaamisen kehittäminen, kun analysoidaan lisämyyntimahdollisuuksia. Tiltoimistojen lisämyyntimahdollisuudet kumpuavat vaativammasta asiantuntijatyöstä ja konsultoinnista. Tulevaisuudessa nämä korostuvat entisestään digitaalisen taloushallinnon muuttaessa koko tiltoimistojen toimintakenttää. Mitä parempi osaaminen työntekijöillä on myös muun muassa verosuunnittelusta ja sisäisen laskentatoimen osa-alueista, sitä helpompi heidän on tarjota myös näihin liittyviä lisäpalveluita. Lisäksi työntekijät kykenevät myös itse näitä silloin tuottamaan, jolloin työ on vaativampaa asiantuntijatyötä. Laajempi osaaminen ja ymmärrys taloushallinnon osa-alueista varmasti edesauttaa niihin liittyvien lisämyyntituotteiden tarjoamista ja proaktiivisuutta.

**Tiltoimisto Oy:n tulisi kannustaa työntekijöitä suorittamaan esimerkiksi taloushallintoalalla arvostettujen Taloushallintoliitto ry:n järjestämiä PHT- ja KLT-koulutuksia.** Vaikka Tiltoimisto Oy:llä on KLT-tutkintoon konsernitasolla valmennusohjelma, ei se selvästikään ole riittävä, koska kyselyn tekohetkellä vain kahdella oli KLT-tutkinto ja nyt KLT-tutkinto on vain yhdellä työntekijällä. Esimiesten tulisi töiden organisoinnilla varmistaa työntekijöille aikaa kasvattaa osaamistaan työn ohessa. Tätä edesauttaisi se, että esimerkiksi kirjanpidon perusasioista olisi selkeät ja yhtenäiset toimintaohjeet, jolloin aikaa jäisi haastavampien asioiden opetteluun.

**Tulevaisuudessa asiakkaat odottavat tilitoimistojen palveluiden olevan liiketoimintaa kehittävää konsultointia.** Kuten kyselyn tulokset osoittivat, esimiehet olivat työntekijöitä innokkaampia kehittämään asiakkaan liiketoimintaa. Tämän valossa työntekijöillä voisi olla hieman kehittämisen varaa halussa kehittää asiakkaan liiketoimintaa. Koska auttamisen halu on kuitenkin olemassa, on liiketoiminnan kehittämisen halukin mahdollista saavuttaa. Tätä edesauttaa työntekijöiden substanssiosaaminen ja konkreettiset keinot lisämyyntimahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Nämä tukevat myös suusanallisten vuorovaikutustaitojen toteutumista, jotka työntekijät arvioivat hieman alemmaksi kuin kirjalliset vuorovaikutustaidot. Mitä enemmän on tietoa ja taitoja, sitä helpompi on käydä keskusteluja asiakkaan kanssa.

**Tilitoimisto Oy:n on tärkeää panostaa tulevaisuudessa erityisesti digitaalisen kirjanpidon henkilöstöresursseihin,** jotta yrityksellä on mahdollisuus pysyä kilpailussa mukana. Lisäksi yrityksen on tarkasteltava kriittisesti laskutusmalliaan ja lisätä työntekijöiden tietämystä lisämyyntimahdollisuuksista. Samoin tulisi lisätä työntekijöiden tietämystä siitä, mistä työstä asiakasta voi laskuttaa. Yhtä tärkeää on varmistaa, että asiakkaalla on selkeä käsitys siitä, mitkä kaikki työt ovat lisälaskutettavaa työtä, jos asiakkaalla on sovittu kiinteä kuukausihinta. Muuten työntekijät saattavat hyvässä asiakaspalveluhengessä tehdä asioita ilman lisäveloitusta.

**Palkanlaskennan resurssien riittävyyteen tulisi myös kiinnittää huomiota.** Palkanlaskenta on tilitoimistojen asiakasyrityksille yksi helpoiten myytävistä lisäpalveluista. Kansallinen tulorekisteri kasvattaa entisestään tätä lisämyyntimahdollisuutta. Ulkoistamalla palkanlaskennan asiakasyrityksen ei tarvitse itse murehtia palkka-asioista ja tulorekisteriin tehtävien ilmoitusten ajantasaisuuksista. Lisäksi kirjanpitäjillä pitää olla selvillä myös palkanlaskennan perusasiat ja palvelun asiakashinnat, jotta he voivat niitä aktiivisesti asiakkaille tarjota.

Työntekijöiden laskutukseen liittyvistä vastauksista voi päätellä, että **nykyisessä laskutusmallissa on paljon kehittämisen varaa.** Mitä tulee laskutukseen ja laskutusmallin kehittämiseen, tulisi yrityksen vakavasti harkita **toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottamista.** Toiminnanohjausjärjestelmällä yritys saisi helposti ja nopeasti tietoa laskutuksesta ja asiakaskannattavuudesta. Näin yritys pystyisi ketterämmin seuraamaan asiakaskannattavuutta ja puuttumaan epäkohtiin. Asiakkaalle on helpompi esimerkiksi perustella, miksi kiinteää kuukausihintaa tulisi tarkistaa ylöspäin, jos asiakkaalle voidaan

näyttää toteen tarkkoja lukuja kirjanpidon eri prosesseihin käytetystä työajasta. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö olisi näin ollen Tilitoimisto Oy:lle yksi selkeä keino lisätä tuottavuutta ja kannattavaa kasvua.

### 6.3 Hypoteesin arviointi

Tämän opinnäytetyön hypoteesi muodostui oletuksestani, jonka mukaan Tilitoimisto Oy voisi saada aikaiseksi enemmän lisämyyntiä panostamalla palveluprosessin ja henkilöstön kehittämiseen ja riittäviin resursseihin. Hypoteesi johdettiin ”Tulevaisuuden tilitoimisto” -teemaan liittyvistä teorioista, joihin olin perehtynyt jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista. Hypoteesin muodostamista tuki myös Tilitoimisto Oy:ssä suorittamani ammattiharjoittelu ja kirjanpitäjänä työskentely. Nämä edesauttoivat Tilitoimisto Oy:n nykytilan kartoittamista sekä hypoteesin ja tutkimusasetelman muodostamista.

Edellä läpikäytyjen tutkimustulosten siivittämänä voidaan todeta, että hypoteesi osoittautui todeksi. Henkilöstön kehittämiseksi havaittiin tarvetta kartoittaa tarkemmin työntekijöiden osaamista. Tilitoimisto Oy:n tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden proaktiivisuuteen ja kykyyn tarjota asiakkaille lisäarvoa tuottavia asiantuntijapalveluita. Lisäksi huomattiin, että Tilitoimisto Oy:n tulisi panostaa palveluprosessiin rakentamalla toimintaohjeita niin henkilöstölle kuin asiakkaillekin. Lisäksi havaittiin, että prosessikuvauksien implementoinnissa oli parantamisen varaa. Työntekijöille digitaalisen taloushallinnon prosessia tulisi vielä selventää. Asiakkaille osoitettuja prosessikuvauksia esimerkiksi digitaalisen taloushallinnon prosessista taas ei ollut lainkaan. Myöskään lisämyyntituotteista ei ollut työntekijöille riittävästi tietoa, joten palveluprosessissa oli kehittämisen varaa myös tältä osin. Lisäksi henkilöstöresursseihin Tilitoimisto Oy:n tulisi kiinnittää huomiota, jotta edellytykset digimuutokselle ja kannattavalle kasvulle täytyisivät.

### 6.4 Päätelmät

Tulevaisuuden tilitoimistoilta edellytetään paljon: palvelun tulee olla ajantasaista ja konsultivoivaa. Enää ei riitä, että työtä suoritetaan, vaan sen täytyy tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Tämä edellyttää tilitoimistoilta aivan uutta ajattelumallia. Tilitoimistojen ansaintalogiikka muuttuu siinä samalla ja lisäpalveluiden rooli korostuu entisestään.

Tilitoimisto Oy:llä on kaikki edellytykset tarjota tällaista palvelua, mutta se edellyttää muutoksia niin palveluprosessissa kuin toimintamalleissakin. Kuten luvussa 2.9 Tilitoimistojen laatu kerrottiin, on tehokas ja laadukas transaktioiden käsittely tilitoimistojen laadun ja myös toiminnan tehokkuuden kivijalka. Työntekijöiden substanssiosaaminen on myös merkittävä tekijä palvelun laadun käsitteessä.

**Osaamisen kehittämiseksi työntekijöiden osaamisesta olisikin tarpeellista tehdä yksityiskohtaisempi osaamiskartoitus**, koska tämä tutkimus antoi vain osviittaa siitä, minkälainen tunne työntekijöillä on omasta osaamisestaan. Näin saataisiin tarkemmat tiedot osaamisen kehittämisen tarpeista. Lisäksi henkilöstökyselyn tulokset osoittivat, että ATK-taidoilla oli vaikutusta siihen, kuinka mielellään opeteltiin uusien järjestelmien käyttöä. Tämän vuoksi työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus kehittää työpaikan tukevana myös järjestelmiin liittyviä taitojaan.

**Osaamiskartoituksen tulokset pitäisi johtaa yhtenäisiin työ- ja toimintaohjeisiin**, joilla varmistetaan tasalaatuinen palvelun laatu kaikille asiakkaille. Näkemystä työ- ja toimintaohjeiden tärkeydestä tukee jo yli puolitoista vuotta kestänyt työskentely Tilitoimisto Oy:ssä ja sinä aikana syntyneet empiiriset havainnot. Tutkimuksellisesti perustelen tätä näkemystäni digitaalisuuteen liitettävillä käsitteillä: tehokkuus ja konsultoiva asiantuntijatyö. Työ on tehokkaampaa ja virheiden todennäköisyys on pienempi, jos kaikilla on yhtenäiset työohjeet. Lisäksi uusien henkilöiden perehdyttäminen on helpompaa ja nopeampaa. Konsultoiva asiantuntijatyö taas on sitä, mihin suuntaan kirjanpitäjien työ on huomenna ja tulevaisuudessa menossa. Jotta työntekijät voivat tarjota tätä asiantuntijatyötä, jota asiakkaat heiltä odottavat, tarvitaan vahvaa osaamista. Kun perusasiat ovat hyvin selvillä, jää aikaa enemmän vaativampien asioiden opetteluun.

**Palvelun laadun kruunaa tilitoimistojen asiakaspalvelu.** Digiaikana on tärkeää huomioida se, että samalla, kun työn tekeminen muuttuu, muuttuvat myös asiakkaan odotukset. Tilitoimisto Oy:n tulisikin olla asiakkaiden muuttuvista odotuksista tietoinen. Kei-not vastata asiakkaiden odotuksiin pitäisi olla tiedossa. Pitäisi myös varmistaa, että henkilöstöllä on edellytykset toimia asiakkaiden odotuksien mukaan. Kuten luvussa 2.9 todettiin, ovat vuorovaikutus ja empatiakyky digiajan menestymisen avaimet. Tilitoimisto Oy:n olisikin ensisijaisen tärkeää käydä asiakkaiden kanssa kirjallisesti dokumentoitavat keskustelut asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Tällä tavoin varmistettaisiin se, että asiakkaan odotukset täyttyvät. Odotukset tunnistettaessa ne ovat myös mahdollista ylittää.

**Samaan aikaan, kun asiakkaiden odotukset muuttuvat, muuttuu myös henkilöstön työn tekeminen.** Digitaalisuus jo itsessäänkin muuttaa työn tekemistä. Asiakkaiden odotukset esimerkiksi digiajan reaaliaikaisesta taloushallinnosta vaikuttavat suoraan työntekijöihin kasvavana paineena saada työt tehtyä nopeammin. Tilitoimisto Oy:n pitääkin olla erittäin valveutuneena muuttuvasta toimintakentästä, koska työntekijöiden työssä jaksaminen voi heikentyä kasvavan paineen myötä. Jaksaminen taas vaikuttaa suoraan myös työmotivaatioon. Jos jaksaminen heikentyy, voi se aiheuttaa myös sairauspoissaoloja, jotka taas entisestään lisäävät kiirettä ja painetta.

**Valveutuneena oleminen edellyttää vuorovaikutusta esimiesten ja työntekijöiden sekä asiakkaiden välillä.** Työyhteisössä on tärkeää yhdessä asettaa prioriteetit työn tekemiselle. Vaikka Tilitoimisto Oy myykin palveluita, voisi yritys käyttää apuna asiakkaiden priorisoinnissa esimerkiksi abc-analyysia, jossa määritellään ne asiakkaat (a-asiakkaat), jotka tuottavat merkittävimmän osan yrityksen myyntikatteesta (ABC-analyysi 2019). Toki tätä luokittelua helpottaisi toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto, josta jo aiemmin mainittiinkin. Joka tapauksessa konkreettinen työn prioriteettien asettaminen selkeyttää työn tekemistä ja vähentää siten henkilöstöön kohdistuvaa painetta.

**Tilitoimisto Oy voisi tutkia tarkemmin digitaalisuusastettaan.** Tässä apuna voisi käyttää vuoden 2019 syksyllä julkistettua digitaalisuusastemittaristoa. Tästä mittaristosta kerrottiin tarkemmin luvussa 2.3 Digitaalisuusasteen tunnistaminen. Kehittymiselle on helpompi asettaa tavoitteita, kun ne ovat numeraalisesti mitattavissa. Lisäksi tavoitteiden toteutumista on helpompi seurata.

**Kokonaisuudessaan Tilitoimisto Oy:llä on joka tapauksessa hyvät lähtökohdat toimia digitaalisen taloushallinnon edelläkävijöiden joukossa.** Tämä ei tule ilmaiseksi, vaan edellyttää paljon panostusta ja jatkuvaa kehittymistä. Tilitoimisto Oy:ssä on kuitenkin asenne kohdallaan. Auttamisen halu, empatiakyky ja halu kehittyä suorastaan huokuivat henkilöstökyselyn tuloksista ja valmiudet digimuutokseen olivat siten hyvällä tasolla. Kuten me kaikki tiedämme, asiat on mahdollista saavuttaa, jos asenne on kohdallaan. Tältä pohjalta Tilitoimisto Oy:llä onkin loistavat edellytykset toimia ”Tulevaisuuden tilitoimistona”.



## Lähteet

10 tekijää, jotka syövät yrityksesi kannattavuutta 2018. Visma Solutions 21.12.2018. Blogit. <https://psa.visma.fi/blog/10-tekijaa-syovat-kannattavuutta/>. Luettu 29.9.2019.

ABC-analyysi 2019. Logistiikan maailma. <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/>. Luettu 13.10.2019.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Tekes, Helsinki. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf?\\_t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&\\_t\\_q=Palvelemisesta+palveluliiketoimintaan.+Asiakasymm%C3%A4rrys+palveluliiketoiminnan+perustana.+Tekesin+katsaus+256%2f2009&\\_t\\_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&\\_t\\_ip=188.238.18.90&\\_t\\_hit.id=Finpro\\_Web\\_Features\\_MediaData\\_GenericMediaData/\\_a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1&\\_t\\_hit.pos=1](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=Palvelemisesta+palveluliiketoimintaan.+Asiakasymm%C3%A4rrys+palveluliiketoiminnan+perustana.+Tekesin+katsaus+256%2f2009&_t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&_t_ip=188.238.18.90&_t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/_a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1&_t_hit.pos=1). Luettu 1.5.2018.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2014. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–14. painos. E-kirja. Edita. Ellibs. <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.metropolia.fi/book/978-951-37-5447-1>. Luettu 15.8.2018.

Fischer, Merja 2018. Tili- ja veropäivät 22.1.2018. Avauspuheenvuoro: Merja Fischer. Youtube-video. Julkaistu 29.1.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=HeBF8m6Wf90>. Katsottu 19.3.2018.

Haastateltava X 2019. Palvelupäällikkö. Tilitoimisto Oy.

Hyppönen, Henkka 2019. Finago Tilitoimistopäivät 5.9.2019. Keynote -puheenvuoro: Henkka Hyppönen. Tekoälyssä on tulevaisuus. Messukeskus, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestyskirja. 3. uud. painos. Edita, Helsinki.

Jaakkola, Elina & Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. 4. painos. Tekes, Helsinki. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf?\\_t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&\\_t\\_q=Palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&\\_t\\_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&\\_t\\_ip=188.238.18.90&\\_t\\_hit.id=Finpro\\_Web\\_Features\\_MediaData\\_GenericMediaData/\\_1c92e6d0-e728-4066-ae1d-5e15e7b784b0&\\_t\\_hit.pos=1](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=Palvelujen+tuotteistamisesta+kilpailuetua&_t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&_t_ip=188.238.18.90&_t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/_1c92e6d0-e728-4066-ae1d-5e15e7b784b0&_t_hit.pos=1). Luettu 15.4.2018.

Kananen, Jorma 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 187, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Kaarlejärvi, Sanna & Salminen, Tero 2018. Älykäs taloushallinto. Automaation aika. Alma Talent Pro Verkkokirjahylly. Saatavilla myös painettuna. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BADBEXDTEB#/kohta:3\(\(20\)Pilvi,\(\(20\)robotiikka\(\(20\)ja\(\(20\)teko\(\(e4\)ly\(\(20\)osaksi\(\(20\)talouden\(\(20\)j\(\(e4\)rjestelmi\(\(e4\)/piste:tfE](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BADBEXDTEB#/kohta:3((20)Pilvi,((20)robotiikka((20)ja((20)teko((e4)ly((20)osaksi((20)talouden((20)j((e4)rjestelmi((e4)/piste:tfE). Luettu 14.10.2019.

Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336. Finlex. <http://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=kirjanpitolaki>. Luettu 1.5.2018.

Kirjanpito palvelu 2019. Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimiston-ohjeet-ja-tyokalut/kirjanpito palvelu>. Luettu 20.8.2019.

Kniivilä, Sonja & Lindblom-Yläne, Sari & Mäntynen, Anne 2017. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. WSOY, Helsinki.

Korhonen, Anniina 2018. Mitä tulorekisteristä tulee tietää? Tilisanomat 23.5.2018 (3/2018). <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/tulorekisteri-tietoa>. Luettu 14.9.2019.

Kuttila, Jori 2018. Yritysjohtamisen konsultti. Sales Impact Oy, Espoo. Asiakaspalvelukoulutus. Syksy 2018, Vantaa.

KvantiMOTV 2003. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo, Tampere. Päivitetty 2.9.2003. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Luettu 3.3.2018.

KvantiMOTV 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo, Tampere. Päivitetty 18.12.2009. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>. Luettu 3.3.2018.

Lahdenkauppi, Ari 2018a. Jäsenpalvelujohtaja. Taloushallintoliitto ry, Helsinki. Innovaatioprojektitapaaminen 8.5.2018.

Lahdenkauppi, Ari 2018b. Jäsenpalvelujohtaja. Taloushallintoliitto ry. Tili- ja veropäivät 23.1.2018. Youtube-video. Julkaistu 29.1.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=jWNg0eUMoWg>. Katsottu 9.3.2018.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Talentum, Helsinki.

Lisäpalvelut 2019. Finago. <https://finago.com/fi/tuotteet/procountor/lisapalvelut/>. Luettu 14.9.2019.

Lyhenneluettelo 2018. Kotimaisten kielten keskus. <http://www.kielitoimistonohjepankki.fi/haku/kl/ohje/440>. Luettu 27.5.2018.

Mutikainen, Mirja 2013. Palveluprosessit näkyväksi. Prosessikuvaukset palvelujen tuotteistamisen tukena. Ramboll Management Consulting, Helsinki. Vierailijaluennon materiaali 14.3.2013. Tekes Service innovation boot camp, Porvoo. [Http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf](http://videonet.fi/web/tekes/2013bootcamp/6/mutikainen.pdf). Luettu 15.4.2018.

Nortio, Jukka 2016. Lisämyynti on taito- ja tahtolaji. Myynti & Markkinointi 15.9.2016 (4/2016), 28–31. [https://issuu.com/myyntijamarkkinointi/docs/mm4\\_2016](https://issuu.com/myyntijamarkkinointi/docs/mm4_2016). Luettu 13.4.2018.

Nummenmaa, Lauri & Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanoma Pro, Helsinki.

Palkkahallinto tilitoimistossa PHT-opas 2018. Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/tilitoimiston-opaat-ja-tukimateriaali/palkkahallinto-tilitoimistossa-PHT-opas>. Luettu 27.5.2018.

Palveluliiketoiminnan sanasto 2010. Tekes. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan\\_sanasto.pdf?\\_t\\_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&\\_t\\_q=palvelukonsepti&\\_t\\_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&\\_t\\_ip=188.238.219.34&\\_t\\_hit.id=Finpro\\_Web\\_Features\\_MediaData\\_GenericMediaData/\\_58def380-db23-4f08-8be8-d81d643a580b&\\_t\\_hit.pos=3](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoiminnan_sanasto.pdf?_t_id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d&_t_q=palvelukonsepti&_t_tags=language%3afi%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28&_t_ip=188.238.219.34&_t_hit.id=Finpro_Web_Features_MediaData_GenericMediaData/_58def380-db23-4f08-8be8-d81d643a580b&_t_hit.pos=3). Luettu 1.5.2018.

Parantainen, Jari 2008. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Penttinen, Esko & Fredman, Janne & Karjalainen, Petri 2019. Finago Tilitoimistopäivät 5.9.2019. Apua ohjelmiston valintaan: Automaatioastemittari tilitoimistoille. Esko Penttinen, Aalto-yliopisto. Janne Fredman, Taloushallintoliitto. Petri Karjalainen, Accountor. Messukeskus, Helsinki.

Pietarila, Päivikki 2018. Tilitoimistot kärsivät työvoimapulasta: ”Mielikuva on vähän kalkkeutunut”. Kauppalehti 5.9.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tilitoimistot-karsivat-tyovoimapulasta-mielikuva-on-vahan-kalkkeutunut/e349a72a-c6b3-3a7f-b30c-a74f0ee9251f>. Luettu 28.9.2019.

Poskiparta, Kirsi 2013. Tilitoimiston asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Opinnäyte-työ. Koulutusohjelma. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Theseus. [Http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58839/Poskiparta%20Kirsi%20Tilitoimiston%20asiantuntijapalveluiden%20tuotteistaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/58839/Poskiparta%20Kirsi%20Tilitoimiston%20asiantuntijapalveluiden%20tuotteistaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 5.1.2018.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Tampere. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html). Luettu 3.3.2018.

Salminen, Jari 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Impact, Espoo.

Siivola, Mikko & Anna Yli-Heikkuri, Leena Helanto, Tanja Kaisaniemi, Krista Koskinen, Katja Kuntola, Benita Helistö, Salla Kinnarinen ja Heidi Ignatius-Partanen 2015. Ystävällinen taloushallinto. Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Procounor, Espoo.

Sähköinen vs. digitaalinen taloushallinto 2016. Emce. <https://www.emce.fi/blog/sahkoinen-vs-digitaalinen-taloushallinto/>. Luettu 14.9.2019.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum, Helsinki.

Tilitoimiston hinnoittelu 2018. Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimisto-asiointi/mita-palvelut-maksavat-ja-asiointi-vaatii-minulta>. Luettu 1.5.2018.

Tilitoimiston lisäpalvelut 2019. Suomen tilitoimistot. Accountor Finago. <https://suomen-tilitoimistot.fi/artikkelit/tilitoimiston-lisapalvelut/>. Luettu 14.9.2019.

Tilitoimiston palvelut 2018. Taloushallintoliitto. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>. Luettu 1.5.2018.

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Finn Lectura, Helsinki.

Valtion talous ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2017. Kokemuksia ohjelmistorobotiikan hankinnasta ja käyttöönotosta. [https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/kokemuksia-ohjelmistorobotiikan-hankinnasta-ja-k-e4ytt-f6-f6notosta\\_31032017\\_palkeet-ja-opuxcapita.pdf](https://www.palkeet.fi/media/sivujen-liitetiedostot/kokemuksia-ohjelmistorobotiikan-hankinnasta-ja-k-e4ytt-f6-f6notosta_31032017_palkeet-ja-opuxcapita.pdf). Luettu 28.4.2018.

Valtuutus 2018. Tulorekisteri. Verohallinto. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/suorituksen-maksajat/valtuutus/>. Luettu 15.8.2018.

Vilkkumaa, Matti 2017. Tulosrohmut. Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma Talent. Verkkokirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBDXDTEB#kohta:Tulosrohmut>. Luettu 15.8.2018.

Wallstén, Mikael 2018. KOHO-Sales Oy. Vierailijaluento 2.3.2018. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Yritykset ja organisaatiot 2018. Tulorekisteri. Verohallinto. <https://www.vero.fi/tulorekisteri/yritykset-ja-organisaatiot/>. Luettu 15.8.2018.

## Henkilöstökysely

Kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on kartoittaa toimistomme henkilöstövoimavarojen nykytilaa ja digitaalisuuteen liittyviä valmiuksia sekä kehittämismahdollisuuksia.

### Miten koet nykyisen työsi ja mitkä tekijät hidastavat tai hankaloittavat työtäsi?

#### Arvioi asteikolla 1-5, miten seuraavat väittämät toteutuvat työssäsi?

	Pitää täysin paikkaansa	Pitää paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Ei pidä yhtään paikkaansa
Työni on monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on joustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin itse vaikuttaa työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on vaativaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on liikaa vastuuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään tekeväni virheitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Arvioi asteikolla 1-5, kuinka paljon seuraavat tekijät hidastavat ja hankaloittavat työtäsi?

	Erittäin paljon	Paljon	Melko paljon	Ei kovin paljon	Ei yhtään	En osaa sanoa
Työvälineet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selvitystyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakas ei toimita tarvittavia tietoja ajoissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun pyytämään asiakkaalta tarvittavia tietoja monta kertaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole tarvittavaa osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole saanut riittävästi tietoa työhöni liittyvistä asioista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ole saanut riittävästi ohjeistusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssä tulevat keskeytykset (esim. puhelin soi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka hyvin seuraavat työhösi vaikuttavat tekijät pitävät paikkaansa?**

	Pitää täysin paikkaansa	Pitää paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Ei pidä yhtään paikkaansa
Koen, että minulla tulee virheitä työn keskeytymisen vuoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsen hyvin kaikki työssäni tarvittavat osa-alueet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan aina tarvittaessa avun nopeasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan erittäin mielelläni muita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän oman vastuuni hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän työni prioriteetit hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan aina pyytää apua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen onnistuvani työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Mitkä taloushallinnon osa-alueet kiinnostavat sinua?**

**Arvioi asteikolla 1-5, kuinka kiinnostunut olet seuraavista taloushallinnon osa-alueista?**

	Erittäin kiinnostunut	Kiinnostunut	Melko kiinnostunut	En kovin kiinnostunut	En yhtään kiinnostunut	En osaa sanoa
Pienten asiakkaiden kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perinteinen paperinen kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suurten asiakkaiden kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Digitaalinen taloushallinto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veroneuvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eri ohjelmistojen asiantuntijuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen laskentatoimi**	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*\*mm. kannattavuuslaskenta, budjetointi

Mikä muu taloushallintotyön osa-alue kiinnostaa sinua?

## Mikä työssä on sinulle tärkeää?

## Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä seuraavat väittämät ovat työssäsi?

	Erittäin tärkeää	Tärkeää	Melko tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei tärkeää
Vastuun saaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäinen työskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus etätööhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta saatu tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tärkeitä seuraavat väittämät ovat työssäsi?

	Erittäin tärkeää	Tärkeää	Melko tärkeää	Ei kovin tärkeää	Ei tärkeää
Esimieheltä työstä saatu palaute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saatu tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehitykseen/toimintatapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin loma-aikoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Digitaalisuuteen liittyen vastaa vielä seuraaviin kysymyksiin:

## Arvioi asteikolla 1-5, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa?

	Pitää täysin paikkaansa	Pitää paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Ei pidä yhtään paikkaansa
Olen kiinnostunut digitaalisuuteen liittyvistä kehittämismahdollisuuksista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opettelen mielelläni uusien järjestelmien käyttöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ATK-taitoni ovat hyvät.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän sähköisen taloushallinnon prosessin hyvin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn kertomaan asiakkaalle ymmärrettävästi sähköisen taloushallinnon prosessin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

## Digitaalisuuteen liittyen arvioi asteikolla 1-5 myös nämä henkilökohtaiset ominaisuutesi.

	Erinomainen	Hyvä	Melko hyvä	Kohtalainen	Ei kovin hyvä
Halu auttaa asiakasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu kehittää asiakkaan liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Halu auttaa työkavereita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatiakyky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suusanalliset vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjalliset vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

## Arvioi asteikolla 1-5, miten hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkaansa?

	Pitää täysin paikkaansa	Pitää paikkaansa	Pitää melko hyvin paikkaansa	Ei juurikaan pidä paikkaansa	Ei pidä yhtään paikkaansa
Minulla on tunne, että työemme laatu on hyvää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tunne, että asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluumme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pyytänyt asiakkaalta palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tarjonnut asiakkaille lisäpalveluita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän hyvin asiakkaillemme tarjolla olevat lisäpalvelut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					



**Arvioi asteikolla 1-5, miten usein koet seuraavaa?**

	Erittäin usein	Usein	Melko usein	Ei kovin usein	Ei lainkaan	En osaa sanoa
Minulle on epäselvää, mistä kaikesta voin laskuttaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tunne, että asiakkaalta laskutetaan liian vähän tehdystä työstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tunne, että en uskalla laskuttaa asiakkaalta riittävästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Taustatiedot**

	Alle 2 vuotta	2-4 vuotta	5-7 vuotta	Yli 8 vuotta
Kuinka kauan olet työskennellyt toimistossamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Aikaisempi työkokemus**

	Alle 2 vuotta	2-5 vuotta	Yli 5 vuotta
Taloushallintotyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu- ja myyntityö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi kirjoittaa, mitä työtä olet aiemmin tehnyt.

**Tietojen lähetys**

**Kiitos vastauksestasi!**