

## **Digitalisaation haasteet ja mahdollisuudet pienissä tilitoimistoissa**

Man Yee Kwok



<b>Tekijä</b> Man Yee Kwok	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Digitalisaation haasteet ja mahdollisuudet pienissä tilitoimistoissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 48 + 1
<p>Toimintaympäristömme muuttuu koko ajan ja megatrendiksi kutsuttu digitalisaatio vauhdittaa tätä muutosta vaikuttamalla kaikkiin ihmisten ja yritysten välisiin vuorovaikutustilanteisiin. Onnistuakseen siirtymään analogisesta digitaaliseen aikaan, yritysten täytyy muuttaa toimintojaan ja liiketoimintamallejaan, ottaa käyttöön uusia teknologioita, keksiä uusia ratkaisuja täyttääkseen muuttuvia asiakastarpeita ja lisäksi pysyä kilpailukykyisinä toimialallaan. Digitalisaatio nähdään merkittävänä ilmiönä, joka muuttaa kokonaisia toimialoja ja tekee niiden oleellisista velvollisuuksista tarpeettomia lyhyessäkin ajassa. Vaikka digitalisaatio tuo suuria haasteita, tarjoaa se myös paljon mahdollisuuksia parantaa yritysten kilpailukykyä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalle pienten tilitoimistojen näkökulmasta. Tutkimuksen alatavoitteina päätavoitteen saavuttamiseksi oli selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita digitalisaatio tuo alalle ja miten digitalisaatio vaikuttaa tilitoimiston työntekijöihin, asiakkaisiin, prosesseihin ja tuotteisiin. Työ rajattiin tutkimaan ainoastaan 3-10 hengen tilitoimistoja, koska ne edustavat suurinta osaa Suomessa toimivista tilitoimistoista. Työ rajattiin tutkimaan mahdollisimman suurta osaa tilitoimistoalaa ja siten saamaan edustavampia tuloksia aiheesta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi tutkimuksen kannalta oleellisia digitaalisia teknologioita ja esitellään digitalisaation vaikutuksia liiketoimintaan. Lisäksi teoriaosuudessa tehdään katsaus tilitoimistoalan nykyhetkeen Suomessa ja tarkastellaan sen tulevaisuutta digitaalisen muutoksen valossa.</p> <p>Työn empiirisessä osuudessa tutkimusta lähestyttiin laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkoituksena saada enemmän näkemyksiä digitalisaation vaikutuksista taloushallinnon alalla. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Yhteensä kolme puolistrukturoitua yksilöhaastattelua tehtiin tilitoimistojen toimitusjohtajien kanssa, jotka suoritettiin kesäheinäkuun 2017 aikana.</p> <p>Tutkimuksessa kävi ilmi, että tilitoimistoissa digitalisaatio nähdään merkittävänä mahdollisuutena kehittää toimintaa ja muutokseen on siirryttävä mahdollisimman pian. Tilitoimistot ovat digitaalisessa muutoksessa eri vaiheissa, ja yhdeksi suureksi haasteeksi koetaan sopivan järjestelmän löytäminen ja käyttöönotto. Lisäksi tilitoimistojen on pysyttävä ajan tasalla digitaalisista mahdollisuuksista ja muutoksista pysyäkseen kilpailussa mukana. Digitalisaation mahdollistama työtehtävien automatisoituminen muuttaa kirjanpitäjien työkuvaan enemmän numeroiden tallentamisesta tarkastamisen ja niiden analysoinnin suuntaan, jolloin tilitoimistot muuttuvat tulevaisuudessa asiantuntijataloiksi ja neuvonantajiksi yritykseen talouteen liittyvissä asioissa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Digitalisaatio, tilitoimisto, muutosjohtaminen	

<b>Author</b> Man Yee Kwok	
<b>Degree programme</b> Degree programme in Business Management	
<b>Thesis title</b> Challenges and opportunities of digitalization in small accounting companies	<b>Number of pages and appendix pages</b> 48 + 1
<p>Our environment has been subject to constant change, yet the emerging megatrend of digitalization, which affects all parts of human and corporate interaction accelerates this change exponentially. In order to successfully manage the shift from the analog to the digital age, organizations need to rethink their operations and entire business models, harness new technologies, invent new solutions to satisfy changing customer needs and hence, stay competitive in their respective industries and even beyond. Digitalization is seen as an extremely significant phenomenon with the ability to disruptively change entire industries and make their powerful incumbents redundant in no time. Even though, it brings along huge challenges, it also provides many opportunities to improve the competitiveness of organizations that act quickly in the light of this change.</p> <p>The main objective of this thesis was to find out what the megatrend of digitalization means to small accounting companies in Finland. To reach this main objective, the opportunities and challenges of digitalization and its effects on companies' customers, employees, processes and products were examined in detail. The work has been delimited to focus only on accounting companies with the size of 3-10 employees, because they represent the majority of accounting companies in Finland. The application of this scope was chosen to cover as much of the industry as possible and thereby generate more representative results.</p> <p>In the theoretical part of this work, a literature review was conducted on relevant digital technologies and the effects of digitalization on business operations. Besides, an overview of the accounting sector in Finland was prepared by looking at its present state and its future drivers with regards to the digital transformation.</p> <p>The empirical part of this work was based on a qualitative research approach with the aim to gain further insights into the effects of digitalization in the Finnish accounting sector. The primary data was collected by conducting semi-structured interviews. In total, three individual interviews with Finnish CEOs of accounting companies were conducted between June and July 2017.</p> <p>The results of the research suggest, that digitalization is a great opportunity for Finnish accounting companies' competitive position and they should embrace the change as soon as possible. The accounting companies are in different stages of digitalizing their operations and one of the main challenges identified is the selection of a suitable system and its implementation. Moreover, accounting companies need to constantly stay up-to-date on digital opportunities and changes to not lose their advantages. The digital automation of accounting processes changes the job description of an accountant from recording transactions to analyzing them and offering highly specialized services. Step by step, their business model will change as they take the role of specialist offices and consultants.</p>	
<b>Keywords</b> Digitalization, accounting company, change management	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimustavoite ja sen rajaus .....	2
1.2	Työn rakenne .....	3
2	Megatrendi: Teknologia muuttaa kaiken .....	6
2.1	Digitalisaatio, tekoäly ja robotisaatio liiketoiminnassa .....	7
2.2	Yrityksen digimuutos .....	9
2.3	Muutoksen mahdollistavat ihmiset .....	10
2.4	Digitaalinen asiakaskokemus .....	12
2.5	Liiketoimintaprosessit muuttuvat .....	13
2.5.1	Digitaalinen taloushallinto osana yrityksen toimintaa .....	14
3	Tilitoimisto yrityksen yhteistyökumppani .....	17
3.1	Tilitoimiston määritelmä ja siihen liittyvät työnkuvat .....	18
3.2	Tilitoimisto muutoksessa .....	19
3.3	Taloushallinnon edistäminen Suomessa .....	22
4	Menetelmä .....	24
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	24
4.2	Aineiston keruu .....	25
4.3	Aineiston analysointi .....	29
5	Tutkimustulokset .....	30
5.1	Digitalisaation mahdollisuudet .....	30
5.2	Digitalisaation haasteet .....	31
5.3	Vaikutukset tilitoimiston osa-alueisiin .....	32
5.4	Digitalisaatio tilitoimistoissa käytännössä .....	35
6	Pohdinta .....	37
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	38
6.2	Oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet .....	49
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	49

# 1 Johdanto

Teknologian kehittymisen vaikutukset ihmisten elämään näkyvät erityisesti työelämän muuttumisessa, ammattien katoamisessa ja uudenlaisissa liiketoimintamalleissa. Työelämä muuttuu teknologian kehittymisen myötä ja monia tehtäviä automatisoidaan, mikä siten johtaa ammattien katoamiseen. (Kiiski Kataja 2016) Tätä asiaa ovat tutkineet Frey ja Osborne (2013) Oxfordin yliopistossa raportissaan *The Future of Employment*. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, kuinka herkkiä eri alan työt ovat korvattavissa teknologialla. Tutkimuksen tuloksena esimerkiksi kirjanpitäjän ja tilintarkastajan työtehtävät tullaan tulevaisuudessa korvaamaan teknologialla jopa 94 prosentin todennäköisyydellä. (Frey & Osborne, 2013) Tästä nouseekin kysymys, mitä tämä käytännössä tarkoittaa. Tarvitaanko kirjanpitäjiä enää, kun heidän työtehtävänsä voidaan suurimmaksi osaksi automatisoida? Mitä tämä tarkoittaa tilitoimistoille, joissa suurin osa kirjanpitäjistä työskentelee? Miten tilitoimistot muuttuvat tai ovat muuttuneet, kun teknologia kehittyy?

Teknologian tutkimuskeskuksen VTT tutkijan, Mikko Dufvan, mukaan tulevaisuudessa automaatio ja digitalisaatio korvaavat rutiinitehtäviä, mikä voi johtaa työpaikkojen vähenemiseen. (Ristaniemi 2017, 10-13) Myös Elinkeinoelämän tutkimuslaitos (2014) tutki tietotekniikan vaikutuksia Suomen työllisyyteen ja selvitti eri työtehtävien todennäköisyyttä tulla teknologian korvaamiksi. Tutkimuksen mukaan digitalisoituminen uhkaa jopa kolmannesta Suomen työpaikoista, jotka ovat vaarassa kadota seuraavien 10-20 vuoden kuluessa, kun työtehtävät automatisoituvat. Etenkin matalapalkkaiset ja vähän ammattitaitoa vaativat työpaikat ovat uhattuina. Näitä ovat esimerkiksi myyjien, sihteerien, pankkitoimihenkilöiden ja toimistotyöntekijöiden työpaikat. (Pajarinen & Rouvinen 2014)

Tulevaisuutemme muuttuu yhä yllätyksellisemmäksi ja monimutkaisemmaksi, jossa epävarmuus vallitsee. Elämme ajassa, jossa tapahtuu jatkuvasti nopeita teknologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia, jotka voidaan nähdä uhaksi tai mahdollisuudeksi. Sydänmaanlakan (2014, 19) mukaan me teemme tulevaisuuden, joka syntyy eri puolilla tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen tai ihan sattumien kautta. Emme pysty hahmottamaan tai ennustamaan tulevaisuuden kokonaisuutta, sillä ei ole olemassa vain yhtä tulevaisuutta, vaan monia mahdollisia tulevaisuuksia, joihin meidän tulisi tarttua. Teknologian käynnistämä muutos on jatkuvaa ja se nopeutuu koko ajan, mikä lopulta saavuttaa pisteen, jonka jälkeen ihminen ei enää pysty käsittämään tai hallitsemaan tekniikan kehitystä. (Sydänmaanlakka 2014,19)

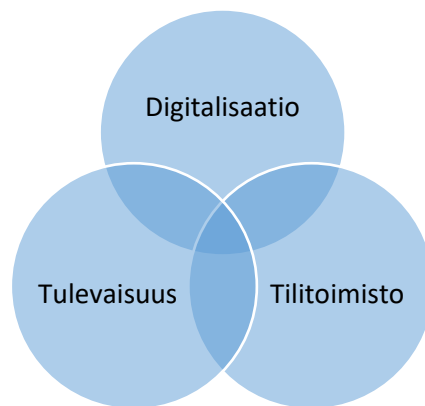
Tässä opinnäytetyössä tutkitaan digitalisaation vaikutuksia tilitoimistojen toimintaan. Pääpaino on kirjanpidossa, jonka palveluita tilitoimistot tavallisesti tarjoavat. Aihetta tutkitaan

tilitoimistojen omistajien näkökulmasta ja keskitytään etenkin tilitoimiston liiketoiminnan kannalta merkittäviin asioihin. Nopeasti ja osittain arvaamattomasti muuttuva toimintaympäristö luo yrityksille sekä uhkia että mahdollisuuksia. Yritysten on muututtava kaikilla tasoilla ja samalla tehtävä pitkällä aikavälillä kannattavaa liiketoimintaa, jotta ne pärjäävät kovassa kilpailussa. (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 9-10) Opinnäytetyön aihevalintaan vaikutti tekijän oma kiinnostus kirjanpitäjän työtä kohtaan, mutta epävarmuus alan työllistymismahdollisuuksista tulevaisuudessa herätti kysymyksiä edellä mainittujen tutkimustulosten takia. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä tilannekatsaus siitä, millaiseksi digitalisaation vaikutukset nähdään tilitoimistoissa.

## 1.1 Tutkimustavoite ja sen rajaus

Opinnäytteen päätavoitteena on selvittää mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalle pienten tilitoimistojen näkökulmasta. Päätavoitetta lähestytään kuvailemalla:

- a) mitä mahdollisuuksia digitalisaatio tuo tilitoimistoalalle
- b) mitä haasteita tilitoimistot kokevat haasteellisiksi toteuttaa
- c) millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on tilitoimiston työntekijöihin, asiakkaisiin, prosesseihin ja tuotteisiin



Kuva 1. Tutkimuksen kolme pääelementtiä: digitalisaatio, tilitoimisto ja tulevaisuus.

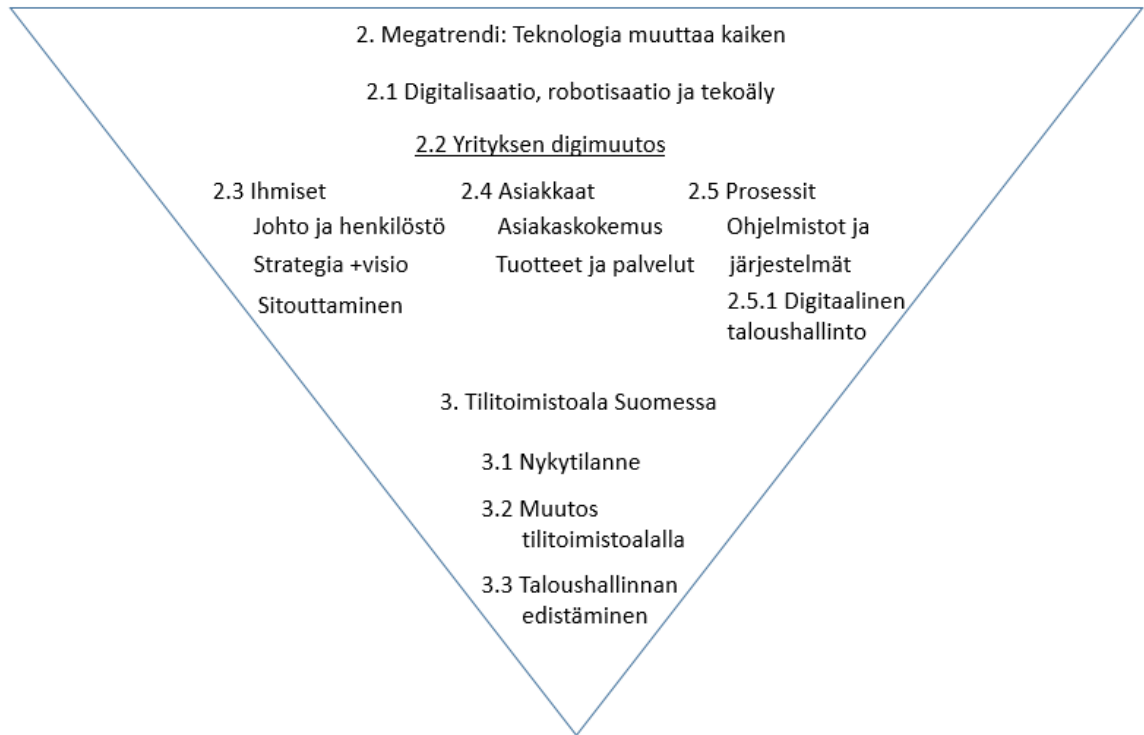
Kuvassa 1 on kuvattu tutkimukseen kuuluvat kolme pääelementtiä, jotka ovat digitalisaatio, tilitoimisto ja tulevaisuus. Nämä kolme elementtiä yhdessä kertovat tämän tutkimuksen ydinajatuksen. Opinnäytetyön aihe rajataan tutkimaan ainoastaan pieniä tilitoimistoja, joiden työntekijöiden määrä on kolmen ja kymmenen henkilön välillä. Työ rajataan keskittymään pieniin tilitoimistoihin, koska suurin osa Suomessa toimivista tilitoimistoista ovat henkilömäärältään keskimäärin alle kymmenen henkilöä (Manninen 2015). Työ rajattiin tutkimaan mahdollisimman suurta osaa tilitoimistoalaa ja siten saamaan edustavampia tu-

loksia aiheesta. Saadut tutkimustulokset kuvastaisivat siten parhaiten Suomen tilitoimistojen näkemyksiä aiheesta. Aineiston kohderyhmä rajataan keskittymään tilitoimistojen omistajiin, joiden kanssa suoritetaan haastattelut.

## 1.2 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö noudattaa perinteisen tutkimusraportin rakennetta, joka koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiirisestä osasta sekä pohdinnasta, tässä järjestyksessä. Teoriaosuudessa käsitellään tutkimustavoitteeseen liittyviä aiheita, joiden tarkoituksena on auttaa lukijaa ymmärtämään ilmiötä syvällisemmin. Aiheita käsitellään laajemmasta kokonaisuudesta aloittaen ja liikutaan kohti suppeampia aiheita. Tutkittavan aiheen laajempaan kokonaisuuteen katsotaan kuuluvan teknologian kehittyminen ja sen vaikutus yrityksen liiketoimintaan, yrityksen digitaalisessa muutoksessa huomioonotettavat osa-alueet sekä lähemmin digitaalinen taloushallinto. Näitä kaikkia aiheita käsitellään luvussa 2. Tutkittava aihe on aina osa jotakin laajempaa kokonaisuutta, ja siksi sen käsittäminen auttaa ymmärtämään itse tutkittavaa aihetta. Laajempi kokonaisuus kertoo opinnäytetyön näkökulman. (Lahtela 2016)

Teoriaosuudessa pyritään määrittelemään vaikeaselkoiset käsitteet, jotta lukija ymmärtäisi tekstisisällön parhaalla mahdollisella tavalla ja juuri niin kuin se on tarkoitettu. Etenkin teknologiaan liittyvien sanojen, esimerkiksi digitalisaation, määrittely on tärkeää, koska se on hyvin moniulotteinen sana, jolla voi tarkoittaa täysin eri asioita samasta sanasta puhuttaessa. Teknologian kehittymisen ja yrityksen digitaalisen muutoksen jälkeen teoriaosuudessa käsitellään tilitoimistoa toimialana ja kuvaillaan alalle tyypillisiä työtehtäviä. Itse tilitoimistoalaa ja siihen liittyviä työtehtäviä käsitellään erillisessä luvussa, luvussa 3, koska sen painoarvo tutkimuksessa on yhtä suuri kuin laajemman kokonaisuuden ymmärtäminen. Alla olevaan kuvaan (Kuva 2) on kiteytetty teoriaosuudessa käsiteltävät aiheet niiden etenemisjärjestyksessä, mikä helpottaa tutkittavan kohteen hahmottamista ja sijoittamista laajempaan kokonaisuuteen.



Kuva 2. Teoriaosuuden aiheet suppilomallissa.

Teoriaosuuden jälkeen opinnäytetyössä siirrytään empiiriseen osaan, jossa kerrotaan tarkemmin aineistonkeruu- ja analysointimenetelmistä, niiden toteuttamisesta sekä esitellään lopulliset tutkimustulokset, joihin on päädytty näitä menetelmiä apuna käyttäen. Koska tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen, on empiirisen osan tehtävänä vastata tutkimuskysymyksiin.

Jokaiseen tutkimustavoitteeseen liittyvät tulokset käsitellään kukin omassa alaluvussa, mikä helpottaa lukijaa seuraamaan tekstiä. Tulosten esittelyn yhteydessä tutkimustuloksia tulkitaan peilaamalla niitä tietoperustaan. Tutkimustulosten esittelyn jälkeen tehdään johtopäätökset sekä annetaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Opinnäytetyön lopussa ovat kaikki käytetyt lähteet listattuna aakkosjärjestyksessä sekä liite (Liite 1), josta löytyy haastattelukysymysten runko. Alla olevassa peittomatriisissa (Taulukko 1) on kuvattu tutkimuksen tutkimuskysymysten, teorian ja haastattelun kysymysten linkittymistä toisiinsa. Matriisi auttaa tutkimusongelmien, teorioiden ja empirian yhteensovittamisessa.



<b>Tutkimustavoite</b>	<b>Teoria (luku)</b>	<b>Haastattelun kysymys</b>	<b>Tulokset (luku)</b>
Mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalle pienten tilitoimistojen näkökulmasta?	2-3	1	5.4
a) Mitä mahdollisuuksia digitalisaatio tuo tilitoimistoalalle?	2.1, 3.2-3.3	2	5.1
b) Mitä haasteita digitalisaatio tilitoimistot kokevat haasteellisiksi toteuttaa?	3.2	4	5.2
c) Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on tilitoimiston eri osa-alueisiin?	2.2-2.5	3	5.3

Taulukko 1. Peittomatriisi

## 2 Megatrendi: Teknologia muuttaa kaiken

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra) julkaisee vuosittain megatrendilistan, jonka tarkoituksena on valottaa eri näkökulmista niitä ilmiöitä, joilla uskotaan olevan vaikutusta yhteiskuntaan ja tulevaisuuteemme. Vuonna 2016 julkaistussa megatrendilistassa Sitra korostaa kolmea muutosvoimaa, joita ovat kehittyvä teknologia, globaali keskinäisriippuvuus ja jännitteinen maailma sekä kestävyyskriisi luonnonvaroihin ja ilmastonmuutokseen liittyen. (Kiiski Kataja 2016) Vaikka näiden eri muutosvoimien kerrotaan olevan sidoksissa toisiinsa, keskitytään tässä tutkimuksessa käsittelemään ainoastaan teknologian kehittymistä, koska se on tutkittavan aiheen, digitalisaation, laajempi käsite. Vuoden 2016 megatrendilistan tehnyt Kiiski Kataja on taustaltaan valtiotieteen maisteri ja hän toimii tällä hetkellä Sitrassa tulevaisuusasiantuntijana, jonka työnkuvaan kuuluu selvittää yhteiskunnassa tapahtuviin kehityskulkuihin liittyviä mahdollisuuksia, uhkakuvia ja ratkaisuja (Sitra 2017).

Teknologian kehittyminen vaikuttaa kaikkiin aloihin, toimintatapoihin ja jokapäiväiseen arkeen. Sen vaikutukset yrityksen liiketoimintaan tarjoaa uusia mahdollisuuksia, mutta sen myötä yritykset kohtaavat myös lukuisia haasteita. Nopeasti kehittyviä teknologian aloja ovat esimerkiksi digitalisaatio, robotisaatio, virtualisaatio, tekoäly, farmakologia, energia-tekniikka ja globaalit ict- infrastruktuurit. Erityisesti digitalisaatio, robotisaatio sekä tekoälyn kehittyminen ovat niitä teknologian aloja, joilla on vaikutusta yrityksen talouden hallinnan toimintatapoihin nyt ja tulevaisuudessa. (Kiiski Kataja 2016) Lindgrenin (2017) mukaan Suomessa digitalisaatio näyttäytyy positiivisena asiana, joka on synnyttänyt uutta tekniikkaa. Se tulee muuttamaan tavallisen ihmisen elämää vähitellen, kun esimerkiksi liikuminen tai pankkipalvelut, energiantuotanto ja ruuan jakelutavat muuttuvat. Nämä ovat yhteiskuntaa isosti muuttavia kehitystrendejä, joiden kesto on vaikea arvioida. (Kauppa-lehti 2017a)

Työssä määritellään aluksi digitalisaation, robotisaation ja tekoälyn käsitteet, koska ne ovat niitä teknologian aloja, joilla on vaikutusta yrityksen talouden hallinnan toimintatapoihin. Nämä kolme käsitettä ovat kytköksissä toisiinsa, ja niiden kehittymisellä on vaikutus toimintatapojen ja toimintamallien muutokseen. Käsitteiden määrittelyn jälkeen tarkastellaan digitalisaatiota ja sen vaikutuksia yritysten liiketoimintatapoihin ja osa-alueisiin omissa alaluvuissaan. Viimeisessä luvussa tarkastellaan digitaalista taloushallintoa ja sen tuomia hyötyjä yrityksen liiketoiminnassa.

## 2.1 Digitalisaatio, tekoäly ja robotisaatio liiketoiminnassa

Digitalisoituminen ja sen mahdollistamat uudet toimintatavat määrittelevät voimakkaimmin tämänhetkistä murrosta, jossa siirrytään prosessien näkökulmasta yhä enemmän digitaaliseen muotoon (Kiiski Kataja 2016). Digitaalisuus tarkoittaa tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia ja esittämistä sähköisessä muodossa. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa on erilaisissa tietokannoissa ja sitä siirretään sovelluksilla tai ohjelmistoilla tietoverkon kautta. Digitaalinen tieto kulkee nopeammin ja sen käsittely on tehokkaampaa kuin perinteisessä fyysisessä muodossa oleva tieto. (Lahti & Salminen 2014, 20-35)

Lindgrenin (2017) mukaan digitalisaatio on moniulotteinen termi, joka voi tarkoittaa sitä, että on Twitterissä, tai se voi olla teollisuuden rakennemuutosta tai uusinta teknologiaa hyödyntävän yrityksen liikkeenjohtoa. Tässä tutkimuksessa digitalisaatiolla viitataan juuri yrityksen liikkeenjohtoon, jolla yritykset tavoitteenaan tuottavat enemmän rahaa ja asiakkaat saavat parempia tuotteita ja palveluja. Myös Koneen varapuheenjohtaja Jussi Herlin (2017) on samaa mieltä Lindgrenin (2017) kanssa siitä, että digitalisaatio voi tarkoittaa montaa eri asiaa. Hänen mukaan kaksi ihmistä voivat puhua täysin eri asiasta käyttäen molemmat sanaa digitalisaatio, koska sanan alle voi lukeutua kaikenlaista. Digitalisaatiosta ei ole yhteistä universaalia määritelmää sille, mitä se tarkoittaa. Yritysmaailmassa puhuttaessa digitalisaatio tarkoittaa työkalua tai mahdollistajaa, jonka avulla pyritään luomaan arvoa asiakkaalle. (Kauppalehti 2017a)

Tulevaisuudessa yritysten menestys pohjautuu ennen kaikkea ohjelmistojen hyödyntämiseen, jonka avulla voidaan olla vuorovaikutuksessa partnereiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yritysten liiketoiminnan näkökulmasta digitalisaation seurauksena moni toimiala ei ole enää entisensä, mikä voi tuoda osalle yrityksistä uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai osalle selviytymistäistelua. Suomessa on hyvät edellytykset ja mahdollisuudet digitaalisuuden hyödyntämiseen korkealaatuisen peruskoulutuksen sekä erinomaisten ja ilmaisten yliopistojen ansiosta. Suomalaisyritysten ongelmana on kasvun ja uusien innovaatioiden puute, kun yritykset usein tyytyvät siihen, mitä on jo tähän asti saavutettu. Digimaailmassa toimiminen vaatii kuitenkin jatkuvaa uuden synnyttämistä ja rohkeiden askelten ottamista. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 21-32)

Robotisaation myötä palvelut tai tuotannot voidaan automatisoida joko kokonaan tai osittain. Robotteja kehitetään koko ajan, jotta ne pystyvät suoriutumaan yhä vaativimmistakin tehtävistä. (Kiiski Kataja 2016) Robotti osaa suorittaa monimutkaisia tehtäviä suoraan tai osittain ihmisen käskyttämänä, valvonnan alla tai täysin autonomisesti. Robottien ja automaation tuomat suurimmat hyödyt ovat työt, joita emme pysty itse tekemään. Emme siis

anna pois niin sanottuja hyviä töitä, vaan niitä, jotka jäisivät kokonaan tekemättä ilman robotteja. Robottien hyödyntäminen mahdollistaa uudenlaisten työpaikkojen ja työtehtävien syntymisen, kun ihmiset voivat keskittyä siihen, missä ovat oikeasti hyviä. (Hämäläinen ym. 2016, 53; Kelly 2016, 54-60)

Johtava innovaation asiantuntija ja erilaisten teknologisten keksintöjen ympäri maailman nähnyt Ross (2016,12-37) kuvailee kirjassaan *The Industries of the Future* tulevaa aikakauttamme tekoälyn ja koneoppimisen vallankumoukseksi, kun robotit ottavat yhä enemmän valtaa globaalissa maailmassa ja taloudessa. Tällä voi olla vaikutusta työvoimaan, samalla tavalla kuin aiemmissa maatalouden, teollisen ja digitaalisen vallankumouksen seurauksena. Yli 25 vuoden kokemusta kerännyt tietokone- ja ohjelmistokehityksen asiantuntija Ford (2015, 12) sanoo robotisaation aiheuttavan suurimman muutoksen palvelusektorilla, joissa suurin osa ihmisistä on töissä. Hänen mukaan seuraavien vuosikymmenien aikana tullaan näkemään uudenlaisia palvelualan automaatioita pankkiautomaattien ja itsepalvelukassojen lisäksi, mitkä asettavat miljoonia työpaikkoja uhan alle. Myös Ford uskoo Dufvan tavoin automaation korvaavan tulevaisuudessa palvelualojen työtehtäviä. (Ford 2015, 12; Ristaniemi 2017, 10-13) *Tradenomi*-lehdessä julkaistussa artikkelissa kerrotaan, että Savaspuro ei kuitenkaan usko robotiikan ja automatiikan tuovan tullessaan työttömyyden aaltoa, koska hänen ja myös Hämäläisen ym. sekä Kellyn mukaan kadonneiden ammattien tilalle syntyy uusia ammatteja (Hämäläinen ym. 2016, 54-60; Kelly 2016, 54-60; Ristaniemi 2017, 10-13).

Tekoäly mahdollistaa tiedon nopeamman ja vaivattomamman prosessoinnin. Myös tekoälyn pelätään aiheuttavan työpaikkojen katoamista, kun rutiininomaiset työtehtävät on mahdollista korvata tekoälyllä. Tulevaisuudessa on mahdollista ulkoistaa tiedon tallennuksen ja hakutoimintojen lisäksi myös mielen monimutkaisempia toimintoja, kuten ajattelua, oppimista ja älykkyyttä koneille. Työtehtävien sisältö tulee muuttumaan enemmän ongelmien määrittelyyn, harkintaan ja päätöksiin siitä, mitä tehdään ja miksi. (Hämäläinen ym. 2016, 54-56; Sydänmaanlakka 2014, 26)

Mitä suurempi määrä ihmisiä käyttää tekoälyä, sitä älykkäämmäksi se kehittyy ja toisin päin. Kun yritys päättää ottaa tekoälyn käyttöön omassa toiminnassaan, voi yritys kasvaa nopeaa vauhtia ja saavuttaa kilpailuetua. Fujitsun pääjohtaja Tatsuya Tanakan mukaan tekoälyn käyttöönotto yrityksissä etenee automaation kautta uuden liiketoiminnan luomiseen ja ennustamiseen. Tekoälyn hyödyntäminen sopii etenkin toistuviin ja tarkkuutta vaativiin työtehtäviin. Vaikka tekoälyn myötä työ automatisoituu, ei se tee ihmisiä tarpeettomiksi, vaan auttaa ihmisiä keskittymään vielä korkeamman vaatimustason töihin. (Kelly 2016, 40-47; Kauppalehti 2017b)

## 2.2 Yrityksen digimuutos

Digitalisaatio on yksi merkittävimmistä ilmiöistä yritysmaailmassa, ja siksi perinteisten yritysten muutosta digitaalisiksi kutsutaan kansainvälisesti digitaalisiksi transformaatioksi. Suomen kieleen kyseinen termi istuu huonosti, minkä vuoksi Lehmuskoski ja Savolainen käyttävät digitaalisen transformaation sijaan termiä digimuutos, jonka he määrittelevät seuraavasti: ”Digimuutos tarkoittaa organisaation tai yrityksen matkaa perinteisestä digitaalisiksi.” (Lehmuskoski & Savolainen 2017, 13) Asian selkeyttämiseksi, tästä lähtien myös tässä tutkimuksessa käytetään termiä digimuutos, jolla viitataan juuri yrityksen digitaaliseen muutokseen.

Digitalisaatiokonsultti Ilmarinen sekä finanssialaan ja digitalisaatioon erikoistunut johtaja Koskela sanovat kirjassaan Digitalisaatio – Yritysjohdon käsikirja, että digitalisaation rooli yrityksen liiketoiminnassa on merkittävä ja siksi on tärkeää ymmärtää, miten sillä voidaan vaikuttaa liiketoiminnan perustekijöihin ja saavuttaa kilpailuetua. Lähes kaikkia menestyttä tähtääviä yrityksiä yhdistää liiketoiminnan keskeisimmät tavoitteet, joita ovat kasvu, kannattavuus ja kilpailukyky. Digitalisaation avulla yritykset voivat nopeuttaa kasvuaan, vähentää kulujaan, parantaa toimintansa laatua ja sitä kautta tarjota parempaa asiakaskokemusta. Digitalisaatio voi auttaa yritystä kasvamaan ja parantamaan kannattavuutta samanaikaisesti, kun toiminnan tehokkuus ja laatu paranevat. Yritysten tulisi nähdä digitalisaatio välineenä parantaa liiketoimintaa, minkä takia se tulisi kiinnittää liiketoiminnan tavoitteisiin, kuten liikevaihdon kasvattaminen, kustannusten alentaminen, pääoman käytön tehostaminen ja liiketoiminnan uudistaminen. Yrityksen toimintojen muuttaminen digitaalisuuteen tarjoaa mahdollisuuden esimerkiksi laajentamisen tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan, vanhojen myyntikanavojen korvaamisen uusilla tai palvelujen tuottamisen tavan muuttamisen. Nykyinen menestyksekkääksi osoittautunut toiminta ei enää riitä, vaan yritysten tulisi suhtautua uteliaasti uusiin mahdollisuuksiin ja kokeilla digitaalisen ajan tuotteita, palveluja ja toimintatapoja tarjotakseen asiakkailleen lisäarvoa ja ollakseen kilpailukykyinen myös tulevaisuudessa. Menestyksen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat ennen kaikkea kyky uudistua ja ajoittaa uudistukset oikein. (Ilmarinen & Koskela 2015, 16-33)

Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n teettämän tutkimuksen (Digitaloudesta kasvua 2015) mukaan palvelualojen kasvuhakuisilla yrityksillä keskeisenä strategisena tavoitteena on digitalisaation hyödyntäminen. Nämä kasvuhakuiset yritykset uskovat digitalisaation hyödyntämisen kasvattavan yritystä ja palveluvientiä. Tutkimuksen tulokset perustuvat 1000 suomalaisen palvelualan yrityksen kanssa suoritettuihin haastatteluihin, joista 87

% haastateltavista oli yritysten toimitusjohtajia. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka digitalisoivat liiketoimintaansa, näkevät merkittävimmäksi hyödyksi toiminnan tehostumisen ja mahdollisuuden laajentaa asiakaskantaa. Haasteet, joita digitalisaatio asettaa yrityksille, ovat järjestelmien yhteensovittaminen, uuden teknologian käyttöönotto ja ylläpito sekä datan saatavuus ja sen hyödyntäminen. Näiden lisäksi haasteita asettavat henkilöstön osaaminen ja koulutus. Tutkimuksessa suoritetun kyselyn tuloksena jopa yli 60 prosentilla yrityksistä digitalisaatiota ei ole kuitenkaan sisällytetty yrityksen strategiaan. Osa kyselyyn vastanneista ei vielä edes tunnista digitalisaation käsitettä ja sitä mitä kaikkea se pitää sisällään. Digitalisaatio näyttää olevan monimutkainen käsite, kuten Lindgren ja Herlin sitä kuvailivat (Kauppalehti 2017a). Vaikka digitalisaatio ei takaakaan menestystä, tulisi yritysten ymmärtää sen tuomia mahdollisuuksia ja sisällyttää se osaksi päätöksentekoa, sillä kehityksen ulkopuolelle jättäytyminen on yritykselle iso riski. (Kultanen, Listenmaa, Mujunen & Vuorela 2015; Palta ry 2015)

Yrityksen liiketoiminnan uudistuksessa tai muutoksessa on otettava huomioon yritystoiminnan eri osa-alueet, jotka ovat kaikki jollakin tavalla muutoksessa mukana ja joiden merkitys koko prosessissa on suuri. Seuraavaksi käydään läpi nämä yrityksen eri osa-alueet ja tuodaan esille asioita, joita yrityksen digimuutoksen prosessissa on mukana ja miten niiden toimintaa tulisi muuttaa. Yrityksen digitaalista muutosta käsitellään monissa eri lähteissä, ja niissä korostetut digimuutoksen viitekehykset vaihtelevat. Kuitenkin monissa aiheita käsittelevissä lähteissä korostuivat yrityksen perustoiminta-alueet, joita ovat yrityksen johto ja työntekijät, asiakkaat, liiketoimintaprosessit sekä tuotteet ja palvelut. Nämä ovat niitä osa-alueita, joihin yritysten tulisi kiinnittää huomiota ja muuttaa teknologisen kehityksen suuntaan.

### **2.3 Muutoksen mahdollistavat ihmiset**

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä toimiminen vaatii yritykseltä jatkuvaa uudistumista, mikä edellyttää sekä strategista ajattelutapaa, että suorituksen parantamista muutoksen keskellä (Sydänmaanlakka 2014, 36). Nykypäivänä on yhä vaikeampi ennustaa tulevaisuuden näkymää, kun yritysten liiketoimintaympäristöt, liiketoimintamallit ja elinkaaret muuttuvat vauhdilla. Näiden muutosten takana on ollut ja tulee olemaan useimmiten kehittyvä teknologia ja digitaalisuus, joihin tulee vastata uudella strategija-ajattelulla. Uudenlainen strategia-ajattelu keskittyy ketteryyteen ja herkkyyteen, pitkän aikavälin ennusteiden ja suunnitelmallisuuden sijaan. (Hämäläinen ym. 2016, 13-16)

Digimuutoksen pitäisi alkaa yritysjohtajien ja yritysten pitäisi edetä vähitellen kokeilemalla erilaisia projekteja ja investoida niihin, jotka toimivat (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet &

Welch 2013). Yritysten tulisi varovasti siirtyä digitaaliseen muutokseen konkreettisella strategialla korostaakseen vahvuuksiaan ja vähentääkseen haasteita. Digimuutoksessa kaikkein tärkeimpänä osana on ihmiset, eikä teknologia. Digimuutoksesta on tullut äärimäinen haaste muutosjohtamisessa, koska se vaikuttaa sekä toimialojen rakenteeseen ja strategiseen asemointiin, että kaikkiin yrityksen tasoihin, tehtäviin, toimintaan, prosesseihin ja toimitusketjuihin. Johtajien pitäisi jatkuvasti haastaa organisaationsa varmistaakseen sen, että teknologian mahdollistama muutos lisää tuottavuutta ja kilpailuetua. (Capgemini Consulting 2017)

Pohjimmiltaan digitalisaation johtaminen tarkoittaa uudistumisen johtamista, jossa on käsiteltävä samanaikaisesti mahdollisuuksien, uhkien, epävarmuuksien, valintojen, vanhan purkamisen ja uuden luomisen aiheita. Digitalisaation johtamisessa on ymmärrettävä sen merkitys liiketoiminnalle, jonka pohjalta tehdään tarvittavat päätökset ja toteutetaan ne. Yrityksen strategiassa on päätettävä, kuinka suuri rooli digitalisaatiolla on yrityksen toiminnassa, asetettava tavoitteet sitä vastaavaksi ja määriteltävä keinot tavoitteiden toteuttamiseksi. Mitä selkeämpi tavoite digitalisaation toteuttamisessa johtajilla on, sitä parempi. Tavoite olisi hyvä tiivistää selkeästi viestittäväksi, jotta saadaan muutosta aikaan. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229-237)

Digimuutos on yhtä hyvä kuin ihmiset sen takana (Bonnet, McAfee & Westerman 2014, 115). Kun johto on asettanut selvät tavoitteet muutokselle ja tiedottanut niistä henkilöstölle, auttaa se ihmisiä hahmottamaan kokonaisuuden ja ymmärtämään sen, mitä muutoksessa tapahtuu. Kokonaisuuden hahmottaminen vähentää epävarmuuden tunnetta, mikä puolestaan auttaa muutoksen tavoittelussa. (Miller & Proctor 2016, 42-88)

Menestyvissä digitaalisissa yrityksissä johtajat luovat selkeän ja laajan vision tulevaisuudelle ja sitouttavat työntekijät rakentamaan visiota ajan myötä. Johtajien tehtäväksi jää varmistaa, että muutos menee oikeaan suuntaan ja ohjaamaan yritystä seuraavalle digitaalisen hyödyn tasolle. Jokainen askel muutoksessa avaa uusia mahdollisuuksia hyödyntää ja laajentaa yrityksen digitaalista hyötyä. (Bonnet ym. 2014, 14) Lindgrenin (2017) mukaan johdon ja yhtiön työntekijöiden pitäisi ymmärtää se, miten yrityksen pitäisi muuttua digitalisaatiota hyödyntämällä, koska sen kautta yritys voi luoda kestävämpää liiketoimintaa rakennemuutoksen ajassa. Muutokset vaativat oman aikansa, eivätkä ne tapahdu nopeasti. (Kauppalehti 2017a)

Lindgrenin (2017) ja Herlinin (2017) tavoin, myös Ilmarinen ja Koskela (2015) kuvailevat digitalisaatiota moniulotteiseksi ilmiöksi. Heidän mukaan johdon tulisi yksinkertaistaa asi-

oita ja pystyä rauhoittamaan henkilöstöä epävarmuuden vallitessa. Digitalisaation läpileikkaavuuden ja monimuotoisuuden myötä päätökset tulee tehdä yhä laajemmassa joukossa ja lähempänä varsinaista tekemistä, koska luvan kysyminen hidastaa työn etenemistä. Tämä tarkoittaakin hierarkkisesti johdetuissa yrityksissä isoa kulttuurimuutosta, kun ihmisille annetaan enemmän valtaa ja vastuuta. Tärkeää on, että päätökset tehdään siellä, missä asiaa ymmärretään parhaiten. On tärkeää, että johto antaa palautetta ja lisää ymmärrystä siitä, miksi päätökset ja toimenpiteet on tehty ja miten ne vaikuttavat tavoitteiden saavuttamisen. Johdon tehtävänä on lisätä eri rooleissa olevien välistä yhteistyötä, jotta eri osaajat ymmärtävät toistensa tekemistä paremmin ja osaavat hahmottaa kokonaisuuden. (Ilmarinen & Koskela 2015, 229-237, Kauppalehti 2017a)

## **2.4 Digitaalinen asiakaskokemus**

Digitalisaatio muuttaa asiakkaiden suhtautumista yrityksiin. Aiemmin asiakkaat toimivat yrityksen ehdoilla, nykyään asiakkaiden odotukset ja toiveet ohjaavat yritysten toimintaa, koska asiakkailta on enemmän valtaa ja vaihtoehtoja toimia yrityksiin verrattuna. Enää yritykset eivät pääätä itselleen sopivista tavoista ja ajankohdista, jolloin asiakkaita palvellaan, vaan ne määrittävät asiakkaat (Ilmarinen & Koskela 2015, 180-187). Asiakkailta on enemmän valtaa, koska heillä on käytössä enemmän informaatiota, jonka avulla he pystyvät vertailemaan, kilpailuttamaan yrityksiä ja vaihtamaan palveluntarjoajaa helpommin. Digitalisaation myötä myös vaihtoehtojen määrä on lisääntynyt, koska asiakkailta on käytössä kotimaisen tarjonnan lisäksi myös ulkomaiset tuotteet ja palvelut. (Evans 2017, 104)

Aiemmin yritykset pyrkivät sitouttamaan asiakkaansa, mutta nykyaikana asiakassuhteiden syventämisen tulisi olla merkityksellistä, henkilökohtaista ja asiakkaan odotusten ymmärtämistä. Asiakkaan sitouttamisen sijaan yritysten tulisi panostaa asiakkaan tärkeäksi kokemaan vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun, jotta osapuolten välille syntyisi vahva suhde. Vuorovaikutuksessa tulisi näkyä asiakkaiden ymmärtäminen, avoimuus ja tasavertaisuus. (Ilmarinen & Koskela 2015, 178-180) Digitaaliset teknologiat muuttavat vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tarjoten uusia tapoja ja mahdollisuuksia olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Uudet teknologiat toimivat työkaluina päästä lähemmäksi asiakasta ja oikein tehtynä se luo arvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. (Bonnet ym. 2014, 29-30)

Filenius (2015, 24, 76-120) kuvailee digitaalista asiakaskokemusta tuntemusten summaksi tilanteissa, joissa käyttäjä kommunikoi digitaalisen palvelun kanssa. Teknologian kehitys on mahdollistanut asiakkaiden mielipiteiden ja kokemusten jakamisen sosiaalisen median kautta (Evans 2017, 104). Kun Bonnet ym. (2014, 29-30) sanoivat digitaalisten teknologioiden tarjoavan uudenlaisia tapoja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa,



korostavat Ilmarinen ja Koskela (2015) tässä yhteydessä sosiaalisen median hyödyntämistä. Sosiaalista mediaa hyväksikäyttäen yritysten tulisi pyrkiä synnyttämään keskustelua ja puheenaiheita, jotka saavat aikaan alkuperäistä viestintää laajempia ja voimakkaampia ilmiöitä. Näillä sosiaalisen median avulla synnytyillä ilmiöillä ja keskusteluilla yritysten on mahdollista tavoittaa asiakkaita entistä enemmän, vaikuttavammin ja kustannustehokkaammin. Onnistuminen vaatii yrityksiltä asiakkaiden ymmärtämistä, rohkeutta ja oikeaa ajoitusta. (Ilmarinen & Koskela 2015, 190-191)

Evansin (2017, 106-113) mukaan ratkaisevia tekijöitä digitaalisen asiakaskokemuksen luomisessa on ymmärtää syvällisesti asiakkaan mieltymyksiä, tarpeita, kiinnostuksenkohteita ja tapoja, joiden tiedostamisen avulla yritys voi tarjota asiakkaalle yksilöidyn digitaalisen palvelun jokaisella tasolla. Tämä mahdollistaa uskollisen asiakassuhteen, missä asiakas tuntee itsensä henkilökohtaiseksi ymmärretyksi. Asiakkaat ovat halukkaita jakamaan tietoja mieltymyksistään, tarpeistaan, kiinnostuksenkohteistaan ja tavoistaan yritykselle, koska ne luottavat saavansa vastineeksi parempia ja yksilöityjä palveluita. Tällaisen asiakkaan kanssa jaetun datan hallitseminen tuo yritykselle kilpailuetua muihin verrattuna. Digitaalisen asiakaskokemuksen luomisessa asiakkaalle täytyy antaa oikeus jakaa, tulla kuunnelluksi ja tiedotetuksi, pääsyn verkkoyhteyteen missä ja mihin aikaan tahansa, oikeus informaatioon ja suosituksiin sekä tuntee kaiken tämän turvalliseksi.

Vaikka kuluttajien käyttäytyminen muuttuu digitalisaation myötä, kuluttajat eivät kuitenkaan omaksu uusia toimintatapoja hetkessä. Tämän vuoksi asiakkaat pitäisi saada kokea uusien palveluiden käyttöönotosta aidosti arvoa, jotta uudennlaisilla innovaatioilla olisi kyntää. (Hämäläinen ym. 2016, 25)

## **2.5 Liiketoimintaprosessit muuttuvat**

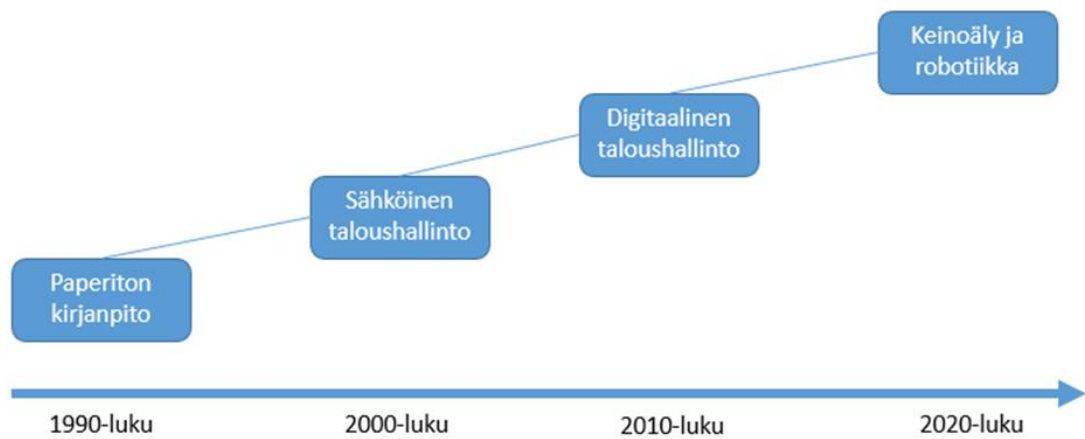
Automatisointia tapahtuu monilla toiminta-alueilla yhä enenevässä määrin. Automatisoivissa olevia tehtäviä automatisoidaan, koska yritykset voivat sillä saavuttaa mittavia hyötyjä kustannustehokkuudessa, laadussa ja nopeudessa. Työn tuottavuuden ansiosta yritykset voivat säästää henkilöstökuluissa tai pystyvät palvelemaan laajempaa asiakasjoukkoa samoilla resursseilla. Kun manuaalinen työ korvataan automaatiolla, tehtävät hoituvat huomattavasti nopeammin. Myös toiminnan laatu paranee, kun inhimilliset virheet ja laatu vaihtelut vähenevät. Automatisoitua prosessia on tällöin helpompi seurata ja siitä on helpompi kerätä erilaista informaatiota, jota voidaan hyödyntää volyyymien ja läpimenoaikojen reaaliaikaisessa mittaamisessa. Teknologian kehittymisen ja hinnan alenemisen tuomien hyötyjen mahdollistama automaatio ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihmistyön tarve katoaa, vaan se kehittyy jatkuvasti uusille alueille. (Ilmarinen & Koskela 2015, 119-126)

Digitaalisessa ajassa asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet, koska ne odottavat digitaalisten palvelujen olevan edullisia, helppoja, reaaliaikaisia, henkilökohtaisia, virheettömiä ja kellon ympäri saavutettavia. Yksi tärkeimpiä digiajan asiakastarpeita onkin nopea ja tehokas asioiminen, jossa asiakas voi täyttää tarpeensa verkossa paikasta riippumatta. Yrityksille tämä merkitsee nykyisten prosessien digitalisointia tai jopa uusien toimintatapojen, palvelujen tai liiketoimintamallien omaksumista. (Hämäläinen ym. 2016, 48; Ilmarinen & Koskela 2015, 119-120)

Liiketoimintaprosessien digitalisointi on lisännyt paperittomuutta, mikä vähentää kustannuksia ja henkilötyötä sekä nopeuttaa toimintaa. Lomakkeiden ja paperipostin käsitteleminen sekä paperin käsittelyvaiheet, kuten tulostus, arkistointi, postittaminen ja hävittäminen tarkoittavat yritykselle työtä ja kustannuksia. Siksi digitaalisuuteen tähtäävän yrityksen tulisi vähentää paperin määrää, jotta todellinen automaatio, itsepalvelu sekä reaaliaikainen toiminta mahdollistuisi. Paperittomuus avaa lisäksi mahdollisuuksia uudentlaisille digitaalisille palveluille, jotka voivat tarjota mahdollisuuden vahvistaa asiakassuhdetta ja erottua kilpailijoista. Uudentlaisia digitaalisia palveluita ovat esimerkiksi arkisto- ja taltiopalvelut, jotka tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden nähdä sopimuksensa, tilauksensa, ostokuitinsa tai muut asiakirjansa digitaalisessa muodossa ilman paperin käsittely- ja arkistointivaivaa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 123-124)

### **2.5.1 Digitaalinen taloushallinto osana yrityksen toimintaa**

Digitaalisen taloushallinnon edellytyksenä on se, että kaikki aineistot käsitellään sähköisesti koko arvoketjun aikana. Jos jokin arvoketjuun kuuluvista prosesseista on käsitelty paperisessa muodossa, kutsutaan sitä sähköiseksi taloushallinnoksi digitaalisen taloushallinnon sijaan. Digitaalisessa taloushallinnossa on keskeisenä kaikkien kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumien käsitteleminen mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Digitaaliseen taloushallintoon liittyvien kirjanpitomateriaalien, tietovirtojen ja prosessivaiheiden tarkastelun tulisi ylittää myös yritys- ja sidosryhmäraajat eli kaikki taloushallinnon tietovirrat tulisi pyrkiä hoitaa sähköisesti niin toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön kuin rahoittajien kanssa. Koska digitaalinen taloushallinto on integroitu yrityksen reaali prosesseihin, vältetään jo valmiissa järjestelmässä digitaalisessa muodossa olevan tiedon useaan kertaan käsittely. (Lahti & Salminen 2014, 15-33)



Kuva 3. Taloushallinnon kehitys Suomessa. (Lahti & Salminen 2014, mukailen)

Yllä olevasta kuvasta (Kuva 3) näkee, miten taloushallinto on kehittynyt Suomessa 1990-luvulta tähän asti. Kuvan mukaan tämän hetkisen vuosikymmenen taloushallintoa kutsutaan digitaaliseksi taloushallinnoksi, ja seuraavaksi 2020-luvulla tulemme hyödyntämään keinoälyn ja robotiikan tuomia mahdollisuuksia. Tällä hetkellä tietovirrat kulkevat yhä enenevässä määrin digitaalisessa muodossa. Seuraavana askeleena on hyödyntää digitaalisessa muodossa olevaa dataa talousprosesseissa ja raportoinnissa, jolloin prosessit automatisoidaan säännöstöjen perusteella. Tällöin taloushallinto tehostuu, kun järjestelmät pystyvät itsenäisesti tekemään toimenpiteitä, joihin aiemmin tarvittiin henkilöresursseja. Tämä tarkoittaa sitä, että teknologia tekee perustransaktiot ihmisten puolesta, joiden tehtäväksi jää säännöstöjen luominen ja poikkeustapausten käsittely. (Lahti & Salminen 2014, 15-33)

Kuten aiemmassa luvussa kerrottiin, Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan liiketoimintaprosessien digitalisointi voi vähentää kustannuksia ja säästää henkilötyötä. Finanssialan Keskusliiton julkaisemassa artikkelissa sanotaan, että yritykset voivat säästää paljon aikaa siirtymällä paperisesta taloushallinnosta sähköiseen taloushallintoon. Suomessa tehdään vuosittain alv-raportteja 3,7 miljoonaa, joista 500 000 tehdään paperilla. Jos nämä saataisiin täysin automatisoitua, säästyisi Suomessa työtä jopa 300 henkilötyövuotta. Mäkisen mukaan paperilla tehtyyn taloushallintoon yhden hengen yrityksessä kuluu keskimäärin viisi tuntia kuukaudessa, kun automatisoituna työhön kuluisi vaan puolitoista tuntia. Automatisoinnin hyödyt kasvavat yrityskoon kasvaessa ja suuremmissa yrityksissä hyödyt voivat olla huomattavia. (Finanssialan Keskusliitto 2015; Ilmarinen & Koskela 2015, 123-124)

Alla olevaan taulukkoon (Taulukko 2) on listattu tärkeimmät hyödyt, jotka digitaalinen taloushallinto tuo yritykselle. Digitaalisen taloushallinnon suurin hyöty on verkkolaskujen

tuoma automaatio, joka pienentää laskujen käsittelykustannuksia, nopeuttaa ja helpottaa laskujen lähetystä eteenpäin ja hakemista arkistosta. Taloushallinnon työ on joustavampaa, koska järjestelmä toimii internetissä ja työtä voi tehdä etätyönä ajasta ja paikasta riippumatta. Taloushallinto on myös mahdollista ulkoistaa, jolloin yritys voi keskittyä ydinliiketoimintaansa ja sitä kautta parantaa tuottavuuttaan. Yrityksen johto voi katsoa reaaliaikaisesti taloutta koskevia tietoja ja reagoida muutoksiin nopeammin, kun tiedot löytyvät taloushallinnon ohjelmistosta suoraan. (Rantalainen Yhtiöt 2016; Suomen Yrittäjät 2014)

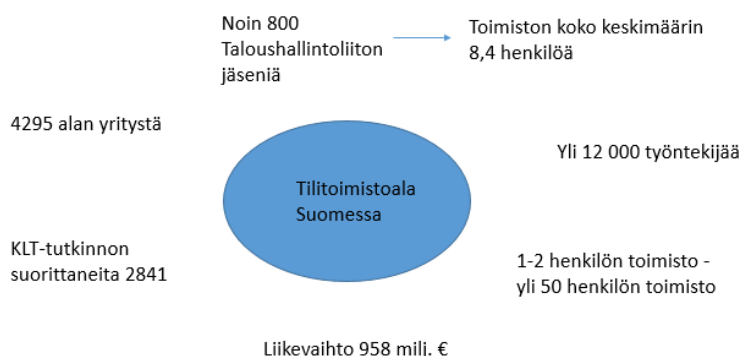
Digitaalisen taloushallinnon edut	
Tehokkuus	Läpinäkyvyys
Nopeus	Vähemmän arkistointitilaa
Ekologisuus	Päällekkäisten työvaiheiden poistuminen
Kustannussäästöt	Viranomaisilmoitusten laadinnan helpottuminen
Ajasta ja paikasta riippumaton	Työn joustavuus
Reaaliaikaisuus	Asiakaskannattavuuden nousu
Virheiden väheneminen	Yhteistyön lisääntyminen

Taulukko 2. Digitaalisen taloushallinnon edut. (Rantalainen Yhtiöt 2016; Suomen Yrittäjät 2014)

### 3 Tilitoimisto yrityksen yhteistyökumppani

Tilitoimiston roolina on olla asiakasyrityksen apuna liiketoiminnan kannattavuuden seurannassa ja olla tukena päätöksenteossa ajantasaisten kuukausittaisten raportointien avulla. Tilitoimisto antaa neuvoja suunnitelmien ja budjettien laadinnassa kirjanpidon lukujen pohjalta. Tilitoimisto toimii asiakasyrityksen tukena liiketoiminnan suunnittelussa, kun alan asiantuntijat osaavat avata kirjanpidon raportit sanalliseen muotoon ja auttaa ymmärtämään lukujen merkitystä paremmin. Tilitoimiston rooli on muuttunut digitalisoitumisen myötä. Tositeaineiston kirjaajan sijaan tilitoimiston tehtävät tulevat olemaan enemmän konsultoivaa ja kannustavaa. Tilitoimiston ja asiakkaan välille syntyy väistämättäkin syvempi suhde ja luottamus lisääntyvän vuorovaikutuksen seurauksena, johon sisältyy ajankohtaisten kuumisten vaihtaminen, tulevaisuuden suunnitteleminen, neuvominen, tukeminen taloudellisissa kysymyksissä. Näin kirjoittaa Leena Reunanen Talousverkko-blogissaan tilitoimiston roolista nykypäivänä. Reunanen on toiminut tilitoimistoalan yrittäjänä jo 8 vuoden ajan ja hänellä on monien vuosien kokemusta yrityksen taloushallinnon alalta. Ottaen huomioon Reunasen monen vuoden kokemuksen alalta ja hänen omistamansa tilitoimiston erikoistumisen sähköiseen taloushallintoon, voidaan Reunasen kuvaamaa nykypäivän tilitoimistoa ja siihen kuuluvia tehtäviä asianmukaisina ja pätevinä. (Reunanen 22.12.2015; Reunanen 2017)

Vuonna 2015 tilitoimistoalan yrityksiä oli Suomessa 4295, joista noin 800 on Taloushallintoliiton auktorisoituja jäseniä. Jäsentoimistojen keskimääräinen koko on 8,4 henkilöä. Tilitoimistoalalla työskentelee yli 12 000 henkilöä, joiden työskentelypaikat vaihtelevat 1-2 henkilön tilitoimistoista yli 50 henkilön tilitoimistoihin. Tilitoimistoalan liikevaihto vuonna 2015 oli yhteensä 958 miljoonaa euroa. Alan tutkinnon, KLT-tutkinnon, suorittaneita oli 2 841 vuonna 2015. (Taloushallintoliitto 2017) Alla olevasta kuvasta (Kuva 4) löytyy edellä mainitut tilitoimistoalaan liittyvät luvut käsitekartan muodossa, mikä helpottaa lukemista ja hahmottamista.



Kuva 4. Tilitoimistoala Suomessa vuonna 2015. (Taloushallintoliitto 2017)

### 3.1 Tilitoimiston määritelmä ja siihen liittyvät työnkuvat

Tilitoimiston vastuulle kuuluu, että se tekee asiakkaansa kanssa sovitut työt asiakkaan toimittamasta materiaalista. Asiakkaan vastuulle kuuluu tilitoimiston auttaminen pitämällä huolta siitä, että kirjanpitoa materiaalit toimitetaan oikeaan aikaan ja että ne ovat oikeita, jotta kirjanpito on lainmukainen. Tilitoimiston palveluita ovat tyypillisesti tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, palkanlaskenta, kokonaisvaltainen liikekirjanpidon eli ulkoisen laskennan palvelu sekä sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi. Alla on listattu tilitoimiston tarjoamia palveluita hieman yksityiskohtaisemmin

- Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito
  - liiketapahtumien ja tositteiden kirjauskäsittely
  - sovitut päivittävät/ viikoittaiset palvelut
  - lakisääteiset viranomaisraportit (alv-raportit, tilinpäätökset, veroilmoitukset)
- Palkanlaskenta
  - laskelmat palkoista ja työnantajasuorituksista
  - viranomaisilmoitukset
  - palkkalaskelman lähetys
  - Kela-hakemukset, jäsenmaksuasiat tai muut henkilöstöhallinnossa seurattavat asiat
- Sisäisen laskennan eli johdon laskentatoimen palvelut
  - liiketoiminnan suunnitteluun tai tuote- tai asiakaskannattavuuksien laskentaan liittyvät tehtävät
- Kokonaisvaltaisen liikekirjanpidon eli ulkoisen laskennan palvelu
  - kaikki yrityksen taloushallintoon kuuluvat asiat, kuten maksatukset, palkanlaskenta, myyntien ja ostolaskujen käsittelyt. (Taloushallintoliitto 2015a)

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen julkaisemassa artikkelissa tilitoimisto määritellään yrittäjän tueksi ja turvaksi, joka auttaa välttymään ikäviltä yllätyksiltä. Yritys saa tilitoimiston asiakkaana apua yritystoiminnan aloittamiseen, lopettamiseen ja kaikkeen siltä väliltä. Tilitoimiston tehtävänä on pitää huolta asiakkaansa liiketoiminnan talousasioista asiakkaan edun mukaisesti, jotta ne noudattavat kaikkia lakeja ja säännöksiä. Tilitoimiston ja asiakkaan välillä on oltava luottamuksellinen suhde, jossa molemmat osapuolet aktiivisesti kysyvät ja neuvovat. Tilitoimiston palvelujen käyttäminen on kannattavaa etenkin pienissä yrityksissä, jotta yrittäjä voi keskittyä liiketoimintaansa sen sijaan että hoitaisi lakisääteiset velvollisuudet vähäisillä resursseillaan. (Lommerse 2016) Koska Ilmarinen on asiakasyritystensä hyväksi toimiva vakuutusyhtiö, kuvailee se artikkelissaan tilitoimistoa ja sen hyötyjä tilitoimiston asiakkaan näkökulmasta toisin kuin Reunanen, joka kuvailee tilitoimistoa

yrittäjän näkökulmasta. Molemmat korostavat sitä, että tilitoimisto toimii asiakasyrityksensä tukena ja auttaa yrityksen liiketoiminnassa talousasioihin liittyen. (Lommerse 2016; Reunanen 22.12.2015)

Työntekijän näkökulmasta tilitoimiston tehtävänä on tarjota hänelle monipuolisia sekä osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Työtehtävien pitäisi myös kehittää työntekijän osaamista. Jo kokeneemmille kirjanpitäjille tilitoimiston tulisi tarjota monipuolisia, haasteellisia ja konsultoivia työtehtäviä. Näin kirjoittaa Sami Svärd blogissaan tilitoimistosta työpaikana. (Svärd 24.9.2015) Svärd käsittää hyvän työpaikan piirteet tilitoimistossa, sillä hän on palkittu Taloushallintoliiton vuoden kirjanpitäjäksi vuonna 2014 (Jokinen 2014). Työ- ja elinkeinopalvelujen Ammattinetti-sivuilla kerrotaan kirjanpitäjän työn edellyttävän taloushallinnon osaamista, lainsäädännön tuntemusta, numerotarkkuutta, huolellisuutta, järjestelmällisyyttä, asiakaspalvelutaitoja, luottamuksellisuutta, erilaisten ohjelmien hallintaa, yhteistyötaitoja, joustavuutta ja paineensietokykyä (KEHA-keskus 2017).

Suomessa on eri kokoisia tilitoimistoja, joiden koko vaihtelee 1-2 henkilön toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin. Suurimpia ja nimensä perusteella tunnistettavissa olevia tilitoimistoja ovat esimerkiksi Accountor, Rantalainen-Yhtiöt, Talenom ja Administer. Tilitoimistoissa tarvitaan jatkuvasti uusia ammattitaitoisia työntekijöitä, koska lähivuosina suhteellisen suuren määrän eläkkeelle jäävien ammattilaisten tilalle tarvitaan uusia työntekijöitä (KEHA-keskus 2017). Moni tilitoimisto tulee saamaan uuden omistajan yrityskaupan tai sukupolvenvaihdoksen myötä, ja jos uutta jatkajaa ei löydy, joutuu tilitoimisto lopettamaan toimintansa (Marttunen 2016).

### **3.2 Tilitoimisto muutoksessa**

Sähköiseen liiketoimintaan erikoistuneen Partasen mukaan tilitoimistoala muuttuu digitalisaation, uuden tekniikan ja automaation myötä, kun perinteiset toimintatavat muuttuvat. Uudistusten mahdollisuuksien hyödyntäminen luo kilpailuetua niihin, jotka edelleen toimivat perinteisten toimintatapojen mukaan. (Partanen 22.10.2015) Isoissa ja kansainvälisissä yrityksissä digitalisaatio on taloushallinnon prosessien automatisoinnissa jo hyvin yleistä. Tilitoimistoalan digitalisaatioasteesta ollaan eri mieltä. Taloushallintoliiton toimitusjohtajan Antti Soron mukaan tilitoimistoihin digitalisaation murros on pian tulossa, kun taas Reunanen sanoo digitalisoitumisen jo muuttaneen tilitoimiston roolia. (Manninen 2017; Reunanen 22.12.2015) Taloushallinnon ammattilaisten työnkuvat uudistuvat, kun heidän on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa ja antamaan sisäisiä neuvoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Soro arvioi taloushallinnon muuttuvan merkittävästi seuraavien 5-10 vuoden aikana ja kyseistä muutosprosessia vauhdittaa digitalisoituminen (Jokinen 2017).

Digitalisaation hyötynä on taloushallinnon töiden tehostuminen, mikä parantaa liiketoiminnan kannattavuutta. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa tilitoimistojen keskittymisen ydinosaamiseen ja tarjoamaan laadukkaita taloushallintopalveluita asiakkailleen. Automaatioitu kirjanpito voi vapauttaa jopa 40-60 prosenttia manuaaliseen kirjaamiseen käytetystä ajasta (Visma 2017) Tilitoimistoille suunnatussa oppaassa kerrotaan sähköistä taloushallintoa tarjoavien tilitoimistojen omistusravon nousevan, uusasiakashankinnan sekä kauempana olevien yritysten palvelemisen olevan helpompaa. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 20-25)

Digitalisaatio muuttaa kirjanpidon työtä, koska rutiinomaiset tallennustyöt ovat automatisoitavissa, jolloin aikaa vapautuu muihin tehtäviin (Partanen 22.10.2015). Talouskonsultointi Mertaajan toimitusjohtajan mukaan kirjanpitäjät voivat keskittyä muuhun, kuten asiakkaiden konsultointiin, raporttien tulkintaan tai muuhun asiakasyritysten liiketoimintaa tukevaan toimintaan. Taloushallinnon toimenkuvat ja työtehtävät muuttuvat asettaen työntekijöille uusia osaamisvaatimuksia. (Meronen 26.1.2016) Asiantuntijapalveluihin ja järjestelmätoimituksiin erikoistuneen yrityksen (PCP Partner) myyntijohtaja Meri (22.10.2015) on vakuuttunut siitä, että tulevaisuudessa taloushallinnon ammattilaisille, etenkin konsultteille ja sparraajille tulee olemaan kysyntää markkinoilla.

Tilitoimistotyö vaatii paineensietokykyä töiden kasaututtua useimmiten vuoden alkukausille erilaisten viranomaisvelvoitteiden vuoksi (Manninen 2015). Työmarkkinoilla taloushallinnon osaajan eduksi katsotaankin uusien järjestelmien hallitseminen ja digitaalisuuden tuomien mahdollisuuksien hyödyntämisen tulevaisuudessa (Lahti & Salminen 2014, 15-60). Taloushallintoliiton entinen puheenjohtaja Vuokko Mäkinen neuvoo taloushallintoalan yrittäjän panostamaan työkaluihin, työntekijöiden kouluttamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Hänen mukaan alalle tulee tulevaisuudessa fiksuja nuoria ihmisiä, jotka haluavat sellaiseen työhön, jossa voi kehittyä koko ajan ja jossa voi toimia eri yritysten kanssa. Työ on erittäin monipuolista ja se kiinnostaa yhä enemmän nuoria ihmisiä kuin aikaisemmin. (Mäkinen 2015)

Digitalisaation myötä taloushallinnonala muuttuu, kun perinteiset työt ja yritysten tarpeet muuttuvat yhä enenevässä määrin. Tilitoimistojen näkökulmasta muutos nähdään mahdollisuutena uudenlaisten palvelujen tarjoamiseen. Tällaiseksi nähdään tilitoimistojen tulevaisuus yrityshallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavassa TietoAkseli Yhtiöissä. (Vilokkinen-Määttä 11.5.2016) Digitalisaatio on mahdollistanut uusia palvelumalleja, toimijoita ja palvelukonsepteja, jotka asettavat haasteita etenkin pienimmille tilitoimistoille, kun niiden on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille nykyaikaista sähköistä palvelua. Suuret tilitoimistot



kasvavatkin tällä hetkellä voimakkaasti tilitoimistojen yhdistyessä. Digitaalisen taloushallinnon yleistyminen yrityksissä on ollut Suomessa ennusteita hitaampaa. (Lahti & Salmi-  
nen 2014, 15-60) Helanto ym. (2013, 20-25) neuvovatkin keskittämään samalla ohjelmis-  
tolla palveltavat asiakkaat samalle kirjanpitäjälle, millä varmistetaan riittävä ohjelmisto-  
osaaminen etenkin lomien ja sairauspoissaolojen varalle.

Taloushallinnon alan liikevaihdot ja työllisyys ovat kasvussa, koska yhä suurempi määrä  
yrityksiä ulkoistaa taloushallintonsa (Mäkinen 2015). Karhisten mukaan tilitoimistojen tule-  
vaisuus näyttää valoisalta, kun taloushallinnon raportointi lisääntyy viranomaisvelvoittei-  
den, kuten palkanlaskennan ilmoituksen, tilinpäätöksen ja verotuksen, myötä. Tilitoimiston  
tulisi tarjota asiakkailleen taloushallinnon tietoa reaaliaikaisesti ja tällä tavalla auttaa yri-  
tystä ennakoimaan liiketoimintaa. Tilitoimisto olisi enemmän sparraajan ja kuuntelijan ase-  
massa, kun asiakkaan kanssa käytävät keskusteluaiheet eivät rajoittuisi ainoastaan kirjan-  
pitoon. Antti ja Mikko Karhinen ostivat jyväskyläläisen tilitoimiston eläkkeelle jääneeltä yrit-  
täjältä ja muuttivat tilitoimiston ohjelmistot moderneiksi. Pankin, Finnveran ja TE-toimiston  
tuen saaneet ekonomiveljekset analysoivat toimialan tarkasti, mikä on yksi syy tilitoimiston  
menestymiselle. (Manninen 2015)

Myös Taloushallintoliiton johtajan Airolan mukaan tilitoimistojen tulevaisuus näyttää valoi-  
salta, kun digitalisaatio mahdollistaa erilaisia tapoja erikoistua ja tuotteistaa osaamistaan.  
Tilitoimistojen kannattaa tarjota taloushallinnonohjelmiston palveluita asiakkailleen, joilla ei  
ole resursseja uusimpaan teknologiaan. Tilitoimistoilta odotetaan kykyä tiedon murskaa-  
miseen ja analyttisiä taitoja taloushallinnon tiedon muuttamiseksi ymmärrettävään muo-  
toon. Tilitoimistot muuttuvat monipuolisiksi asiantuntijaorganisaatioiksi, joiden toimijoilta  
edellytetään parempia vuorovaikutustaitoja ja enemmän kielitaitoa. (Manninen 2015)

Kirjanpitäjien tulevaisuudesta on käyty viime aikoina kiivasta keskustelua siitä, että kirjan-  
pitäjien töiden pelätään loppuvan digitalisaation tuoman automaation seurauksena. Toiset  
kuvailevat tilannetta ammattikunnan katoamiseksi, kun taas toiset ammattikunnan uudeksi  
nousuksi (Lähteenmäki-Lindman 2015). Suomessa aiheesta käytiin eniten keskustelua  
vuonna 2014 heti sen jälkeen, kun johdannossakin mainittu Elinkeinoelämän tutkimuslai-  
toksen Etlan tutkijat julkaisivat raportin, jossa tarkasteltiin teknologian kehityksen vaiku-  
tusta Suomen työelämään (Pajarinen & Rouvinen 2014). Itsellä ajatuksia herätti Etlan ra-  
porttia edeltävä Freyn ja Osbornen (2013) samaisesta aiheesta, mutta Yhdysvaltojen työ-  
markkinoihin keskittynyt tutkimus, jossa kerrotaan kirjanpitäjien ja tilintarkastajien töiden  
korvattavuuden teknologialla jopa 94 prosentin todennäköisyydellä seuraavan 20 vuoden  
aikana. Pitkän linjan taloushallinnon ja liiketoimintaprosessien kehittäjä Salminen ei alle-  
kirjoita Etlan ennustetta, koska hänen mukaan suurin osa yrityksistä on vasta siirtymässä

vaiheeseen, jossa voidaan hyödyntää digitalisaation ja järjestelmäintegraatioiden mahdollisuuksia. ”Työtehtävien eliminoinnin sijaan on tarkoituksenmukaisempaa puhua työroolien muutoksesta”, kirjoittaa Salminen yrityksensä blogissaan. (Salminen 24.8.2015) Tätä näkemystä tukee myös Taloushallintoliiton johtaja Airolan sanat siitä, että tilitoimistot muuttuvat monipuolisiksi asiantuntijaorganisaatioiksi (Manninen 2015). Eriävien mielipiteiden taustalla on siis se, kuinka suureksi alan digitalisoitumisaste nähdään. Reunanen sanoi jo lähes kaksi vuotta sitten digitalisoitumisen jo muuttaneen tilitoimiston roolia, kun vielä tämän vuoden alussa Soro kertoi, että tilitoimistoihin digitalisaation murros on pian tulossa (Manninen 2017; Reunanen 22.12.2015).

### **3.3 Taloushallinnon edistäminen Suomessa**

Suomessa taloushallinnon prosessien sujuvuutta edistetään erilaisten tutkimus- ja kehityshankkeiden ja -projektien avulla. Aalto Yliopiston vetämän hankkeen Real-Time Economy, suomeksi reaaliaikainen talous, tavoitteena on luoda ympäristö, jossa kaikki organisaatioiden väliset transaktiot ovat digitaalisessa muodossa, yhä suuremmissa määrin automatisesti luotuja, jotka tapahtuvat reaaliaikaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että tilaukset, tilausvahvistukset, laskut ja maksut liikkuvat järjestelmien välillä viiveettä, mikä puolestaan mahdollistaa siirtymisen sähköiseen arkistointiin, sähköiseen kirjanpitoon ja automatisoituun taloushallintoon. Hankkeessa on mukana monia eri tahoja, kuten esimerkiksi Innovaatorahoituskeskus Tekes, sähköisiin taloushallinnon palveluihin erikoistunut tilitoimisto Administer, Nordea ja Taloushallintoliitto. Real-Time Economy- hankkeeseen kuuluvia projekteja ovat olleet esimerkiksi XBRL Suomi ja TARU. (Real-Time Economy Competence Center 2017a) Vuonna 2012 aloitetun XBRL Suomi- projektin tavoitteena on tuoda XBRL raportointikieli yritysten taloudellisten tietojen esittämiseksi ja hyödyntää sitä esimerkiksi tilinpäätöstietojen ja veroilmoitusten raportoinnissa (Real-Time Economy Competence Center 2017b). Vuosina 2014-2015 toteutettu TARU Taloushallinnon Runkoverkko-projekti keskittyi taloushallintopalveluiden ja viranomaisraportoinnin digitalisoimiseen ja automatisointiin (Real-Time Economy Competence Center 2017c).

TALTIO-hanke on Taloushallintoliiton toteuttama projekti, jonka tavoitteena on edistää rakenteisen tiedon hyödyntämistä ja saada taloushallinnon informaatio täysin rakenteiseen ja digitaaliseen muotoon. Hanke tukee tilitoimistojen työn sisällön muutosta, jossa alan asiantuntijoiden työ muuttuu tallentamisesta asiakasyrityksen kokonaisvaltaiseksi auttamiseksi. Sen tarkoituksena on luoda yhtenäinen standardi muoto rakenteiselle taloustiedolle, jota voidaan suoraan hyödyntää eri järjestelmissä. Standardissa muodossa oleva taloustieto, jota ovat muun muassa tiliotteet, verkkolaskut ja sähköinen kuittitieto, mahdollistaa helpon integroinnin taloushallintojärjestelmien ja -ohjelmistojen välillä. TALTIO-

hankkeessa ovat mukana useita organisaatioita, rahoitussektori, ministeriöt, taloushallintoalan toimijat ja ohjelmistotalot, kaupan toimiala ja asunto-osakeyhtiöt. Hankkeen toteutus on aloitettu vuonna 2016 maaliskuussa ja se päättyy tämän vuoden lokakuun lopussa 2017. (Taloushallintoliitto 2016) Yksi hankkeen tuotoksista on eKuitti, jossa ostotapahtuman yhteydessä ostotiedot siirtyvät mobiilisovelluksen kautta suoraan yrityksen taloushallintoon ja siten tuo taloudellisia säästöjä paperisten kuittien käsittelyssä (Opinahjo 2017)

## 4 Menetelmä

Tutkimusmenetelmää valittaessa tulee pohtia, millä menetelmällä saadaan parhaiten selvyttä käsiteltäviin ongelmiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137). Perinteiset tutkimusmenetelmät ovat kvantitatiivinen eli määrällinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote. Kvantitatiivisella tutkimusotteella pyritään selvittämään määrällinen kuvaus ilmiöstä, josta hankitaan aineistoa kyselylomakkeilla, havainnoinnilla tai kokeellisilla menetelmillä. Kvalitatiivisella tutkimusotteella pyritään saamaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä ja vastaamaan kysymyksiin miksi, miten tai millainen. Kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä kerätty aineisto on lukumäärällisesti suppeaa ja se on kerätty harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti, kunnes saturaatio eli kylläntyminen saavutetaan. Yleisin laadullisen aineiston tuottamistapa on haastattelu, mutta aineistoa voi tuottaa myös dokumenttimateriaalista, havainnoinnilla, lomakemateriaalilla tai projektiivisillä menetelmillä. (Lahtela 2016)

### 4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimusote ja aineistonkeruumenetelmäksi haastattelut. Kyseiseen tutkimusotteeseen päädyttiin siksi, koska tutkimuksen tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys siitä, mitä tilitoimistot ajattelevat digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista tilitoimistojen toimintaan. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei siten sovellu tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena ei ole saada numeerista, vaan tekstimuotoista tietoa. Tämän takia sopivin tapa saada mahdollisimman monipuolinen vastaus oli suorittaa haastatteluita ja antaa tilitoimistojen kertoa omin sanoin, millaisia ajatuksia aihe niissä herättää. Tässä tapauksessa haastattelu sopii aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla voi saada hyvin yksityiskohtaista tietoa ja siinä on mahdollisuus toistaa kysymys tai selventää ilmausten sanamuotoa, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Haastattelun etuna muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna on sen joustavuus, mikä tarkoittaa sitä, että aineistonkeruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja tarvittaessa vastaajia myötäillen. Huonona puolena haastattelussa on, että se vie aikaa ja että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti suotuisia vastauksia, mikä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206).

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään niiden strukturoinnin perusteella, joita ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysy-

myksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja siinä on olennaista saada haastateltavan ääni kuuluviin, jotta haastateltavan mielipiteet ja käsitykset asiasta saadaan selville. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47-48) Tässä tutkimuksessa suoritettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joissa haastatteluteemat rakentuivat opinnäytetyön tutkimusongelmien ympärille. Lomakehaastattelu ei sopinut haastattelutavaksi, koska siinä kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty, eikä tutkijan olisi ollut mahdollista tehdä lisäkysymyksiä vastauksen tarkentamiseksi (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Myöskään avointa haastattelua ei nähty sopivaksi haastattelutavaksi, koska sitä ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille, mikä puolestaan nähdään olennaiseksi tässä tutkimuksessa (Vilka 2015,126). Käsiteltäviä teemoja haastatteluissa olivat

- kirjanpityö tulevaisuudessa
- digitalisaation mahdollisuudet tilitoimistoissa
- digitalisaation vaikutukset tilitoimiston eri osa-alueilla
- digitalisaation haasteet tilitoimistoissa

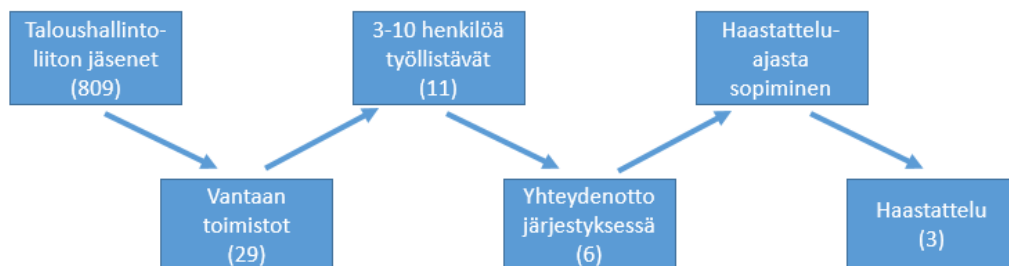
Haastattelukysymykset olivat luonteeltaan avoimia, jotta haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin ja vapaamuotoisesti. Haastattelukysymykset laadittiin teorian aiheiden pohjalta ja käsiteltäviä teemoja oli neljä. Haastattelut haluttiin aloittaa samalla aiheella kuin tämän tutkimuksen johdannossa aloitettiin, ja kysyä mitä haastateltavat ajattelevat Freyn ja Osbornen (2013) tutkimuksen tuloksista, kun kirjanpitäjien ja tilintarkastajien työt tullaan korvaamaan teknologialla 94 prosentin todennäköisyydellä. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli johdatella haastateltavat aiheeseen ja herättää heissä erilaisia tunteita. Seuraavana kysymyksenä oli antaa haastateltavien kertoa omin sanoin, millaisia mahdollisuuksia he näkevät digitalisaation tuovan tilitoimistoalalle. Kun erilaiset näkemykset mahdollisuuksista oli kerrottu, pyydettiin haastateltavia esittämään asioita ja muutoksia, joihin digitalisaatiolla olisi vaikutusta tilitoimiston henkilöstössä, asiakkaissa, prosesseissa sekä tuotteissa ja palveluissa. Viimeisenä haastattelun teemana oli käsitellä digitalisaation tuomia haasteita ja muutoksia, jotka haastateltavat kokevat haasteellisiksi toteuttaa. Lisäksi pääkysymysten rinnalle oli kirjoitettu tarkentavia lisäkysymyksiä, joita esitettiin tarpeen niin vaatiessa. Tarkempi haastattelussa käytetty kysymysrunko löytyy työn lopusta liitteenä (Liite 1).

#### **4.2 Aineiston keruu**

Kohderyhmä valittiin tutkimukselle tarkasti. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin pienet yli kolme, mutta alle kymmenen henkilöä työllistävät tilitoimistot, jotka ovat Taloushallintoliiton auktorisoituja jäseniä. Taloushallintoliiton auktorisointi edellyttää jäsentilitoimistoiltaan

vakavaraisuutta, riippumattomuutta eri tahoista, valmiutta toimeksiantojen hoitamiselle, vähintään kahden vuoden toimintaa sekä liiton hallituksen valvonnan ja tarkastusten hyväksynnän (Taloushallintoliitto 2015b). Kohderyhmäksi valittiin auktorisoidut tilitoimistot, koska niiden uskottiin antavan luotettavaa ja asianmukaista tietoa, kun auktorisointi edellyttää jäseniltään riippumattomuutta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin pienet tilitoimistot, koska suurin osa Suomessa toimivista tilitoimistoista ovat kohtalaisen pieniä. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, Taloushallintoliiton jäsenoimistojen keskimääräinen koko on 8,4 henkilöä (Taloushallintoliitto 2017). Lisäksi pienten tilitoimistojen toiminnassa digitalisaatiolla ei oletettavasti ole vielä merkittävää vaikutusta toisin kuin isommissa tilitoimistoissa, joissa jo hyödynnetään teknologian mahdollisuuksia edistyneemmin. Monissa pienissä tilitoimistoissa digitalisaatioon siirtymisen vaihe on vasta edessä, ja siksi tässä tutkimuksessa halutaankin selvittää, mitä juuri nämä tilitoimistot asiasta ajattelevat ja millainen tilanne niissä tällä hetkellä on. Tutkimukseen ei haluttu ottaa mukaan 1-2 henkilön tilitoimistoja, koska niissä ei oletettavasti erotu yritystoiminnan osa-alueet, kuten esimerkiksi johdon tai työntekijöiden välinen työnjako tarpeeksi selkeästi, eikä niissä katsota digitalisaatiolla olevan suurta vaikutusta.

Koska Taloushallintoliittoon kuuluu 809 eri tilitoimistoa, karsittiin niiden lukumäärää hakeamalla ainoastaan Vantaalla sijaitsevat tilitoimistot, joista valittiin edelleen 3-10 henkilöä työllistävät tilitoimistot. Vantaalla sijaitsevia tilitoimistoja löytyi hakukoneella yhteensä 29, joista 3-10 henkilöä työllistäviä tilitoimistoja oli 11. Hakuehdot rajattiin Vantaan toimistoihin yksinkertaisesti sen takia, koska Vantaa on opinnäytetyön tekijän oma kotipaikkakunta ja mahdollisten paikan päällä suoritettavien haastattelujen järjestäminen olisi ollut helpompaa. Helsingin toimistoja ei otettu tarkasteluun mukaan niiden suuren määrän takia. Näiden hakukriteerien avulla valittuihin tilitoimistoihin otettiin yhteyttä soittamalla Taloushallintoliiton sivuilla olevaan puhelinnumeroon ja esittämällä haastattelupyynnö. Yhteystietojen lisäksi tilitoimistoista kerrotaan auktorisointivuosi, henkilömäärä, KLT lukumäärä ja -vastaaavan tiedot. Alla olevaan kuvaan (Kuva 5) on tiivistetty tutkimusaineiston valinnan prosessi.



Kuva 5. Aineiston valintaprosessi.

Haastateltavien lukumäärään ei ole tiettyä vastausta, vaan se riippuu tutkimuksen tarkoituksesta. Haastateltavia tarvitaan niin monta, kunnes tarvittu tieto saadaan selville. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59-60) Koska sekä haastattelupyynnöt että haastattelut suoritettiin kesä-heinäkuun aikana, eivät kaikki tilitoimistot vastanneet tai ehtineet antamaan haastattelua kesälomien aiheuttamien kiireiden takia. Kaiken kaikkiaan kuuteen eri tilitoimistoon otettiin yhteyttä, joista kolmen kanssa onnistuttiin suorittamaan haastattelut. Yksilöhaastatteluina suoritettuja haastatteluja tehtiin tätä tutkimusta varten yhteensä kolme. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään juuri sen verran, kun aiheen ja tutkimuksen kannalta on välttämätöntä. Siksi on järkevää ajatella aineiston olevan riittävää, kun haastattelut eivät enää tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tätä kutsutaan saturaatioksi eli kylläntymiseksi. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63) Haastatteluja ei tehty tässä tutkimuksessa kolmea enempää, koska uutta informaatiota ei tullut enää esille. Kerätty tutkimusaineisto koettiin riittäväksi analysointia varten ja tutkimustulosten esittämiseksi. Kylläntymispistettä käytettäessä ongelmallisena nähdään se, ettei tutkija voi olla varma siitä, ettei tutkimuskohde missään tapauksessa tuota enempää informaatiota (Hirsjärvi ym. 2009, 182). Kukaan ei voi olla tästä täysin varma, mutta johonkin on kuitenkin vedettävä raja, ja siksi tässä tutkimuksessa tutkija päätti lopettaa aineistonkeruun kolmannen haastattelun jälkeen.

Kaikki haastateltavat olivat toimitusjohtajia, jotka osasivat parhaiten vastata kyseistä tilitoimistoa koskeviin kysymyksiin. Kaikki haastateltavat olivat toimineet kyseisten tilitoimistojen toimitusjohtajina jo yli kuuden vuoden ajan, mikä lisää annettavien vastausten uskottavuutta ja asiallisuutta. Seuraavaksi käydään läpi haastattelujen suorittamista, joissa käytetään kustakin haastateltavasta alla olevasta taulukosta (Taulukko 3) löytyviä kirjaintunnuksia. Taulukosta 3 löytyy enemmän tietoa haastatteluista.

Haastateltava	Haastateltavan asema yrityksessä	Henkilöstön määrä yrityksessä	Haastattelun kesto (min)	Haastattelun päivämäärä
A	Toimitusjohtaja	6	20	15.6.2017
B	Toimitusjohtaja	6	17	16.6.2017
C	Toimitusjohtaja	8	33	24.7.2017

Taulukko 3. Yhteenveto haastatteluista.

Haastattelut A ja B suoritettiin kesäkuun aikana ja haastattelu C suoritettiin heinäkuun aikana. Kaikki haastattelut tehtiin puhelimesta, mikä oli sopivin muoto kaikille haastateltaville. Haastattelut A ja B suoritettiin lähes heti haastattelupyynnön jälkeen, eikä niitä valittavasti nauhoitettu. Haastatteluiden A ja B aineisto koostuu haastattelijan sekä haastattelun aikana, että sen jälkeen tekemistä muistiinpanoista. Muistiinpanoja tehtiin koko

haastattelun aikana. Haastattelun jälkeen muistiinpanoja täydennettiin haastattelun aikana kirjoitettujen tukisanojen avulla, jotta kaikki oleellinen informaatio saatiin kirjoitettua ylös. Kanasen (2014, 99) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat, mikä tarkoittaa sitä, että aineisto analysoidaan jokaisen aineistonkeruukerran jälkeen. Myös tässä tutkimuksessa meneteltiin aineiston ja analyysin vuorottelun mukaisesti.

Kysymykset oli jaettu eri teemoihin, mikä helpotti eri teemoista keskustelemisen ja keskitymisen erityisesti siihen aihealueeseen. Eri teemojen pääkysymysten tueksi oli laadittu lisäksi tukikysymyksiä, joiden tarkoituksena oli saada täydentäviä vastauksia tai selventää jo esitettyä kysymystä, jota haastateltava ei ehkä ymmärtänyt tarpeeksi hyvin. Haastattelussa tehtiin tilanteen mukaan myös jatkokysymyksiä, joilla haluttiin tarkennusta edelliseen vastaukseen. Muistiinpanojen tekoa helpotti se, että kysymykset olivat etukäteen kirjoitettu paperille ja kysymysten ympärille oli helppo tehdä merkintöjä.

Haastattelussa B tulleita vastauksia oli helpompi merkitä ylös, koska suurin osa niistä olivat samoja kuin edellisessä haastattelussa (A) annettuja. Näiden vastausten viereen pystyi merkitsemään viiva, jos haastateltavan B vastaus oli sama kuin haastateltavalla A. Myös haastattelun B jälkeen tehtiin täydentävät merkinnät muistiinpanoille.

Toisin kuin haastattelut A ja B, haastateltava C:n kanssa käyty keskustelu nauhoitettiin sanelukonetta käyttämällä. Puhelu oli mahdollista nauhoittaa, kun sanelukonetta pidettiin puhelinta vasten samalla kun puhuttiin puhelimeen. Haastattelun aikana ei tehty muistiinpanoja, koska tiedettiin, että aineiston pystyi käymään myöhemmin läpi. Aineiston analysoinnista kerrotaan enemmän seuraavassa luvussa.

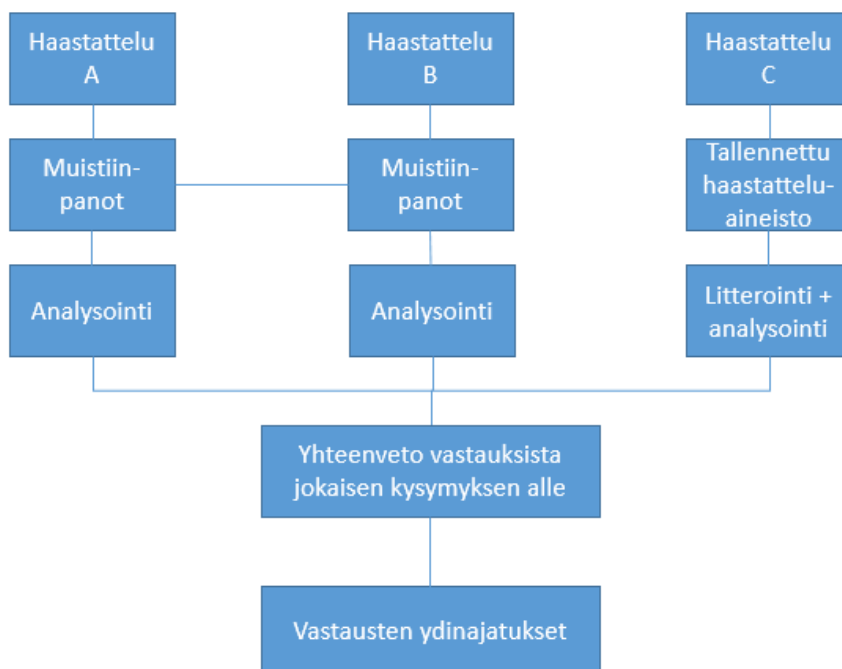
Kaikkiin haastattelukysymyksiin saatiin vastaukset, koska seuraavaan kysymykseen siirryttiin vasta kun saatiin riittävät vastaukset esitettyyn kysymykseen. Haastattelujen aikana kävi ilmi, että yhden kysymyksen vastaukset olivat jollakin tavalla myös yhteyksissä muihin kysymyksiin, joten vastauksia saattoi tulla myös seuraavana olevaan kysymykseen. Etukäteen tehty haastattelurunko osoittautui siis vaan alustavaksi järjestykseksi, jonka mukaisesti suurin piirtein edetään haastattelussa. Tämä ei kuitenkaan haitannut muistiinpanojen tekemistä, koska kysymyksiä ei ollut liian montaa, että se olisi häirinnyt haastattelussa seuraamista.



### 4.3 Aineiston analysointi

Sanelukoneen avulla nauhoitettu äänitallenne haastateltavan C kanssa oli selkeä, ja se purettiin tekstiksi (litterointi). Aineiston litterointi voidaan tehdä eri tarkkuudella riippuen analyysitavasta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kyseisestä haastattelusta poimittiin keskeisimmät asiat, eli tallenteesta litteroitiin ainoastaan tutkittavan aiheen kanalta keskeisimmät seikat. Litteroitu teksti jaksotettiin yhden kommentin sisältäviksi tekstipätkiksi, mikä helpotti seuraavan vaiheen, kaikkien haastateltavien vastausten jakamista eri teemojen alle, työtä.

Kun kaikki haastattelut oli tehty ja niistä kerätty aineisto oli kirjoitettu ylös, yhdistettiin ne samaan tiedostoon. Aineisto yhdistettiin niin, että jokaisen kysymyksen perään liitettiin haastateltavan A, B ja C vastaukset peräkkäin säilyttäen kuitenkin jokaisessa vastauksessa haastateltavan kirjainmerkki. Tämän jälkeen yhdistetyistä vastauksista tehtiin erilliselle tiedostolle yhteenvedot jokaisen kysymyksen alle. Yhteenvedot, jotka kertovat jokaisen kohdan ydinajatuksen, numeroitiin järjestyksessä ja niiden perään merkittiin vastausten antaneiden haastateltavien kirjainmerkit. Tutkimuksessa käytettiin aineiston analysointitavoista aineistolähtöistä luokittelua, jossa tarkastellaan tekstistä esille nousseita asiakokonaisuuksia (Kananen 2014, 108-109). Kuvassa 6 on hahmoteltu tutkimuksessa suoritettua analysointiprosessia.



Kuva 6. Analysointiprosessi.

## 5 Tutkimustulokset

Teemahaastattelun tarkoituksena on saada aineisto, joka valottaa tutkittavaa ilmiötä eli aineiston pitäisi tuottaa ymmärrys ja ratkaisu tutkittavaan ilmiöön (Kananen 2014, 86). Aineiston analysoinnin jälkeen tutkimustyyppisessä opinnäytetyössä esitellään tutkimustulokset eli toisin sanoen vastataan tutkimuskysymyksiin. Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalle pienten tilitoimistojen näkökulmasta. Tutkimuksen alatavoitteina päätavoitteen saavuttamiseksi oli selvittää, miten digitalisaatio vaikuttaa tilitoimiston eri osa-alueisiin, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita digitalisaatio tuo alalle. Seuraavaksi esitellään tutkimuksen tulokset, joihin on päädytty tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen perusteella. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimusaineistosta selvitettyjä tuloksia, joita peilataan myös teoriaan. Tulokset käsitellään yksitellen omissa alaluvuissaan, jotta lukijan on helppo löytää tulokset ja seurata tekstiä.

### 5.1 Digitalisaation mahdollisuudet

Ensimmäiseksi esitellään tulokset sille, millaisia mahdollisuuksia tilitoimistot kokevat digitalisaation tuovan tilitoimistoalalle. Haastateltavat kokevat merkittävimmäksi digitalisaation mahdollisuudeksi työvaiheiden nopeutumisen, joka mahdollistaa toisenlaisiin työtehtäviin keskittymisen. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että aikaa vapautuu muuhun tekemiseen, kuten varsinaisen lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Teoriaosuudessa kerrottiin, että Ilmarisen ja Koskelan (2015,16-33) mukaan yritykset voivat digitalisaation avulla nopeuttaa kasvuaan, vähentää kulujaan, parantaa toimintansa laatua ja sitä kautta tarjota parempaa asiakaskokemusta. Myös Visman (2017) mukaan sähköinen taloushallinto mahdollistaa tilitoimistojen keskittymisen ydinosaamiseen. Tämä tarkoittaa haastateltavien tilitoimistojen osalta sitä, että työvaiheet nopeutuvat, jolloin kirjanpitäjät voivat keskittyä muuhun, kuten asiakkaiden neuvomiseen talouslukujen perusteella.

Haastateltavat kertoivat, että tavallisen tallennustyön sijaan kirjanpitäjät voivat keskittyä enemmän numeroiden analysointiin ja asiakkaiden neuvontaan. Tiedon kerääminen kirjanpidosta on helpompaa ja nopeampaa, jolloin tiedon tuottaminen asiakkaalle on täsmällisempää. Tällaiseksi myös Reunanen (22.12.2015) kuvaili nykypäivän tilitoimistoa, jossa tilitoimiston roolina on antaa neuvoja suunnitelmien ja budjettien laadinnassa kirjanpidon lukujen pohjalta. Myös Karhiset sanoivat tilitoimiston olevan enemmän sparraajan ja kuuntelijan asemassa. He myös korostivat sitä, että tilitoimiston tulisi tarjota asiakkailleen taloushallinnon tietoa reaaliaikaisesti. (Manninen 2015) Kaikki haastateltavat mainitsivat tä-

män olevan yksi digitalisaation tuomista mahdollisuuksista, kun tiedon kerääminen kirjapidosta on helpompaa ja nopeampaa. Haastateltava C kuitenkin korostaa, että tämän onnistumiseksi se edellyttää digitalisoitumista kaikilta tahoilta ja yhteensopivuutta kaikkien tahojen, kuten Kelan, viranomaisten, verottajien ja vakuutusyhtiöiden, kanssa. Digitalisointumista kaikilta tahoilta korostettiin myös PALTA ry:n tutkimustuloksissa (Kultanen ym. 2015; Palta ry 2015).

Ilmarisen ja Koskelan (2015, 16-33) mukaan yritysten tulisi nähdä digitalisaatio välineenä parantaa liiketoimintaa, mikä tarjoaa mahdollisuuden tuoteliiketoiminnan laajentamisen palveluliiketoimintaan. Haastatteluissa tulikin esille se, että kaikki haastateltavat pyrkivät mahdollisimman paljon hyödyntämään digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja siirtymään sähköisyyteen. Haastateltava A kertoo tilitoimistonsa käyttävän ainoastaan sähköisiä järjestelmiä ja hyödyntävän tietotekniikkaa sen verran kuin on tällä hetkellä mahdollista. Haastateltavat pyrkivät luomaan uusia palveluja ja kehittämään omaa toimintaa digitalisaation suuntaan. Haastateltavat B ja C kertovat käyttävänsä ostolaskujen kierrätystä sähköisessä järjestelmässä. He olivat kuitenkin sitä mieltä, ettei ainoastaan sähköisten järjestelmien käyttäminen ole mahdollista, kun esimerkiksi iäkkäät yrittäjät eivät välttämättä halua lähteä muutokseen mukaan. Täydellistä sähköistä taloushallintoa tarjotaan sitä pyytävälle. Täydellistä sähköistä taloushallintoa kutsutaan Lahti ja Salmisen (2014, 15-33) mukaan digitaaliseksi taloushallinnoksi.

## **5.2 Digitalisaation haasteet**

Digitalisaation mahdollisuuksien lisäksi tutkimuksen alatavoitteena oli selvittää digitalisaation tuomat haasteet, joita tilitoimistot kokevat haasteellisiksi toteuttaa. Ilmarinen ja Koskela (2015, 16-33) sanoivat, että yritysten tulisi nähdä digitalisaatio välineenä parantaa liiketoimintaa. Kaikkien haastateltavien mukaan kehityksessä mukana pysymiseksi, tilitoimistojen pitäisi olla halukkaita muutokseen ja pysyä ajan tasalla. Haastateltava B korostaakin sitä, että tilitoimiston on oltava rohkea ja mennä mukaan muutokseen, eikä jämähätä vanhaan. Haastateltavan A mukaan se vaatii tilitoimistoilta ajan tasalla pysymistä, henkilökunnan koulutusta ja etenkin muutoshalukkuutta tilitoimistoilta ja henkilökunnalta. Haastateltavat A ja C neuvovat kehittämään asiantuntijuutta, tarjota asiakkailleen neuvontapalveluita ja olla yritysten niin sanottuja personal trainereita. Muutoksessa mukana pysyminen on erittäin tärkeää kaikkien haastateltavien mielestä. Kehityksen ulkopuolelle jättäytyminen on yritykselle iso riski Kultasen ym. (2015) mukaan. Haastateltava C sanookin muutoksessa pysymisen olevan elinehto, jota ilman ei muuten selviä kilpailusta ja markkinoista.

Haasteellisiksi koetut asiat ovat haastateltavien mielestä aika, oikean järjestelmän löytäminen ja käyttöönotto, työntekijöiden muutoksessa mukana pitäminen sekä asiakkaiden mukaan saaminen. Aika koetaan haasteeksi, koska ei ole tietoa siitä, millä aikavälillä digitalisaatio on tulossa tilitoimistoalalle ja miten ja millä tahdilla palveluita muutetaan. Haastateltavien B ja C mukaan uuden järjestelmän käyttöönotto on hankalaa, koska se vie paljon aikaa ja resursseja, ja käyttöönoton ohella pitäisi pystyä hoitamaan normaalitkin työtehtävät. Työntekijöiden osalta haastateltava A kokee haasteelliseksi työntekijöiden vaakuuttamisen muutokselle, kun taas haastateltava C kokee erityisen haasteelliseksi löytää ammattitaitoista työvoimaa. Haasteellisuutta tuo myös se, että täysin sähköisessä järjestelmässä toimiminen on riskialtis järjestelmän teknisille häiriöille, jolloin työnteko voi keskeytyä väliaikaisesti. Myös PALTA ry:n tekemässä tutkimuksessa kerrottiin näiden seikkojen asettavan haasteita yrityksille (Kultanen ym. 2015; Palta ry 2015).

### **5.3 Vaikutukset tilitoimiston osa-alueisiin**

Tutkimuksen päätavoitteen saavuttamiseksi, tutkimuksessa tuli selvittää digitalisaation mahdollisuuksien ja haasteiden lisäksi digitalisaation vaikutukset tilitoimiston eri osa-alueisiin. Seuraavaksi tarkastellaan digitalisaation vaikutuksia tilitoimiston eri osa-alueisiin eli haastateltavan tilitoimiston johtoon, työntekijöihin, asiakkaisiin, prosesseihin ja tuotteisiin ja palveluihin. Haastateltavien mukaan tilitoimiston johto hyötyy helpommin saatavista kannattavuuslaskelmista, joihin voidaan reagoida ja muuttaa toimintaa. Johdon vastuulle jää työntekijöiden kouluttaminen ja kehityksessä mukana pysymisessä kannustaminen. Kuten Miller ja Proctor (2016, 42-88) kertoivat, kokonaisuusien hahmottaminen on helpompaa, kun johto on asettanut selvät tavoitteet muutokselle ja tiedottanut niistä henkilöstölle. Kokonaisuusien hahmottamisen katsotaan vähentävän epävarmuuden tunnetta. Tilitoimistojen työntekijät saadaan pysymään kehityksessä mukana, jos johto on onnistunut viestimään tavoitteista työntekijöille.

#### **Työntekijät**

Työntekijöiden on pysyttävä ajan tasalla ja olla halukkaita oppimaan uusia asioita. Haastateltavan A mukaan työntekijän pitää olla halukas siirtymään monipuolisempiin työtehtäviin ja analyyttisempään suuntaan. Se vaatii työntekijältä yhteistyötaitoja, analyyttisiä taitoja, uusien asioiden nopeaa oppimista sekä substanssiosaamista. Svärd (24.9.2015) sanookin tilitoimiston tehtäväksi tarjota työntekijälle monipuolisia ja osaamistaan vastaavia työtehtäviä, jotka kehittävät hänen osaamista entisestään. Haastateltavan A vastaus työntekijän analyyttisempaan suuntaan siirtymisestä voidaan tulkita siten, että työntekijä voi kehittää osaamistaan entisestään hyödyntämällä kerryttämäänsä kokemusta ja tekemällä erilaisia päätelmiä yritysten taloudellisista numeroista.

Airolan mukaan tilitoimistoilta edellytetään parempia vuorovaikutustaitoja niiden muuttuessa asiantuntijaorganisaatioiksi (Manninen 2015). Myös kaikkien haastateltavien mielestä työntekijöiltä vaaditaan enemmän asiakaspalvelutaitoja kuin ennen, mutta haastateltava C on kuitenkin sitä mieltä, ettei kaikkien tarvitse olla asiakaspalvelijoita. Haastateltavan B mukaan työntekijöiltä vaaditaan tulevaisuudessa ajan tasalla pysymistä lainmuutoksista, paineensietokykyä, myyjän taitoja sekä muutoksiin mukautumisen kykyä. Sekä haastateltava B että C ovat sitä mieltä, että työntekijöiden tulee opetella käyttämään uusia ohjelmia ja ymmärtämään niiden ajattelutapaa, nykyajan ohjelmat kun ovat niin monimutkaisia. Myös Työ- ja elinkeinopalvelujen Ammattinetti- sivuilla kerrottiin kirjanpitäjän työn edellyttävän näitä taitoja (KEHA-keskus 2017). Taloushallinnon työtehtävien muuttuessa myös työntekijöiden osaamisvaatimukset muuttuvat (Meronen 26.1.2016).

### **Asiakkaat**

Asiakkailla tilitoimistot voivat tarjota parempia raportteja, joiden avulla asiakkaat voivat paremmin seurata yrityksensä menestymistä ja kehittymistä. Haastateltavan A mukaan tilitoimistojen pitäisi kertoa asiakkaille mitä palveluja ne tarjoavat, jotta asiakkaat osaisivat vaatia enemmän. Myös asiakkaiden tulisi pysyä ajan tasalla markkinoilla olevista tuotteista ja palveluista. Evans (2017, 104) sanoikin, että nykypäivänä asiakkailla on käytössä enemmän informaatiota, jonka avulla he voivat vertailla ja kilpailuttaa yrityksiä. Haastateltavat B ja C kertovat tilitoimistonsa toimivan asiakkaan tahtojen mukaan. Tilitoimisto tarjoaa asiakkaalleen joko paperikirjanpitoa tai sähköisten ohjelmien käyttöä sen mukaan mitä kukin asiakas haluaa. Tämä selittääkin Ilmarisen ja Koskelan (2015, 180-187) kuvaamaan tilanteen, jossa nykypäivänä asiakkaiden odotukset ja toiveet ohjaavat yritysten toimintaa. Haastateltavien B ja C mukaan yrityksen koko ratkaisee sen, hyötyykö se sähköisestä taloushallinnasta. Etenkin hyvin pienissä yrityksissä, joissa on vain muutama lasku, ei välttämättä koeta sähköisessä muodossa käsiteltäviä laskuja sen hyödyllisemmäksi kuin tavalliset paperiset laskut.

### **Prosessit**

Prosessien näkökulmasta haastateltavien mukaan digitalisaation vaikutukset näkyvät etenkin työvaiheiden yksinkertaistumisena, kun tallennustyö jää pois. Haastateltavien B ja C mielestä työnteko muuttuu jatkuvaksi tekemiseksi, eikä kirjanpitoa tehdä enää kerran kuukaudessa. Laskuja käsitellään jatkuvasti, jolloin tiedot ovat ajantasaisempia. Visman (2017) oppaassa kerrotaankin, että automatisoitu kirjanpito voi vapauttaa jopa 40-60 prosenttia manuaaliseen kirjaamiseen käytetystä ajasta. Haastateltava B ei ole varma helpottaako sähköisyys työtä, koska ennen yhden asiakkaan kirjanpidolle varattiin yksi päivä, nykyään kirjanpitoa tehdään sitä mukaan, kun materiaalia tulee, mikä voi tarkoittaa puoli

tuntia päivässä asiakasta kohti. Työ jakautuu monelle henkilölle ja sen takia tuo haastetta tuuraamiseen, koska automaattisesti oletetaan, että kaikki tiedot päivittyvät ajantasaisesti. Tällaisessa tilanteessa neuvovat Helanto ym. (2013, 20-25) keskittämään samalla ohjelmistolla palveltavat asiakkaat samalle kirjanpitäjälle.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että työntekijöiden etätyönteko on mahdollista, mutta suurin osa työntekijöistä eivät sitä halua. Haastateltavien mukaan etätyön ongelmana on se, ettei kaikki ole vielä selaimessa ja yhteys on koitunut hitaaksi, joka siten hidastaa työnte-koa. Haastateltavan B mukaan monet asiakkaista haluavat tavata ja tuntea kirjanpitäjät, joiden kanssa tekevät työtä, eikä siten etätyö ole siten suositeltavaa. Tätä sanoivat myös Ilmarinen ja Koskela (2015, 178-180) kuvaillessaan asiakkaan ja yrityksen välistä suh-detta, jossa yritysten tulisi panostaa enemmän vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun asi-akkaan kanssa. Haastateltavan C mielestä työ muuttuu tylsemmäksi, eikä se ole enää niin monipuolista. Tulevaisuudessa kaikki laskut ovat samannäköisiä, eivätkä ne erotu esimer- kiksi erilaisten fonttien perusteella. Sähköisessä järjestelmässä tehty kirjanpito on pää- sääntöisesti vain tarkastamista ja varmistamista siitä, että kirjanpitiöviennit ovat oikeilla paikoilla. Hän korostaa sitä, että on oltava jonkinlaisia varmistavia prosesseja, jotta tietyt asiat on varmasti tarkastettu, eikä niiden yli olla hypitty. Sähköisessä järjestelmässä toimi- misessa kirjanpitotyöstä jää pois esimerkiksi paperisten tositteiden järjestäminen, tiliöimi- nen ja tallennus. Finanssialan Keskusliiton (2015) artikkelissa kerrotaankin sähköisen ta- loushallinnon säästävän paljon aikaa paperiseen taloushallintoon verrattuna.

### **Tuotteet ja palvelut**

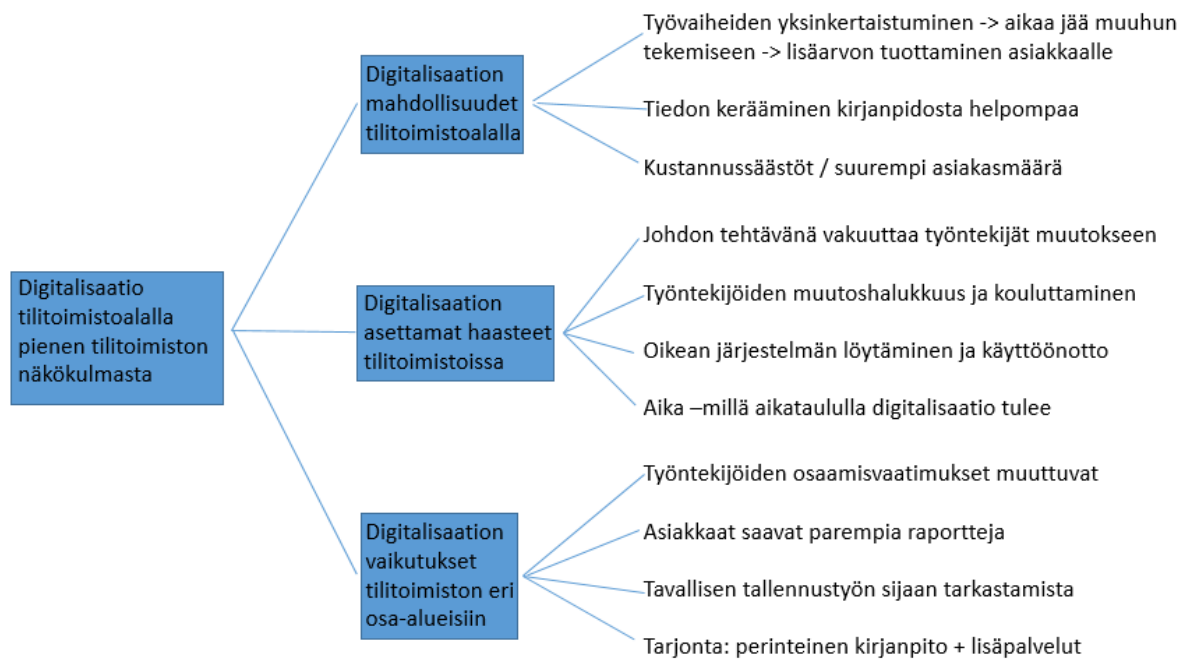
Haastatteluista tuli esille se, että tilitoimistojen tuote- ja palvelutarjonta sekä niiden hinnoit- telu tulevat muuttumaan. Tällä hetkellä tuotteet ja palvelut eivät ole vielä muuttuneet, mutta tilitoimistot pyrkivät siihen, että olisi enemmän palveluita tarjottavana. Tähän onkin haastateltavien suositeltavaa kiinnittää huomiota, kun Hämäläinen ym. (2016, 21-32) sa- novat digimaailmassa toimimisen vaativan jatkuvaa uuden synnyttämistä. Kaikki haasta- teltavat uskovat, että peruskirjanpidon hinta tulee laskemaan, kun taas asiantuntijapalve- luista tullaan laskuttamaan korkeampaa hintaa. Tilitoimistot tarjoavat perustuotteena pe- ruskirjanpidon, johon tarjotaan lisäpalveluita. Vaikka Evans (2017, 104) kertoo asiakkai- den pystyvän vertailemaan ja kilpailuttamaan yrityksiä, ei haastateltavan C mukaan tämä ole mahdollista, koska tilitoimistoissa siirrytään enemmän siihen suuntaan, että hinnoitte- lupaketit muistuttavat yhä enemmän vakuutusyhtiöiden tuotetarjontaa. Tilitoimistojen hin- noittelupaketteja ei siis pystytä vertaamaan toisiinsa, koska niiden sisällöt tulevat eroa- maan toisistaan huomattavan paljon.

## 5.4 Digitalisaatio tilitoimistoissa käytännössä

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että kirjanpito tulee automatisoitumaan tulevaisuudessa ja siten muuttamaan kirjanpitäjän työnkuvaa. Kirjanpidon automatisoituminen tarkoittaa sitä, että kirjanpitäjän työ ei ole enää kirjanpidon tuottamista vaan lähinnä tarkastamista. Haastateltavien mukaan käytännön tasolla tämä tarkoittaa sitä, että laskut ovat sähköisessä järjestelmässä, jolloin kone lukee sisällön automaattisesti ja siirtää tiedot suoraan kirjanpitoon. Kirjanpitäjän työksi jää tarkastaa, että nämä kirjaukset ovat tehty oikein ja oikaista tarpeen mukaan. Koneelta jää haastateltavan B mukaan inhimillinen virhe pois. Vaikka nämä työvaiheet tiettyyn pisteeseen automatisoituvat, ei haastateltavien A ja C mielestä kone pysty tekemään ihan kaikkea, eivätkä he siten usko tilitoimistoalan töiden loppuvan. Mahdollinen töiden vähentyminen tilitoimistojen digitalisoitumisen seurauksena paikkaa työntekijävajetta, joka vallitsee tilitoimistoalalla vähäisistä asiantuntijoiden määrästä ja eläköityivistä kirjanpitäjistä johtuen. Haastateltavan A mukaan koneet voivat korvata perus ulkoisen laskennan, joka vapauttaa aikaa muuhun tekemiseen. Kirjanpitäjät ovat tulevaisuudessa enemmän talousalan ammattilaisia ja asiantuntijoita.

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalle pienten tilitoimistojen näkökulmasta. Päätavoite saavutettiin alatavoitteiden kautta, jotka esitettiin aiemmin tässä luvussa. Kaikki alatavoitteiden tulokset muodostavat yhdessä vastauksen sille, mitä päätavoitteella haluttiin selvittää eli se, mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa tilitoimistoalalle.

Digitalisaation mahdollistama työvaiheiden yksinkertaistuminen ja nopeutuminen muuttavat tilitoimistojen prosesseja, mikä sitä kautta muuttaa työtehtävien sisältöä. Työtehtävien sisällön muuttuminen tarkoittaa asiantuntijatyön lisääntymistä, jolloin asiakkaiden kanssa ollaan enemmän vuorovaikutuksessa. Tämä puolestaan asettaa työntekijöille osaamisvaatimuksia, kuten asiakaspalvelutaitojen ja analyttisten taitojen hallintaa. Työtehtävien sisällön muuttuminen houkuttelee alalle enemmän nuoria, jotka haluavat kehittää itseään. Digitalisaation mahdollistama kirjanpidon automatisoituminen voidaan nähdä siis positiivisena asiana, kun alalle hakeutuu enemmän nuoria. Työvoimasta kun on jo tälläkin hetkellä pulaa. Kirjanpidon automatisoituminen pitäisi nähdä tilitoimistoissa hyvänä ja liiketoimintaa edistävänä tekijänä, jonka avulla tilitoimistot voivat saavuttaa kilpailuetua. Kuten haastateltavat A ja C sanoivat, eivät he usko kirjanpidon työn loppuvan, koska kone ei pysty tekemään ihan kaikkea. Alla olevaan kuvaan (Kuva 7) on tiivistetty tutkimustulokset yhteen, josta näkee helposti pää- ja alatavoitteiden välisen yhteyden ja niiden tulokset.



Kuva 7. Tiivistelmä tutkimustuloksista.



## 6 Pohdinta

Teknologian muuttuessa myös tilitoimisto muuttuu. Muutokset tilitoimistoissa näkyvät monilla eri toiminta-alueilla, kuten johdon ja työntekijöiden toiminnassa, asiakassuhteissa, prosesseissa sekä tuotteissa ja palveluissa. Digitalisaatio tuo tilitoimistoalalle paljon mahdollisuuksia, joihin tarttuminen on elintärkeää yrityksen tulevaisuudessa selviytymisen kannalta.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että kirjanpidon automatisoituminen ei tarkoita kirjanpitäjien töiden loppumista, vaan niiden sisällön muuttumista tallennustyöstä enemmän kirjausten tarkastamiseen ja asiakkaiden neuvontaan. Voidaan myös olettaa, että katoavien työtehtävien tai työpaikkojen tilalle syntyy uusia. Freyn ja Osbornen (2013) ennuste kirjanpitäjien työtehtävien korvattavuudesta voidaan selittää työtehtävien sisällön muuttumisena, mikä siten synnyttää uusia työtehtäviä. Tilitoimistot voivat tarjota asiakkailleen erilaisia neuvontapalveluita, joita ei aikaisemmin tilitoimistoissa olla tarjottu.

Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että tilitoimistojen, etenkin pienten tilitoimistojen kannattaisi alkaa kehittämään omaa toimintaa ja siirtymään sähköisyyteen, jos sitä ei vielä ole tehty. Sähköisyyteen siirtyminen on tärkeää, jotta tilitoimistot pysyisivät kilpailussa mukana. Etenkin pienillä ja perinteiseen tapaan toimivilla tilitoimistoilla on uhkana hävitä, koska monet työntekijät ovat eläköitymässä ja alalla vallitsevan ammattilaisten puutteen takia on tilitoimistoille vaikea löytää jatkajaa. Tähän vaikuttaa myös se, että monet asiakkaat ja työntekijät siirtyvät suurempiin tilitoimistoihin, joissa tarjotaan nykyaikaisia ja monipuolisempia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Tilitoimistojen pitäisi tarjota työntekijöilleen nykyaikaisia tehtäviä, joissa he voivat kehittää itseään ja vastuuta, jotta he tuntevat itsensä arvostetuksi. Tällaiset mahdollisuudet houkuttelisivat alalle lisää ihmisiä ja etenkin nuoria.

Omasta mielestä tilitoimiston alaa pitäisi muuttaa mielenkiintoisemmaksi, jotta se kiinnostaisi nuoria enemmän. Tilitoimistojen pitäisi mainostaa itseään mahdollisuuksien talona, jossa asiantuntijuus ja ongelmien ratkaisu nykyaikaisia ratkaisuja hyödyntämällä korostuisivat. Tilitoimistoa voisi verrata esimerkiksi konsultointityöhön, joka kiinnostaa yhä enemmän nuoria, mutta joka karsii kiinnostuneita pois raskaiden työaikojen takia. Tilitoimistotyö voisi tarjota vaihtoehtoisena, normaaleissa työajoissa pysyvää asiantuntijatyötä, jossa on myös mahdollista antaa neuvoja liiketoiminnan parantamiseksi ja olla tekemisissä asiakkaan kanssa.

Tuloksia voivat hyödyntää tekijän lisäksi kaikki Suomessa toimivat tilitoimistot, jotka voivat peilata omaa toimintaansa ja ajatuksiaan siihen, mitä haastateltavat kertoivat. Tilitoimistot voivat saada tästä tutkimuksesta ideoita oman toiminnan kehittämiseen, kun ne tiedostavat tilitoimistoalan tilanteen ja kehityksen suunnan. Tuloksista voivat hyötyä myös alaa harkitsevat opiskelijat tai alan opettajat, koska he saavat tietoa siitä, millainen tilitoimisto on tulevaisuudessa. Opettajat voivat kannustaa muitakin kuin ainoastaan laskentatoimen opiskelijoita harkitsemaan alaa sen tarjoaviin mahdollisuuksiin vedoten. Myös opiskelijat voivat vakuuttaa kanssaopiskelijoitaan alan merkittävydestä. Tilitoimistoille suunnatuissa tapahtumissa ja koulutustilaisuuksissa voidaan käyttää hyväksi tämän tutkimuksen tuloksia. Toivon mukaan myös tutkimuksen haastateltavat hyötyivät tutkimuksesta, kun kysymykset laitoivat heidät miettimään oman tilitoimistonsa kannalta merkittäviä asioita digitalisaation vaikutuksista. Toivon mukaan ajatukset herättivät uudenlaisia ideoita haastateltavien keskuudessa, joista on hyötyä tilitoimiston toiminnan kehittämisessä.

Jatkotutkimusehdotuksena opinnäytetyölle on tutkia sitä, mitä esimerkiksi isoissa tilitoimistoissa ajatellaan samaisesta aiheesta ja miten näkemykset eroavat pienistä tilitoimistoista. Opinnäytteessä voisi myös tehdä kyselytutkimuksen siitä, mitä nuoret ajattelevat tilitoimistoalasta ja miten sitä voisi kehittää ja muuttaa. Tilitoimistoalan mahdollisista muutoksista voisi myös selvittää asiakkaiden näkökulmasta ja selvittää mitä asiakkaat haluaisivat tilitoimistoilta. Muutaman vuoden päästä opinnäytetyössä voisi tutkia miten tämän tutkimuksen tuloksissa selvitettyt näkemykset kirjanpidon automatisoitumisesta ovat muuttuneet tai ovatko ne muuttuneet. Ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden kesken voisi järjestää jonkinlaisen projektin, jossa luodaan uudenlainen talouden asiantuntijatalo, jota voidaan kutsua muulla nimellä kuin tilitoimisto.

## **6.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Opinnäytetyössä tutkittiin pienen tilitoimiston näkökulmasta digitalisaation tuomia mahdollisuuksia ja haasteita sekä sen vaikutuksia tilitoimiston työntekijöihin, asiakkaisiin, prosesseihin sekä tuotteisiin. Tavoitteena oli selvittää mitä digitalisaatio käytännössä tarkoittaa pienille tilitoimistoille sekä saada kuvaa siitä, miten tilitoimistoala tulee muuttumaan lähivuosina. Tutkimuksen tehtävänasettelu oli yksiselitteinen ja se onnistuttiin rajaamaan sopivaksi, koska tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan pieniin tilitoimistoihin ja tutkittiin niiden näkökulmasta digitalisaation vaikutuksia. Asetettu tutkimustavoite oli realistinen ja toteutettavissa, koska tutkimuksen kohderyhmä oli riittävän laaja ja helposti tavoitettavissa.

Opinnäytetyöhön käytettiin laajasti lähteitä sekä kotimaisesta että ulkomaisesta kirjallisuudesta ja internetsivuista, jotka olivat ajantasaisia. Kirjallisuutta on hyödynnetty pääosin

teknologiaan ja yritystoimintaan liittyvissä aiheissa ja internetsivustoja tilitoimistoon liittyvissä aiheissa. Kirjallisuutta, jota tässä tutkimuksessa on hyödynnetty, voidaan pitää luotettavana ja asianmukaisena, koska kirjat ovat suunnattu etenkin yritysjohdolle niin sanoiksi käsikirjoiksi, joissa käydään läpi digitaalisen liiketoiminnan kannalta tärkeitä asioita. Kirjojen kirjoittajat ovat lisäksi alan ammattilaisia, joilla on monen vuoden kokemus alalta. Tässä tutkimuksessa on käytetty eniten Ilmarisen ja Koskelan (2015) kirjoittamaa kirjaa Digitalisaatio- Yritysjohdon käsikirja, jota vasten on myös peilattu tutkimuksen tuloksia. Monet tämän kirjan aiheista sopivat hyödynnettäviksi tähän tutkimukseen, koska siinä esitellään käytännönläheisesti erilaisia keinoja, joiden avulla yritys voi uudistaa liiketoimintaansa digitalisaation avulla. Vaikka Lahden ja Salmisen (2014) kirjoittamaa kirjaa Digitaalinen taloushallinto käytetään myös oppikirjana, koetaan se kuitenkin hyväksi lähteeksi asiantuntevien kirjoittajien ja sisällön hyödynnettävyyden vuoksi.

Teoriaosuudessa käsiteltävät aiheet on rakennettu tutkimusaiheen ympärille ja aiheita on käsitelty laajemmasta kokonaisuudesta lähtien. Teoriaosuuden muodostumista on havainnollistettu myös kuviolla (Kuva 2), minkä tarkoituksena on helpottaa tutkittavan aiheen hahmottamista. Tutkimuksessa käytetyt internetlähteet ovat artikkeleita ja blogikirjoituksia. Koska tutkimuksessa käytetyt artikkelit ja blogikirjoitukset ovat alan ammattilaisten kirjoittamia, voidaan niitä pitää pätevinä. Lisäksi suurin osa tutkimuksessa käytetyistä artikkeleista on julkaistu taloushallintoalan lehdissä ja blogikirjoitukset on julkaistu taloushallinnon osaajien verkostojen sivuilla, mikä siten lisää kirjoitusten luotettavuutta.

Tutkimusaineisto kerättiin kolmen teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan prosessin tarkalla ja totuudenmukaisella kuvauksella. Aineiston keruuprosessista ja analysointitekniikoista tehtiin erilliset prosessikuviot selventämään lukijalle aineiston käsittelyn etenemistä. Haastattelussa käsitellyt teemat toimivat hyvin, koska ne oli muodostettu tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelutilanteissa ei ollut häiriötekijöitä, jotka olisivat haitanneet vastausten antamista tai niiden tulkintaa. Haastattelukysymyksiä ei annettu haastateltaville etukäteen, mikä varmisti sen, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin, kuten he aidosti asiasta ajattelivat. Haastatteluista tehdyt muistiinpanot pyrittiin kirjoittamaan mahdollisimman samanlaisiksi kuin haastateltavat asian ilmaisivat. Tutkimustulosten raportoinnin luotettavuutta parannettiin ottamalla aineiston pohjalta tehtyjen havaintojen tueksi haastateltavan C vastauksia, joita on referoitu samassa asiayhteydessä kuin ne alkuperäisessä aineistossa olivat. Haastateltavien haastatteluun suostumiseen saattoi vaikuttaa se, että tutkimusta suoritti alan opiskelija, joka voisi olla kiinnostunut työskentelemään yrityksessä. Haastateltavien antamat vastaukset saattoivat siten olla todellisuutta positiivisempia paremman kuvan antamiseksi tilitoimistosta.

Tutkimuksessa kerätty aineisto jäi pieneksi, vaikka aineistonkeruussa seurattiin saturaa-tion periaatetta. Aineisto koettiin riittäväksi tutkimustulosten selvittämiseksi, koska tekijän mielestä uutta, tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa ei enää tullut haastatteluissa esille. Vastausten samanlaisuuksien taustalla voi olla se, että haastateltavat tilitoimistot ovat Taloushallintoliiton auktorisoimia, mikä edellyttää tietynlaisia kriteerejä, ovat ne ehkä teknologisesti edistyneempiä kuin ehkä jotkut muut tilitoimistot, jotka eivät ole hakeneet auktorisointia. Auktorisoiduilta tilitoimistoilta vaaditaan toiminnan vakavaraisuutta ja valmiutta toimeksiantojen hoitamiseen, mikä voi tarkoittaa sitä, että etenkin pienillä ja pape-rista kirjanpitoa harjoittavilla tilitoimistoilla ei riitä resurssit toimeksiantojen suorittamiseen (Taloushallintoliitto 2015b). Kun tässä tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan 3-10 henkilöä työllistäviin tilitoimistoihin, voivat näiden antamat vastaukset erota esimerkiksi yhden hen-gen tilitoimistosta, jossa kirjanpito useimmiten hoidetaan perinteisellä tavalla. Tällaisissa tilitoimistoissa ei välttämättä riitä resurssitkaan sähköisten järjestelmien ja ohjelmien han-kintaan. Yhden ja kahden hengen tilitoimistoja ei haluttu ottaa mukaan siksi, koska niissä ei erotu yrityksen osa-alueet, kuten esimerkiksi työntekijän ja johdon työnjako, tarpeeksi selvästi. Näitä hieman isommissa, joihin myös tutkimuksen kohderyhmä kuuluu, on pysyt-tävä mukana muutoksessa, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa kulujen, etenkin henkilöstö-kulujen, kattamiseksi. Kuten tämän tutkimuksen tuloksissa mainittiin, haastateltavat sanoi-vat tilitoimistojensa muuttumisen elintärkeäksi. Yhden hengen tilitoimistossa riittäväksi toi-minnaksi voidaan nähdä se, että yrittäjä saa nostettua palkkansa ja toiminta on kannatta-vaa. Sähköisyyteen siirtyminen voi aiheuttaa suuret kustannukset, mitä ei kauhean nope-asti saada maksettua takaisin yrityksen kokoon ja sen tuloihin nähden. Tämä voi myös se-littää osittain sen, miksi tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen vastaukset olivat samanlai-sia ja saturaatio täyttyi jo kolmen haastattelun jälkeen.

Koska tutkimuksessa toteutettu haastattelututkimus oli pieni, ei kovin suuria yleistyksiä koskien koko toimialaa aineiston perusteella voida tehdä. Tutkimusaineiston perusteella voidaan kuitenkin saada viitteitä tilitoimistoalan edustajien eri näkemyksistä, ja tuloksista tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten voidaan pitää asianmukaisina. Tutkimustulokset oli-sivat ehkä olleet toisenlaiset, jos tutkimusmenetelmänä olisi käytetty kvantitatiivisia mene-telmiä tai jos kohderyhmänä olisi ollut esimerkiksi yhden hengen tilitoimistot. Mahdollisesti tutkimustuloksissa olisi voinut tulla esille myös kriittisempiä näkemyksiä, jos haastatteluita olisi suoritettu lisää. Tutkimustulosten hyödynnettävyyteen vaikutti opinnäytetyön aiheen rajaaminen jo teoriaosuutta kirjoittaessa, minkä vuoksi tutkimuksen kannalta haastatteluai-neisto oli kokonaan hyödynnettävissä.

## 6.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin huhtikuussa 2017, jolloin tutkimuksen aihetta mietittiin yhdessä ohjaajan kanssa. Tutkimuksen aiheeseen päädyttiin omasta kiinnostuksesta kirjanpitäjien työtä kohtaan sekä halusta selvittää taloushallinnon työnkuvaa tulevaisuudessa, kun digitalisaatio ottaa yhä enemmän jalansijaa. Varsinkin uutiset kirjanpitäjien töiden loppumisesta automatisaation seurauksena herättivät kysymyksiä alan tulevaisuudesta ja työllistymismahdollisuuksista. Lisäksi Frey ja Osborne kertovat tutkimuksessaan, että kirjanpitäjän ja tilintarkastajan työtehtävät tullaan tulevaisuudessa korvaamaan tietokoneilla jopa 94 prosentin todennäköisyydellä, kieltämättä ensimmäisenä ajatuksena on, että alan töitä ei enää ole. Aihe rajattiin ainoastaan tilitoimistoihin, koska ne työllistävät suurimman osan kirjanpitäjistä, ja tutkittiin digitalisaation vaikutuksia tilitoimistojen omistajien näkökulmasta.

Opinnäytetyösuunnitelman tekeminen auttoi hahmottamaan työn kokonaisuutta ja laittamaan prosessin eri vaiheet järjestykseen. Varsinaisen opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi tietoperustaan tutustumalla, jolloin kerättiin teoriaa pääosin kirjallisuudesta. Haastattelukysymysten laadintaan siirryttiin sen jälkeen, kun teoriaa oli jo jonkin verran kerätty, koska kysymykset laadittiin teorian pohjalta. Opinnäytetyöohjauksessa sovittiin ohjaajan kanssa seuraavasta määräajasta, johon mennessä piti olla haastattelukysymykset ja jonkin verran teoriaa mietittynä. Tämän jälkeen suoritettiin haastattelupyynnöt ja niitä seuraavat yksilöhaastattelut. Koska mahdollisten haastattelujen ajankohta sijoittui kesälomille, varauduttiin etukäteen siihen, että haastattelujen saaminen olisi vaikeampaa. Yllättävän positiivisesti tilitoimistot kuitenkin suhtautuivat yhteistyöhön ja antoivat tehdä haastattelun. Tästä opittiin se, että yhteydenotto kannattaa tehdä suoraan puhelimitse, eikä odottaa vastausta sähköpostiviestillä. Puhelimessa hoituivat helposti itsensä ja tutkimuksen esittely, haastattelupyynnöt ja haastatteluajankohdan sopiminen yhden puhelun aikana. Itse haastatteluiden tekemisestäkin opittiin ja haastattelujen edetessä parannettiin kysymyksen asetteluita ja vuoropuhelutaitoja. Haastatteluita oli kiva tehdä ja oli mielenkiintoista kuunnella alan ammattilaisten ajatuksia tutkittavasta aiheesta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön kirjoittaminen oli opettavainen niin projektinhallinnan, stressinhallinnan, suuren tiedonmäärän käsittelyn kuin vuorovaikutustaitojen osalta. Opinnäytetyötä kirjoitettaessa huomattiin, että kun kirjoittamisessa ei päästy eteenpäin, kannatti siirtyä välillä toiseen aiheeseen. Etenkin teoriaosuuden kirjoittaminen tuntui työlämmältä kuin empiirisen osuuden kirjoittaminen suuren tiedon määrän ja erilaisten lähteiden takia, joiden käyttöä tutkimuksessa jouduttiin tarkasti pohtimaan. Koko kirjoitusprosessin

aikana on pyritty muistamaan tutkimuksen perimmäinen tavoite ja siten keskittymään aiheensa sen kannalta tärkeisiin aiheisiin. Lisäksi on pidetty mielessä hyvän opinnäytetyön ominaisuudet ja pyritty noudattamaan niitä. Tutkimuksessa onnistuttiin saamaan vastaus tutkimustavoitteeseen.

## Lähteet

Bonnet, D., McAfee, A. & Westerman, G. 2014. Leading digital: turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press. Boston, Massachusetts.

Capgemini Consulting 2017. Digital Transformation. Luettavissa: <https://www.capgemini-consulting.com/digital-transformation>. Luettu 12.5.2017.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Evans, N.D. 2017. Mastering digital business: how powerful combinations of disruptive technologies are enabling the next wave of digital transformation. BCS The Chartered Institute for IT. Swindon, United Kingdom.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo. Jyväskylä.

Finanssialan Keskusliitto 2015. Taloushallinnon automatisointi säästäisi satoja työvuosia. Luettavissa: [http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Taloushallinnon\\_automatisointi\\_saastaisi\\_satoja\\_tyovuosia.aspx](http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Taloushallinnon_automatisointi_saastaisi_satoja_tyovuosia.aspx). Luettu 23.7.2017.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. 2013. MIT Sloan Management Review Research Report 2013. Embracing Digital Technology- A New Strategic Imperative. Massachusetts Institute of Technology. Luettavissa: [https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing\\_digital\\_technology\\_a\\_new\\_strategic\\_imperative.pdf](https://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/embracing_digital_technology_a_new_strategic_imperative.pdf). Luettu 12.5.2017.

Ford, M. 2015. The rise of the robots: technology and the threat of mass unemployment. Oneworld. London.

Frey, C. B. & Osborne, M. 2013. The Future Of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?. Oxford Martin Programme. Luettavissa: <http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/future-of-employment.pdf>. Luettu 17.5.2017.

Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt.: tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. ProCountor. Espoo.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Hämäläinen, V., Maula, H & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent. Helsinki.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Talentum. Helsinki.
- Jokinen, J. 2014. Vuoden kirjanpitäjä Sami Svärd: "Työ on asiakaspalvelua". Luettavissa: <http://tilisanomat.fi/artikkeli/vuoden-kirjanpit%C3%A4j%C3%A4-sami-sv%C3%A4rd-%E2%80%9Dty%C3%B6-asiakaspalvelua%E2%80%9D>. Luettu 30.9.2017.
- Jokinen, J. 2017. Toimitusjohtaja Antti Soro: Tilitoimistojen neuvonantajan rooli korostuu. Tilisanomat 1/17, s.14-17.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauppalehti 2017a. Digitalisaation suurin vihollinen on sana digitalisaatio? - Herlin: "On vaikea puhua asiaa". Luettavissa: <https://m.kauppalehti.fi/uutiset/digitalisaation-suurin-vihollinen-on-sana-digitalisaatio---herlin-on-vaikea-puhua-asiaa/p77Mkeix>. Luettu:18.7.2017.
- Kauppalehti 2017b. Fujitsun pääjohtaja: Tekoäly ei tee ihmisiä tarpeettomiksi. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/fujitsun-paajohtaja-tekoaly-ei-tee-ihmisia-tarpeettomiksi/bQv8yGtp>. Luettu 23.7.2017.
- KEHA-keskus 2017. Ammattinetti. Luettavissa: [http://www.ammattinetti.fi/ammattit-detail/318\\_ammatti?link=true](http://www.ammattinetti.fi/ammattit-detail/318_ammatti?link=true). Luettu 8.5.2017.
- Kelly, K. 2016. The inevitable- understanding the 12 technological forces that will shape our future. Viking. New York.
- Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt. Luettavissa: [https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit\\_2016.pdf](https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf). Luettu 29.9.2017.



Kultanen, H., Listenmaa, J., Mujunen, H. & Vuorela, P. 2015. Digitaloudesta kasvua 2015-tutkimus. Innolink Research. Luettavissa: <https://www.palta.fi/download/3034/>. Luettu 11.5.2017.

Lahtela, M. 2016. Lehtori. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tutkimustyön perusteet ja menetelmät- kurssin luentomateriaali. Helsinki.

Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Sanoma Pro. Helsinki.

Lehmuskoski, K. & Savolainen, T. 2017. Digimuutos.fi: 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta!. HansaPrint Oy. Turku.

Lommerse, S. 2016. Tilitoimisto pitää huolta yrittäjistä. Ilmarinen. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2016/tilitoimisto-pitaa-huolta-yrittajasta/>. Luettu 8.5.2017.

Lähteenmäki-Lindman, O. 2015. Taloushallinto tarvitsee uudenlaisia osaajia. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/taloushallinto-tarvitsee-uudenlaisia-osaajia-3475538>. Luettu 1.10.2017.

Manninen, O. 2015. Digitalisaatio muokkaa tilitoimistojen arkea. Ekonomilehti. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/digitalisaatio-muokkaa-tilitoimistojen-arkea/>. Luettu 20.7.2017.

Manninen, O. 2017. Aika uudistua. Luettavissa: <http://tilisanomat.fi/tilitoimistossa/artikkeli/aika-uudistua>. Luettu 29.9.2017.

Marttunen, M. 2016. Tilitoimiston evoluutio ja arvontuotto asiakkaalle. Luettavissa: <https://balanco.fi/tilitoimistonevoluutio/>. Luettu 13.9.2017.

Meri, J. 27.10.2015. Mobiili tulee vauhdilla taloushallintoon! Kauppalehden blogi. Luettavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/mobiili-tulee-vauhdilla-taloushallintoon>. Luettu 23.7.2017.

Meronen, K. 26.1.2016. Tehoa ja tyytyväisyyttä automaatiolla. Procountor- blogi. Luettavissa: <https://blog.procountor.com/tehoa-ja-tyytyvaisyytta-automaatiolla>. Luettu 30.9.2017.

Miller, D. & Proctor, A. 2016. Enterprise change management: how to prepare your organization for continuous change. Kogan Page. Philadelphia.

Mäkinen, V. 2015. Taloushallintoalan tulevaisuuden näkymät- Opinahjo Talks (video). Opinahjo Oy. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=VDP9GIKIgrY>. Katsottu 21.8.2017.

Opinahjo 2017. Taloushallintoliitto: eKuitti-pilotti tehty. Luettavissa: <https://opinahjo.fi/ekuitti-pilotti-tehty/>. Luettu 13.9.2017.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P. 2014. Computerization Threatens One Third of Finnish Employment. ETLA Muistio 22. Luettavissa: <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-22.pdf>. Luettu 17.8.2017.

Palta ry 2015. Kasvuhakuiset palveluyritykset hyödyntävät digitalisaatiota- esteet poistettava. Luettavissa: <https://www.palta.fi/tiedotteet/kasvuhakuiset-palveluyritykset-hyodyntavat-digitalisaatiota-esteet-poistettava/>. Luettu 11.5.2017.

Partanen, H.I. 22.10.2015. Tilitoimisto muutoksen pyörteissä. Procountor- blogi. Luettavissa: <https://blog.procountor.com/tilitoimisto-muutoksen-pyorteissa>. Luettu 20.7.2017.

Rantalainen Yhtiöt 2016. Mikä ihmeen verkkolasku?-opas. Luettavissa: <http://www.rantalainen.fi/mika-ihmeen-verkkolasku-opas/>. Luettu 27.7.2017.

Real-Time Economy Competence Center 2017a. What is Real-Time Economy? Luettavissa: <http://rte.fi/what-is-real-time-economy/>. Luettu 1.10.2017.

Real-Time Economy Competence Center 2017b. What is XBRL? Luettavissa: <http://rte.fi/xbrl/>. Luettu 1.10.2017.

Real-Time Economy Competence Center 2017c. TARU. Luettavissa: <http://rte.fi/taru/>. Luettu 1.10.2017.

Reunanen, L. 2017. Leena Reunanen. LinkedIn-profiili. Luettavissa: <https://fi.linkedin.com/in/leena-reunanen-46a87762>. Luettu 30.9.2017.

Reunanen, L. 22.12.2015. Tilitoimisto yrittäjän tukena päätöksenteossa. Talousverkko - blogi. Luettavissa: <https://www.talousverkko.fi/tilitoimisto-paatoksenteossa/>. Luettu 8.5.2017.

Ristaniemi, K. 2017. Asiantuntijatyön tulevaisuus. Tradenomi-lehti, 3/2017, s.10-13. Tradenomiliitto TRAL ry.

Ross, A. 2016. The Industries of the future. Simon & Schuster UK. London.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Litterointi. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_2\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html). Luettu 14.9.2017.

Salminen, T. 24.8.2015. Onko Etila oikeassa? Taloushallinnon työtehtävät katoavat. Efima-blogi. Luettavissa: <https://www.efima.com/blogi/onko-etla-oikeassa-taloushallinnon-tyotehtavat-katoavat/>. Luettu 1.10.2017.

Sitra 2017. Elina Kiiski Kataja. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/i ihmiset/elina-kiiski-kataja/>. Luettu: 29.9.2017.

Suomen Yrittäjät 2014. Sähköinen taloushallinto. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/taloushallinto-ja-maksut/taloushallinto/sahkoinen-taloushallinto-317818#quickset-valilehti=2>. Luettu 21.8.2017.

Svärd, S. 24.9.2015. Millainen on hyvä tilitoimisto?. Talousverkko- blogi. Luettavissa: <https://www.talousverkko.fi/millainen-on-hyva-tilitoimisto/>. Luettu 25.8.2017.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Pertec. Espoo.

Taloushallintoliitto 2015a. Tilitoimiston palvelut. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>. Luettu 8.5.2017.

Taloushallintoliitto 2015b. Jäsenkriteerit. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/liity-jaseneksi/jasenkriteerit>. Luettu 3.10.2017.

Taloushallintoliitto 2016. Taltio-hanke edistää rakenteisen tiedon hyödyntämistä. Luettavissa: <https://taltio.net/hanke>. Luettu 13.9.2017.

Taloushallintoliitto 2017. Tilitoimistoala Suomessa. Luettavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>. Luettu 20.7.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Vilokkinen-Määttä, S. 11.5.2016. Mitä tilitoimisto sinulle tarjoaa?. TietoAkseli -blogi. Luettavissa: <http://blog.tietoakseli.fi/mita-tilitoimisto-sinulle-tarjoaa>. Luettu 8.5.2017.

Visma 2017. Miksi ja miten tilitoimistojen pitäisi muuttaa liiketoimintamalliaan. Luettavissa: [http://suunta.visma.fi/?guide=Miksi\\_ja\\_miten\\_tilitoimistojen\\_pitaisi\\_muuttaa\\_liiketoimintamalliaan&\\_ga=2.213580372.1955342775.1505298087-455134045.1505126566](http://suunta.visma.fi/?guide=Miksi_ja_miten_tilitoimistojen_pitaisi_muuttaa_liiketoimintamalliaan&_ga=2.213580372.1955342775.1505298087-455134045.1505126566). Luettu 13.9.2017.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1.Oxfordin tutkimus: kirjanpitäjän työt automatisoituvat 94 prosentin todennäköisyydellä  
Mitä mieltä olette tästä, mitä tämä tarkoittaa teidän mielestä?

2.Teknologia kehittyy koko ajan ja se tarjoaa paljon mahdollisuuksia yritysten toimintojen laajentamiseen. Millaisia mahdollisuuksia koette digitalisaation tuovan tilitoimistoalalle? Ihan konkreettisia esimerkkejä, mitä voisi mahdollisesti tulla? Miten hyödynnätte jo tai tullette hyödyntämään digitalisaation mahdollisuuksia?

3.Millaisena näette tilitoimistonne tulevaisuudessa? Millaisia vaikutuksia digitalisaatiolla on tilitoimiston

-Johto ja työntekijät

-Asiakkaat

-Tuotteet ja palvelu

-Prosessit

Millaisia taitoja vaaditaan? Miten asiakas hyötyy? Millaiset asiakassuhteet? Miten prosessit muuttuvat? Etätyö? Miten hinnoittelu muuttuu?

4.Mitä tilitoimistojen pitäisi tehdä, että ne pysyisivät kehityksessä mukana? Mitä pitäisi kehittää? Miten tärkeäksi koette muutoksen omalla kohdallanne? Mitä koette haastaviksi toteuttaa käytännössä?