



# Kirjanpitäjästä taloushallinnon asiantuntijaksi

Ammatillisen kehittymisen haasteet ja muutoksen hallinta

Sara Korpela

Wille Kurru

OPINNÄYTETYÖ  
Lokakuu 2019

Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KORPELA, SARA & KURRU, WILLE:  
Kirjanpitäjistä taloushallinnon asiantuntijaksi  
Ammatillisen kehittymisen haasteet ja muutoksen hallinta

Opinnäytetyö 101 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Lokakuu 2019

---

Kirjanpitäjän työnkuva on muuttumassa tilitoimistoissa konsultatiivisen asiantuntijatyön suuntaan. Muutoksen on mahdollistanut taloushallinnon digitalisaatio, joka tulee yhä enenevässä määrin lyhentämään kirjanpitoon käytettävää työaika. Vapautunutta työaika on käytetty opinnäytteen toimeksi antaneessa tilitoimistossa asiakasyritysten entistäkin monipuolisempaan palvelemiseen yksilölliset tarpeet huomioon ottaen. Taustalla on ajatus, että myös pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat talousohjausta kirjanpitäjältä. Lisäkoulutuksen myötä kirjanpitäjän ammattitaito ylittää vastaamaan myös yritysten sisäisen laskennan tarpeita.

Tavoitteena oli selvittää, millaisena kirjanpitäjät kokevat näin suuren muutoksen ja kokevatko he kykenevänsä toimimaan uuden roolin vaatimissa tehtävissä. Alustava käsitys muutostilanteesta muodostettiin harjoittelunaikaisen havainnoinnin avulla. Tämän pohjalta suunniteltiin esimiehille esitettävät haastattelukysymykset. Haastattelujen tuloksista poimittujen teemojen avulla luotiin kyselylomake, jolla kartoitettiin kirjanpitäjien ajatuksia työroolin muutoksesta ja uudesta vaatimustasosta. Ilmiön syvällisempää tarkastelua varten osa kyselyyn vastanneista kirjanpitäjistä pyydettiin jatkohaastatteluun, jotta löydettäisiin muutoksen mahdollisesti aiheuttamat ongelmat. Tarkoituksena oli tuoda esiin muutoksen kipukohtia ja haasteita johtavassa asemassa työskentelevien tietoisuuteen, jotta muutosta olisi helpompi johtaa avoimen ilmapiirin ja dialogin pohjalta.

Tutkimuksen avulla selvisi, että ajatukset muutoksesta vaihtelivat. Yleisimpiä muutokseen liittyen oli positiivinen. Osalle muutos oli tervetullut haaste ja mahdollisuus ammattitaidon kehittämiseen. Toiset kokivat muutoksen ahdistavana ja epävarmuus omien taitojen riittämisestä uusien palveluiden tuottamisessa nousi esiin. Merkittävimpiä esiin nousseita kipukohtia olivat muun muassa myyntityön tuleminen osaksi uutta roolia sekä aikaresurssipulasta johtuvat paineet.

Tulokset viittaavat siihen, että kirjanpitäjät, jotka nyt toimivat toimenkuvaltaan laajemmassa taloushallinnon asiantuntijan roolissa, tarvitsevat jatkuvaa työohjausta ja tukea työkuormansa hallintaan ja tehtävien aikatauluttamiseen. Lisäksi yksilöllisten tarpeiden huomioon ottaminen niin koulutukseen kuin muutokseen sopeutumiseenkin liittyen, olisi toivottavaa.

Asiasanat: kirjanpitäjät, digitaalinen taloushallinto, muutosvalmius, asiantuntijapalvelut

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

KORPELA, SARA & KURRU, WILLE:  
From Accountant to Financial Accounting Specialist  
Challenges in Professional Development and Change Management

Bachelor's thesis 101 pages, appendices 5 pages  
October 2019

---

There is currently an ongoing change regarding an accountant's job description towards more of an expert in financial management. The study was conducted for an accounting company that is currently investing in the above mentioned change.

The goal of the study was to research how the accountants felt about the current change in their job description and if they felt that it was possible for them to perform the tasks that the new role required. The purpose was to find out and highlight the possible challenges of the change for those in leadership positions.

The data were collected in three parts. The first part was to interview some managers on the subject. After that a questionnaire for the accountants was created based on the previous interviews. Finally, some of the accountants who answered to the questionnaire, were also interviewed.

Opinions regarding the change varied. For some it was exactly what they needed and for others it was distressing. The most significant problems that emerged, among other things, were sales work becoming part of the new role as well as the sense of pressure caused by lack of time resources.

The findings suggest that the accountants who are now working in more extensive roles as experts in financial management, need continuous work guidance and support in managing their workload as well as scheduling their tasks.

---

Key words: accountants, expert in financial management, study, change in job description, challenges of the change

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TALOUSHALLINTO TOIMIALAMURROKSESSA .....	9
	2.1 Taloushallinnon tietoteknisen kehityksen alkuvaiheita .....	9
	2.2 Sähköisen taloushallinnon kehittyminen .....	11
	2.3 Toimialamurroksen vaikutukset kirjanpitäjän ammattiin .....	15
3	KIRJANPITÄJÄSTÄ TALOUSHALLINNON ASIAANTUNTIJAKSI .....	17
	3.1 Kirjanpitäjän asiantuntijatyön uudenlaiset vaatimukset .....	17
	3.2 Kirjanpitäjästä taloushallinnon asiantuntijaksi .....	19
	3.3 Toimenkuvan muutos itsensä johtamisen näkökulmasta .....	20
	3.4 Muutosjohtamisen haasteet esimiestyössä .....	23
	3.5 Asiantuntijapalveluiden myyminen asiakkaalle .....	27
4	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA KULKU.....	35
5	TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSIT .....	37
	5.1 Esimiehet .....	37
	5.1.1 Muutos ja sen toteutus .....	37
	5.1.2 Uusi rooli ja siinä suoriutuminen .....	40
	5.1.3 Asiakkaiden tunteminen ja heidän suhtautumisensa uuteen rooliin .....	43
	5.1.4 Suurimmat haasteet uuden roolin toteuttamisessa .....	45
	5.2 Kirjanpitäjien kyselytutkimuksen tulokset .....	46
	5.2.1 Muutoksen kokeminen yleisesti .....	47
	5.2.2 Palveluiden tarjoaminen .....	54
	5.2.3 Asiantuntijuus .....	60
	5.2.4 Aikataulutus .....	67
	5.3 Kirjanpitäjien haastattelun tulokset.....	71
	5.3.1 Työn aikataulutus .....	72
	5.3.2 Uusien palveluiden tarjoaminen ja asiakaspalvelu .....	75
	5.3.3 Asiakkaan tunteminen ja palvelun selkokieliisyys .....	77
	5.3.4 Motivaatio ja osaaminen .....	78
	5.3.5 Esimiestyö ja tiimin tuki .....	80
	5.4 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet .....	83
6	POHDINTA JA RATKAISUEHDOTUKSET .....	84
	6.1 Tutkimuksen keskeiset pohdinnat .....	84
	6.2 Ratkaisuehdotukset.....	90
	LÄHTEET.....	95
	LIITTEET .....	97

Liite 1. Kirjanpitäjien kyselytutkimuslomake .....	97
Liite 2. Esimiesten haastattelukysymykset.....	101

## 1 JOHDANTO

Taloushallinnon alalla on toimialamurros käynnissä ja muutoksen vauhti kiihtyy jatkuvasti. Toistuvien sääntöihin ja rutiineihin nojaavien työtehtävien määrä vähenee jatkuvasti digitalisaation myötä robottien suorittaessa kirjauksia tiliöintisääntöjen avulla. Rutiinien vähentyessä tai poistuessa vapautunutta työaika voidaan käyttää joko niin, että asiakkaiden määrää lisätään kirjanpitäjäkohtaisesti tai asiakasmäärä pidetään lähes samana, mutta työtehtäviä monipuolistetaan käsittämään muitakin taloushallinnollisia palveluita.

Opinnäytetyömme aiheena on kirjanpitäjän muuttuva työnkuva ja tämän muutoksen hallinta. Muutos vaatii kaikilta osapuolilta rohkeutta ja tahtoa, ja alan tulevaisuus muovautuu muutoksen onnistumisen perusteella. Halusimme erityisesti karottaa asiaa kirjanpitäjien näkökulmasta, koska työnkuvan muutos on heille merkittävä ja koskettaa heitä hyvin olennaisesti. Uskomme, että heistä riippuu loppukädessä muutoksen onnistuminen. Opinnäytteemme toimeksiantaja on suurehko tilitoimisto, jossa suoritimme opintoihimme kuuluvan harjoittelujakson. Toinen meistä on myös työskennellyt kyseisessä tilitoimistossa kirjanpitotehtävissä sekä muutoksen myötä nimikkeellä taloushallinnon asiantuntija. Käytämme jatkossa opinnäytteemme toimeksiantajasta lyhyesti nimitystä Tilitoimisto.

Tilitoimistossa on kirjanpitäjän työroolin muutoksen lisäksi meneillään merkittävä digitaalinen uudistus, jonka myötä kuukausikirjanpitoon kuluvan ajan odotetaan lyhenevän. Tämän rinnakkaisen muutoksen ajatellaan tukevan kirjanpitäjän työnkuvan muutosprosessia, koska vapautunut työaika voidaan käyttää konsulttipalveluiden tuottamiseen. Konsulttipalveluilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä palveluvalikoimaa, joka Tilitoimistossa on muodostettu palvelemaan asiakasyri-tysten monipuolisia tarpeita. Konsulttipalveluiden lisäksi puhumme myös kirjanpitopalveluista sekä hallinnollisista palveluista. Kirjanpitopalvelut tarkoittavat tässä työssä normaalia kuukausikirjanpidon tekemistä sekä raportoimista asiakkaalle. Hallinnolliset palvelut tarkoittavat lakiin perustuvien velvoitteiden tekemistä asiakkaiden puolesta, kuten esimerkiksi pöytäkirjan tekemistä.

Jokaisella kirjanpitäjällä on Tilitoimiston vastuukirjanpitäjämallin mukaan oma asiakaslista, mikä tarkoittaa, että kyseinen kirjanpitäjä huolehtii ensisijaisesti oman listansa yritysten kirjanpidosta, asiakaspalvelusta sekä muista uuteen työrooliin kuuluvista asiantuntija- eli konsulttipalveluista. Näitä asiantuntijapalveluita kirjanpitäjät myös tarjoavat eli myyvät asiakkailleen. Tilitoimistossa uskotaan, että kirjanpitäjillä on kyky toimia entistä monipuolisemmin taloushallinnon asiantuntijan eli konsultin roolissa sekä tuottaa kirjanpidon lisäksi näitä vaativia lisäarvo palveluita asiakkailleen. Vastauksena toimialamurroksen tuomiin haasteisiin Tilitoimisto on valinnut kirjanpitäjilleen konsulttiroolin asiakaslistojen pidentämisen sijaan.

Tilitoimistossa aloitettiin uusien konsulttipalvelujen kouluttaminen henkilöstölle syksyllä 2018 ja uusia palveluita koulutettiin lisää kevään ja kesän 2019 aikana. Muutoksen myötä kirjanpitäjän nimike muutettiin Tilitoimistossa taloushallinnon asiantuntijaksi. Lakisääteisen kirjanpidon lisäksi he jatkossa tarjoavat ja tuottavat asiakkailleen yrittäjien hallinnollista taakkaa keventäviä palveluita, sisäistä laskentaa johtamisen tueksi ja muun muassa yrityksen talouslukujen tulkintaan liittyviä kokonaisuuksia.

Opinnäytetyömme tavoitteena on tutkia Tilitoimistossa käynnissä olevaa muutosta ensisijaisesti kirjanpitäjien eli nykyiseltä nimikkeeltään taloushallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta. Halusimme tutkimukseemme mukaan myös heidän esimiehinään toimivien palvelupääälliköiden näkökulmia kokonaistilanteen paremman ymmärtämisen vuoksi. Pyrimme selvittämään kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla, millaiset asiat muutoksessa mietityttävät ja koetaan mahdollisesti hankalina. Tarkoituksena on tuoda muutoksen haasteet ja kipukohdat taloushallinnon asiantuntijoiden näkökulmasta koko organisaation tasolla johtavassa asemassa työskenteleville mahdollisimman läpinäkyväksi. Tätä kautta haasteisiin voitaisiin Tilitoimistossa lähiesimiesten ja muun johtoryhmän tasolta proaktiivisesti tarttua, ja muutoksen onnistunut läpivienti olisi mahdollista.

Työntekijöiden hyvinvointi on Tilitoimistossa johtoryhmän agendalla, joten taloushallinnon asiantuntijoiden ajatusten selvittämisestä on varmasti paljon hyötyä henkilöstöjohtamisen ja organisaation valitseman strategian jalkauttamisen näkökulmasta. Aiheemme on erittäin ajankohtainen, koska muutos on vastikään

käynnistetty ja konsulttipalveluiden myynti sekä tuottaminen asiakkaille on vasta aluillaan. Kirjanpitäjän työnkuva tulee lopulta joka tapauksessa muuttumaan, oli ammatillisen roolin kehitys sitten enemmän kirjanpidon digitaalisen prosessinhoitajan suuntaan tai yrityksen talouskonsultoinnin parissa toimimiseen. Tilitoimistossa uskotaan vahvasti kirjanpitäjien ammattitaitoon ja kehittymismahdollisuuksiin, sekä siihen, että uusi rooli tuo uutta mielekästä sisältöä rutiinityöhön. Muutosvastarinnan väistämättömyyden ja vaikeuden vuoksi opinnäytteemme tarkoitus on tuoda organisaation eri osapuolten näkökulmia mahdollisimman avoimesti ja rohkeasti esille, jotta rakentavaa dialogia voitaisiin käydä muun muassa kirjanpitäjien ja esimiesten välillä. Uskomme, että ilman avointa keskustelua ei menestyksenkäs muutos ole mahdollista. Tarkoitus olisi, että yksilölliset tarpeet ja kokemukset muutokseen liittyen otettaisiin huomioon päivittäisessä johtamisessa ja työnohjauksessa sekä tavoitekeskusteluissa.

Käsitlemme opinnäytteemme teoriaosuudessa luvussa kaksi ensin hieman taloushallintoalan toimialamurroksen historiallista näkökulmaa ja nykytilaa, sekä murroksen vaikutusta kirjanpitäjän ammattiin. Luvussa kolme käsitlemme tarkemmin kirjanpitäjien uutta taloushallinnon asiantuntijan roolia ja tehtävässä vaadittavia taitoja. Käsitlemme tähän liittyen hieman myös muutosjohtamisen haasteita esimiestyössä sekä uuteen rooliin olennaisesti kytkeytyvää asiantuntijapalveluiden myyntiä. Luvussa neljä esittelemme tutkimuksessamme käytetyt menetelmät ja tutkimuksen kulun. Viidennessä luvussa käymme läpi tutkimustulokset sekä analysoimme saatuja tuloksia. Arvioimme myös lyhyesti tutkimuksemme vahvuuksia ja heikkouksia. Kuudennessa luvussa kokoamme saatuja tuloksia yhteen pohdinnan avulla ja esitämme joitakin ratkaisuehdotuksia muutoksen hallitsemiseksi.



## 2 TALOUSHALLINTO TOIMIALAMURROKSESSA

### 2.1 Taloushallinnon tietoteknisen kehityksen alkuvaiheita

Taloushallintoalan tekninen kehitys lähti liikkeelle 1970-luvulla. Sitä ennen kirjanpitoa tehtiin kirjanpitokoneilla, Taylorixilla tai käsimenetelmin. Taloushallinnon toimintoja kuten reskontrien hoito, palkanlaskenta ja kassanhoito toteutettiin samantyyllisesti eli käyttämällä kirjanpitokoneita, Taylorixia tai käsin tehden riippuen toiminnosta. (Mäkinen & Vuorio 2002, 62,64-67.)

1970-luvulla muutosliikkeen laittoi eteenpäin vuonna 1973 annetun kirjanpitolain ja tietokoneiden yleistymisen yhdistelmä. Uusi kirjanpitolaki ei vastustanut kirjanpidon automatisointia, ja tietokoneiden määrä kasvoi samaan aikaan nopeaa tahtia. Tämä aiheutti painetta kirjanpidon sekä osakirjanpidon tekemiseen tietokoneilla. Kirjanpitolakia säädettäessä otettiin huomioon mahdolliset pelot tietokoneita kohtaan ja pyrittiin vähentämään niitä säädöksillä, joissa määrättiin mm. kirjanpitomerkitöjen selkeydestä, pysyvyydestä, tarkastettavuudesta ja menetelmävaatimuksesta koneelliselle kirjanpidolle. Seitsemänkymmentäluvun alussa kirjanpitoa tehtiin vielä kirjanpitokoneella, mutta laskutus siirrettiin jo tietokoneelle vuosikymmenen alkuvaiheessa. Siirtyminen koneellisen kirjanpitoon tuli vasta kirjanpitolain uusimisen jälkeen. Tämän aikaisista järjestelmistä oli mahdollista saada kuukausittain päivä- ja pääkirjat, tuloslaskelmat ja taseet sekä arvonlisäverolaskelmat, joita kutsuttiin tuolloin liikevaihtoverolaskelmiksi. Aiemmillä menetelmillä ja välineillä ei tällaiseen oltu pystytty milloinkaan. Tämän siirtymisen takia saatava taloushallinnon tieto parani ja kustannukset alenivat. (Mäkinen & Vuorio 2002, 70-72.) Tähän aikaan ilmestyivät markkinoille myös ensimmäiset valmisohjelmat ja syntyi EDI-standardi (suomenkielinen vastike OVT-standardi), jota hyödynnettiin organisaatioiden välisessä tiedonsiirrossa. EDI on lyhenne sanoista Electronic Data Interchange ja OVT on lyhenne Organisaatioiden Välisestä Tiedonsiirrosta. OVT:ssa on kyse yritysten välisestä automaattisesta ja sähköisestä viestinnästä esimerkiksi, kun yritys tekee tilauksen toiselta yritykseltä saavat he automaattisen tilausvahvistuksen myyjäyrityksen järjestelmästä. (Lahti & Salminen 2015, 35.)

Tietokoneistuminen kuitenkin synnytti tarpeen kirjanpidon tilinnumeroille, koska muistitekniikka oli kallista ja tietokoneet oli suunniteltu pääasiassa numeroiden käsittelyyn. Tämän takia tilien nimet liitettiin vasta tulostusvaiheessa niin että ohjelma valitsi tilinumeron perusteella tilitiedostosta vastaavan tilin nimen. Tietotekniikka johti tilien määrän huomattavaan kasvuun ja siksi tarvittiin ohjeita siitä mitä millekin tilille pitää kirjata. Tietokoneista tuli seitsemänkymmentäluvulla nopeasti hyvin merkittävä tekijä taloushallinnon alalla, mutta koska ne olivat alkujaan kalliita, eivät kaiken kokoiset yritykset pystyneet hyödyntämään niitä heti, vaan pääasiassa isoilla yrityksillä oli varaa investoida niihin. Koneet kuitenkin kehittyivät ja niiden hinnat laskivat nopeasti. (Mäkinen & Vuorio 2002, 70-73.)

1980-luvulla erittäin merkittävä tekijä oli henkilökohtaisen tietokoneiden eli PC-laitteiden yleistuminen. Tällöin myös laitetekniikan muutokset, ohjelmistot sekä tietojärjestelmät yleistyivät. Tässä muutoksessa merkittävässä roolissa olivat standardit. PC:n ansiosta taloushallinnon ala koki mullistuksen. Nyt pienilläkin yrityksillä oli varaa hankkia tietokone. Alemman hintatason, joustavuuden sekä laadullisuuden vuoksi niistä tuli hyvin suosittuja. Ohjelmia muutos ei kuitenkaan koskenut vaan 1980-luvun ohjelmat olivat kopioita aiemman vuosikymmenen ohjelmista. Tietotekniikan tarjoamia mahdollisuuksia ei siis tällä saralla vielä hyödynnetty juuri lainkaan. (Mäkinen & Vuorio 2002, 73-74.) Kirjanpitosovellukset olivatkin tähän aikaan kankeita ja hitaita. Kirjanpitäjän työkaluina toimi vielä tyyppillisesti laskukone sekä kuulakärkikynä. Kirjanpityö myös sisälsi paljon rutiineja kuten talletusten oikeellisuuden varmistamista käsimerkein tai tallentamalla kahdesti. (Aallon Tilitoimisto n.d.) Yksi toinen tämän vuosiluvun laitteista, joka vaikutti merkittävästi taloushallinnon alaan, oli laserkirjoittimen tuleminen markkinoille ja hintatason aleneminen. Sen avulla oli nyt mahdollista tulostaa raportit eri A4-lomakkeille ja tämän vuoksi monissa yrityksissä luovuttiin aiemmin käytetyistä jatkolomakkeista. (Mäkinen & Vuorio 2002, 75.)

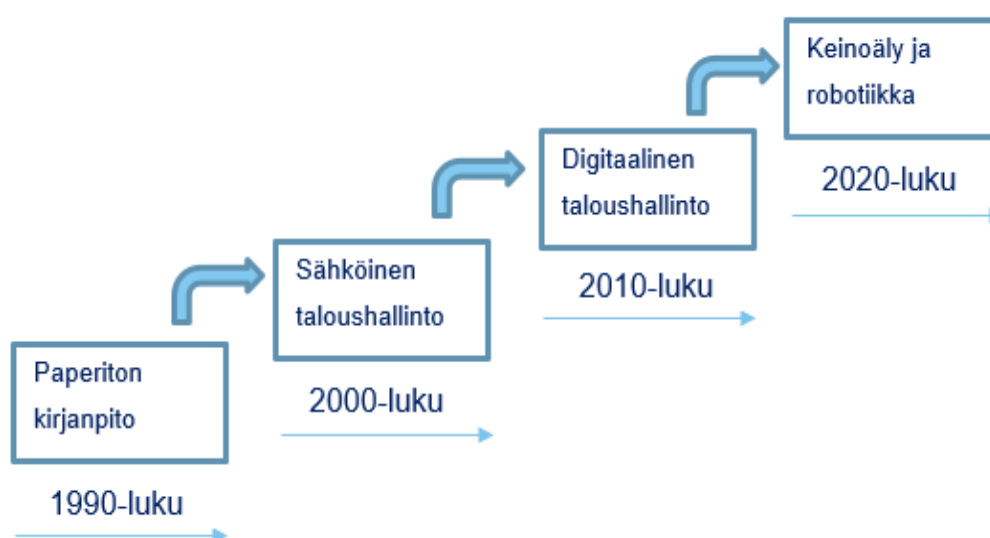
Windowsin tullessa 1990-luvun alussa koneisiin toi se mukanaan graafisen ilmeen näyttöihin ja standarditoiminnot koneeseen. Windows teki PC:n käytöstä helpompaa ja Windowsin myötä tuli koneisiin hiiri työkaluksi. Taloushallinnon järjestelmätoimittajat olivat kuitenkin hitaita Windows-ohjelmien laadinnassa ja markkinoille saamisessa. Myös Internetistä tuli suuri vaikuttaja 1990-luvulla. (Mäkinen & Vuorio 2002, 77.) Internetin tarjoama viestinnän mahdollisuus oli halpa

vastaus yrityksille jo pitkään olleeseen ongelmaan liittyen asiakirjojen siirtämiseen konekielisesti yrityksestä toiseen ja tietokoneesta toiseen. Internetsovelluksia ei kuitenkaan vielä taloushallinnossa käytetty paljoakaan, vain suuryritykset loivat esittelysivuja yrityksilleen eikä suurimmalla osalla ollut rakennettu verkkosivuja asiakasystävällisyys mielessä. Tähän vaikuttava perusta kuitenkin luotiin, kun kirjanpitolaki uudistui vuonna 1997. Uudistettu laki salli nyt paperittoman kirjanpidon ja mahdollisti sähköiset viranomaisraportit. Taloushallinnon alan toiminnalle merkittävä tietokantaohjelmistojen idea oli keksitty jo 1970-luvulla, mutta varsinaisia sovelluksia siitä syntyi vasta 1990-luvun lopulla ja tällöin otettiin ensimmäiset tietokannat käyttöön taloushallinnon alalla. (Mäkinen & Vuorio 2002, 78-79.) ERP-järjestelmät eli toiminnanohjausjärjestelmät olivat tällaisia sovelluksia ja ne yleistyivät 1990-luvulta lähtien voimakkaasti suuryrityksissä. ERP-järjestelmä koostuu toisiinsa integroiduista modulaarisista sovelluksista kuten esimerkiksi palkanlaskennasta, kirjanpidosta ja varastohallinnasta, jotka käyttävät yhteistä tietokantaa. ERP-järjestelmät olivat pitkään pääasiassa suurten yritysten hankintoja, mutta 2000-luvulla on tullut myös keskisuurille yrityksille sopivia ratkaisuja. Kehitys on kulkenut viime vuosina enemmän kohti toimialaratkaisuja, ja järjestelmätoimittajat ovat panostaneet myös pk-yrityksille sopiviin toiminnanohjausjärjestelmiin. (Lahti & Salminen 2015, 40.)

## **2.2 Sähköisen taloushallinnon kehittyminen**

Vuonna 1997 kirjanpitolain uudistus salli paperittoman kirjanpidon, mikä mahdollisti entistä suuremman taloushallinnon sähköistämisen. Tätä ennen kaikki aineisto oli arkistoitu pääosin paperilla, mutta muutoksen ansiosta oli nyt mahdollista tallentaa aineisto sähköisesti. Muutoksen alkuaikoina käytettiin usein paperitonta kirjanpidon käsittelyä, kun puhuttiin sähköisestä taloushallinnosta. (Lahti & Salminen 2015, 13.) 2000-luvulla on pyritty siirtymään kohti digitaalista taloushallintoa. ”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa” (Lahti & Salminen 2015, 24). Oleellista tässä on myös se, että tietovirrat kulkevat sähköisesti yritysten ja muiden sidosryhmien välillä, jotta pystytään tehokkaasti hyödyntämään mm. automaatiota. Tilanteessa, jossa esimerkiksi saadaan laskuja paperisessa muodossa ja ne joudutaan skannaamaan sähköiseen

muotoon ei pystytä hyödyntämään digitaalisen taloushallinnon etuja täysin. Tällaista tehottomampaa versiota digitalisesta taloushallinnosta kutsutaan sähköiseksi taloushallinnoksi ja sitä voidaan pitää digitaalisen taloushallinnon esias-teenä. Tämän vuoksi laskujen lähetyksessä verkkolaskutus on tärkeä osa digi- taalista taloushallintoa. Verkkolaskutuksessa lasku siirtyy sähköisessä mu- dossa suoraan laskuttajan järjestelmästä vastaanottajan järjestelmään, jolloin sii- hen voi käyttää tehokkaasti automatisointia, koska siinä olevat tiedot ovat data- muodossa. Verkkolaskun hyötyjä on mm. paperittomuus, turhien työvaiheiden poistuminen ja helpompi automatisointi. (Lahti & Salminen 2015, 26-27.)



KUVIO 1. Kuva sähköisen taloushallinnon kehityksestä Suomessa (Lahti & Salminen 2015, 27, muokattu)

Suomessa tavoite on siis ollut siirtyä sähköisestä taloushallinnosta digitaaliseen taloushallintoon 2000-luvulla. Vuosituhannen alussa tähän olikin hyvät valmiudet lakimuutoksen ja kehityksen ansiosta. Siirtymistä sähköiseen taloushallintoon helpotti myös se, että Suomessa nettiä käytettiin paljon, yhtenäiset pankkistan- dardit oli saavutettu ja tärkeät innovaatiot pankki- ja maksuliikennejärjestelmiin oli kehitetty tiliotteiden sähköinen asiointi ja TITO-standardin muodossa (TITO tulee sanoista Tiliote Tositteena). Samalla myös kehittyi taloushallinnolle tärkeä innovaatio eli verkkolaskustandardit. Kehitys on kuitenkin edennyt odotettua hi- taammin ja vieläkin monet yritykset ottavat vastaan ison osan laskuistaan pape- risina. Verkkolaskujen hyöty toteutuukin täysin vasta silloin, kun paperisia laskuja

ei enää vastaanoteta. Digitaalisessa taloushallinnossa onkin pisimmällä suuryritykset, joiden toiminnassa automatisaatio on pk-yrityksiä selvästi pidemmällä ja muutkin toiminnot kuten raportointi ja datan analysointi on tehokkaampaa. (Lahti & Salminen 2015, 28-39.)

Hidasteita kehitykselle ovat aiheuttaneet sopivien taloushallintojärjestelmien puute, uusien toimintamallien ja teknologioiden vaatima omaksumisaika sekä sähköisyyden käytännön monimutkaisuus. Sähköistäminen on ollut vaativaa siinä mielessä, että verkkolaskujen lähettämisen tuomat hyödyt lähettäjälle ovat olleet vähäiset ja lähettämisen käynnistämistä varten on pitänyt toteuttaa IT-projekti. Kehitys on kuitenkin helpottanut asioita ainakin tällä saralla ja esimerkiksi lähetysvalmiudet ovat parantuneet. Tämä yhdistettynä ohjelmistojen ominaisuuksien kehityksen kanssa on madaltanut kynnystä verkkolaskujen lähettämisen aloittamiseen. Pienemmille yrityksille helpottavaksi tekijäksi on tullut se, että verkkolaskuja on mahdollista lähettää nykyään edullisilla internetpalveluilla, kuten esimerkiksi [www.verkkolasku.fi](http://www.verkkolasku.fi). Myös pankkien avulla on mahdollista lähettää ja vastaanottaa verkkolaskuja heidän palveluidensa kautta. (Lahti & Salminen 2015, 30.)

Verkkolaskutusta on pyritty yleistämään esimerkiksi Elinkeinoelämän keskusliiton ja monen muun tahon yhdessä tekemän kampanjan avulla. Kampanjan nimi oli Päästä irti paperista - vaihda verkkolaskuun, jossa julkaistiin verkkosivu, mihin oli laadittu asiantuntijoiden tekemänä tietoa ja neuvoja liittyen verkkolaskun käyttöönottoon. Tavoitteena oli informoida ja motivoida pk-yrityksiä käyttämään verkkolaskua. (Hurme, J. 2011.) Vaikutusta verkkolaskujen käyttöön on tullut myös EU:n suunnalta, kun sen asettaman verkkolaskudirektiiviin perusteella tehty laki hankintayksiköiden ja elinkeinoharjoittajien sähköisestä laskutuksesta tuli voimaan 1.4.2019. (Dextili, 2019.) ”Direktiivissä määrätään, että julkishallinnolla pitää olla valmius ottaa vastaan semanttisen mallin mukaisia verkkolaskuja kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa. Kynnysarvot vaihtelevat toimialan mukaan, esimerkiksi tavara – ja palveluhankinnoissa se on 144 000 euroa” (Simell, T. 2018).

Toinen automatisaatiolle ja taloushallinnon tehokkuudelle tärkeä tekijä, joka on vasta tuloillaan, on eKuitti. Sen toimintaperiaate on hyvin samanlainen kuin verkkolaskulla eli kuitin tiedot ovat sähköisenä datana, jolloin ne voi taloushallinnossa

automatisoida. RTECO-hankekokonaisuus ajaa tällä hetkellä aktiivisesti eteenpäin eKuitin kehitystä. RETCO-hankekokonaisuus on teknologiateollisuuden ja sen keräämien yhteistyökumppanien hanke parantaa yritysten toimintaympäristöä sekä edistää digitalisaatiota. Se koostuu kahdesta hankkeesta, jotka ovat RETCO eKuitti ja RETCO eYritys. RETCO eKuitti hankkeen tavoite on kehittää toiminnalliset ja tekniset mallit paperikuiteista eroon pääsemiseksi. Valtionkonttori toimii eKuitti hankkeen pilottina ja aloittaa sen käyttöönoton 2019 vuoden aikana. eKuitti on saatu myös osaksi hallitusohjelmaa, mikä on osoitus sen tärkeydestä. (Teknologiateollisuus. 2019.)

Ohjelmistopuolella yksi vaikuttava tekijä taloushallinnon alan kehityksessä on ollut pilvipalvelujen yleistyminen. Pilvipalveluja ennen on ollut samantyyllisenä palveluna 1990-luvulta lähtien ASP-palvelut ja pian sen jälkeen tuli SaaS-palvelut eli pilvipalvelut. ASP-palvelussa on kyse taloushallinto-ohjelmiston vuokraamisesta ulkopuoliselta sovellusvuokraajalta. Myös pilvipalvelussa ohjelmisto vuokrataan sovellusvuokraajalta, sillä erolla, että ohjelmistoa ei tarvitse asentaa yrityksen koneille, vaan ohjelmistopalvelu on internetissä. Pilvipalvelun etuja on mm. sen edullisuus verrattuna perinteisenpään tapaan ostaa ohjelmisto lisenssinä ja pilvipalvelun mitoittaminen tarpeen mukaan, jolloin ei tarvitse maksaa esimerkiksi ylimääräisestä kapasiteetista sesonkiaikana. (Lahti & Salminen 2015, 45-46.)

Taloushallintoalan teknisestä kehityksestä on ollut etua erityisesti tilitoimistoille, sillä kehityksen mukana ulkoistaminen on yleistynyt. Isommilla yrityksillä saattaa olla varaa investoida moderniin taloushallintoon, jossa tekninen toteutus järjestelmiseen ja automaatioineen sekä taloushallinnon osaaminen on hyvällä mallilla. Monen pienemmän yrityksen osalta on taas järkevämpää ulkoistaa nämä tehtävät tilitoimistolle. Ulkoistaminen on tosin varteenotettava vaihtoehto isommillekin yrityksille ja siksi myös osa pörssiyrityksistä hyödyntää tilitoimistojen palveluja. (Alhola, K. 2010.)

### 2.3 Toimialamurroksen vaikutukset kirjanpitäjän ammattiin

Teknisen kehityksen lähdettyä käyntiin on kirjanpitäjän ammatti kokenut monenlaista muutosta. Suurin osa muutoksista ennen 2000-lukua on liittynyt paljolti työtapojen ja välineiden kehittymiseen, mutta itsessään työnkuva ei juurikaan muuttunut pitkään aikaan. Kehityksen myötä suurin haaste on ollut uusien työtapojen ja laitteiden omaksuminen. Muutoksia ovat aiheuttaneet myös kirjanpitolain muutokset, mutta muuttuva laki on myös nykyäänkin työhön vaikuttava tekijä. Uusien teknisten laitteiden ja ohjelmien tullessa sekä kehittyessä on työtehtäviin kuluva aika muuttunut paljon. Se mikä aiemmin kulutti manuaalisena työnä paljon aikaa, on nyt tehtävissä huomattavasti nopeammin.

2000-luvulla kirjanpitäjien on ohjelmistojen ohella pitänyt oppia myös enemmän taloushallinnon ketjua ja järjestelmien toimintaa. Nykyajan kirjanpidossa voi virhetilannetta selvittäessä joutua etsimään ongelmaa järjestelmän kautta esimerkiksi varaston puolelta tai tilauksista. Tämän vuoksi myös muiden toimintojen tunteminen on tärkeää nykyajan kirjanpitäjälle, jotta kykenee löytämään mahdolliset virhekirjauksiin vaikuttaneet tekijät kirjanpitoaineiston ulkopuolelta. Kirjanpitäjältä edellytettävä tietämyksen laajuus on noussut ajan kanssa huomattavasti. (Lahti & Salminen 2015, 43.) Kun aiemmin kirjanpitäjä on käyttänyt niitä tietoja, joita hänellä on ollut eli tositteilta, on nykyään mahdollista päästä porautumaan syvemmin eri tapahtumiin ja käyttää ongelmanratkaisukykyjä.

Suurin kirjanpitäjän roolia koskeva muutos on kuitenkin lähtenyt kunnolla käyntiin 2010-luvulla. Tämä muutos vaikuttaa itse työnkuvaan pelkkien työmenetelmien muuttumisen sijaan. Koska tavoite taloushallinnon kehityksessä on päästä digitaalisen taloushallinnon tasolle, jossa merkittävä osa aiemmista kirjanpitäjän tehtävistä on automatisoitu, on kirjanpitäjillä väkisinkin edessä työnkuvamuutos. Vaikka kirjanpito toteutuukin tulevaisuudessa enimmäkseen automaattisesti, vaati prosessi silti niin sanottua valvojaa, joka pystyy korjaamaan virhetilanteita ja hoitamaan poikkeustapaukset, joihin automaatio ei pysty vastaamaan. Toinen vaihtoehto on hyödyntää kirjanpitäjien laajaa tietämystä taloushallinnon alasta ja kouluttaa heistä asiantuntijoita, jolloin heidän tehtävänsä on toimia entistä laajemmin asiakkaiden tukena talousasioissa sekä tarjota heille proaktiivista neuvontaa. Ensimmäisessä vaihtoehdossa voidaan lisätä yhden kirjanpitäjän listalle

paljon enemmän asiakkaita, koska suurin osa toteutuu automaattisesti. Listalla tarkoitetaan tässä opinnäytteessä kirjanpitäjän vastuulle nimettyjä yrityksiä, joista asiakaslista koostuu, ja joiden kirjanpidosta sekä muista taloushallinnon palveluista kyseinen kirjanpitäjä ensisijaisesti vastaa työssään. Toisessa vaihtoehdossa taas on paljon pienemmät asiakaslistat ja tavoitteena on tätä kautta tarjota asiakasläheisempää palvelua ja tukea asiakkaan yritystoimintaan.



### 3 KIRJANPITÄJÄSTÄ TALOUSHALLINNON ASiantuntijaksi

#### 3.1 Kirjanpitäjän asiantuntijatyön uudenlaiset vaatimukset

Kirjanpitäjän työssä menestyminen vaatii alan vankkaa substanssiosaamista eli asiantuntemusta. Millä tavalla sitten perinteisempi kirjanpitäjä eroaa taloushallinnon asiantuntijasta? Antti Aho tarkentaa eroa teoksessaan seuraavasti: ”Asiantuntijuus on substanssiosaamisen ohella myös asennetta, eli rohkeutta ja kykyä ottaa kantaa monimutkaisiin asioihin ja tehdä johtopäätöksiä.” (Aho 2019, 33.) Pelkkä asian syvä tunteminen ei siis riitä, vaan kirjanpitäjän olisi kyettävä käyttämään substanssiosaamistaan luovasti ja harjoittaa ongelmanratkaisukykyjään.

Kokonaisuudessaan taloushallinnon asiantuntijaksi kehittyvän kirjanpitäjän on Antti Ahon mukaan suositeltavaa kehittää työelämä-, vuorovaikutus-, myynti- ja ongelmanratkaisutaitojaan itsensä johtamisen lisäksi. Kokemuksemme mukaan substanssiosaamista arvostetaan kirjanpitäjien keskuudessa enemmän kuin edellä mainittuja konsulttitaitoja. Tämä on helppo ymmärtää, koska substanssiosaaminen on kivijalka, jonka päälle muita taitoja on luontevaa rakentaa. Jos substanssiosaaminen on korkealla tasolla ja itsekkin sen tiedostaa, on ongelmanratkaisu lähtökohtaisesti helpompaa ja oman osaamisen myynti todennäköisemmin luontevampaa. Antti Ahon kokeman mukaan taloushallinnon alan ammattilaiset usein kuitenkin vähättelevät osaamistaan, mutta osaaminen on osaltaan asennekysymys. Pitää uskoa selviävänsä vaativista kysymyksistä, jotta niistä selviää. Muutoin luovuttaa liian helposti, eikä ammatillista kehittymistä varmasti tapahdu. (Aho 2019, 221.)

Kaisa Hernberg (2013) havainnollistaa huippuasiantuntijalta edellytettäviä työelämätaitoja teoksessaan *Asiantuntija epämurkkualueella – Kirja sinulle, joka inhoat myymistä*. Hänen mukaansa vuorovaikutustaidoilla eli havainnoimisella, toisen huomioimisella sekä kuuntelemisella, että tilannetajulla on työelämässä yhä merkittävämpi rooli. Hernberg (2013, 38) jaottelee muitakin asiantuntijapalveluiden myymiseen linkittyviä taitoja, jotka ovat tärkeitä asiantuntijoille (kuvio 2).



KUVIO 2. Huippuasiantuntijalta edellytettäviä taitoja (Hernberg 2013, 38, muokattu)

Erytisesti muutoskyky mielestämme korostuu nykyajan nopeasti digitalisoituvassa työelämässä, jossa tietotulva on valtava ja lakimuutoksetkin tuovat oman haasteensa asiantuntijatyöhön. Eero Kukkolan mukaan epätäydellisyytensä hyväksyvät ja arvomaailmansa pohjalta työskentelevät sopeutuvat muutostilanteissa parhaiten. Lisäksi tarvitaan sitkeyttä ja lahjakkuutta, jotta jaksetaan työskennellä pitkäjänteisesti ja lannistumatta työnkuvan muuttuessa. (Kukkola 2018, 141.)

Vuorovaikutuksessa etenkin kuunteleminen on tärkeää. Vaikka asiantuntija olisi kuinka hyvillä puhelahjoilla varustettu, ei niistä ole apua, jos asiakkaan tarpeet on jäänyt kuuntelemisen puutteen vuoksi ymmärtämättä. Tilitoimistossa yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä palveluntarpeiden kartoittamisessa on asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa saadut oivallukset. Jos asiakas ilmaisee kiinnostuksensa yrityksen talouslukuihin, muttei ole niihin itsekseen osannut perehtyä, kannattaa hänelle tarjota siihen liittyvää asiantuntijapalvelua. Joka tapauksessa on järkevintä lähteä liikkeelle asiakkaan yksilöllisistä tarpeista, kun kartoittaa asiantuntijapalveluiden tarjoamista.

Kokemuksemme mukaan ei ole mitenkään tavattoman harvinaista, että esimerkiksi liiketalouden opiskelijoiden joukossa useat taloushallinnon opintoihin suuntautuvat kaihtavat markkinoita ja päinvastoin. Markkinointi on kuitenkin laaja alue, johon perehtymisestä jokainen muun alan asiantuntija varmasti hyötyisi. Oma asiantuntemusta olisi hyvä joka tapauksessa tuoda esille eli markkinoida ja brändätä asiakaskohtaamisissa.

Hernbergin tutkimusten mukaan asiantuntijan vakuuttavuuteen vaikuttavat muun muassa olemus, viestintätyyli sekä toimintatapa, esimerkiksi aktiivinen osallistuminen, kehittymishalu, omistautuminen, tiedon soveltamiskyky sekä halu jakaa hyödyllistä tietoa (Hernberg 2013, 137). Tilitoimistossa asiantuntijapalveluiden myymisen sijaan puhutaan mieluummin asiakkaan auttamisesta. Tässä on kyse kumppanuudesta, koska asiakasta halutaan palvella laajasti pelkkien kirjanpito-raporttien toimittamisen sijaan. Hernberg (2013, 44) myös huomauttaa, ettei ole suinkaan häpeällistä tarjota jollekin ongelmaan ratkaisua oman osaamisen avulla. Ahon mukaan ”myynnissä on kyse toisen tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämisestä, omia tarpeita unohtamatta, mikä on hieno lähtökohta kaikelle kanssakäymiselle.” (Aho 2019, 154.)

### **3.2 Kirjanpitäjistä taloushallinnon asiantuntijaksi**

Tilitoimistossa uskotaan, että kirjanpitäjillä on jo hallussaan riittävä asiantuntemus ja osaaminen taloushallinnon asiantuntijapalveluiden tuottamiseen sekä paras näkemys tutuksi tulleen asiakkaan taloustilanteesta. Lisäksi kirjanpitäjän uudenlaisten työtehtävien ajatellaan tuovan lisää mielekkyyttä ja syvempää merkitystä työhön.

Pk-yrityksillä ei useimmiten ole resursseja oman controllerin palkkaamiseen, joten asiantuntijapalveluilla uskotaan riittävän kysyntää. Aloittavilla yrityksillä on myös iso riski ajautua konkurssiin tai lopettaa muista syistä, sillä Ylen uutisoiman Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan Suomessa noin puolet yrityksistä lopettaa toimintansa viiden vuoden sisällä perustamisesta (Huuhko & Saintula 2018). Pk-yritysten olisikin hyödyllistä saada entistä laajempaa talousosaamista käyttöönsä. Koska pienet ja keskisuuret yritykset toimivat kuitenkin kasvualustana

suuremmille yrityksille ja tätä kautta mahdollisesti työllistävät tulevaisuudessa yhä enemmän ihmisiä, tarvitsevat kyseiset yritykset oikea-aikaista, luotettavaa ja tarkkaa tietoa talousjohtamisen tueksi (Nandan 2010, 8 (1) 65-77). Taloushallinnon älykkäiden prosessien kehittäjä Sanna Kaarlejärvi tiivistää näkökulmansa Tilisanomien artikkelissa seuraavasti:

Kirjanpitäjän asiantuntemus pääsee oikeuksiinsa, kun luodaan ympäristö, joka toteuttaa oikeellista ja oikea-aikaista kirjanpitoa. Kun toteutus on automatisoitu – ja kone toteuttaa tämän virheettömämmin kuin ihminen, aikaa vapautuu taloudellisen tilan analysointiin, ja sitä kautta yrityksen talous saadaan entistä parempaan kontrolliin. Voimme nauttia laadukkaammista tuotoksista ja viettää enemmän aikaa ihmisten kuin koneiden kanssa. (Kaarlejärvi 2019.)

Taloushallintoalalla ei kuitenkaan ajatella kaikilla rintamilla Tilitoimiston tapaan. Accountorin perustaja Asko Schrey kertoo Tilisanomien julkaisemassa artikkelissa suhtautuvansa skeptisesti tilitoimistoissa tarjottavien konsulttipalveluiden menekkiin pk-yritysten kustannusrakenteen vuoksi. Lisäksi hän uskoo, ettei enemmistö peruskirjanpitäjistä ole innokkaita ottamaan vastaan talouskonsultin roolia. (Remes 2018, 6.) Tällaisen vastakkaisen näkemyksen huomioon ottaminen on joka tapauksessa tärkeää toimialamurroksen keskellä. Kirjanpitäjien suhtautuminen oman työnkuvansa muutokseen näkyy väistämättä heidän työsuorituksessaan ja sitä kautta vaikuttaa esimiestyöhön sekä johtamiseen. Antti Ahon mukaan ihmisen oma mieli asettaa suurimmat esteet niin ammatillisen kuin henkisenkin kasvun osalta (Aho 2019, 29).

### **3.3 Toimenkuvan muutos itsensä johtamisen näkökulmasta**

Uudenlaisessa toimenkuvassa toimiminen vaatii kirjanpitäjältä itsensä johtamisen taitoja ja itsereflektointia kehityskohteiden havaitsemiseksi. Työhön kuuluu olennaisesti omaan asiakaslistaan sisältyvien työtehtävien hallinta kalenteriin aikatauluttamisen avulla sekä kiireellisten asioiden priorisointi. Lisäksi listalla olevia asiakkuuksia tulisi jatkuvasti kehittää ajansäästön ja paremman asiakaspalvelun näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kirjanpitäjän on lähtökoh-

taisesti itse osattava arvioida eri työtehtäviin kuluva aika ja päätettävä, mitkä tehtävät on kiireellisyytensä vuoksi asetettava etusijalle. Lisäksi tulisi havaita kirjanpito-prosessin pullonkaulat ja työvaiheet, jotka syövät liikaa aikaa.

Työpäivien aikana ilmenee kuitenkin joskus tilanteita, joihin ei ole voinut aikatauluksella varautua, joten jonkinlaista joustoa olisi kalenteriin osattava tai pystytävä sisällyttää mukaan. Aho tähdentää, ettei ennustetut työajat tietenkään aina pidä paikkaansa, mutta aikataulusuunnittelu on silti arvokas työväline. Työtehtäviin kuluvaa aikaa oppii arvioimaan ajan myötä paremmin ja yllätysten varalla oleville aikapuskureille on tällöin kalenterissa tilaa. Yllättävien tilanteiden puuttuessa Aho kehottaa käyttämään ajan hyödyksi kehittämällä osaamistaan. Aho nostaa esiin myös ennakkoinnin tärkeyden sekä aikatauluista sopimisen asiakkaan kanssa. Kun käyttää ennakkoon aikaa ja myynnillistä argumentointia aineistointitoimitusaikatauluista sopimiseen asiakkaan kanssa, on kaikki tarvittava käsillä silloin, kun työtehtävä on kalenteriin merkitty. (Aho 2019, 218.) Toisinaan suunnittemme ajankäyttöämme ylioptimistisesti, mikä perustuu toimintaperusteiseen havaintoharhaan tai -virheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että aliarvioimme yllättävien tapahtumien todennäköisyyden, emmekä varaa niille riittävästi aikaa. (Gustafsberg & Åhman 2019, 121.)

Ajankäyttöä tulisi pohtia ja suunnitella myös vapaa-ajalla. Kiireisen ja muuttuvan työelämän vastapainoksi on hyvä huolehtia sekä kehon että mielen rentoutumisesta. Gustafsberg ja Åhman käsittelevät ajankäyttöä kirjassaan *Tilannetaju – Päätä paremmin*. Ajankäytön tasapainosta on huolehdittava säännöllisesti, mielellään joka päivä, sillä pitkään resurssiemme ääri rajoilla ponnisteleminen ei tee kenellekään hyvää. Aivojen kannalta jako työ- ja vapaa-ajan välillä ei ole kaikkein olennaisinta, vaan hyvän energiatason ylläpitämisessä oleellisempaa on nimenomaan tilannetajulle ystävällinen ajankäyttö. Tämä tarkoittaa aivojen monipuolista aktivointia, minkä vuoksi paikalla ei ole välttämättä niin suurta merkitystä. Gustafsberg ja Åhman luettelevat seuraavat aivoja aktivoivat ajankäytön lajit: fokuoitu tavoitteellinen aika, spontaani/luova aika, sosiaalinen aika, oma reflektointiaika, fyysisen treenin aika, rentoutumisaika, nukkumisaika ja tankkausaika. (Gustafsberg & Åhman 2019, 75-77.)



KUVIO 3. Aivoja aktivoivat ajankäytön lajit. (Gustafsberg ja Åhman 2019, 78-79, muokattu)

Taloushallinnon asiantuntijan työstä ehdottomasti valtaosa kuluu fokusoidun tavoitteellisen ajan parissa tietotyön luonteen vuoksi. Työ vaatii kykyä keskittyä yhtäjaksoisesti pitkiäkin aikoja. Siksi jokaisen olisi hyvä pohtia itselle sopivia keinoja tasapainottaa päivittäistä energiankäyttöä ja antaa aivoille monipuolista virikettä. Tämä edellyttää vastuunkantoa omasta työajan ulkopuolisesta toiminnasta ja tehdyistä valinnoista.

Vastuun kantaminen on myös yksi tärkeä osa oman työn johtamista. Savaspuro tähdentää yksilön vastuuta seuraavasti: ”Fakta on kuitenkin se, että viime kädessä olet itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistasi, asenteestasi, aikatauluis-tasi, työn tekemisen tavoistasi ja siitä, miten käyttäydyt työpaikalla.” (Savaspuro 2019, 163.) Kaikki ovat yhdessä rakentamassa työpaikan kulttuuria, ja rakentuneesta kulttuurista riippuu kaikkien työviihtyvyys ja meneillään olevien muutosten onnistuminen. Savaspuron mukaan vastuullisuuteen kuuluu myös se, ettei jää väkisin työpaikkaan, joka ei itselle sovi (Savaspuro 2019, 161). Tärkeää on, että

alainen kommunikoi rehellisesti ja avoimesti, mutta rakentavasti mielessään olevat asiat, jotta kehitys on sekä henkilön itsensä että organisaation kannalta mahdollista. Savaspuron mukaan on oikein vaatia myös esimieheltä paljon, kun omaakin työ on vaativaa. On oltava mahdollisuus kysyä, jos tarvitsee vastauksia, ja pyytää apua tarpeen mukaan. On avoimesti kerrottava, jos asetetut tavoitteet ovat ristiriidassa olemassa oleviin resursseihin nähden. (Savaspuro 2019, 170.)

Eräs Tilitoimiston esimiehistä on sanonut: ”Jos kukaan koskaan ei suutu, mikään ei muutu.” Savaspuro nostaakin esiin ajattelun konfliktoinnin osaksi kehittymistä. Muutosta jarruttavia ajattelumalleja olisi syytä tunnistaa ja niistä on puhuttava rakentavalla tavalla, vaikka se tuntuisi vaikealta. (Savaspuro 2019, 166.) Myös Kirsi Piha kiteyttää konfliktien merkityksen organisaation kehittymiselle:

Konfliktiälykäs yrityskulttuuri mahdollistaa uuden luomisen, vahvemman sitoutumisen ja tekee yrityksestä muutosälykkään. Konfliktiälykäs ihminen pyrkii rakentavaan suoruuteen, konfliktiälykäs organisaatio kutsuu erilaisia näkökulmia aktiivisesti esille, konfliktiälykäs tiimi haastaa itse itsensä. Pelko, mukautuvaisuus ja valtarakenteet estävät rakentavaa haastamista. Eniten yrityksen muutoskykyä haittaa konfliktoinnin vaikeus ylöspäin. (Piha 2017, 99.)

Konfliktointi ei tietenkään ole helppoa ja tähän liittyen on opittava myös tarpeen vaatiessa sanomaan ei. Savaspuron mukaan tämä on itseohjautuvuuden ytimessä. Suostuminen kaikkeen voi aiheuttaa tilanteen, jossa resurssien todellista tarvetta ei pystytä arvioimaan oikein ja asiat jatkuvat ennallaan. Tämä johtaa pahimmillaan liian suuren työtaakan alla pitkäaikaiseen stressiin ja lopulta työuupumukseen. Resurssien väärin mitoittamisesta tulee näin ollen koko työyhteisön ongelma. (Savaspuro 2019, 170.)

### **3.4 Muutosjohtamisen haasteet esimiestyössä**

Ainoa pysyvä asia on muutos ja muutos aiheuttaa aina jossain määrin muutosvastarintaa, koska epävarma tulevaisuus aiheuttaa ymmärrettävästi ahdistusta. Kukkolan mukaan on tyypillistä, että muutokset koetaan uhkana ja monenlaiset tunteet tulevat mukaan kuvioon aiheuttaen negatiivista kuohuntaa ja jännitteitä

organisaatiossa (Kukkola 2018, 140). Tilitoimistossa haasteena on erityisesti kirjanpitäjän perinteisen toimenkuvan laajeneminen uusien konsulttipalvelujen osaamisen suuntaan. Tämä vaatii valtavasti uuden tiedon omaksumista ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä. ”Muutoksen aiheuttamat puutteet ammattitaidossa aiheuttavat epävarmuutta, pelkoja ja ahdistusta. Parhaimmillaan asiantuntija havaitsee oppivansa muutoksessa päivittäin uutta, mikä kehittää jatkuvasti hänen osaamistaan.” (Kukkola 2018, 140.) Uuden oppiminen puolestaan voi yleensä viedä asiantuntijaa eteenpäin muutoksessa (Kukkola 2018, 140). Havaintojemme mukaan moni Tilitoimistossa työskentelevistä pitää työnkuvan muutoksen alkuvaiheessa nimenomaan uuden oppimista ja mahdollisuutta oman ammattitaidon kehittämiseen pääasiallisena motivoivana tekijänä, joka osaltaan voi parhaimmillaan lieventää muutospaineen aiheuttamaa stressiä onnistumisen kokemusten kautta.

Esimiestyössä haasteena on saada työntekijät mukaan muutokseen kaikista valilla olevista tunteista huolimatta. Kukkolan mukaan muutoksen johtamisessa on oleellista ottaa huomioon sekä asiantuntijaorganisaation tavoitteet, että jokaisen henkilökohtaiset tarpeet (Kukkola 2018, 140). Henkilökohtaisten tarpeiden tunnistaminen vaatii tilannetajua, empatiakykyä ja välittämistä, koska muutoksessa kaikenlaiset tunteet korostuvat. Muutoksen tapahtumia ymmärtääkseen on asetuttava toisen asemaan ja nähtävä tehtyjen päätösten vaikutukset (Bergman & Korhonen 2019, 172). Muita muutoksessa eteenpäin luotsaavia johtajuuden taitoja ja ominaisuuksia Bergmanin ja Korhosen selvityksen mukaan ovat intuitio, välittäminen, yhteistyö, haavoittuvuus/inhimillisyys, itsetuntemus, resilienssi, ihmis- ja suhdesuuntautuneisuus ja rohkeus (kuviot 4).





KUVIO 4. Muutosta johtavalta vaadittavia ominaisuuksia (Bergman & Korhonen 2019, 172, muokattu)

Rohkeus ja resilienssi kulkevat tiiviisti käsi kädessä. Resilienssi on sisua, joustavuutta ja kykyä kestää paineistakin tilannetta. Muutostilanteessa johtajakin on kovan paineen alla. Toisaalta hänen on valutettava ylemmän johdon strategiaa ja asetettuja tavoitteita alaisilleen, ja toisaalta toimittava luotettavana keskustelukumppanina ja työnohjaajana muutoksen kanssa kipuileville alaisilleen. Vaatii rohkeutta jalkauttaa uutta strategiaa muutosvastarinnan vallitessa. Tähän liittyy erittäin tärkeänä osana rakentavan palautteen antaminen. Hyvin toteutettuna palaute auttaa alaista kehittymään paremmaksi ja kokemaan onnistumisen tunteita. (Bergman & Korhonen 2019, 170-172.) Risto Ahonen ja Sirke Lohtaja-Ahonen kärjistävät, että ”esimiestyön ainoa onnistumisen mittari on se, kuinka hyvin alainen onnistuu ja menestyy omassa työssään.” (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 101.) Tällaisen muita palvelevan johtamisen edellytys on itsetuntemus ja itse-reflektointikyky, joiden avulla johtaja voi kehittää itseään. Omien vahvuuksien ja heikkouksien näkeminen tekee inhimilliseksi ja haavoittuvaksi. Mikäli tämän näyttää myös alaisilleen sopivassa määrin, tulee luoneeksi ilmapiirin, jossa esimies ei tunnukaan etäiseltä tai jopa teennäisen täydelliseltä. (Bergman & Korhonen 2019, 171.)

Mikäli organisaation eri tasoja ei saada muutokseen mukaan, voidaan siinä epäonnistua. Lisäksi asiantuntijat pitää hetkellisesti saada irti työn rutiineista ja pohdiskelemaan uusia näkökulmia. (Kukkola 2018, 140-141.) Havaitsimme harjoittelumme aikana, että henkilökohtaiset tavoitekeskustelut ja työnohjaukset ovat juurikin tämän kaltaiseen esimiehen ja alaisen väliseen dialogiin sopivia tilanteita, joissa pohditaan yhdessä uuden roolin vaatimia taitoja sekä niiden kehittämistä. Myös tiimin sisällä käytävät avoimet dialogit ovat ensiarvoisen tärkeitä ja vahvistavat sosiaalista pääomaa, minkä ylläpitäminen on osa johtajuutta. Edellisessä kuviossa mainitut välittäminen, yhteistyö sekä ihmis- ja suhdesuuntautuneisuus ovat osa tiimin muutosjohtamista ja näihin huomiota kiinnittämällä voidaan luoda hyvä työilmapiiri, joka edistää työhyvinvointia ja tätä kautta tavoitteisiin pääsyä muutoksen myllerryksessä.

Myös rivien välistä lukemisen taito on tärkeä osa esimiestyötä. Erityisen tärkeäksi se saattaa osoittautua juurikin organisaation muutostilanteessa muutosvastarinnan vuoksi. Tämän vuoksi avoin keskustelu on ensiarvoisen tärkeää. Jos osaa lukea rivien välistä, on myös mahdollista kysyä suoraan alaiselta hänen ajatuksistaan ja tuntemuksistaan. Nämä antavat arvokasta tietoa mahdollisista kehittämisen kohteista ja ongelmista, joihin olisi syytä puuttua. Tämä rakentaa myös luottamusta, jolla on vaikutusta työssä suoriutumiseen. (Savaspuro 2019, 165.) Myös Eero Kukkola jakaa tämän näkemyksen: ”Asiantuntijat antavat parastaan, kun organisaatiossa vallitsee avoin ja jatkuva dialogi. Johtajien kannattaa rohkeasti kokeilla ongelman jakamista ja huomata, kuinka ratkaisu rakennetaan yhdessä asiantuntijoiden kanssa – puhumalla.” (Kukkola 2018, 148.)

Hernberg nostaa esiin johtajan tehtävän huolehtia siitä, että asiantuntijoilla on parhaat mahdolliset edellytykset työskennellä menestyksellisesti (Hernberg 2013, 185). Hän myös tähdentää, että itseohjautuvuus on asiantuntijoille tärkeä työmotivaatioon vaikuttava tekijä sekä edellytys hyvään työsuoritukseen (Hernberg 2013, 190). Tilitoimistossa korostetaan itseohjautuvuutta osana työssä menestymistä. Tätä kautta ”työntekijöiden itseohjautuvuus on merkittävä tekijä yrityksen menestyksen taustalla.” (Kuitunen & Sutinen 2018, 105.) Miia Savaspuro on määritellyt sääntöjä, joiden avulla itseohjautuvuuden vaatimus ei muodosta kestämatöntä tilannetta työntekijöiden jaksamisen kannalta. Näitä ovat: näke-

myksen luominen nykyhetkestä, realististen tavoitteiden asettaminen, itsenäiseen päätöksentekoon kannustaminen, mokien salliminen, ihmisten vieminen johdon agendalle, vastuunkantaminen, toistaminen, rivien välistä lukeminen, ajattelun konfliktointi sekä turhien titteleiden, kaavakkeiden ja excelien unohtaminen. (Savaspuro 2019, 161-167.)

Ensin on tärkeää yhdessä esimiehen kanssa luoda näkemys nykyhetkestä eli osaamisesta ja kehittämiskohteista sekä keinoista tavoitteeseen pääsemiseksi (Savaspuro 2019, 161). Näitä Tilitoimistossa voidaan tarkastella säännöllisesti toistuvien tavoite- ja työnohjauskeskusteluiden yhteydessä. Savaspuro nostaa esiin myös kannustamisen itsenäiseen päätöksentekoon sekä virheiden kautta oppimisen. Työntekijän on hyvä kokea olevansa oman työnsä paras asiantuntija, mikä edellyttää psykologista turvallisuutta. Tähän päästään, jos kirjanpitäjä kokee päätöksensä ja näkemyksensä arvokkaiksi. Olennaista on myös se, ettei virheiden tapahtumista tarvitse pelätä. Epäonnistumisen pelko on merkittävä hidaste oman työnsä asiantuntijaksi kehittymisessä, koska pelko estää toimimasta. (Savaspuro 2019, 162.) Toisto on myös tärkeää muutoksen johtamisessa. Toistamalla toistamisen perään saa uuden strategian jalkautumaan osaksi jokapäiväistä toimintaa. Muutosvastarinnan määrää ei missään nimessä saa erehtyä aliarvioimaan. (Savaspuro 2019, 164.) Siksi uusia asioita on tuotava tutuksi, vaikka viestintä muuttuisikin jankuttamiseksi kuulijoiden mielestä. Silloin jotain olennaista on viestinnällä saatu aikaiseksi. Tätä Tilitoimistossa pyritäänkin aktiivisesti tekemään. Koulutuksia järjestetään paljon ja tiedottamisesta pidetään huoli monin eri keinoin sekä useiden eri kanavien kautta.

### **3.5 Asiantuntijapalveluiden myyminen asiakkaalle**

Kun tarkastellaan kirjanpitäjän uutta roolia, ovat monet sen osa-alueet jo tavaltaan olleetkin osana vanhaa työnkuvaa. Kirjanpitäjät ovat saattaneet esimerkiksi tuoda oman taloushallinnon ymmärryksensä kautta neuvoja asiakkaille ja tuottaa lisäpalveluja, jotka eivät ole varsinaista kirjanpitoa, vaan laajemmin osa yrityksen taloushallintoa. Oman osaamisen myyminen ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille on todennäköisesti suurimmalle osalle taloushallinnon asiantuntijoista uutta.

Myyntitaitoa eivät kirjanpitäjät ole ennen niinkään tarvinneet ja myyminen onkin monelle varmasti suuri haaste. Tilitoimistossa tekemiemme havaintojen perusteella pelkästään jo se, että myymiseen liittyy yleisesti paljon negatiivisia mielikuvia, vaikuttaa uudessa roolissa toimimiseen paljon. Myyminen vaatii monia sellaisia taitoja, joita ei ole aiemmassa roolissa tarvinnut, kuten esimerkiksi aktiivisempaa yhteydenpitoa sekä asiakaskohtaisten yksilöllisten hyötyjen etsimistä. Monet kirjanpitotyöhön hakeutuneista ovat tulleet alalle tietynlaiseen mielikuvaan nojaten, eikä siihen ole kuulunut myyminen. Myymiseen tarvitseekin uudenlaista näkökulmaa kirjanpitäjän työssä sekä entistäkin aktiivisempaa kontaktointia asiakkaiden suuntaan.

Myyminen on jo itsessään vaikeaa sen luonteen vuoksi, mutta oman lisähaasteensa siihen tuo nimenomaan asiantuntijapalveluiden myyminen. Asiantuntijapalvelut ovat abstrakteja ja siksi niiden hyötyä ja lisäarvoa on vaikeampi havaita sekä tuoda esiin. Tämä vaatii hyvää ymmärrystä myytävästä palvelusta, jotta voi esittää asiakkaalle perusteluja palvelun tarpeellisuudesta sekä hyödyllisyydestä.

Kaisa Hernberg kirjassaan *Asiantuntija epä mukavuusalueella* käsittelee asiantuntijaroolia ja myynnin osuutta asiantuntijatyössä. Myynnin epämiellyttävyyteen vaikuttaa hänestä mm. mielikuva myymisestä puhelinmyyntinä. Puhelinmyyjät saatetaan ajatella jääräpäisiksi ja epäluotettaviksi. Tämän lisäksi myyntiin liittyy hänestä kuusi virheellistä käsitystä, jotka ovat: myynti on tyrkyttämistä, hyvin työtä tekevän ei tarvitse osata myydä, myynti on vähän älykkyyttä vaativaa, myyminen on itsekeskeistä, myyminen on manipulointia sekä se että myyjäksi synnyttään. (Hernberg 2013, 67-74.)

Jari Salminen esittää asiantuntijapalvelun myyntiprosessin vaiheet kirjassaan *Asiantuntijan myyntitaidot* ja tämän lisäksi myös Hernberg käsittelee sitä, miten asiantuntija myy osaamistaan. Tässä osassa käydään läpi molempien kirjojen näkökulmasta, mitä asiantuntijatyön myyminen sisältää ja kuinka kirjojen ajatukset sopivat kirjanpitäjän uuteen työnkuvaan. Salmisen kirjassa esitellään erillisiä konkreettisia vaiheita asiantuntijapalveluiden myynnissä, kun taas Hernberg keskittyy enemmän siihen, mitä asiantuntijapalveluiden myyminen on. Aloitetaan käymällä läpi Salmisen esittämät myynnin vaiheet tiivistetysti.

**1.Asiakkaiden hankkiminen.** Tyypillisemmän asiantuntijan myyntivaiheet alkavat asiakkaiden hankinnasta. Tässä vaiheessa on panostettava oman osaamisensa markkinointiin, asiakkaidensa etsimiseen ja segmentointiin. Tämän jälkeen sopiviin asiakkaisiin on luotava edullinen ensivaikutelma, mikä on erittäin kriittistä asiakassuhteen kannalta. Hyvään ensivaikutelmaan panostaessa on huomioitava monia asioita, kuten oma pukeutuminen, esiintymistaidot ja asiakkaan mielenkiinnon ylläpitäminen. Samalla tavoitellaan asiakkaan luottamusta ja sen voittaminen on monimutkainen prosessi, mutta kuitenkin välttämätön asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta. (Salminen 2018, 109-113.)

**2.Ensikontakti ja luottamuksen voittaminen.** Ensitapaamisella pitää esimerkiksi kyetä vakuuttamaan asiakas omasta osaamisesta ja siitä että palvelulupaus pystytään pitämään. Ensimmäisellä tapaamisella kerätään myös mahdollisimman paljon oleellista tietoa asiakkaasta ja varmistetaan, onko kontaktihenkilö asiakasorganisaatiosta sellainen, joka voi tehdä kaupan. (Salminen 2018, 113-126.)

**3.Asiakkaan kuuntelu ja tietojen kerääminen.** Asiakkaalta kerätty tieto on erittäin tärkeää, jotta saadaan kipukohtat ja tarpeet selvitettyä sekä niiden pohjalta rakennettua tarvekartoitus. Tässä kohtaa on myös mahdollista käyttää ennakkoivaa toimintamallia, jossa katsotaan asiakkaan kanssa hänen toimintansa tulevaisuuteen. Tämä on mahdollista vain, jos tuntee asiakkaan toimintaa ja kehitysnäkemyksiä tarpeeksi syvällisesti, on kuunnellut aktiivisesti asiakasta, tuntee oman organisaationsa tuote- tai palvelukehityksen sekä seuraa markkinoiden kehitystä aktiivisesti. (Salminen 2018, 126-130.)

**4.Ratkaisun tuottaminen ja tarjousten laatiminen.** Kartoituksen jälkeen asiakkaalle kehitellään ratkaisuja ja laaditaan tarjous. Tässä kohtaa hyvä ja tarpeeksi syvällinen tarvekartoitus on avaintekijä. Ratkaisun tulisi olla asiakkaan toimintaa helpottava eikä monimutkaistava ja koska ratkaisuehdotus on vielä tarjousvaiheessa aika abstrakti, on tarjouksen kirjalliseen muotoon kiinnitettävä erityistä huomiota. Tarjousta tehdessä on pyrittävä tuntemaan asiakkaan organisaatio tarpeeksi hyvin, jotta voidaan varmistua siitä, että on otettu huomioon kaikki henkilöt, joita ratkaisu koskee. (Salminen 2018, 130-134.)

**5.Ratkaisun esittäminen ja perustelu.** Ratkaisu on myös kyettävä perustelemaan ja esittämään ymmärrettävästi asiakkaalle. Tämän vuoksi on panostettava esitysmuodon selkeyteen ja että se on kiteytetty hyvin. Asiakkaan tulee siis pystyä ymmärtämään ratkaisu, vaikkei hänellä olisi osaaminen samalla tasolla kuin asiantuntijalla. Hyvin hoidettu esittäminen ja perustelu tukee asiakkaan päätösprosessia. Itse päätösprosessissa kannattaa olla mukana, jotta voi varmistaa asiakkaan ymmärtäneen tarjouksen samalla tavalla kuin asiantuntija on sen ajatellut. Tällöin on mahdollista reagoida asiakkaan pohdintaan ja esittää mahdollisia argumentteja. Argumentit voivat olla tyyliiltään faktapohjaisia tai emotionaalisia eli tunteisiin vetoavia. (Salminen 2018, 134-139.)

**6.Vastaväitteiden käsittely.** Yleensä myyntiin kuuluu asiakkaiden esittämät vastaväitteet. Usein vastaväitteen esittäminen voi johtua siitä, ettei asiakas ole vielä täysin sisäistänyt tarjousta. Vastaväitteisiin vastaaminen vaatii usein kärsivällisyyttä ja perustelujen esittämistä mahdollisesti laajemmin tai syvällisemmin. Asiakas on saatava ymmärtämään ratkaisu syvällisesti ja hänen ajatteluansa on tuettava sen liikkuesssa kohti kaupan kannalta myönteistä ratkaisua. Tärkeää on ymmärtää millaisen ostoprosessin asiakas käy läpi ostaessaan palvelun ja kuinka monimutkainen oma tarjous on asiakkaalle, koska sillä on vaikutusta asiakkaan tarvitsemaan aikaan tarjouksen miettimistä varten. (Salminen 2018, 139-144.)

**7.Hinnan myyminen ja kaupan päättäminen.** Lopulta kauppa on saatettava myös päätökseen ja hinta myytyä. Hinta on esitettävä selkeästi ja siksi esitetyt argumentit ovat tärkeitä, jotta asiakas voi arvioida palvelun arvoa. Jos tarjous on asiakkaalle epäselvä eikä hän hahmota sen tuomia etuja, tuntuu myös hinta tällöin korkeammalta. Kauppaa kannattaa ehdottaa rohkeasti heti hyvän tilaisuuden tullen. Liian nopeasti ei kuitenkaan kannata pyrkiä päättämiseen asiantuntijapalveluiden kohdalla, koska kyseiset palvelut ovat usein kalliimpia ja siksi vaativat enemmän miettimistä. Liian innokas myyjä saattaa myös luvata liikaa asioita kaupan varmistamiseksi ja tätäkin tulee välttää. Tarjoamaansa palveluun ja sen arvoon luottaminen helpottaa tilanteissa, jossa asiakas pitää palvelua liian kalliina. Asiantuntijan epävarmuus näkyy helposti näissä tilanteissa ja se heikentää asiakkaan uskoa palvelun arvoon, jos asiantuntijakaan ei ole varma siitä. Yksi ylei-

simmistä haasteista kaupan päättämisessä on luovuttaminen liian helposti. Kokenut myyjä jatkaa argumentointia ja korostaa palvelun arvoa asiakkaalle, eikä lannistu ensimmäisen kieltäytymisen kohdalla. (Salminen 2018, 144-151.)

**8.Palvelun tuottaminen ja jälkikokemus.** Tärkeää on varmistaa kaupan jälkeen, että asiakkaan tyytyväisyyden kokemus jatkuu vielä sen jälkeenkin. Tämä tarkoittaa sen varmistamista, että asiakkaan kokema palvelupolku hoituu huoletta ja että hän saa varmasti hankkimansa palvelun arvon. Kun jälkikokemuskkin on hyvä, asiakas pitää kauppaa jälkeenkin päin oikeana päätöksensä eikä hän ala katumaan sitä. Asiantuntijan kannattaa myös sitoutua hyvin asiakkaaseen kaupan jälkeen, jotta luottamus pysyy hyvänä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan auttamista palveluun liittyen, ottamalla yhteyttä kysymällä tyytyväisyydestä palvelua kohtaan sekä osoittamalla kiinnostusta asiakkaan toimintaa kohtaan. (Salminen 2018, 151-152.)

**9.Asiakassuhteen ja luottamuksen vahvistaminen.** Hyvän luottamuksen kehittyminen on tärkeää, koska sitä kautta asiakas kertoo helpommin mm. toiminnastaan ja tavoitteistaan sekä antaa palautetta. Myös mahdolliset ongelmatilanteet ovat helpompi hoitaa, kun asiakassuhde ja luottamus on hyvä. Oma toiminta on kannattavaa myös tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, jotta vaihtamisesta tulee epämieluisempää, koska vaihtaminen vaatisi muutosta totutusta rutiinista. (Salminen 2018, 152-158.)

Hernberg käsittelee osittain samoja myyntiin liittyviä aiheita kuin Salminen, mutta enemmän tietynä kokonaisuutena. Hänestä asiantuntijamyynnissä oleelliset osuudet ovat vuorovaikutus, asiakastuntemus, rakentava viestintä, auttaminen, yhteisen edun etsiminen, tavoitteellisuus ja proaktiivisuus. Näiden lisäksi hän keskittyy myös asiantuntijabrändiin ja sen vaikutukseen myynnissä.

Vuorovaikutusta ja sen roolia käsitellään molemmissa kirjoissa samantyyllisesti. Tavoitteena on siis asiakasta kuuntelemalla ja havainnoimalla saada tietoa asiakkaan tarpeista, jolloin on mahdollista esittää ratkaisuja. Hernberg tuo tosin esiin enemmän sitä näkökulmaa, kuinka vuorovaikutuksessa on tärkeää, että molemmat osapuolet saavat siitä jotain. Pitää siis varoa, ettei myyjällä ole mielessään vain oman myynnin kasvattaminen vaan pyritään selvittämään asiakkaan tarpeita

eikä heikkouksia, joita hyödyntää myynnissä. Hänen näkökantansa painottaakin enemmän sitä, kuinka vuorovaikutuksessa ei ole kyse manipuloinnista, jonka tavoitteena on saada asiakas ostamaan vaan tarkoituksena on ymmärtää asiakasta sekä hänen ongelmiaan. Olennaista on, että asiakas kokee palvelun arvokkaammaksi kuin hinnan, jonka hän siitä maksaa ja että palvelu on oikeasti ratkaisu hänen ongelmaansa. Samalla on kuitenkin muistettava arvostaa palvelun tuottamiseen käytettyä aikaa ja varmistaa, että asiantuntijana hyötyy vuorovaikutukseen käytetystä panostuksesta riittävästi. Hyvässä vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet hyötyvät. (Hernberg, 2013, 88-89, 92-93, 107-111.)

Samalla tavalla esitellään myös myymisen vaatima asiantuntijamainen osaaminen. Vaikka myyminen saatetaan usein nähdä yksinkertaisena tuotteiden tarjoamisena, jossa jokainen voi tarpeeksi monen toiston jälkeen onnistua on omalla taustatiedolla suuri merkitys. Ajatuksena on, että asiantuntijat omaavat laajempaa tietoa omalla osaamisensa alueellaan kuin asiakkaat ja juuri tästä osaamisesta asiakkaat hyötyvätkin. Myyminen on ratkaisujen keksimistä ja niiden löytämistä asiakkaiden erilaisiin ongelmiin, joten sitä ei pitäisi ajatella jotenkin sopimattomana asiantuntijatyölle. Molempien kirjoittajien näkökulmasta asiantuntijatyöhön sopii myynnin osuus. Tällaisessa myynnissä voikin ajatella olevan kyse enemmänkin asiakkaan auttamisesta. Tärkeää on kuitenkin myös muistaa oppia tunnistamaan ne tilanteet, joissa kokee pystyvänsä olemaan oikeasti avuksi. (Hernberg, 2013, 95-96, 98, 104-107.)

Tähän liittyen Hernberg tuo esiin myös sen, kuinka vaikka ollaankin asiantuntijan asemassa ei saisi tuudittautua tietynlaiseen ylimieliseen ajatusmaailmaan, jossa tärkeintä on, että asiakas on kuullut oman näkemyksen. Omia ratkaisuja ei välttämättä kannata työntää valmiina suoraan asiakkaalle vaan välillä voisi olla hyvä johdatella heitä päätymään samaan ratkaisuun kuin itsekin on ajatellut keskustelun kautta. Tällä tavalla he myös ymmärtävät ratkaisun arvon paremmin ja pitävät sitä myös arvokkaampana. Eli vaikka itsellä olisikin selkeä kuva siitä mikä ratkaisu olisi niin joskus voi olla hyvä ohjata asiakas ajattelemaan samalla tavalla. (Hernberg, 2013, 100, 102-103.)

Hernberg käsittelee hieman enemmän Salmiseen verrattuna myynnin tavoitteellisuuden roolia. Hänestä tärkeintä on tietää mitä tavoittelee, kun tapaa asiakkaan



ja näiden asettamiensa tavoitteiden perustella suunnitella useampi tapa päästä kyseisiin tavoitteisiin. Tällä tavalla varaudutaan yllättäviinkin tilanteisiin ja myös vastaväitteisiin. Yksi osa tavoitteiden asettamista on sen pohtiminen mistä asioista ei ole valmis antamaan periksi. Tähän liittyy arvojärjestyksen tekeminen, jonka avulla voi sitten myyntitilanteessa päättää mitkä asiat ovat tavoitteiden kannalta ensisijaisen tärkeitä ja mitkä voi jättää taka-alalle. Hän myös painottaa enemmän sitä, kuinka myyjän rooliin kuuluu omatoiminen aktiivisuus. Tämä tarkoittaa aktiivisen toimijan roolin ottamista, kun se on mahdollista. Myyntitilanteessa aktiivisuus voisi olla esimerkiksi kaupan vieminen loppuun ja kysymällä asiakkaalta oleellisia kysymyksiä kaupan etenemisen kannalta. Tämä aktiivisuus on lopulta tiiviisti yhteydessä asetettuihin tavoitteisiin, sillä se on paljolti myyjän tehtävänä kuljettaa kaupantekoa eteenpäin. Eli tilanteissa, joissa asiakas on saattanut pyytää miettimisaikaa, olisi myyjän kannattavaa itse ottaa yhteyttä sopivan pitkän ajan kuluttua asiaan liittyen. (Hernberg, 2013, 111-116.)

Hernbergin asiantuntijabrändäykseen liittyvä luku sivuaa osittain Salmisen neuvoja ja näkemyksiä liittyen asiakkaiden hankintaan, ensikokemukseen ja markkinointiin. Lyhyesti asiantuntijabrändissä on kyse oman osaamisensa paketoinnista niin että se erottuu positiivisesti haluamillesi henkilöille kuten asiakkaille. Tarkoituksena on, että halutulle asiakasjoukolle tulee ensimmäisenä juuri asiantuntija mieleen, kun he tarvitsevat hänen tarjoamiaan palveluja. Välineinä brändin rakennuksessa on mm. sosiaalisen median kanavissa vaikuttamisen, seminaarien pitäminen ja mediajulkisuus esimerkiksi antamalla haastattelun liittyen ajankohtaiseen asiaan. Tämän lisäksi siihen kuuluu paljon markkinointiviestintää, mutta kun brändi on muodostunut tarpeeksi hyväksi se vähentää tarvittua markkinointia, koska sana kiertää ihmisten kesken. Hyvin rakennetulla brändillä on mahdollista esimerkiksi kerätä suosituksia, jotka ovat erittäin arvokkaita uusien asiakkaiden saannissa. Hyvin rakennettu brändi antaa myös tietynlaista takuuta omasta osaamisestaan asiakkaille ja se yhdistetäänkin silloin joko laatuun tai muihin positiivisiin palveluominaisuuksiin. Hyvä asiantuntijabrändi tekee myös Salmisen kertomista myyntivaiheista, kuten asiakkaiden hankinnasta ja ensivaikutelman luomisesta, helpompaa. (Hernberg, 2013, 122-129, 147-149, 155-165.)

Molempien kirjoittajien näkemyksiin myynnin roolista asiantuntijatyössä ja kuinka se toteutetaan, liittyi vahvasti kirjanpitäjien muuttuva työnkuva. Moni esitetystä

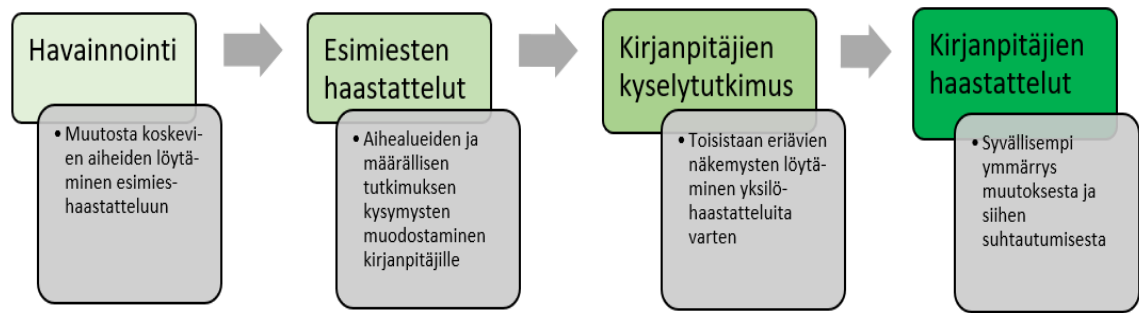
asioista kuten asiakkaiden auttaminen, kuuntelu, ratkaisujen löytäminen, kaupan päättäminen sekä palvelun toteuttaminen tulee olemaan oleellinen ainakin osittain tulevaisuuden työnkuvassa. Tekemiemme havaintojen perusteella kirjanpitäjien työssä on kuitenkin asioita, jotka muuttavat joidenkin esitettyjen näkemysten vaikutusta ja ohjeiden roolia. Asiat, kuten asiakkaiden hankkiminen ja oman asiantuntijaosaamisen markkinointi, eivät ole samalla tavalla oleellisia, sillä tilitoimistoissa työskentelevät kirjanpitäjät harvemmin hankkivat itse asiakkaita. Myöskin itse myyminen tapahtuu hieman eri tavalla, koska asiakkailla on jo jonkinlainen asiakassuhde kirjanpitäjään, jolloin he eivät ole aivan tuntemattomia. Tämän lisäksi asioilla, kuten asiantuntijabrändi ja ensivaikutelma, on erilainen merkitys sekä rooli uudessa työnkuvassa. Asiantuntijuus tulee enemmän esiin juuri olemalla tekemisissä asiakkaan kanssa ja auttamalla häntä sekä tukemalla omalla osaamisellaan hänen toimintaansa muun kirjanpidon yhteydessä. Myös kirjanpitäjän työssä hyvän ensivaikutelman antaminen on tärkeässä roolissa, mutta se ei ole kuitenkaan yhtä isossa roolissa kuin silloin, jos tarkoituksena olisi hankkia uusia asiakkaita.

## 4 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA KULKU

Päätimme toteuttaa tutkimuksen useammassa vaiheessa. Harjoittelun aikana tekemiemme havaintojen pohjalta laadimme ensin muutosta käsitteleviä kysymyksiä palvelupäälliköille tehtävää haastattelua varten. Tarkoituksena oli näin kerätä haastattelujen myötä tietoa niistä muutoksen esiin tuomista haasteista, jotka näkyvät esimiehille heidän työskennellessään alaistensa kanssa.

Palvelupäälliköiden haastatteluista nousseiden teemojen avulla muodostimme aihealueet ja määrällisen tutkimuksen kysymykset, jotka esitimme kyselytutkimuksen muodossa niille tilitoimistossa työskenteleville, joiden tehtävänimike on muuttunut kirjanpitäjistä taloushallinnon asiantuntijaksi. Toteutimme kyselytutkimuksen paperilomakkeen muodossa. Pyysimme avuksi palvelupäälliköitä, jotka jakoivat lomakkeet taloushallinnon asiantuntijoille aamun kuulumistenvaihdon yhteydessä. Näin menettelemällä toivoimme saavamme vastausprosenttia nostettua, koska sähköinen lomake helposti hukkuu sähköpostiin tai tulee heti poistetuksi. Taloushallinnon asiantuntijoiden sähköpostin purkaminen oli havaintojemme mukaan paljon aikaa vievää ja turhat viestit karsitaan sieltä heti pois.

Toteutimme kyselytutkimuksen nimellisenä, koska halusimme lähettää osalle vastanneista myöhemmin haastattelukutsut. Kyselytutkimus pidettiin tarkoituksella mahdollisimman suppeana ja sellaisena, että siihen olisi mahdollisimman nopeaa ja vaivatonta vastata, jotta saisimme mahdollisimman monen vastaamaan työkiireiden alla. Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella valitsimme syvällisempää haastattelua varten taloushallinnon asiantuntijoita, joiden vastaukset poikkesivat toisistaan. Näin halusimme syventää ymmärrystämme muutoksesta eri tavoin ajattelevia ihmisiä haastattelemalla. Haastatteluiden kysymykset muodostimme kyselytutkimuksen pohjalta spontaanisti haastattelutilanteessa sekä kyselemällä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä tilanteen mahdollisimman tarkan kokonaiskuvan selvittämiseksi. Valittujen haastateltavien joukossa oli muutokseen positiivisesti, negatiivisesti sekä neutraalisti suhtautuvia.



KUVIO 5. Tutkimuksen kulku

Menettelemällä edellä mainitulla tavalla, saimme vastauksia kerättyä melko hyvin tinkimättä kuitenkaan muutoksen syvällisestä ymmärtämisestä, jonka pystyimme saavuttamaan ainoastaan haastatteleamalla taloushallinnon asiantuntijoita. Tutkimuksemme tuloksissa näkyi vahvasti kautta linjan myös työyhteisössä työskentelyn myötä karttunut havainnoinnin keinoin saatu tieto.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYYSIT

### 5.1 Esimiehet

Esimiehet olivat ensimmäisiä, joilta kerättiin tietoa haastattelemalla. Tavoitteena oli tuoda esille heidän näkökulmansa muutoksesta ja siitä, kuinka se on hoidettu. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat heidän mielestään olivat sillä hetkellä haasteellisimpia. Haastattelut koostuivat kahdestatoista pääkysymyksestä, joihin esitettiin tarkentavia kysymyksiä tilanteen mukaan. Mahdollisia haastateltavia oli yhteensä yhdeksän, joista lopulta kuusi haastateltiin. Haastattelut toteutettiin kolmen viikon aikana. Eri esimiehet on tässä vastausten läpikäynnissä merkitty kirjaimin A-E ja kirjaimet eivät vastaa esimiesten haastattelujärjestystä.

#### 5.1.1 Muutos ja sen toteutus

Haastattelu aloitettiin kysymällä, mitä mieltä esimiehet uskoivat kirjanpitäjien olevan muutoksesta. Yleisesti esimiehet vastasivat, että suhtautuminen muutosta kohtaan on ollut pääasiassa hyvää. Moni kuitenkin mainitsi löytyvän yksilöllisiä eroja siinä, kuinka muutos on koettu ja miten siihen on lähdetty mukaan. Osa on lähtenyt innoissaan mukaan työnkuvan muutokseen, koska se on juuri sitä, mitä he ovat kaivanneetkin. Toiset taas ovat lähteneet mukaan varautuneesti.

Esimies A oli omassa tiimissään aloittanut alan muuttumisesta puhumisen jo hyvissä ajoin, jo ennen kuin itse muutosprosessiin ryhdyttiin Tilitoimistossa. Tämä on hänen näkemyksensä mukaan helpottanut muutoksen tuomien haasteiden vastaanottamista. Muutama esimies myös mainitsi, kuinka muutos koettiin aluksi pelottavana. Varsinkin uusi myynnillinen osuus omassa työssä on koettu haastavaksi sekä pelottavaksi asiaksi. Esimies D kertoi, että hänen tiiminsä keski-ikä on alhaisempi, ja osa tiimin jäsenistä on rekrytoitu suoraan uuteen rooliin, millä on varmasti ollut vaikutusta muutokseen suhtautumisessa, koska työntekijöillä ei ole ollut aiempaa omakohtaista kokemusta kirjanpitäjänä työskentelystä. Tämän esimiehen tiimin vanhemmatkin työntekijät, jotka suhtautuivat muutokseen aluksi

negatiivisemmin, ovat käytännön kokemuksen kautta muuttaneet asennettaan positiivisemmaksi.

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin heidän omaa mielipidettään muutoksesta sekä siitä, miten yritys on onnistunut muutosprosessin toteuttamisessa. Esimiehet olivat kaikki sitä mieltä, että muutos on hyvä ja tarpeellinen. Heidän vastaustensa taustalla oli näkemys siitä, että ala on muutenkin kehittymässä Tilitoimistossa meneillään olevan muutoksen suuntaan. Tärkeää on pysyä kehityksessä mukana sekä vastata asiakkaiden tarpeisiin paremmin. Joka tapauksessa vaihtoehtoina ovat joko asiakkaiden määrän kasvattaminen per kirjanpitäjä tai työnkuvan laajentaminen ja muuttuminen. Esimies A piti muutosta mielenkiintoisena, koska se muuttaa myös hänen työnkuvaansa. Esimiehet olivat melko lailla samaa mieltä itse muutoksen hoidosta organisaatiossa. Heistä se on hoidettu pääasiassa hyvin ja esimerkkeinä tästä mainittiin kattavat koulutukset, tarjottu tuki ja käytettävissä oleva materiaali. Yksi esimiehistä oli jopa sitä mieltä, että tämä on yrityksen parhaiten toteutettu muutos tähän mennessä.

Moni esimies kuitenkin mainitsi, että eroavaisuudet yksilöiden välillä ovat saattaneet jäädä liian vähälle huomiolle. Tämä tarkoittaa siis sen huomioon ottamista, että ihmiset etenevät omaan tahtiinsa muutoksessa, ja jotkut tarvitsevat enemmän tukea sekä apua kuin toiset. Yksi esimies mainitsi myös, kuinka myynnin haastavuutta on saatettu alun perin aliarvioida ja panostus koulutukseen ei ehkä ole ollut vielä riittävää tältä osin. Kirjanpitäjät pitäisi saada paremmin kiinni myyntityöhön. Hän kuitenkin uskoi, että tähän tulee muutos tulevaisuudessa ja panostusta tullaan lisäämään.

Kysymyksissä ”Onko kirjanpitäjillä kaikki tarvittava käytössä uudessa roolissa menestymiseen?” ja ”Mahdollistaako nykyinen työprosessi toimimisen uusissa työtehtävissä?” vastaukset olivat melko samankaltaisia keskenään. Suurin osa vastasi kirjanpitäjillä olevan kaikki tarvittava käytössä työtehtävissään suoriutumiseen. Keskiössä oli erityisesti se, kuinka hyvin tukea on heille tarjolla. Tämä tuli esiin kaikkien vastauksissa. Tukea saa esimerkiksi johtavilta asiantuntijoilta, esimiehiltä ja omilta tiimiläisiltä. Sekin tuotiin esiin, että tukea pitäisi myös osata pyytää. Monet myös kehuivat uusista tuotteista pidettyjä koulutuksia sekä näiden

palveluiden tuottamiseen liittyviä ohjeita. Muutaman esimiehen näkökulmasta uudessa roolissa toimimisessa on myös tärkeää oppiminen tekemisen kautta ja tarjotun materiaalin itsenäinen sisäistäminen.

Esimiehistä suurin osa oli sitä mieltä, että nykyinen kirjanpito prosessi mahdollistaa uudessa roolissa toimimisen. Yksi esimies näki, että hänen tiimissään prosessi aiheuttaa vielä ongelmia heidän asiakkaidensa toimialan vuoksi. He eivät voi esimerkiksi automatisoida kirjanpito prosessia yhtä hyvin, kuin muissa tiimeissä ja siksi iso osa kirjanpidosta onkin käsityötä eli sisältää paljon rutiininomaista tiliointiä. Hän kuitenkin ajattelee, että nykyinen kirjanpito prosessi mahdollistaa uudessa roolissa toimimisen. Lisäksi hänellä on vahva usko siihen, että jatkuva ohjelmistokehitystyö Tilitoimistossa helpottaa muutosprosessin etenemistä. Muutkin esimiehet olivat vahvasti sitä mieltä, että mahdolliset ohjelmistoista johtuvat haasteet helpottavat tulevaisuudessa kehitystyön myötä.

Yleisesti moni piti kirjanpito prosessin toimivuudessa aikataulutusta erittäin tärkeänä, jotta kuukausikirjanpidon ja uudet asiantuntijapalvelut saadaan sopimaan yhteen. Muutama esimies myös mainitsi asiakaskohtaisten prosessiparannusten merkityksen olevan yhä suurempi työtilanteen kokonaishallinnan kannalta. Yksi heistä myös kertoi, kuinka tärkeää olisi päästä eroon sellaisesta näkemyksestä, että konsulttityö olisi lisätyötä, eikä osa normaalityöprosessia.

Kysyttäessä esimiehille tarjotun tuen riittävydestä, oli vastauksissa pieniä eroja. Useimmat kokivat saaneensa tukea ihan riittävästi. Erilaisiksi tukimuodoiksi mainittiin koulutukset, henkilökohtaiset työnohjaukset, ryhmätyönohjaukset ja työkalut. Esimiesten kokemassa tuen tarpeessa oli eroja. Yhden mielestä esimiehen tulisi olla tarpeeksi itseohjautuva, ettei tukea tarvitsisi paljon ja koulutuksia on ollut hänestä liaksikin. Kaksi esimiestä taas mainitsi, kuinka olisi ehkä ollut tarvetta suuremmalle määrälle koulutusta/tukea liittyen erityisesti muutosjohtamiseen. Parhaiten esimiesten työtä helpottavia tapoja olivat kokemusten jakaminen ryhmissä sekä tekemään oppiminen toistojen kautta.

### 5.1.2 Uusi rooli ja siinä suoriutuminen

Uuden roolin vaikutuksista ja kirjanpitäjien kokemasta siihen liittyen kysyttiin ensin kysymyksellä ”Miten kirjanpitäjät ovat ottaneet uuden roolin vastaan ja mitä vaikutuksia on suuremmalla myyntityön määrällä ollut?”. Monen esimiehen mielestä kirjanpitäjien suhtautuminen uuteen rooliin on ollut yleisesti positiivista. Jokaisella heistä oli kuitenkin erilaisia kokemuksia ihmisten suhtautumisesta siihen. Esimies A kertoi, kuinka aluksi lähdettiin liikkeelle hieman pakottaen esimerkiksi palveluiden tarjoamiseen. Tämä tarkoitti tiettyjen tavoitteiden asettamista palveluiden tarjoamiseen, esimerkiksi tarjottujen palveluiden määrän seuraamista sekä ponnisteluja tavoitteisiin pääsemiseksi. Hän ei uskonut, että olisi päästy yhtä hyvin liikkeelle, jos työntekijöille olisi annettu täysin vapaa etenemistähti (tarjoamisia olisi jäänyt tekemättä). Hän kuitenkin mainitsi, että tällainen pakonomainen tarjoaminen aiheutti varmasti ahdistusta ja pelkoa. Myynti oli aluksi hyvin haastavaa ja pelottavaa, eikä lainkaan ideaalista myyntiä eli tarvekartoituksen sekä hyödyn selvittämistä asiakkaan näkökulmasta. Kevään aikana esimies on huomannut enemmän konsulttimaista keskustelua asiakastapaamisissa, mutta paljon on vielä kehittymisen varaa.

Esimes B kertoi, että aluksi koettiin paineita roolin muutoksesta. Etenkin palkkataso on herättänyt mietteitä siitä, vastaako se uutta laajempaa taloushallinnon asiantuntijan roolia. Hän kertoi myös, kuinka myynti koetaan pelottavana ja kuinka tarjoamisessa on haasteita sekä parannettavaa. Hänestä konsulttipalveluiden hyödyt pitää osata tuoda esiin asiakkaalle, sillä kyseisten palveluiden tarpeellisuutta ei ole yhtä helppoa perustella kuin lakisääteisten palveluiden. Palvelut ajatellaan ehkä vain tehtävinä asioina, vaikka ne tulisi saada myytyä vakuutavasti ensin asiakkaille. Hän kuitenkin uskoo, että kun päästään tuottamaan konsulttipalveluita asiakkaille, helpottuu niiden tarjoaminen jatkossa. Tällä hetkellä suurin haaste on asiakkaan tarpeen tunnistaminen, ratkaisun löytäminen ja hyödyn perustelemine.

Esimes C kertoi, että innottomasti muutokseen mukaan lähteneet eivät silti ole vastustaneet muutosta. He saattavat hänen mielestään olla vain hitaampia etenemään muutoksessa sekä kaivata enemmän tukea. Hän toi myös esiin sen,



kuinka aiempi kokemus asiantuntijatehtävistä on saattanut vaikeuttaa sen hahmottamista, mikä heidän työssään muuttuu ja että aiemmin ilmaiseksi tuotetut palvelut ovatkin nyt laskutettavaa työtä. Tämä on myös haaste, koska ne asiakkaat, jotka ovat aiemmin saaneet tällaista asiantuntijatyötä ilmaiseksi, joutuvat nyt maksamaan siitä. Tätä voi olla vaikeaa hyväksyä. Tämä on isompi ongelma kokeneempien tiimien ja henkilöiden kohdalla, jotka ovat jo tavallaan tehneet enemmän asiantuntijamaisempia töitä. Hän kertoi myös, kuinka tämän hetken suurin huoli on siinä, miten saada mahdutettua uudet tehtävät omaan työpäivään.

Esimies D toi esiin, kuinka hänen tiimissään on muokattu joidenkin työntekijöiden asiakaslistaa lyhyemmäksi, jotta se sopisi uuteen rooliin. Hän mainitsi, että uudet palvelut ovat haastavuudeltaan eri tasoisia ja tämä vaikuttaa siihen, kuinka haastavaksi niiden tarjoaminen tai myyminen koetaan. Hän kuitenkin kertoi uskovansa siihen, että jokainen varmasti oppii ajan kanssa toimiman uudessa taloushallinnon asiantuntijan roolissa.

Esimies F oli ainoa, joka mainitsi, että työnkuvan muutos on otettu vaihtelevasti vastaan. Kirjanpitäjät ovat opetelleet sisäistämään, mitä uusi rooli tarkoittaa heidän kohdallaan ja omassa työssään. Myyntityön osuudesta kaikki eivät ole kovin innoissaan. Hänen mielestään tähän on auttanut avoin keskustelu sekä asiakkaan auttamisen ajatteleminen asiakkaalle myymisen sijaan. Palveluita on opittu tarjoamaan ja kauppoja myös tekemään. Palveluiden tarjoaminen ja myyminen sekä myyntiargumentit ovat kuitenkin olleet kirjanpitäjille haasteellisia.

Esimies E toi esiin muutoksen pelottavuuden sekä sen, kuinka paljon tittelin muutos vaikuttaa henkisesti. Uuteen rooliin täytyy kasvaa. Hän toi myös esiin sen, kuinka asiantuntijuutta on ollut jo aiemminkin osana kirjanpitotyötä. Tätä ei olla ehkä osattu ajatella ennen kokonaisuutena. Oman tittelin muutos saattaa jännittää, ja moni ei tule ajatelleeksi, kuinka korkealla tasolla oma osaaminen jo on. Asiantuntijuus herättää helposti ajatuksia siitä, että kaikki pitäisi jo valmiiksi tietää ja osata, vaikka kyse on ennemminkin siitä, miten osaa hakea ja löytää tietoa.

Esimiehiltä kysyttiin myös siitä, miten uuteen rooliin liittyvissä tehtävissä on onnistuttu tähän mennessä kysymyksellä ” Kuinka hyvin uutta roolia on toteutettu

esim. tilinpäätöspalavereissa?”. Suurimman osan mielestä tähän mennessä on onnistuttu vaihtelevasti ja se on riippunut paljon yksilöstä.

Esimies C toi esiin, että tähän mennessä tehdyt kaupat ovat painottuneet enemmän hallinnollisen puolen palveluihin ja asiantuntijapalvelut sitä vastoin ovat jääneet vähemmälle huomiolla. Tästä syystä tarvitaan vielä lisää koulutusta sekä asioiden kertaamista. Koulutusta pitäisi olla enemmän esimerkiksi palvelun hyödyn perustelemiseen ja asiakkaan vastaväitteiden käsittelemiseen. Esimerkiksi, miten asiakkaalle myydään senkin jälkeen, kun hän on jo kertaalleen sanonut ei. Tällä hetkellä luovutetaan liian helposti ja hyödyn parempi esille tuominen on onnistumisen kannalta kriittisessä asemassa. Monipuolinen hyötyjen tunnistaminen olisi opittava, koska asiakkailla on erilaisia tarpeita. Samanlaisia huomioita tarpeiden/hyötyjen tunnistamisen ja kaupan päättämisen kehitystarpeesta oli myös esimiehillä B ja F. Heidän haastatteluissaan tuli ilmi myös näkemys, että palveluiden esittelemiseen pitäisi panostaa asiakaspalavereiden aikana, ja että jokaisen olisi hyvä löytää itselleen sopiva tapa palveluiden tarjoamiseen.

Esimies D:n näkemyksen mukaan jo tilinpäätöspalaverin pitäminen asiakkaalle on asiantuntijaroolissa toimimista. Palaverit ovat ihanteellisia tilaisuuksia asiantuntijarooliin kuuluvien asioiden läpikäyntiin, kuten esimerkiksi yrityksen taloudellisen nykytilanteen analysointi ja tulevaisuuden arviointi. Iso kysymys onkin asiantuntijuuteen liittyen siinä, miten kannattaa tuoda esiin tämä uusi asiantuntijan rooli asiakkaalle. Hänestä juuri tietyt vuosittaiset palaverit, kuten tilinpäätöspalaveri, ovat tällä hetkellä melkein ainoat tilanteet sitä varten.

Esimiehellä E oli myös näkemyksiä asiantuntijarooliin liittyen. Hänestä ajatusmaailman tulisi muuttua asiantuntijamaisemmaksi eli yrityksen taloustilanteen historiallisesta tarkastelusta enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaksi. Hänestäkin suurimpana haasteena uuden roolin toteuttamisessa on uusien palveluiden esille tuominen asiakkaan kanssa keskustellessa, ja ylipäätään asiantuntijaroolin esille tuominen palvelutilanteissa.

Esimiehiltä kysyttiin, millaiset asiat ovat helpottaneet kirjanpitäjien uudessa roolissa toimimista ja etenemistä muutoksen mukana. Tähän suurin osa mainitsi kokemusten jakamisen tiimeissä, vertaistuen, onnistumisen kautta oppimisen ja

vinkkien jakamisen. Yksittäisinä mainintoina tuli aktiivinen mukana olo kirjanpitäjien asiakastilanteissa, alussa asetetut tavoitteet, joiden avulla saatiin uudessa roolissa toimiminen aloitettua, tiimitoiminnan tukeminen sekä kirjanpidollisten neuvojen jakaminen aamukokoontumisten lopuksi.

### **5.1.3 Asiakkaiden tunteminen ja heidän suhtautumisensa uuteen rooliin**

Yhtenä oleellisena osana uutta asiantuntijamaisempaa roolia on asiakkaan toimintaan tutustuminen ja toimialan tunteminen. Tähän liittyen esimiehiltä kysyttiin täydentävänä kysymyksenä (yleensä roolin toteutuksen kysymyksen yhteydessä), miten kirjanpitäjät ovat onnistuneet asiakkaan toiminnan tuntemisessa?

Tavallisesti kirjanpitäjiä neuvotaan katsomaan asiakkaiden verkkosivut ja käymään läpi heidän raporttiansa luvut. Ja tällä tavalla useimpien esimiesten vastausten mukaan palaverieihin valmistaudutaankin. Moni mainitsi myös, että johtavilta asiantuntijoilta on mahdollista saada apua asiakkaan toiminnan arvioimiseen ja oleellisten asioiden löytämiseen tilinpäätöspalaveria varten. Tämän tuen avulla on tarkoitus saada pohjaa ja tukea tulkintakyvyn kehittymiselle.

Esimies A:n mielestä asiakkaan toiminnan tuntemiseen pitää löytyä aikaa. Kyse ole niinkään asiakkaan toiminnan tuntemisen puutteesta vaan siitä, että tämän tyyppinen tutkailu pitäisi saada osaksi normaalia työtä. Tähän liittyy myös keskustelut asiakkaan kanssa. Hänen näkemyksensä mukaan uuden roolin mukainen asiakkaan kontaktointi pelottaa ja on siksi haasteellista. Asiakkaan alan tuntemiseen pitäisi panostaa entistäkin enemmän ja asiakaskohtaamisten avulla olisi hyvä kartuttaa ymmärrystä heidän toiminnastaan. Hän mainitsi, että ennen asiakastapaamista, kuten esimerkiksi tilinpäätöspalaveria, on tyypillisesti katsottu läpi asiakkaan verkkosivut. Tähän liittyen esimies E toikin esiin sen kuinka pitkäaikainenkaan asiakkuus ei ole tarkoittanut sitä, että kirjanpitäjä tuntisi asiakkaan toiminnan erityisen hyvin.

Esimies D puolestaan toi esiin, että asiakkaiden toimintaan on tutustuttu sitä mukaa, kun on ehditty. Hän kertoi, kuinka uusien asiakkaiden kanssa on ollut paljon kiirettä ja siinä vauhdissa on asiakkaan tunteminen jäänyt vähemmälle huomiolle.

Siksi hänestä onkin hyvin tärkeää panostaa asiakaspalaveriinkin, koska niihin valmistautuessa tutustutaan asiakkaaseen. Haastatteluvastauksista on nähtävissä, että tilanteet voivat olla hyvin erilaisia eri tiimeissä, tai ainakin esimiesten näkemykset ajankäyttöön liittyen vaihtelevat. Sama esimies kertoi vielä, että tällä hetkellä keskitytään asiakkaille soittamiseen ja asiakastyytyvyyden parantamiseen.

Esimies B:n mielestä sen lisäksi, että kirjanpitäjillä on tukena johtavat asiantuntijat, olisi hyvä välillä kysyä ihan työkaverilta mielipiteitä, jolloin voi välttyä omiin näkökantoihin jumiutumislta. Myös hän on sitä mieltä, että asiakkailta itseltään tulisi kysellä enemmän heidän toimintaansa liittyen.

Esimies C kertoi, kuinka hänen tiimissään oli tehty niin, että kirjanpitäjille oli annettu tehtävä, jossa heidän tuli esitellä omalle esimiehelleen yksi omista asiakkaistaan. Tässä esittelyssä heidän tuli esimerkiksi kertoa, mitä asiakas tekee, ketkä ovat heidän suurimpia asiakkaitaan, toimittajiaan sekä kilpailijoitaan. Nämä tehtävät olivat esimiehestä hyvin onnistuneita, ja hänestä tällainen tehtävä voisi olla jatkuvana osana työnohjauksissa, esimerkiksi kerran kuukaudessa tai kahdessa kuukaudessa. Esimies kertoi myös esimerkkitilanteen, jossa kirjanpitäjä oli auttanut asiakasta hakukoneoptimoinnissa hänen verkkosivuihinsa tutustumisen jälkeen. Tällainen tehtävä on saattanut olla yleisesti kaikissa talon tiimeissä tehtävänä, vaikka se ei tullutkaan esiin suurimmassa osassa haastatteluja.

Osan esimiesten kanssa tuli myös puhetta siitä, miten asiakkaat ovat reagoineet siihen, että heidän toimintaansa on tutustuttu. Esimiesten C ja E kohdalla oli tullut positiivista palautetta tähän liittyen, mutta F ei muistanut, että tähän asiaan liittyen olisi asiakkailta tullut palautetta. Muiden kohdalla tämä ei tullut puheeksi.

Asiakkaiden tuntemiseen liittyen esimiehet A ja B kertoivat siitä, kuinka hyvin kirjanpitäjät ovat osanneet arvioida asiakkaidensa tarpeita. Molemmat toivat esiin sen, että kirjanpitäjät saattavat päättää välillä liikaakin asiakkaan puolesta, jolloin he eivät edes tarjoa lisäpalveluita asiakkaalle esimerkiksi hänen toimintansa pienen koon vuoksi. Myös esimies C mainitsi saman asian toisen kysymyksen yhteydessä ja kertoi samalla, kuinka ajan puutteen vuoksi tarpeiden analysointi sekä tunnistaminen on jäänyt vielä taka-alalle. Hänestä haasteena on tarpeiden

tunnistaminen asiakkaan sivulauseista ja raporttien luvuista. Asiakas ei myöskään vielä välttämättä osaa pyytää uusia palveluita, koska ne ovat uusia ja tämä vaikeuttaa tarpeiden selvittämistä ennestään. Esimiehen B mielestä tarvekartoitusta olisi voinut tehdä enemmän tiimin kesken, mutta hänestä jokaisen pitäisi myös yksilöllisesti ottaa vastuu omien asiakkaidensa tarpeiden kartoittamisesta.

Esimiehiltä haluttiin selvittää asiakkaiden suhtautumista muutokseen kysymällä, miten asiakkaat ovat reagoineet siihen ja saavatko he asiantuntijamaista palvelua kirjanpitäjän kanssa asioidessaan. Tähän vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja suurimmassa osassa vastauksia toistui, kuinka asiakkaiden suhtautuminen on ollut hyvin vaihtelevaa. Osa näkee kirjanpitäjän monipuolisemman uuden roolin ja hyväksyy sen, kun taas osan mielestä heillä on yhä perinteinen kirjanpitäjä, jolta pystyy nyt ostamaan lisäpalveluja. Tähän liittyen esimies A:n mielestä pitäisi panostaa enemmän siihen, että asiakkaat ymmärtävät roolin muutoksen. Hän ei myöskään usko, että asiakkaat kokisivat saavansa vielä lisäarvoa tuovaa palvelua. Muita asiakkaiden suhtautumiseen vaikuttavia tekijöitä olivat asiakassuhteen pituus ja se, miten kirjanpito on myyty asiakkaalle, eli onko puhuttu myynnin yhteydessä taloushallinnon asiantuntijasta, joka vastaa yrityksen kirjanpidosta vai pelkästään kirjanpitäjästä.

#### **5.1.4 Suurimmat haasteet uuden roolin toteuttamisessa**

Kysyttäessä esimiehiltä tämänhetkisistä suurimmista haasteista roolin toteuttamisessa, olivat vastaukset hyvin samankaltaisia toisiinsa verrattuna. Suurimpina haasteina nähtiin asenteisiin liittyvät hankaluudet ja myyntitaitojen kehittämiseen liittyvät asiat. Asenteiden osalta haasteena olivat motivaatio-ongelmat, erilaiset pelot ja itsevarmuuden puute omaan osaamiseen sekä uudessa roolissa toimimiseen liittyen. Rooli pitäisi myös nähdä osana omaa työtä ja tähän rooliin tulisi kasvaa, jotta itsevarmuus karttuisi. Yhtenä haasteena tässä mainittiin se, kuinka uuden roolin mukana tulleet uudet työtehtävät saatetaan nähdä irrallisena lisätyönä niin sanotun normaalin työn päälle, vaikka ne pitäisi sisäistää osana nykyistä työnkuvaa.

Myyntiin liittyen palveluiden hyötyjen perustelussa, asiakaskohtaisten tarpeiden löytämisessä ja kaupan päättämisessä on vielä kehittymisen varaa. Sekin mainittiin yhtenä haasteena, etteivät kirjanpitäjät tunne kaikkia uusia konsulttipalveluita tarpeeksi syvällisesti ja että heidät pitäisi saada tutustumaan niihin paremmin. Tähän tosin liittyy tosin aikataulutukselliset haasteet ja se, milloin on mahdollista löytää palveluihin tutustumiseen sopiva aika.

Työtehtävien aikatauluttaminen nähtiin yleisesti yhtenä suurimmista haasteista. Suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että kyse on ennemminkin kyvystä hallita oman työnsä aikatauluttamista, eikä niinkään siitä, ettei aikaa olisi tarpeeksi. Aikataulutukseen liittyvien ongelmien uskottiin esimiesten näkemyksen mukaan korjaantuvan ohjelmistopuolella tapahtuvan jatkuvan kehitystyön myötä.

Parin esimiehen mukaan kirjanpitäjien taidoissa palvella asiakkaitaan selkokielellä, on vielä kehittymisen varaa. Tämä on hieman ristiriidassa kyselytutkimuksen kanssa. Tässä tosin saattaa olla kyse siitä, että esimiehille tulee ensimmäisenä mieleen ne henkilöt, joille selkokieli on vielä haaste, eikä kyseessä ole siis yleinen koko tiimin osaamistason kattava näkökulma.

## **5.2 Kirjanpitäjien kyselytutkimuksen tulokset**

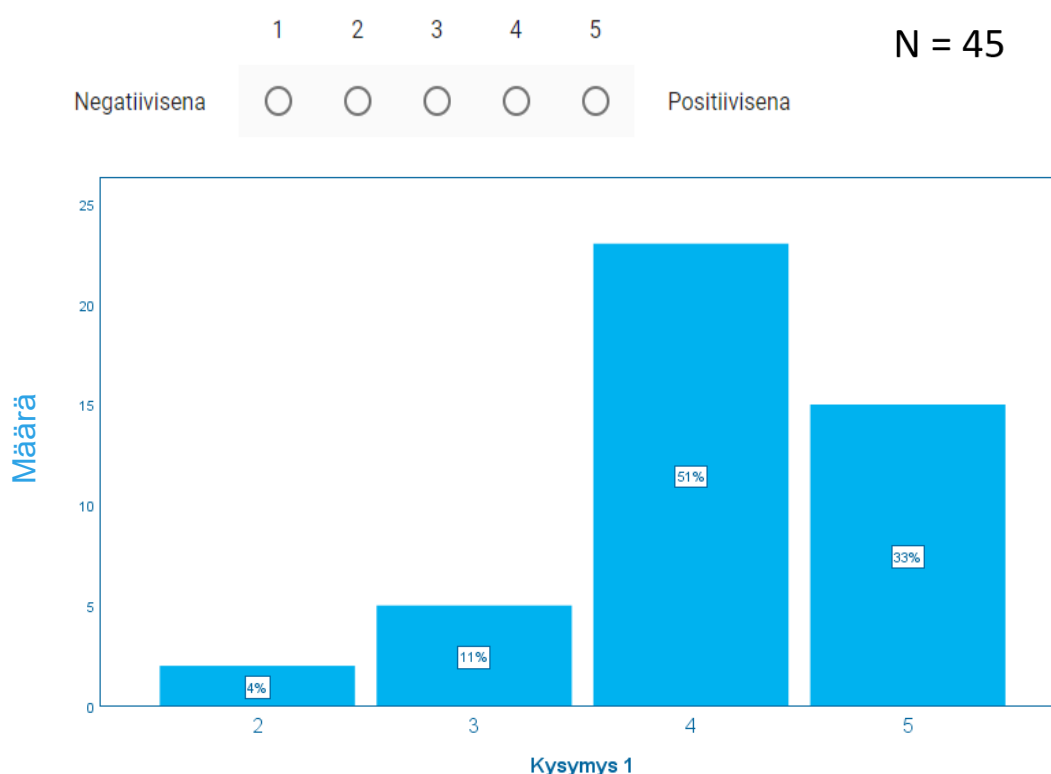
Tässä osiossa käsitellään tarkemmin kyselytutkimuksen vastauksia ja verrataan niitä haastatteluista saatuihin vastauksiin. Kysely jaettiin neljään osioon, joiden teemoina olivat: muutoksen kokeminen yleisesti, palveluiden tarjoaminen, asiantuntijuus ja aikataulutus. Jokaisen kysymyksen osalta on esitetty kuvio itse kysymyksestä, palkkikaavio vastauksista ja kysymykseen vastanneiden määrä. Jokaisesta kysymyksestä käydään läpi vastausten perusteella tehty yleinen havainto ja miten se on linjassa sekä esimiesten että kirjanpitäjien haastatteluista saatujen vastausten kanssa. Kaavioissa esitetyt prosentit on pyöristetty kokonaisluvuiksi ja yksi vastaaja vastaa hieman yli kahta prosenttia. Kyselyyn jätti kokonaan vastaamatta 9 henkilöä eli pyöristettynä 17% kaikista mahdollisista vastaajista. Vastaamatta jättäneet henkilöt olivat pääasiassa sellaisia, jotka eivät olleet paikalla silloin, kun kysely pidettiin.

### 5.2.1 Muutoksen kokeminen yleisesti

Yleisessä osuudessa pyrittiin selvittämään, miten muutos koetaan kirjanpitäjien näkökulmasta ja kuinka se on hoidettu niillä osa-alueilla, jotka ovat oleellisia muutoksen onnistuneessa toteutumisessa. Tällä alueella vastaukset olivat painottuneet yhtä kysymystä lukuunottamatta enemmän positiivisen puolelle ja kaikkiin kysymyksiin vastasi jokainen vastaajista.

#### Kysymys 1.

Koen työnkuvan muutoksen



KUVIO 6. Työnkuvan muutoksen kokeminen

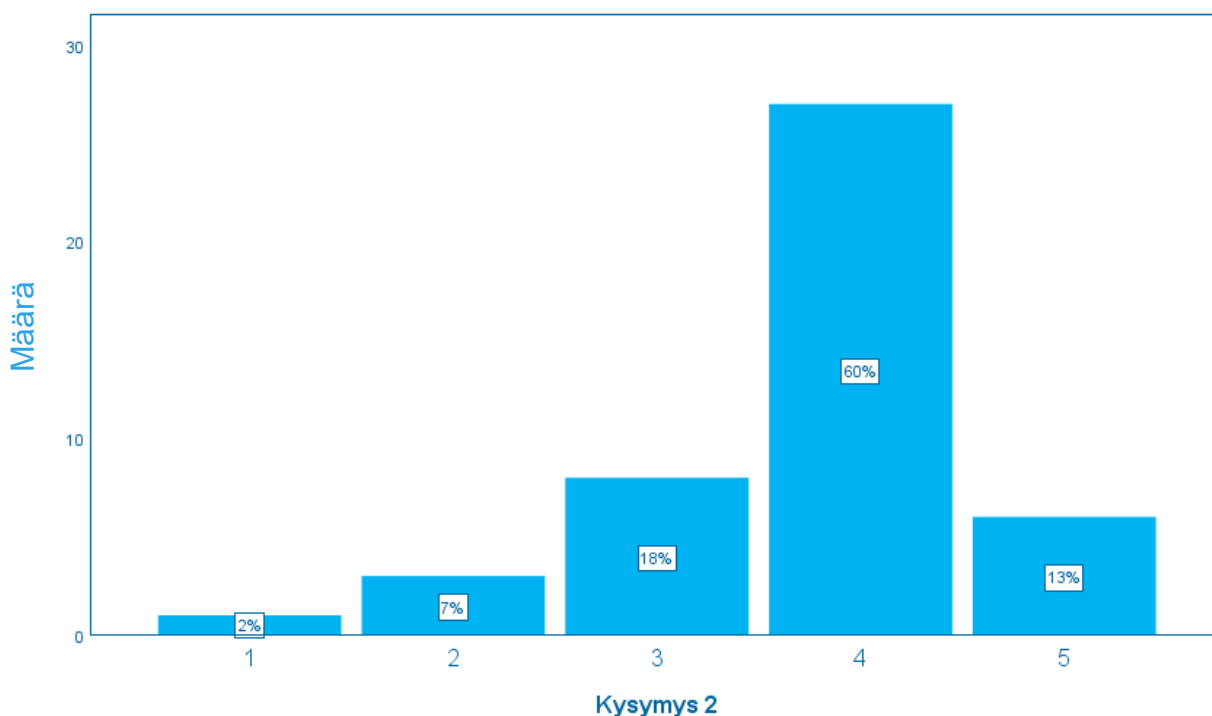
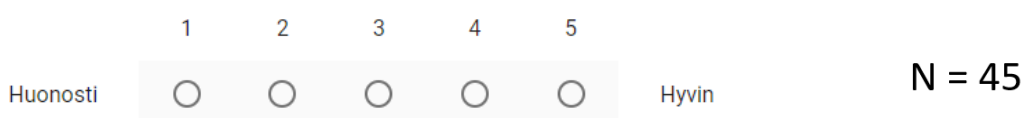
Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, miten muutos koetaan tilitoimistossa yleisesti. Tuloksista on havaittavissa, että suurin osa (yli 80 %) vastaajista kokee muutoksen enemmän positiivisena kuin negatiivisena. Tähän saattaa vaikuttaa se, että kirjanpitäjät ymmärtävät alan yleisestikin muuttuvan ja pitävät siksi yrityksen valitsemaa muutossuuntaa positiivisena tai he saattavat pitää roolin muutoksen mukanaan tulevia laajempia tehtäviä positiivisena asiana. Nämä seikat kävivät ilmi myös syventävissä kirjanpitäjien haastatteluissa. Kirjanpitäjät kokivat

työtehtävien monipuolistumisen ja tämän myötä mahdollisuuden kehittyä urallaan myönteisinä asioina.

Vastausten painottuminen pääosin positiivisen puolelle vastaa hyvin myös esimiesten näkemystä yleisestä suhtautumisesta muutosta kohtaan. Esimiesten käsitys kirjanpitäjien muutokseen suhtautumisesta oli saman suuntainen kyselystä saatujen vastausten kanssa.

## Kysymys 2.

Yritys on hoitanut muutoksen kirjanpitäjän näkökulmasta mielestäni



KUVIO 7. Kuinka yritys on hoitanut muutoksen kirjanpitäjien näkökulmasta?

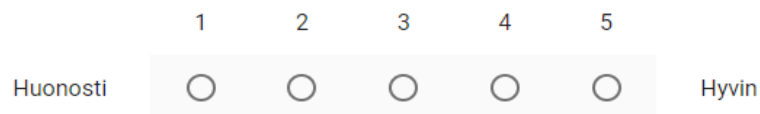
Muutoksen hoidossa myöskin suurin osa vastaajista (yli 70 %) oli sitä mieltä, että yritys on hoitanut muutoksen hyvin. Tässä isona tekijänä on todennäköisesti ollut viestintä, koulutukset, työvälineet sekä tarjottu tuki. Haastatteluissa nämä edellä mainitut seikat saivat kiitosta kirjanpitäjiltä. Erityisesti kiitosta saivat koulutukset ja johtavilta asiantuntijoilta saatavissa oleva apu.



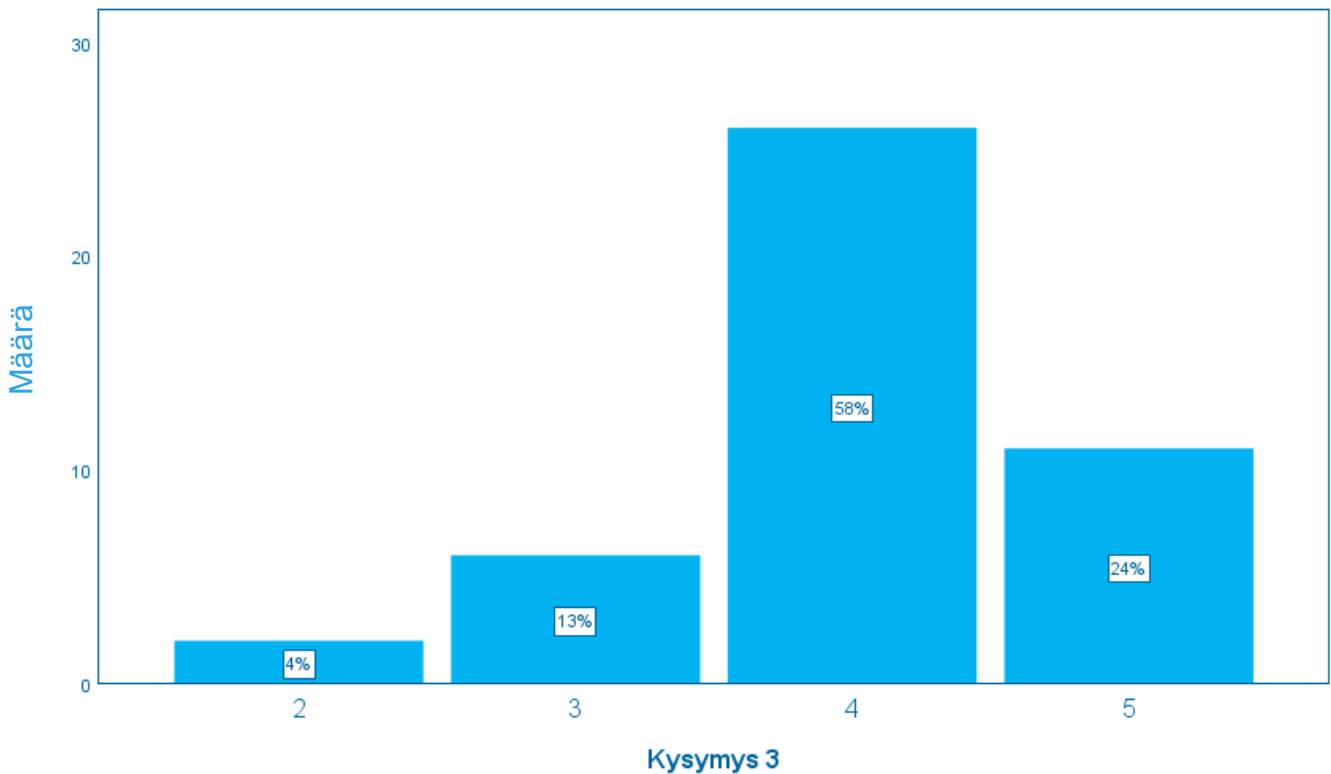
Esimiehet kertoivat haastatteluissa, että muutos on yleisesti hoidettu hyvin. Esimiesten haastattelussa esiin nousseita onnistumisen tekijöitä olivat mm. koulutukset, tiedottaminen, tarjottu tuki sekä käytettävissä oleva materiaali. Vastausten vahva painottuminen hyvän puolelle viittaisi siihen, että suurimmalla osalla kirjanpitäjiä on esimiesten kanssa yhteneväisiä kokemuksia muutoksen hoidosta.

### Kysymys 3.

Talon sisäinen viestintä toimii minusta



N = 45



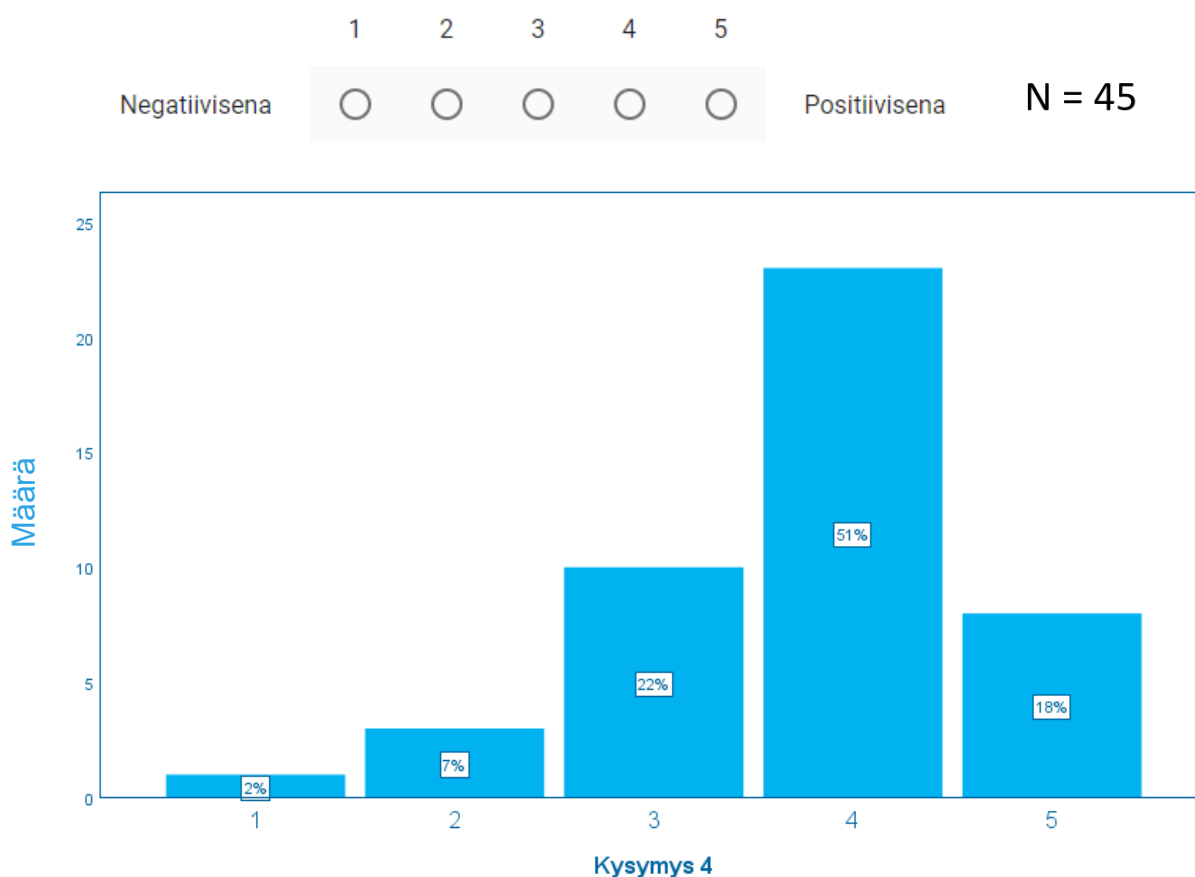
KUVIO 8. Talon sisäinen viestinnän toimivuus kirjanpitäjien näkökulmasta

Suurin osa kyselyyn vastanneista (yli 80 %) piti talon sisäistä viestintää toimivana. Tästä voisi päätellä, että muutokselle oleellinen viestintä koetaan suurimman osan puolesta hyväksi. Yhdessä kirjanpitäjän haastattelussa ilmeni positiivinen ilmaisu siitä kuinka asioista on tiedotettu hyvin. Muissa kirjanpitäjien haastatteluissa keskityttiin yhteen yrityksessä viestinnälle oleelliseen järjestelmään ja sen toimivuuteen, joten siksi tähän ei ollut monelta kommenttia.

Viestinnästä ei erikseen kysytty esimiehiltä, mutta muutama mainitsi muutoksen toteutusta koskevan pohdinnan yhteydessä, kuinka yrityksen linja oli tehty jo aluksi hyvin selkeäksi ja että asioista on informoitu hyvin. Kirjanpitäjien vastaukset viestintään liittyen vastaavat esimiesten kokemuksta muutoksen toteutuksesta, vaikka kysymys ei ollutkaan rajoitettu koskemaan vain muutosviestintää.

#### Kysymys 4.

Koen nykyisen työntekijöiltä odotetun korkeamman vaatimustason



KUVIO 9. Millaisena kirjanpitäjät kokevat nykyisen korkeamman vaatimustason?

Suurin osa (yli 65 %) piti työntekijöiltä odotettua korkeampaa vaatimustasoa positiivisena asiana. Tämä viittaisi siihen, että uuden roolin mukana tulevat vastuut ja vaatimukset ovat yleisesti kirjanpitäjille enemmän mieluisia kuin haittaavia asioita. Kirjanpitäjien haastatteluissa tosin kävi ilmi, että uusi korkeampi vaatimustaso yhdistettynä nykyiseen työkuormaan ja asiakaslistaan koettiin erittäin kuormittavana joidenkin kohdalla. Lisäksi manittiin, että uutta

osaamista vaativien palveluiden tuottaminen tuntui ylimääräiseltä harmin aiheelta, koska nykyisistäkin töistä on vaikeuksia selviytyä.

Esimiehiltä kysyttiin hieman tähän kysymykseen liittyen, kuinka kirjanpitäjät ovat suhtautuneet uuteen rooliinsa. Esimiesten haastattelussa tuli esiin maininta, että kirjanpitäjät ottavat uuden roolin haasteena vastaan, ja joillekin työtehtävien monipuolistuminen on ollut kaivattu muutos. Moni kuitenkin kertoi kirjanpitäjien suhtautumisen asiaan liittyen olevan hyvin yksilöllistä ja joillekin se on vaikeampaa kuin toisille. Esimiesten kokema tuntuu siis vastaavan myös kirjanpitäjien ajatuksia vaatimustason muuttumisesta.

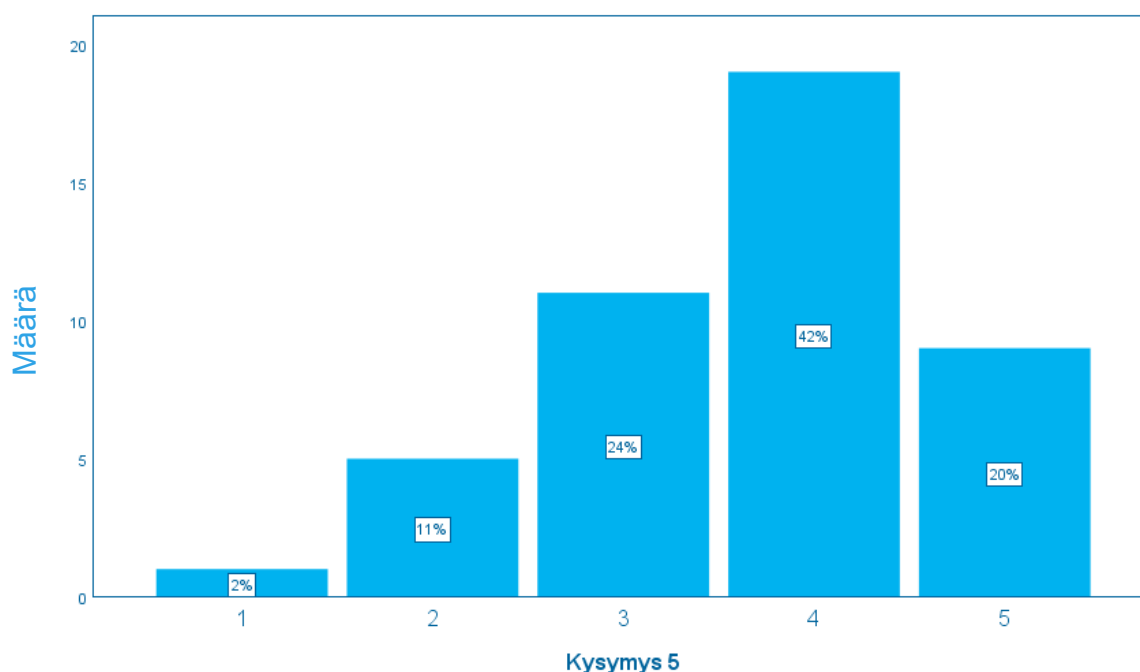
### Kysymys 5.

Minulla on käytössä kaikki mitä tarvitsen uudessa roolissa menestymiseen

1    2    3    4    5

Eri mieltä                        Samaa mieltä

N = 45



KUVIO 10. Kokevatko kirjanpitäjät, että heillä on kaikki tarvittava käytössä uudessa roolissa menestymiseen?

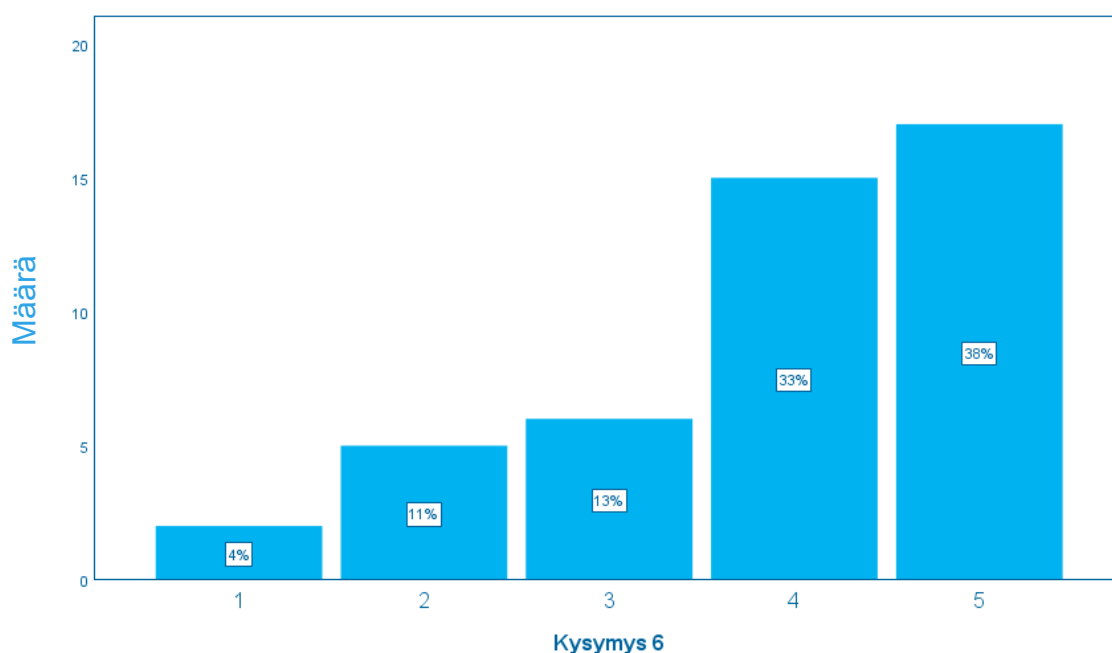
Lomakkeen viidennessä kysymyksessä selvitettiin sitä, onko yritys onnistunut kirjanpitäjien mielestä tarjoamaan heille kaiken tarvittavan, jotta he voisivat

menestyä uudessa roolissaan. Vastauksissa on jälleen selkeä painotus oikealle (yli 60 %) eli useimmat vastaajista olivat samaa mieltä kysymyksen kanssa. Tämä voisi viitata siihen, että esimerkiksi jo aiemmin mainitut työvälineet, tuki ja koulutukset ovat tukeneet hyvin uudessa roolissa suoriutumista ja koettu hyödyllisiksi.

Esimiehillä oli vahva näkemys siitä, että yritys tarjoaa käyttöön kaiken tarvittavan kirjanpitäjille uudessa roolissa menestymiseen. Kirjanpitäjien vastauksista näkee suurimman osan vastanneen saman suuntaisesti, mutta myös yli 20 % vastauksista oli epävarmoja. Tämä epävarmuus voi johtua siitä, mitä kaikkea kirjanpitäjä kokee mahdollisesti tarvitsevansa ja ovatko ne sellaisia asioita joita voi odottaa yrityksen tarjoavan. Esimiehien käsitys kuitenkin näyttäisi vastaavan suurimman osan vastaajien näkemystä. Kirjanpitäjien haastattelussa esiin tulleita tarpeita olivat muun muassa aikaresurssin puute ja oikeanlainen tuki lähimmältä esimieheltä. Erityisesti kuitenkin koettiin, ettei ole aikaa omaksua uutta muuttuneessa roolissa menestyäkseen.

### Kysymys 6.

Saan esimieheltä tukea työssäni



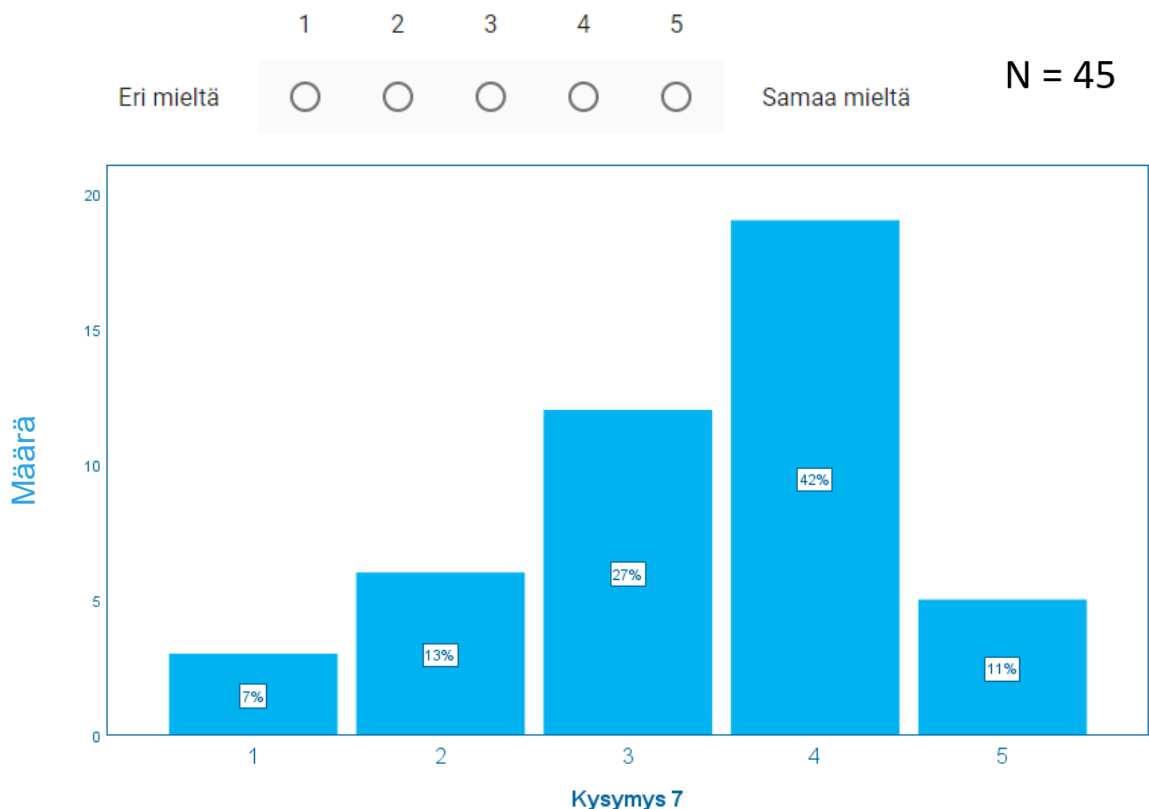
KUVIO 11. Kirjanpitäjien kokemus esimiehiltä saadusta tuesta

Työntekijöistä yli 70 % kokee saavansa tarpeeksi tukea esimieheltään. Tämän kysymyksen kohdalla erot vastauksissa selittyivät osaltaan eri kirjanpitoiimeihin kuulumisella. Haastatteluissa nostettiin esiin ainainen kiire. Osa haastatelluista koki, etteivät he saa konkreettista apua työkuorman keventämiseen.

Moni esimies toi esiin kuinka tukea on tarjolla hyvin. Muutama esimies kuitenkin kertoi yksilöllisistä eroista tuen tarpeessa ja kuinka tuen tarpeeseen ei olla välttämättä vastattu kaikkien kohdalla tarpeeksi hyvin. Tähän voi vaikuttaa myös se, että kaikkea tukea ei olla edes käytetty kuten muutama esimies mainitsi. Emme myöskään onnistuneet haastattelemaan kaikkia esimiehiä, joten muutama poikkeava näkökulma on voinut jäädä huomaamatta. Yleisesti vastaukset vastaavat esimiesten kertomaa ja tässä kohtaa pääasiallisesti esimiesten tuki nähtiin riittävänä.

### Kysymys 7.

Työssäni on tekijöitä, jotka haittaavat suoriutumista uudessa roolissa



KUVIO 12. Kirjanpitäjien kokema siitä, onko heidän työssään suoriutumista haittaavia tekijöitä

Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko kirjanpitäjien työssä tällä hetkellä joitain asioita, jotka haittaavat suoriutumista uudessa roolissa. Kysymyksestä itsestään ei näe, mitä nämä haittatekijät voisivat olla ja siksi niistä kysyttiin tarkemmin haastatteluissa. Vastanneista yli 50 % oli sitä mieltä, että haittaavia tekijöitä on olemassa heidän työssään. Merkittävä osa vastaajista (27 %) ei osannut sanoa selkeästi ovatko he samaa tai eri mieltä. Vain 20 % mielestä haittaavia tekijöitä ei heidän työssään esiinny lainkaan tai niitä on hyvin vähän. Kirjanpitäjien haastatteluissa suurimmaksi haittaavaksi tekijäksi mainittiin aika. Kirjanpitäjät kokivat, etteivät he nykyisen työkuorman vuoksi pysty suoriutumaan uudessa roolissa riittävän hyvin. Toinen selkeä rajoittava tekijä oli henkilökohtainen asiakaslista, jonka koettiin rajoittavan uusien palveluiden tarjoamismahdollisuuksia.

Monet esimiesten esiin tuomista haasteista ja ongelmista liittyivät asenteeseen, motivaatioon ja aikatauluttamiseen. He kyllä tiedostavat, että tällä hetkellä on esimerkiksi paljon opittavaa myyntitaitojen puolella ja uuden roolin sisäistämisessä osaksi normaalia työtä. Esimiestenkin mielestä siis haasteita selkeästi on, mutta heidän näkökulmastaan uudessa roolissa toimimisen pitäisi nykyisessäkin tilanteessa olla mahdollista. Kirjanpitäjien näkemykset tekijöistä, jotka haittaavat uudessa roolissa toimimista erosivat jonkin verran esimiesten vastauksista.

## **5.2.2 Palveluiden tarjoaminen**

Palveluosiossa selvitettiin kuinka hyvin kirjanpitäjät kokevat onnistuneensa uudessa myynnillisessä puolessa ja kuinka hyvin he osaavat tälle alueelle oleellisia taitoja. Tässä osuudessa oli mahdollista jättää vastaamatta joihinkin kysymyksiin, mikäli vastaaja ei ollut tarjonnut tai myynyt vielä palveluja. Suurin osa kuitenkin vastasi kaikkiin kysymyksiin ja vain muutaman kohdalla oli osaan kysymyksistä jätetty vastaamatta. Vastaukset keskittyivät paljon epävarmalle alueelle, mikä voi johtua monesta asiasta. Myynti on kuitenkin aivan uusi asia kirjanpitäjille ja se ei ole monelle mieluinen, joten tässä osuudessa olikin odotettavissa epävarmoja tai negatiivisia vastauksia.

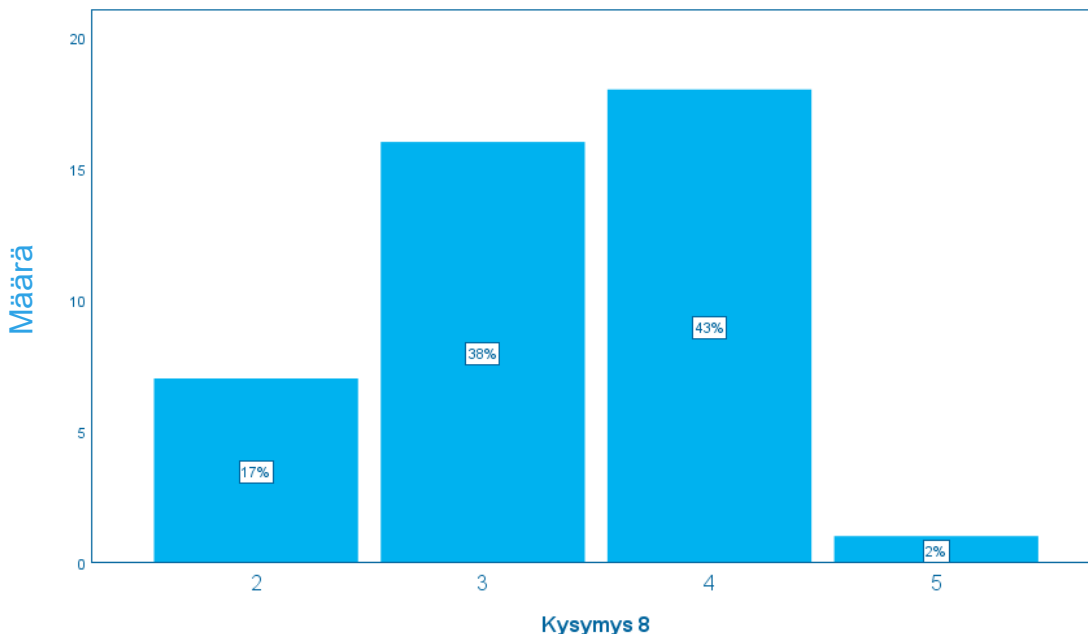
## Kysymys 8.

Olen onnistunut palvelujen tarjoamisessa mielestäni

1 2 3 4 5

Heikosti      Hyvin

N = 42

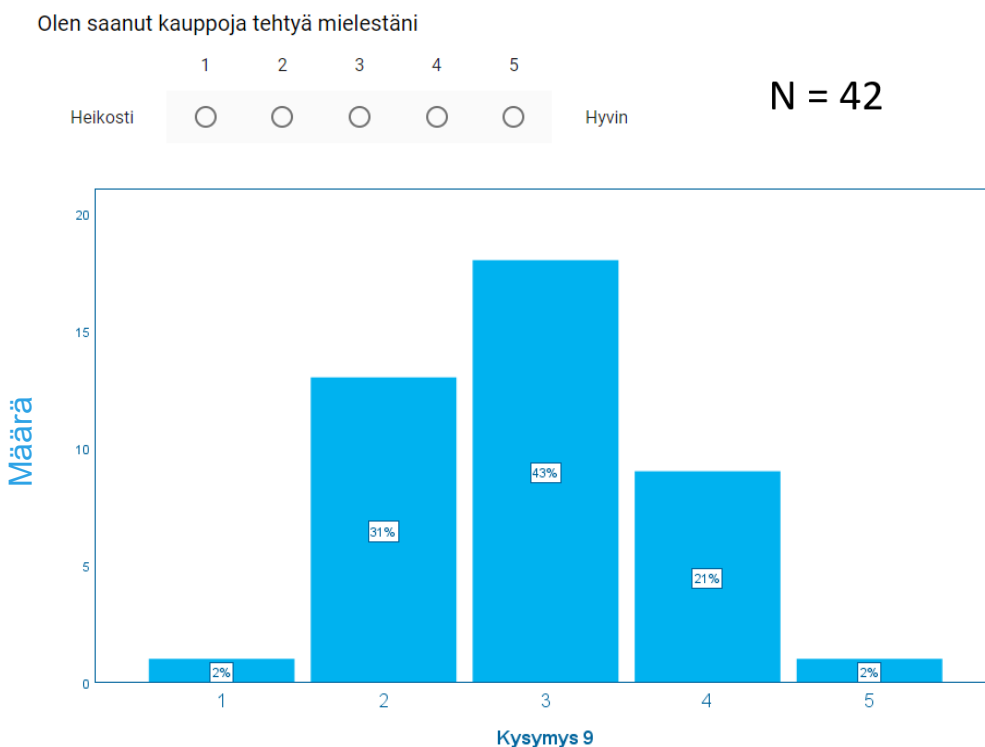


KUVIO 13. Kirjanpitäjien onnistumisen kokemukset palveluiden tarjoamisessa

Tämän kysymyksen kohdalla oli mahdollisuus jättää vastaamatta, mikäli työntekijä ei ollut vielä tarjonnut uusia palveluja kyselyyn vastaamiseen mennessä. Tällainen tilanne oli mahdollinen, jos työntekijä oli melko uusi tai hän oli tullut takaisin esim. vanhempainvapailta. Vastauksista huomaa, että jakauma ei ole yhtä selkeästi painottunut kuin aiemmissa kysymyksissä. Vaikka vastaajista suuri osa vastasikin tarjonneensa hyvin (45 %) oli merkittävä osa vastannut myös epävarmasti (38 %). Tähän on voinut vaikuttaa monet asiat, kuten esimerkiksi epävarmuus siitä, ovatko tarjotut määrät vastanneet yrityksen linjaamia tavoitteita tai omaa henkilökohtaista tavoitetta, minkä vuoksi vastaukset ovat epävarmoja. Onnistumisen kokemukseen on todennäköisesti vaikuttanut myös se, mitä palveluista on tarjonnut. Kirjanpitäjien haastatteluista nimittäin ilmeni, että esimerkiksi hallinnollisten palveluiden tarjoamista ei koettu erityisenä onnistumisena, koska uuden roolin pääpaino on enemmän osaamista vaativissa konsulttipalveluissa, kuten taloustulkintapalvelussa.

Moni esimiehistä mainitsi, että palveluiden tarjoamisessa on onnistuttu paremmin kevään kuluessa, mutta sillä saralla on vielä paljon kehittymisen varaa. Varsinkin hyötyjen ja perustelujen harjoittelu näyttäisi olevan heistä oleellinen kehityskohde. Osa myös kertoi, kuinka palveluja ei tällä hetkellä optimaalisesti tarjota tarpeeseen. Esimiehet mainitsivat myös, että hallinnollisia palveluja on ollut helpompi tarjota, mikä ilmeni myös kirjanpitäjien haastatteluissa.

### Kysymys 9.



KUVIO 14. Kirjanpitäjien kokemus siitä, miten hyvin he ovat mielestään saaneet uusia palveluita myytyä

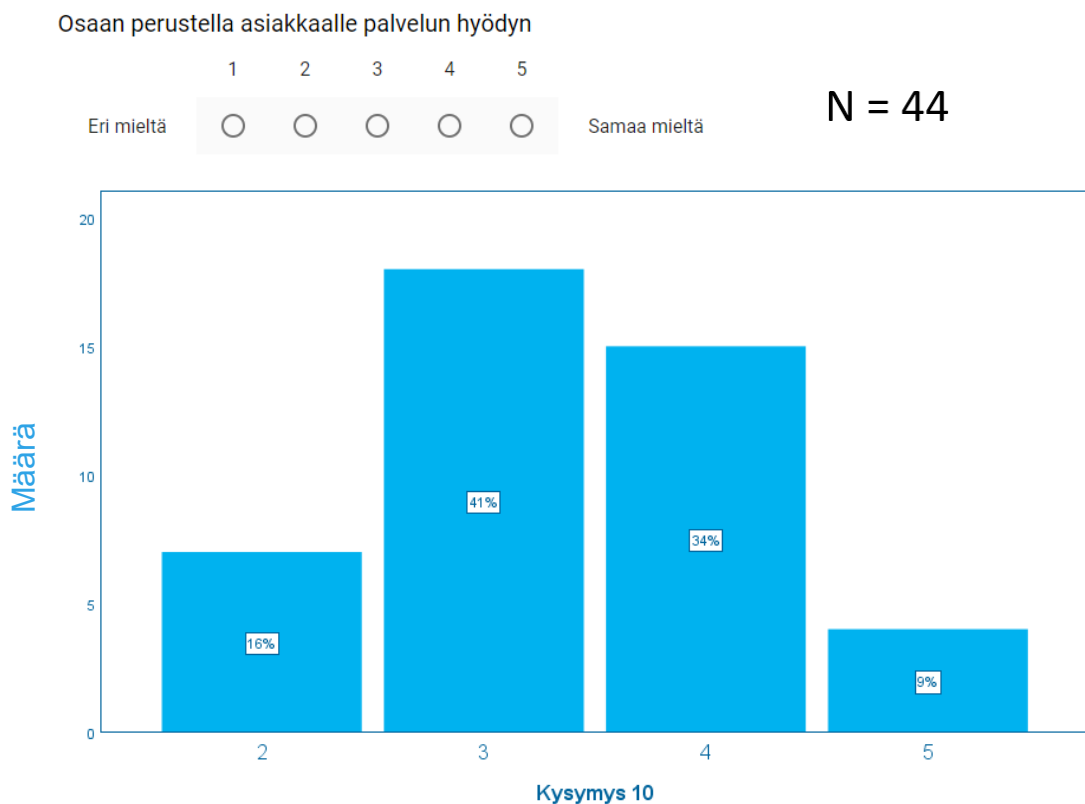
Myös tämän kysymyksen kohdalla oli mahdollista jättää vastaamatta samasta syystä kuin edellisessä. Heikosti kauppa on käynyt jopa 33 %:lla vastanneista ja hyvin ainoastaan 23 %:lla. Suurin painottuma on selkeästi keskellä eli epävarmoissa vastauksissa. Tämä viittaa siihen, että vaikka tarjouksia on tehty, on kauppojen saamisessa enemmän haasteita. Tähän on vaikuttanut todennäköisesti asiakkaiden väliset erot ja haasteet konsulttipalveluiden asiakaskohtaisten hyötyjen löytämisessä sekä esittämisessä. Moni haastatelluista kirjanpitäjistä mainitsi oman asiakaslistansa rajoittavana tekijänä, koska asiakkailta ei joko ole kiinnostusta, tarvetta tai varaa konsulttipalveluiden ostamiseen. Haasteita tuottaa



myös hyvien perusteluiden löytäminen palveluiden ottamiselle sekä hinnan perustelu.

Monet esimiehistä toivat esiin sen, kuinka tarjouksia on kyllä tehty ahkerasti. Tosin ne ovat painottuneet usein hallinnollisen puolen palveluihin. Muutama esimies mainitsi siitäkin, että kirjanpitäjillä on vielä kehittymisen varaa kaupan päättämisessä. Yksi esimies mainitsi, että tarjoamistilanteissa luovutetaan turhan helposti.

### Kysymys 10.

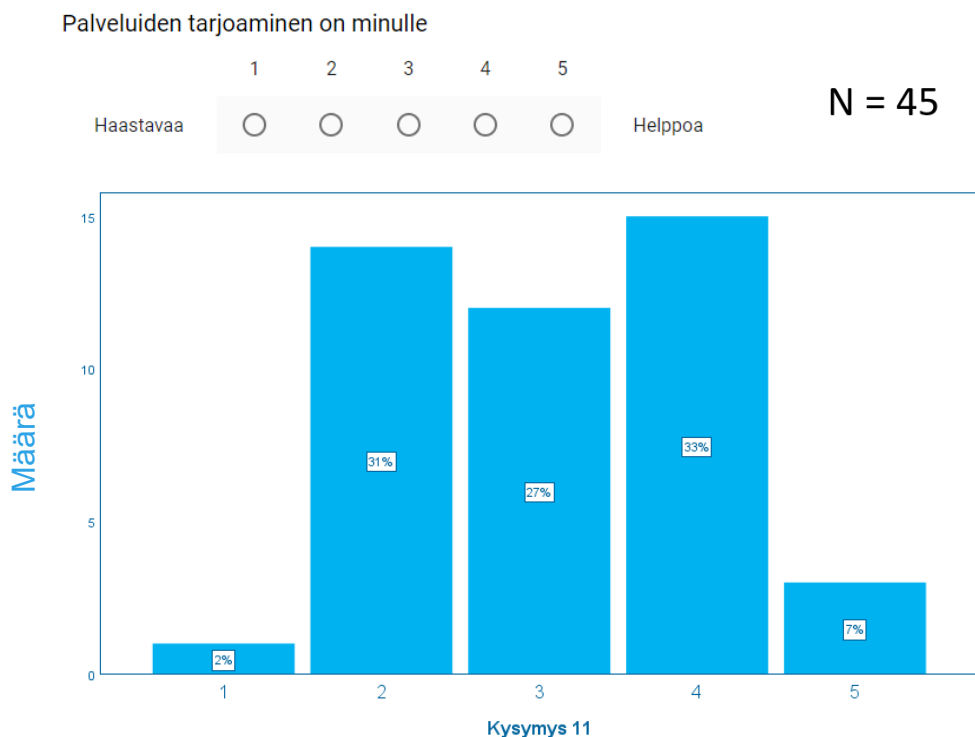


KUVIO 15. Kokevatko kirjanpitäjät, että he osaavat perustella palveluiden hyödyn asiakkaalle?

Palvelun hyödyn perustelemisessa vastanneista suuri osa (43 %) kokee osavansa perustella asiakkaalle hyödyn. Vastanneista kuitenkin myös melkein yhtä moni (41 %) ei osannut sanoa olivatko samaa tai eri mieltä. Tässä eroihin on voinut vaikuttaa paljon palveluiden väliset erot ja niiden vaatimat hyötynäkökulmien perustelut. Hallinnolliset palvelut ovat helpompia perustella kuin konsultointipalvelut, jotka vaativat enemmän asiakaskohtaisten hyötyn löytämistä ja poh-

timista. Tämä näkökulma tuli esiin sekä kirjanpitäjien että esimiesten haastatte- luissa. Esimiehistä moni piti asiakaskohtaisen hyödyn löytämisestä ja sen esittä- mistä myyntitilanteissa haastavana.

### Kysymys 11.



KUVIO 16. Kokevatko kirjanpitäjät palveluiden tarjoamisen haastavaksi vai hel- poksi?

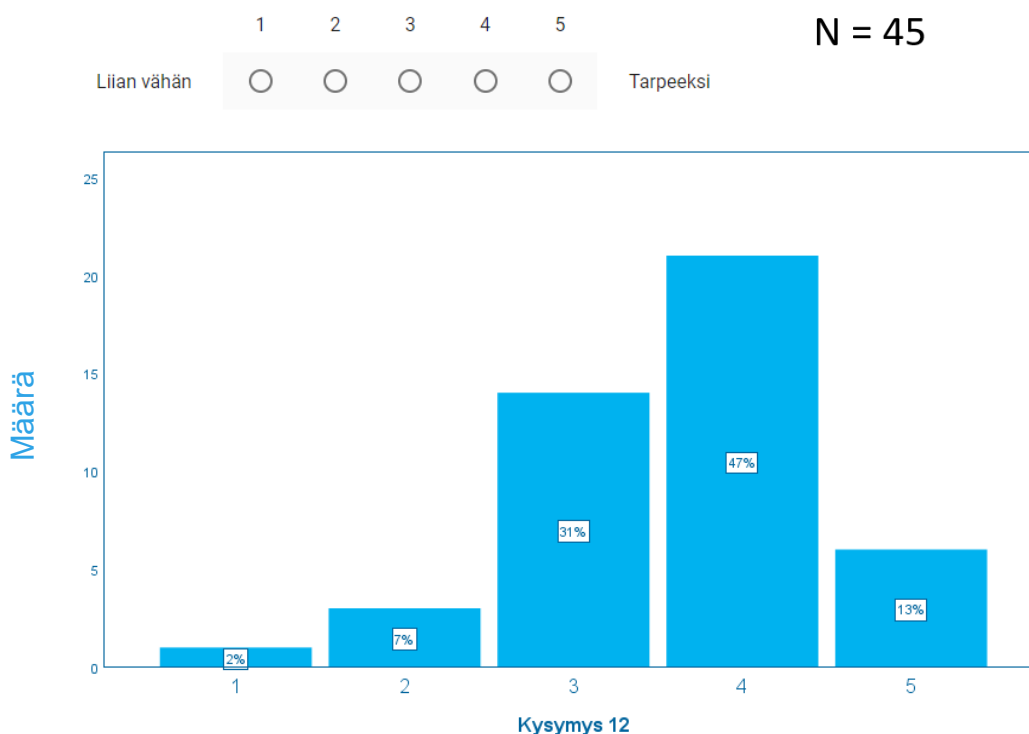
Tarjoamisen haastavuuden kokemisen kohdalla melkein yhtä moni koki sen haastavaksi (33 %) kuin helpoksi (40 %) sekä merkittävä osa ei sanonut sen ole- van oikein kumpaakaan. Tässä on voinut vaikuttaa erityisesti yksilölliset erot tar- joamisen kokemisessa. Osalle se on luontevampaa ja toisille hyvin haastavaa. Tämä myös näyttäisi olevan linjassa sen näkemyksen kanssa, että kasvanut myynnillinen osuus osana nykyistä työnkuvaa tuottaa vaikeuksia. Tarjoamisen helppouteen vaikuttaa myös millainen asiakassuhde on asiakkaan kanssa, mil- laisia asiakkaita on listalla sekä oma kokemus siitä pystyykö tuottamaan tarjotun palvelun niin, että se vastaa palvelulupausta.

Esimieshaastatteluissakin nostettiin esiin, että myyminen ja tarjoaminen tuntui joidenkin kohdalla epämukavalta tai pelottavalta. Myös yksilölliset erot tarjoamisen haastavuudessa mainittiin. Vastauksista huomaa, että vaikka

esimiehet kokivatkin tilanteen parantuneen aiempaan verrattuna, on tarjoaminen silti vielä monelle haasteellista.

## Kysymys 12.

Koen saaneeni tukea palveluiden tarjoamisessa onnistumiseen ja siinä kehittymiseen



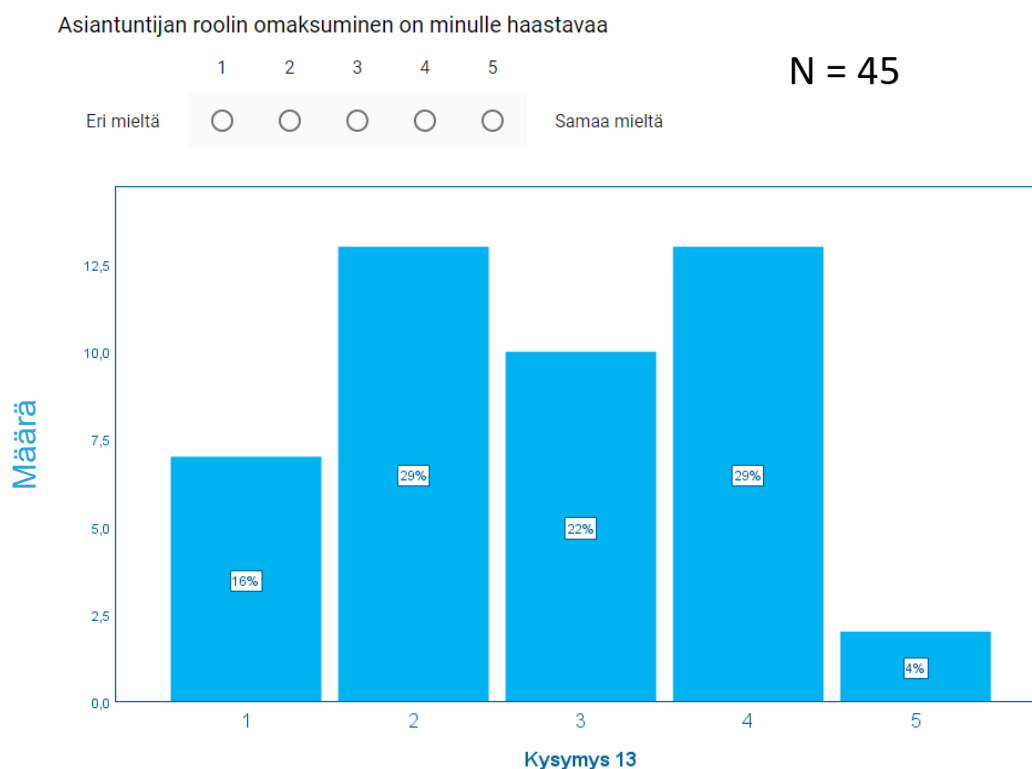
KUVIO 17. Kirjanpitäjien kokemus palveluiden tarjoamiseen saadusta tuesta

Verrattuna muihin palveluosion kysymyksiin, tämän kysymyksen kohdalla, vastaukset painottuivat selkeämmin yhdelle puolelle. Selvästi yli puolet kokee saaneensa tukea tarpeeksi tai lähes tarpeeksi. Kuitenkin myös tämän kysymyksen kohdalla on kolmannes vastannut epävarmasti (31 %). Tämä viittaisi siihen, että vaikka haasteita koetaankin huomattavasti myynnin puolella, on siihen saatava tuki suurimmalle osalle tarpeeksi. Yksilöllisistä tarpeista riippuen sitä voisi olla hieman enemmänkin. Haastatteluissa ilmeni, että osa koki myynnin olleen liian painostavana esillä ja että sen tukemisen keinot eivät aina ole olleet sopivat henkilölle. Toive oli esimerkiksi, että myynnin tueksi olisi enemmän konkreettisia apuvälineitä ja ryhmän kesken jaettuja kokemuksia, jotka toimivat esimerkkeinä. Kirjanpitäjien kokema vastaa melko hyvin esimiesten yleistä käsitystä kirjanpitäjien saamasta tuesta muutoksen keskellä. Esimiehet pitivät esimerkiksi koulutuksia, työnohjauksia, onnistumisen kokemuksia ja tiimin tukea tärkeänä tässä.

### 5.2.3 Asiantuntijuus

Asiantuntijuuden osuudessa pyrittiin selvittämään, miten kirjanpitäjät kokevat asiantuntijuuden ja kuinka hyvin he tuntevat omat asiakkaansa. Asiantuntija hyötyy siitä, että hän tuntee asiakkaidensa toimintaa ja tavoitteita, jolloin hän pystyy omalla osaamisella tukemaan asiakkaita. Tämän vuoksi asiakkaiden kanssa tulisi pystyä luomaan hyvä luottamussuhde ja kontaktoimaan heitä aktiivisemmin kuin kirjanpitäjän on aiemmin tarvinnut. Asiantuntijuuteen liittyy erilaisia käsityksiä siitä, kuinka paljon pitäisi esimerkiksi osata, jotta voi mieltää itsensä asiantuntijaksi, sekä miten roolin mukanaan tuoma vastuu koetaan. Vastauksista välittyy koettu epävarmuus asiantuntijuuteen liittyen ja tämä on erityisen selkeästi näkyvissä asiakkaiden tuntemiseen ja kontaktointiin liittyvissä kysymyksissä. Tässä osiossa yhtä kysymystä lukuunottamatta kaikkiin vastasi kaikki vastaajista.

#### Kysymys 13.



KUVIO 18. Asiantuntijan roolin omaksumisen kokeminen

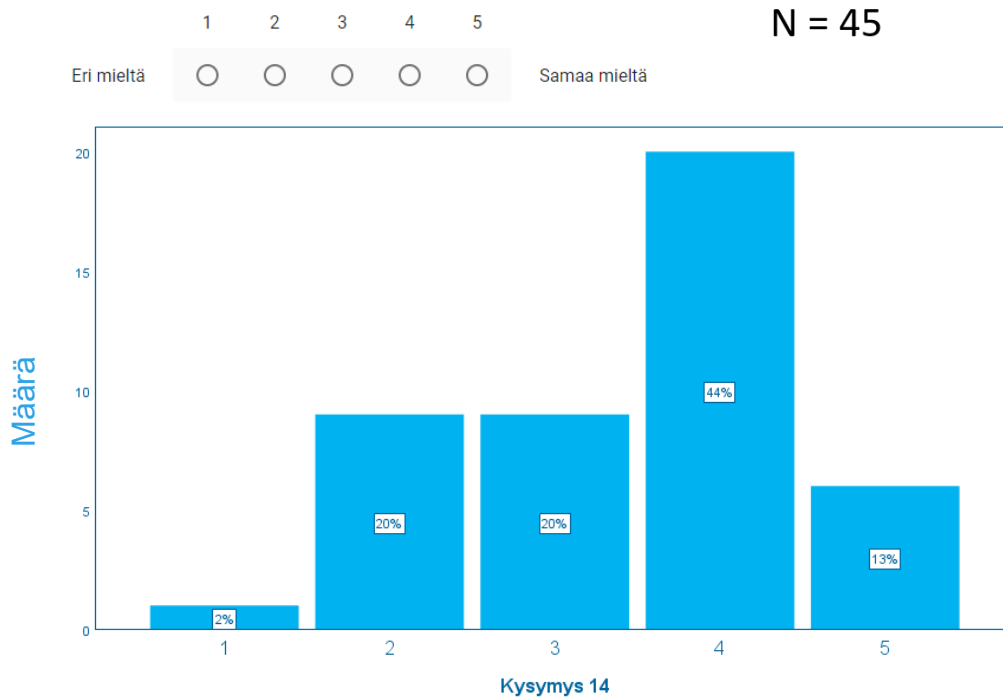
Kysyttäessä asiantuntijaroolin omaksumisen haastavuudesta suuri osa (45 %) vastasi, etteivät he koe roolimutosta haastavana. Tässäkin vastanneista merkittävä osuus (33 %) kuitenkin koki roolin omaksumisen olevan heille haastavaa.

Vaikka moni vaikuttaakin ottavan uuden roolin myönteisesti vastaan, on siirtymisen asiantuntijarooliin osalle kuitenkin vaikeaa. Tässä vaikuttavina asioina voi olla kirjanpidon kokemuksen pituus, luottamus omaan toimintaan asiantuntijana sekä miten näkee asiantuntijaroolin ja kokeeko pystyvänsä vastaamaan sitä.

Tämänkin kysymyksen kohdalla osoittautuu esimiesten maininta yksilöllisistä eroista oleelliseksi. Eräs esimiehistä mainitsi, että uusi rooli nähdään pelottavana siihen sisältyvän asiantuntijalta odotetun vastuun vuoksi. Samalla moni kuitenkin heidän mukaansa kokee uuden roolin kaivattuna muutoksena omassa työnkuvassa ja se otetaan innolla vastaan.

### Kysymys 14.

Uskon että taitoni riittävät vastaamaan asiantuntijuuteen liittyviä odotuksia



KUVIO 19. Omien taitojen riittämisen kokeminen asiantuntijaroolissa toimimisessa

Suurin osa (57 %) koki omien taitojen riittävän asiantuntijana toimimiseen liittyvissä tehtävissä. Tämä viittaisi siihen, että ainakin yli puolella vastaajista on luottamusta omiin kykyihin, mikä on erittäin tärkeää uudessa roolissa suoriutumisessa. Tämänkin kysymyksen kohdalla samanlaiset tekijät voivat vaikuttaa kuin

edellisessäkin eli miten näkee asiantuntijaroolin ja kokeeko pystyvänsä vastamaan siihen liittyviin odotuksiin.

Esimiesten näkemys kirjanpitäjien kykyihin liittyen on positiivinen. Eräs esimiehistä myös mainitsi, että moni on paljon osaavampi kuin itse luuleekaan. Kirjanpitäjien epävarmuuden tunteet koetaan kuitenkin myös ymmärrettävinä, vaikka itsevarmuus onkin yksi ominaisuus, jota erityisesti uudessa roolissa menestymisessä tarvitaan. Osa mainitsi myös, kuinka roolin muuttuminen kirjanpitäjämästä enemmän asiantuntijaksi on itsessään haastavaa ja vaatii kasvamista siihen.

### Kysymys 15.



KUVIO 20. Oman asiantuntijuuden esiin tuominen asiakaspalvelutilanteissa

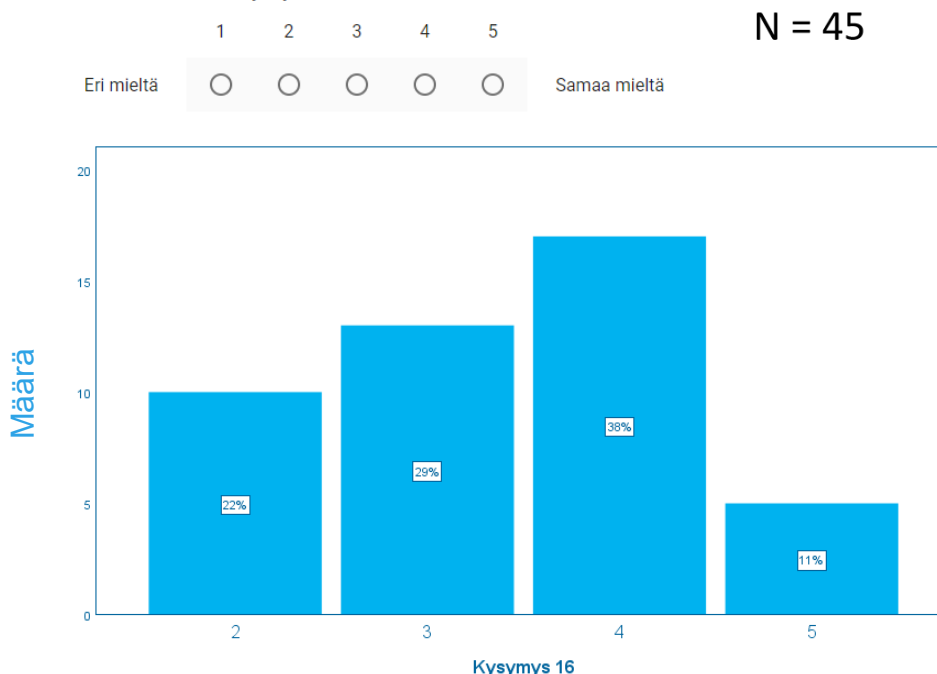
Asiantuntijuuden esiin tuomisessa suuri osa (47 %) oli samaa mieltä eli he kokivat tietävänsä, miten tuoda esiin asiantuntijuutta asiakastilanteissa. Merkittävä vastausmäärä ns. neutraalissa vaihtoehdossa (40 %) taas voi johtua useasta tekijästä. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi epävarmuus siitä, onko oma toiminta asiakkaan näkökulmasta asiantuntijamaista tai jopa siitä, ettei tiedetä, mitä asiantuntijuuteen liittyy. Tässä voi vaikuttaa myös se, ettei ole päässyt vielä vaikutta-

maan asiakkaan toimintaan niin, että voisi tuntea tuoneensa esiin omaa asiantuntijuuttaan. Kysymys itsessään on tosin voinut myös olla liian epäselvä, mikä on johtanut suureen määrään epävarmoja vastauksia.

Esimiehiltä ei erityisesti kysytty asiantuntijuudesta, mutta sivumaininnoissa keskusteltiin aiheesta. Yksi esimies piti haasteena sitä, miten tuoda esiin asiantuntijuutta tai oikeastaan koko uutta roolia. Tämä voi osin siis selittää myös suurta määrää epävarmoista vastauksista.

## Kysymys 16.

Tiedän mihin asioihin minun kannattaa kiinnittää huomiota, kun tulkiten asiakkaan yrityksen tilannetta



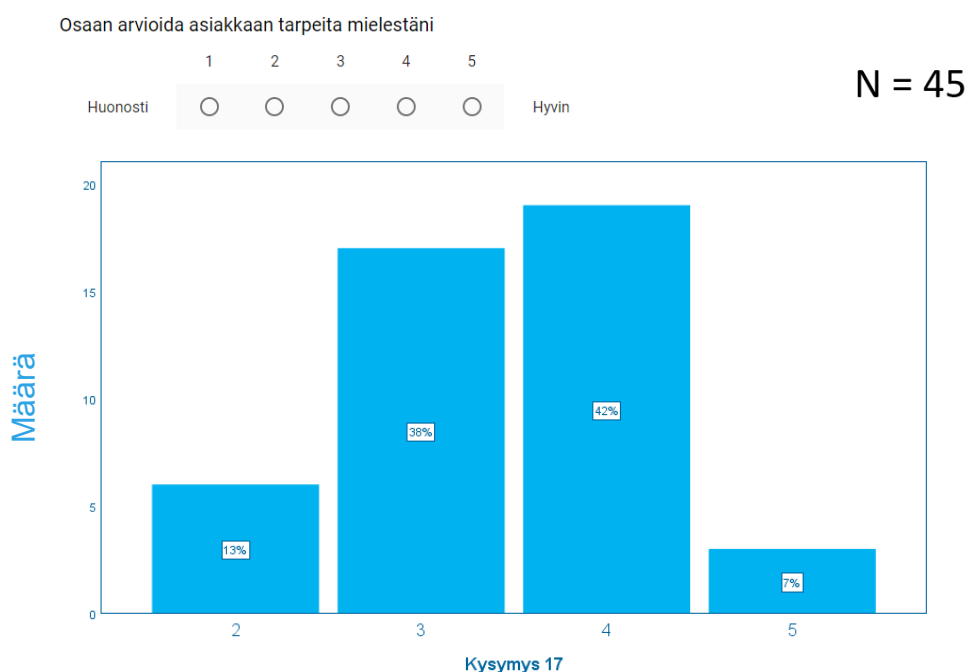
KUVIO 21. Kokevatko kirjanpitäjät, että he osaavat kiinnittää huomionsa olennaisiin asioihin asiakasyrityksen taloustilannetta tulkitessaan?

Melkein puolet (49 %) kokivat tietävänsä, mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota tulkitessaan asiakasyrityksen tilannetta. Tässä kohtaa myös huomattava määrä koki, ettei osaa kallistua kummallekaan kannalle (29 %). Epävarmuus voi johtua asiakkaiden välisistä eroista ja esimerkiksi toimialakohtaisuudesta. Uusia asiakkaita on paljon eikä heidän toimintaansa vielä tunneta hyvin. Voi olla, ettei joitain asiakkaita opi tuntemaan harvojen yhteydenottojen vuoksi, jolloin on vaikea poimia asiakaskohtaisesti oleellisia nostoja raporteista. Myös lyhyt kokemus

kirjanpitytyöstä ja taloudellisen tilanteen analysoinnista voivat olla vaikuttavia tekijöitä.

Esimiehet mainitsivat haastatteluissa, että johtavat asiantuntijat ovat tukena ja apuna asiakkaiden toiminnan analysoinnissa. Tarkoitus on, että tuen kautta saadaan kokemusta ja oma kyky havainnoida oleellisia asioita kehittyä. Eri mieltä olevien ja epävarmojen osuus kertoo, että vielä on huomattava määrä kirjanpitäjiä, joille tämä on haaste. Tämä tulos vastaa esimiesten kommentteja asiasta. Kirjanpitäjien haastatteluissa nousi esiin asiakkaan kontaktoinnin tärkeys ja se, että siihen pitäisi olla enemmän aikaa käytettävissä.

### Kysymys 17.



KUVIO 22. Kirjanpitäjien kokema siitä, osaavatko he mielestään arvioida asiakkaan tarpeita

Tarpeiden arvioinnin kohdalla jälleen melkein puolet kokivat osaavansa arvioida asiakkaidensa tarpeita. Merkittävä osa vastasi tässä kohtaa myös epävarmasti, mikä voi johtua osittain samasta syystä kuin edellisenkin kysymyksen kohdalla. Epävarmuus voi johtua asiakkaiden välisistä eroista ja uusien palveluiden omaksumisen tasosta. Koska ei osata arvioida kaikkien asiakkaiden tarpeita ja osa palveluista vaatii juurikin asiakaskohtaisen hyödyn tunnistamista, on tämä yhteis-

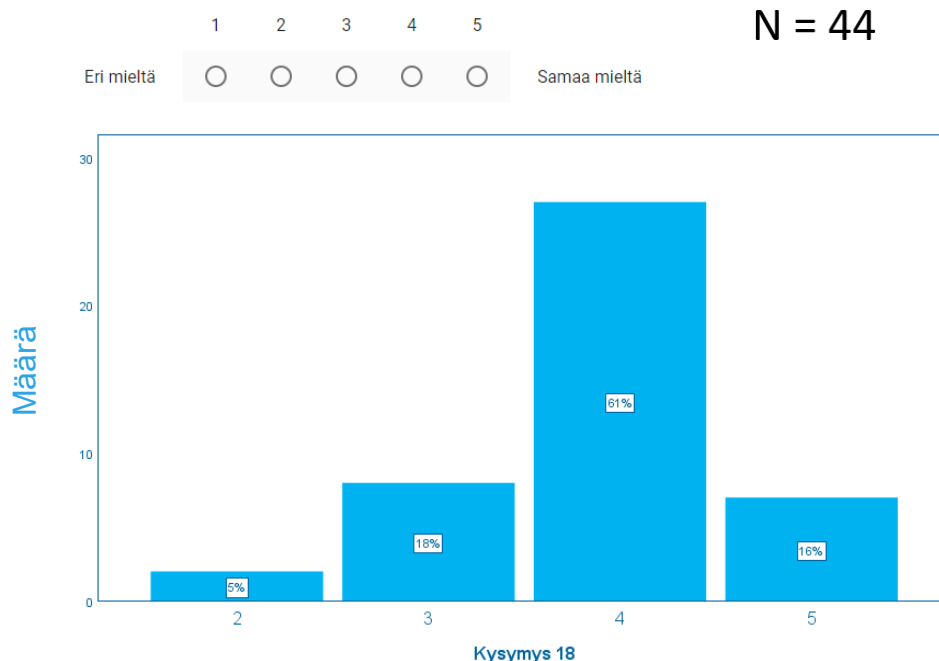


vaikutus merkittävä. Joidenkin tarpeet ovat helpommin tunnistettavissa kuin toisten. Tässäkin asiakkaan tunteminen nousi kirjanpitäjien haastatteluissa esiin yhtenä tärkeimpänä asiana.

Esimiesten haastatteluissa tarpeiden arvioinnin nähtiin olevan selkeä kehityskohde ja haaste kirjanpitäjille. Kyselyn vastauksista ei kuitenkaan saa selkeästi samanlaista kuvaa, joka vastaisi esimiesten näkemystä. Merkittävä osa kokee osaavansa arvioida asiakkaidensa tarpeita hyvin, kun taas todella moni vastasi olevansa epävarma. Heikosti osaavien määrä oli suhteellisen pieni. Toisaalta vaikka esimiehet pitivät tätä kehityskohteena, se ei tarkoita että nykyinen taso olisi heikko eli vastaukset voivat olla silti linjassa esimiesten näkemysten kanssa.

### Kysymys 18.

Osaan keskustella asiakkaan kanssa talousasioista hänelle ymmärrettävällä tavalla



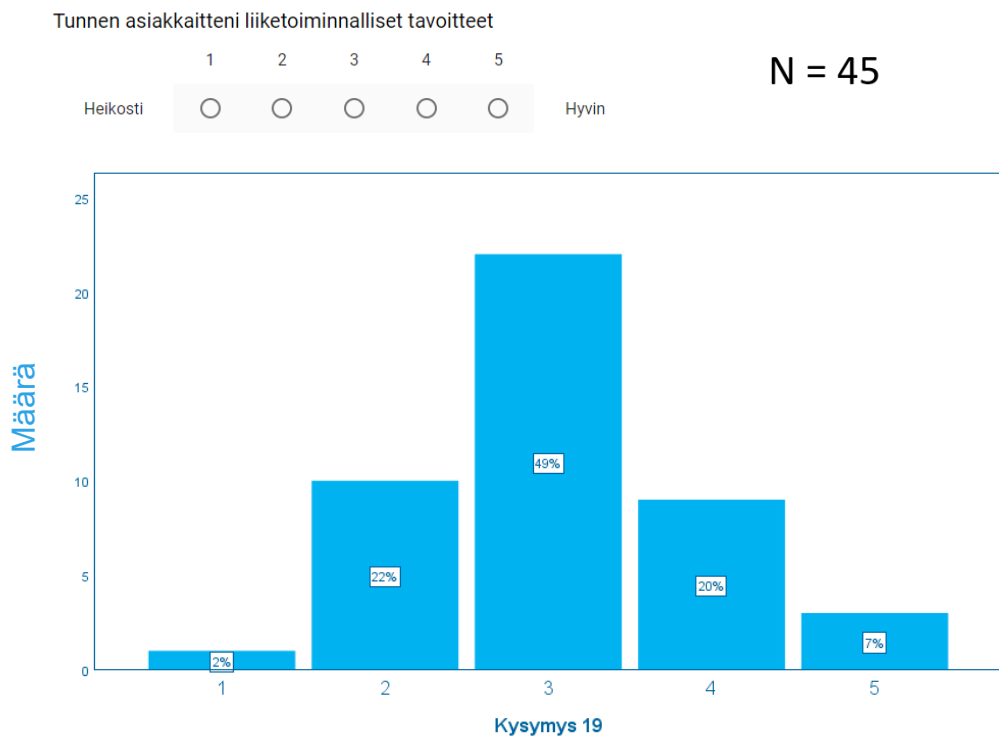
KUVIO 23. Kokevatko kirjanpitäjät osaavansa keskustella asiakkaan kanssa selkokieelisesti talousasioista?

Kirjanpitäjiltä myös kysyttiin, miten he kokevat osaavansa keskustella asiakkaalle ymmärrettävällä tavalla eli ns. selkokielellä. Tässä vastaus oli ehkä hieman yllättäväkin ottaen huomioon esimiehiltä saadut vastaukset. Huomattavasti suurin osa vastanneista (77 %) koki osaavansa keskustella selkokielellä ja taas heikosti

osaavia oli vain 5 % vastanneista. Tämä viitaisi siihen, että enemmistö kokee osaavansa puhua kirjanpidon asioista niin, että asiakkaatkin ymmärtävät olennaisen keskustelusta. Tässäkin kohtaa epävarmat vastaukset saattavat johtua vaihtelevista onnistumisista asiakkaiden kanssa eli osan kohdalla osataan, kun taas osan kohdalla ei.

Kysyttäessä tästä asiasta esimiehiltä, muutama heistä toi esiin tämän haasteena osalle kirjanpitäjistä. Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että selkokieli onnistuu hyvin. Tämän kysymyksen vastaukset eivät siis ainakaan vastaa täysin esimiesten vastauksista saatua kuvaa. Tähän on voinut vaikuttaa tosin se, että ne henkilöt joilla on vielä selkeästi haasteita selkokielisyydessä, ovat tulleet helpommin esimiesten mieleen tämän kysymyksen kohdalla.

### Kysymys 19.



KUVIO 24. Asiakkaiden liiketoiminnallisten tavoitteiden tuntemisen taso kirjanpitäjien oman arvion mukaan

Seuraava kysymys on asiantuntijaosioista erikoisin vastausten kannalta. Alle kolmasosa kirjanpitäjistä kokivat tuntevansa asiakkaansa hyvin (27 %), kun taas lähes yhtä moni koki tuntevansa asiakkaan tavoitteita heikosti (24 %). Epävarmoja

vastauksia oli melkein puolet 49 %. Kirjanpitäjien haastattelujen perusteella monet tekijät voivat vaikuttaa tässä. Näitä vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi aiemmin mainittu suuri uusien asiakkaiden määrä, se ettei ole tottunut kysymään asiakkaalta tai kontaktoimaan asiakasta, ellei ole pakko, asiakkaiden toimialojen välinen suuri kirjo sekä asiakkaiden haluttomuus keskustella toiminnastaan. Myös se, että aikaa ei tunnu olevan riittävästi mainittiin häiritsevän parempaa asiakkaan toimintaan tutustumista.

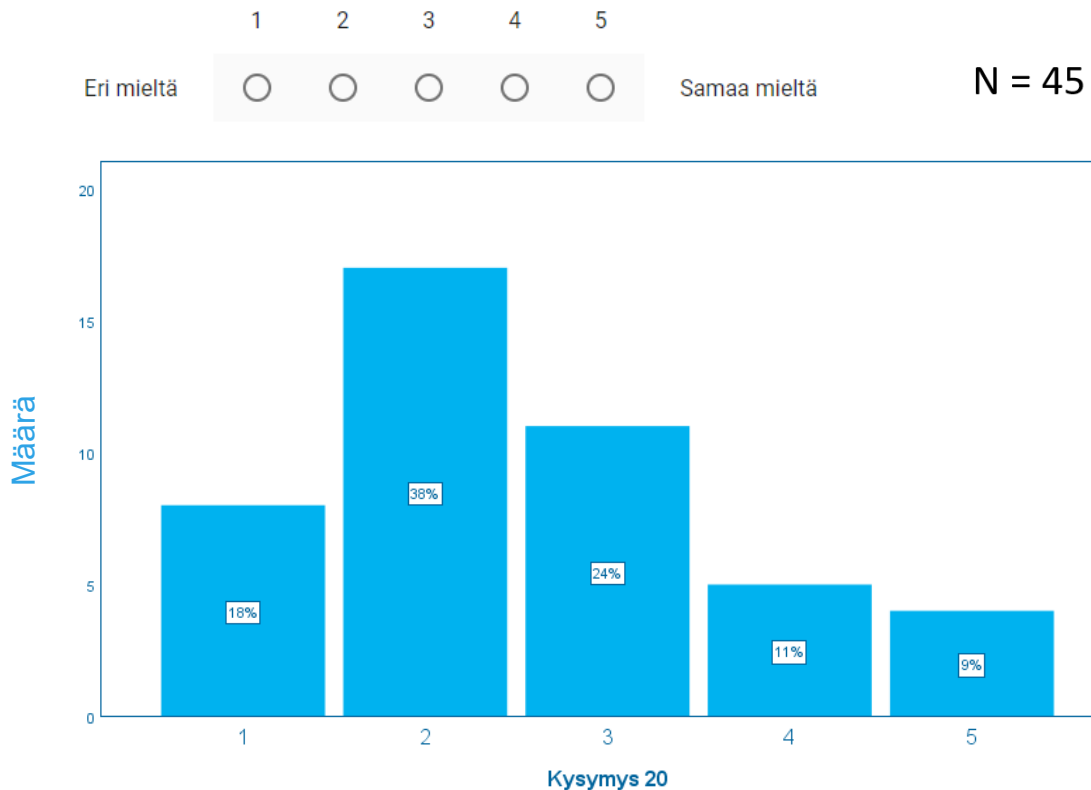
Asiakkaan toiminnan tunteminen on erittäin tärkeässä asemassa, jotta uutta roolia voi toteuttaa onnistuneesti. Esimiesten haastatteluissa tuli mainintoja siitä, kuinka tätä on harjoitettu ja millaisia ohjeita sitä varten on tarjottu. Mainintoja tuli kuitenkin siitä, miten tämäkin on vielä kehityskohde, jota tällä hetkellä häiritsee erityisesti aikataulutukseen liittyvät tekijät. Näyttää kuitenkin siltä, että suurin osa ei koe tuntevansa omaa asiakaskuntaansa niin hyvin kuin haluaisi ja tämä tuli esiin myös kirjanpitäjiä haastateltaessa.

#### **5.2.4 Aikataulutus**

Aikataulutus osiossa selvitettiin kuinka hyvin kirjanpitäjät kokivat heidän aikansa riittävän ja onko liikaa aikaa vieviä asioita työssä olemassa sekä kuinka hyvin aikataulutusta tuetaan. Tässä osiossa vastaukset olivat painottuneet selkeästi negatiivisen puolelle viimeistä kysymystä lukuunottamatta. Vastausten jakautuminen oli odotettavissa sillä ajan riittävyyden haaste vanhan työn ja uuden roolin tehtävien yhdistämisessä ennustettiin hyvin oleelliseksi. Aika ja sen riittävyys ovatkin erittäin tärkeitä, jotta uuteen rooliin pystytään siirtymään tehokkaasti. Sen pitäisi riittää ja olla hallittua, jotta uuden roolin tehtävät pystytään hoitamaan sujuvasti ja niin ettei ne tunnu rasittavalta lisältä kirjanpitotyön päälle. Tässä osiossa kysymyksiin vastasi kaikki 45 vastaajaa.

## Kysymys 20.

Pystyn aikatauluttamaan työni niin, että minulla on aikaa esimerkiksi valmistautua hyvin asiakastilanteisiin



KUVIO 25. Kokevatko kirjanpitäjät pystyvänsä aikatauluttamaan työnsä niin, että asiakaspalvelulle jää riittävästi aikaa

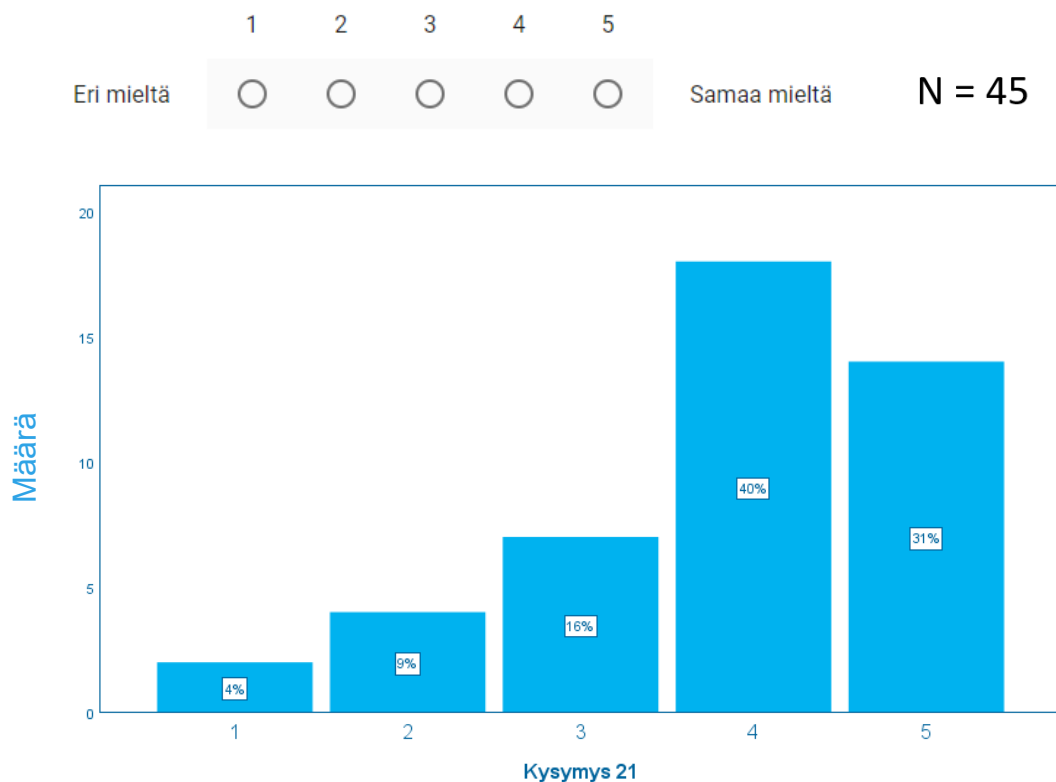
Tämän kysymyksen kohdalla on huomattavissa selkeä painotus eri mieltä olevien puolella (56 %). Tällä kertaa vain 20 % koki että he kykenevät aikatauluttamaan työnsä hyvin. Aikataulua koettiin häiritsevänä esimerkiksi keskeyttävät asiat kuten kokoukset, infot ja koulutukset, nollatuntityöt, asiakkaista johtuvat tekijät ja työmäärän epäsuhda.

Esimiehistä, joiden kanssa ajankäytöstä ja sen riittävydestä puhuttiin, suurin osa piti haasteena enemmänkin, sitä miten aikaa hallitaan. Huomioita tuli siitä kuinka kaikkia mahdollisia työvälineitä ei välttämättä aina käytetä tehokkaasti ja että uuden roolin tehtävät saatetaan pitää erillisinä ns. perustyöstä mikä vie enemmän aikaa. Lähtökohta on, että esimerkiksi aktiivisempaa asiakaskontaktointia varten aikaa pitäisi löytyä. Kirjanpitäjien vastaukset tässä kysymyksessä näyttäisivät vahvistavan sitä näkemystä, että aikatauluttamisessa on ongelmia. Eroja

esimiesten ja kirjanpitäjien näkemyksissä ilmenee siinä, mikä nähdään perimmäisenä syynä aikataulutuksen haasteissa.

### Kysymys 21.

Työssäni on tällä hetkellä asioita jotka vievät mielestäni liikaa aikaa



KUVIO 26. Onko kirjanpitäjillä mielestään työssä tekijöitä, jotka vievät tarpeettoman paljon aikaa?

Myöskin kysyttäessä onko kirjanpitäjien työssä asioita, jotka vievät liikaa aikaa oli vastaukset selkeästi painottuneet samaa mieltä puolelle (71 %). Tämä viittaisi siihen, että kirjanpitäjien työssä on liikaa aikaa vieviä tekijöitä, jotka saattavat vaikeuttaa aikatauluttamista. Tämä voivat johtua monista tekijöistä, kuten asiakkaista, aineiston laadusta, työvaiheista tai muista järjestelyistä. Tässä kohtaa kirjanpitäjien haastatteluissa mainittiin samoja asioita kuin edellisen kysymyksen kohdalla ja niiden lisäksi oli toimialakohtaisia hidasteita sekä eräs työhön kuuluva prosessi koettiin hitaaksi. Tämä työläs prosessi on tosin jo huomioitu ja siihen on kehitteillä helpotusta. Eräs kirjanpitäjä myös mainitsi, että jos on kova kiire tehdä

työnsä ajallaan ei ole aikaa jäädä miettimään, onko omissa työtavoissa kehitettävää. Tällöin pyrkii toimimaan mahdollisimman tehokkaasti tietämillään tavoilla ja hän toivoikin, että työtapojen kehittämiseen saataisiin ulkopuolista apua.

Esimiesten kanssa puhuttaessa heistä suurin osa oli sitä mieltä, että nykyinen prosessi mahdollistaa toimimisen uudessa roolissa, mikä antaisi olettaa aikaa löytyvän uuteen rooliin. Tämä vastausten painottuminen liikaa vieviin tekijöihin on osittain ristiriitainen esimiesten näkemysten kanssa ja osittain samansuuntainen. Kysymys on, käytetäänkö aikaa niin tehokkaasti kuin voisi, joka on lähempänä esimiesten näkemystä vai onko nykyisen työn toteutuksessa tekijöitä, jotka vievät liikaa aikaa eikä aikatauluttaminen tällöin auta.

### Kysymys 22.



KUVIO 27. Kokevatko kirjanpitäjät saavansa apua aikataulutusergelmiin

Viimeisessä aikataulutukseen liittyvässä pyrittiin selvittämään, mikäli kirjanpitäjillä on ongelmia aikatauluttamisessa, tarjotaanko heille tarpeeksi tukea siihen. Suurin osa vastanneista (52 %) koki saavansa tukea hyvin, mutta huonosti tukea saavien osuus oli myös huomattava (29 %). Tämä viittaisi yksilöllisiin eroihin tuen

tarpeessa ja sen saannissa sekä mahdollisesti tiimien välisiin eroihin. Tiimien välisinä eroina ilmeni haastatteluissa esimerkiksi, kuinka hyvin pystyi jakamaan töitä tiimiläisten kesken, jos koki ettei itse selviä omista töistään. Eräs haastateltava koki myös, että työt on mitoitettu liian tiukasti, jolloin ei ole varaa jäädä pois sairauden takia. Hän miettikin, onko automaation tuomaa aikahelpotusta laskettaessa otettu huomioon se, jos automaation tuoma työn nopeutuminen ei etene niin kuin on arvioitu, jolloin työn määrää onkin lisätty liian nopeasti.

Esimiehet tarjoavat itse apua aikataulutukseen, kuten myös johtavat asiantuntijat sekä muut tiimiläiset. Tämä oli yleinen näkemys liittyen siihen, millaista apua kirjanpitäjillä on käytössään aikataulusongelmien ratkaisemiseen. Vastauksista huomaa, että suurimmalle osalle tarjottu tuki on riittävää, mutta moni tarvitsisi tukea enemmänkin. Esimiehet toivat haastatteluissa esiin näkemyksen, että tarvittava tuen määrä on hyvin yksilöllistä ja tukea pitää osata myös itse pyytää.

### **5.3 Kirjanpitäjien haastattelun tulokset**

Kirjanpitäjien haastatteluissa oli pohjalla heidän antamansa vastaukset aiemmin toteutettuun kyselyyn. Haastattelun tavoitteena oli saada parempi käsitys siitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kirjanpitäjien vastauksiin. Tätä kautta pyrimme selvittämään mahdollisia kehityskohteita muutokseen liittyen. Haastattelussa keskityttiin tiettyihin kysymyksiin riippuen henkilön vastauksista. Haastateltavat valittiin niin, että henkilöitä oli mahdollisimman monesta eri tiimistä ja niin että heidän vastauksensa eivät olleet liian samanlaisia muihin haastateltaviin verrattuna. Haastateltavia valittiin yhteensä seitsemän kyselytutkimukseen vastanneiden joukosta ja haastattelut toteutettiin kirjanpitäjille sopivana ajankohtana. Haastattelut pidettiin kyselyä seuranneen kolmen viikon aikana.

### 5.3.1 Työn aikataulutus

Olennainen osa taloushallinnon asiantuntijan työkuorman hallintaa ja tehtävien priorisointia on oman työajan käytön suunnittelu aikataulutuksen keinoin. Jokainen johtaa henkilökohtaisesti oman asiakaslistansa töitä laittamalla tehtävät kalenteriin arvioiden samalla kuhunkin tehtävään kuluvan ajan. Työnkuvan muuttua aikataulutus on noussut yhä suurempaan rooliin työtilanteen hallinnan näkökulmasta. Lakisääteisten kirjanpitojen, tilinpäätösten ja tilikauteen kuuluvien katkausten aikataulutuksen lisäksi taloushallinnon asiantuntijoiden on aikataulutettava myytyjen konsulttipalveluiden toteuttaminen. Muutoksen alkuvaiheessa ajanhallinnassa on otettava huomioon myös uusiin palveluihin perehtyminen ja niiden toteuttamisen opettelu, johon saa tarvittaessa apua johtavalta asiantuntijalta.

Haastattelussa töiden aikataulutuksen haasteellisuus nousi hyvin vahvasti esiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä riippumatta siitä, oliko haastateltavan yleinen suhtautuminen työnkuvan muutokseen positiivinen, neutraali vai negatiivinen. Eräs haastatelluista koki, että oma asiakaslista on tällä hetkellä liian iso, jotta nykyisistä kirjanpidollisista töistä voisi selviytyä yksin normaalityöajan puitteissa. Ylityötunteja kertyy jatkuvasti, eikä hänestä tunnu mahdolliselta, että töitä voisi siirtää toisaalle tehtäväksi vastuukirjanpitäjämallin vuoksi. Kynnys avun pyytämiseen on muodostunut todella korkeaksi myös tiimin kokonaiskuormituksen vuoksi. Työpäivän aikana tulee usein hoidettavaksi kiireellisiä asioita, joihin ei ole voinut aikatauluttamalla ennakkoon varautua. Tämä aiheuttaa suunniteltujen töiden lykkäämistä seuraavalle päivälle tai ylitöiden tekemistä, mikäli viranomaisaikataulut ovat vaikuttavana tekijänä. Tällainen tilanne aiheuttaa haastatellun mukaan voimakasta riittämättömyyden tunnetta ja hallinnantunteen menettämisen kokemista. Toinenkin haastatelluista nosti esiin samankaltaisia tunteita. Hänen kokemuksensa mukaan työaika ei riitä kunnon asiakaspalveluun ja tärkeisiin asiakaskohtaamisiin valmistautumiseen, koska juoksevien asioiden ja yllättävien tilanteiden hoitaminen vie niin paljon aikaa. Lisäksi aikaa pääasialliselta laskutettavalta työltä vie infot, koulutukset, sähköpostit ja muu tämän tyyppinen toiminta. Etenkin lyhyempää työaika tekevän kohdalla näistä muodostuu prosentuaalisesti aika iso osa, joka on pois tuottavasta työstä. Työssä on läsnä ainainen kiire.



Sairastumisten vuoksi aikataulut saattavat mennä uusiksi. Mitään yllättävää ei ole varaa tapahtua.

Toinenkin haastatelluista nosti esiin äkilliset asiakkaasta lähtöisin olevat erikois-tilanteet haasteellisena asiana työn aikataulutukseen liittyen. Rästissä ja selvityksen alla olevien asioiden vuoksi kalenteri on toisinaan aamusta iltaan asti täynnä työtehtäviä. Asiakaslistalla olevien erikoisuuksien vuoksi eri työtehtäviin menevän ajan arviointi tuntuu vaikealta. Hän kokee kuitenkin, että asiakaslista on tällä hetkellä sopiva siihen sisältyviin tehtäviin nähden. Toisinaan on vaikeaa päättää työtehtävien tärkeysjärjestystä tai suunnitella työtään viikkoja eteenpäin, koska aikataulut eivät pidä. Käynnissä olevalta kirjanpito-ohjelman uudistukselta odotetaan paljon apua ajanhallintaan. Mikäli nämä odotukset eivät täyty, tilanne muodostuu todella vaikeaksi työn aikataulutuksen kannalta.

Eräs haastateltava nosti esiin tiliointiautomatiikan liian alhaisen tason. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka suuri osa prosentuaalisesti tarkasteltuna kirjanpidon tositteista tiliöityy automatiikan avulla. Loput kirjanpitoa tekevä tiliöi itse. Asiantuntijapalveluiden oppiminen ja tuottaminen on vaikeaa, koska kirjanpidossa on vielä niin paljon niin sanottua käsityötä, joka vie paljon aikaa. Tietyissä tilanteissa helpotusta ajankäyttöön ei ole vielä näkyvissä, koska aineistossa on tositteita, joita ei pysty automatisoimaan. Hän kokee, että oman asiakaslistan tekeminen sujuu pääpiirteittäin hyvin ja tiimistä sekä esimieheltä saa apua hätätilanteessa. Toisinaan joutuu kuitenkin turvautumaan ilta- ja viikonlopputyöskentelyyn, jotta työt tulevat tehdyksi. Tämä aiheuttaa ylikuormitusta sekä epätasapainoa työn ja vapaa-ajan välille. Ylitöiden kertyminen aiheuttaa helposti sellaisen kehän, että on tehtävä lisää ylitöitä entisten pois pitämiseksi. Liukumien pois pitäminen on siksi myös kuormittava tekijä.

Yksi haastateltava mainitsi, ettei hänellä ole aikaa taloushallinnon asiantuntijan roolissa toimimiseen, vaikka hän roolin muutoksen positiivisena kokeekin. Hän nostaa esiin, kuinka tärkeää olisi, että varsinkin alussa olisi aikaa opetella uudet asiat hyvin. Silloin ensimmäisten palveluiden tuottamiseen ei menisi niin hirvittävän paljon aikaa. Tähän linkittyy olennaisesti myös mielenrauha. Hänen kokemansa mukaan kiire voi jopa hidastaa ajatusprosesseja, koska asian omaksumi-

nen on huomattavasti vaikeampaa aikataulupaineen alla muiden töiden vyöryessä niskaan. Uusien konsulttipalveluiden ohjeet ovat todella hyviä, mutta aikaa niihin perehtymiseen ei hänen kokemuksensa mukaan ole. Silloin tulee helposti vieneeksi mieluummin kollegan aikaa, jos ei osaa tuottaa kyseistä uutta palvelua. Tämä vie silloin kahden ihmisen työajan. Jos toteuttaa ensimmäistä kertaa uuden palvelun aikataulupaineen alla, voi palvelun tuottaminen asiakkaalle jopa epäonnistua. Tällöin ei ole välttämättä myöskään oppinut mitään seuraavaa kertaa ajatellen. Aika käytetään tällä hetkellä kiireen takia huolimattomasti ja lyhytnäköisesti. Ylätasolla asiat on suunniteltu ja organisoitu muutoksen osalta hyvin, mutta alatasolla, jossa itse palvelut toteutetaan, vallitsee hallitsematon kaaos.

Hänen mukaansa asiakaslista on sellainen, että siitä on vaikeuksia selvittää vaaja työaikaa tehtäessä, eikä listan hallinnassa auta automaatioprosenttien nostot tai muukaan kehittäminen. Listalla on paljon pieniä asiakkuuksia, joiden kohdalla suurin ajansäästö tulee olemaan kirjanpito-ohjelman kehittäminen. Uudessa roolissa toimimisen näkökulmasta haittapuolena tosin on, että näille asiakkaille ei voi niin monipuolisesti tarjota uusia palveluita. Kiireessä keskittyy siihen, että saa lähetettyä vero- ja arvonlisäveroilmoitukset sekä tehtyä tilinpäätökset. Ei ole aikaa miettiä, miten asiat voisi tehdä paremmin ja optimoida.

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen vaatisi sen, että on aikaa olla kontaktissa asiakkaaseen. Pelkistä luvuista tarpeita ei voi nähdä tarpeeksi selkeästi. Kaikki asiakkaan kontaktointi on nollahintaista työtä, koska sitä ei voi laskuttaa asiakkaalta lisätyönä. Kiireen takia tulee helposti sellainen kierre, että tekee vain sellaista työtä, joka kasvattaa kirjanpitäjäkohtaisesti seurattavaa liikevaihtotavoitetta. Toinen haastateltu huomautti tähän liittyen, että moni tekee todella arvokasta omiin vahvuuksiin pohjautuvaa muuta toimintaa tukevaa työtä, joka on määritelty nollahintaiseksi. Silloin kokee, ettei senkaltaisia töitä kannata tehdä, kun ne eivät näy liikevaihdossa. Esimerkiksi monen alanvaihtajan taustataidot saattavat jäädä tämän takia hyödyntämättä tiimissä.

### 5.3.2 Uusien palveluiden tarjoaminen ja asiakaspalvelu

Toinen tärkeä haastatteluissa esiin noussut teema oli uusien konsulttipalveluiden tarjoamiseen ja asiakaspalveluun liittyvä näkökulma, joihin liittyvissä vastauksissa oli hieman vaihtelua. Osana kirjanpitäjien muuttunutta toimenkuvaa on henkilökohtaisesti tarjota asiakkaille uusia konsulttipalveluita. Palveluiden koulutuksissa on Tilitoimistossa painotettu, että puhumme asiakkaan auttamisesta palveluiden myymisen sijaan. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että moni pitää palveluiden tarjoamista asiakkaille joka tapauksessa myymisenä, koska palvelun hinta on kerrottava asiakkaalle jossain vaiheessa keskustelua. Muuten asiakkaan laskulla näkyvä hinta voi tulla hänelle täytenä yllätyksenä. Osalle kirjanpitäjistä on jopa suoraan sanottu, että heidän tehtävänä on myydä näitä palveluita asiakkaille.

Osa haastatelluista koki palveluiden tarjoamisen olevan helppoa. Toisista tilanteet taas tuntuivat haasteellisilta tai jopa vaikeilta. Yksi haastateltavista ei kokenut uutta toimenkuvan muutosta vaikeana, koska oli aiemmassakin työpaikassa tuottanut vastaavanlaisia palveluita. Hänen mielestään työnkuvan muutos on suorastaan erittäin tervetullut. Tämä on hänen kohdallaan helpottanut henkistä jaksamista muutoksessa ja auttanut uuden oppimisessa. Tarjoaminen on helppoa, kun asiakkaiden kanssa on saanut luotua ajan kanssa hyvän suhteen.

Useimmat toivat ilmi, että asiakkaalla tulee olla selkeästi havaittava tarve tarjotavalle palvelulle. Muuten tarjoaminen tuntuu tyrkyttämiseltä. Yksi haastateltavista kertoi, että kaikki kaupaksi menneet palvelut ovat menneet juuri tarpeeseen, joka on käynyt ilmi asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista. Yleensäkin helppointa on tarjota palvelua silloin, kun sen puheeksi ottaminen tapahtuu luonnollisesti muun keskustelun yhteydessä ja linkittyy asioihin, joita asiakas on pohtinut oman yritystoimintansa osalta. Sopivia tilanteita tällaiseen keskusteluun ovat puolivuotiskatsaukset, tilinpäätösaikaan valmistautumiseen liittyvät palaverit ja itse tilinpäätöspalaveri.

Kaikissa vastauksissa nousi esiin oman asiakaslistan rakenne ja erityispiirteet asioina, jotka vaikuttavat palveluiden tarjoamisen helppouteen ja myynnin onnistumiseen. Yksi haastateltava jopa koki, että hänen asiakassalkkunsu rajoittaa

paljon uudessa roolissa toimimista. Sellaiset, joiden lista rakentuu pääasiallisesti hyvin pienistä yrityksistä, joiden joukossa on myös maksuvaikeuksien kanssa ponnistelevia, kokivat palveluiden tarjoamisen ja saatikka kaupaksi menemisen erityisen hankalaksi. Osa asiakkaista puolestaan ei vain yksinkertaisesti kiinnosta uudet konsulttipalvelut. Heille riittää kirjanpito- ja muut palvelut. Jotkut taas ovat kauhistelleen uusien konsulttipalveluiden hintatasoa.

Eräs haastateltavista mainitsi myös yrityksen hyvän taloustilanteen olevan hankaloittava tekijä. Jos yrityksellä menee erityisen hyvin, on vaikeaa tarjota apuaan, koska tarvetta palvelulle ei tunnu olevan. Osa yrittäjistä on myös niin hyvin perillä liiketoiminnastaan ja sen kannattavuudesta, ettei taloushallinnon asiantuntija koe voivansa tuottaa lisäarvoa omaan osaamiseen pohjautuvalla palvelulla. Toisaalta on taas asiakkaita, jotka haluavat tehdä mahdollisimman paljon itse säästääkseen rahaa.

Yksi monen vastauksessa esiin tullut onnistumiseen vaikuttava tekijä oli taloushallinnon asiantuntijan oma epävarmuus uudessa roolissaan suoriutumisesta ja itseluottamuksen puute. Tässä taustalla vaikutti se, että työnkuvan muutos on vasta niin alussa, eikä kokeman mukaan aikaa uuden oppimiseen ole ollut. Yksi esiin tulleista kynnyksistä on myös pelko siitä, ehtiikö mitenkään muilta töiltään saada tuotetuksi palveluita, jos niitä meneekin kaupaksi. Myös vastikään omalle listalle tulleet asiakkaat koetaan tarjoamisen kannalta haasteellisiksi, koska asiakkaaseen ja raportteihin ei ole vielä ehtinyt tutustumaan, joten asiakkaan tarpeet ja toiveet eivät ole vielä selvillä.

Tarjoamisessa avuksi ovat olleet erinomaisesti laaditut koulutusmateriaalit, asiakkaille suunnatut esitteet, johtavien asiantuntijoiden arvokas tuki, tiimissä jaetut onnistumistarinat sekä koulutukset, joissa on harjoiteltu tarjoamista vastahakoiselle asiakkaalle ja käyty läpi vasta-argumentteja. Useat haastatelluista kuitenkin kokivat, etteivät myyntitaidot joko ole ollenkaan oma juttu tai eivät ole kehittyneet näiden taitojen osalta niin hyvin kuin haluaisivat.

### 5.3.3 Asiakkaan tunteminen ja palvelun selkokieliyys

Monen vastauksista ilmeni, että asiakkaan tuntemiseen auttaa parhaiten se, että on aidosti aikaa keskustella hänen kanssaan. Useimmat asiakkaat kertovat ongelmistaan ja liiketoiminnallisista tavoitteistaan mielellään. On tosin niitäkin, jotka eivät vastaa puhelimeen tai eivät koe tarvetta kertoa asioistaan kirjanpitäjälle. Joillakin asiakkailla ei ole liiketaloudellisia tavoitteita mitenkään erityisesti suunniteltuna tai määriteltynä. Joitakin yrittäjiä kiinnostaa ainoastaan käydä kerran vuodessa keskustelu siitä, onko tilikausi ollut tappiollinen vai voitollinen. Uusien asiakkaiden kohdalla tarpeet eivät ole välttämättä tiedossa, koska tutustuminen on vielä alussa. Edellä mainitut tilanteet loivat haastateltujen mukaan haasteita uusien palveluiden tarjoamiseen.

Yksi haastatelluista nosti esiin, kuinka tärkeää on erityisesti asiakassuhteen alussa kysellä paljon. Hän myös koki, että asiakkaan liiketoiminnallisten tavoitteiden tunteminen auttoi häntä suoriutumaan työssään paremmin ja helpotti palveluiden tarjoamista. Hänen mielestään olisi hienoa tuntea kaikki listansa asiakkaat yhtä hyvin, kuin ne, jotka hän tuntee parhaiten. Käytännössä tämä on kuitenkin mahdotonta, koska parhaiten oppii tuntemaan ne asiakkaat, jotka vievät eniten työaika. Erityisen palkitsevia ovat tilanteet, joissa on voinut estää asiakasta tekemästä liiketoiminnassaan huonoja ratkaisuja. Tässäkin asiakkaan tunteminen on avainasemassa.

Yksi haastatelluista kertoi asiakaspalvelun olevan yksi parhaimmista puolista hänen työssään. Hyvän suhteen luominen asiakkaaseen on palkitsevaa. Asiakaspalvelu toi myös tervetullutta vastapainoa pelkälle tietokonetyöskentelylle. Eräs haastateltava oli törmännyt tilanteisiin, joissa selkokieliyys on ollut kateissa puolin ja toisin. Asiakas ei ollut tiennyt, mitä kirjanpitäjä tarkoittaa, eikä kirjanpitäjä ollut ymmärtänyt, mitä asiakas kysyy. Tähän ovat auttanut kuitenkin kokemuksen karttuminen ja kollegoiden kanssa käydyt keskustelut. Myös toinen haastateltava kertoi selkokielisen asiakaspalvelun olevan vielä hänen kohdallaan alkutekijöissään. Kokemusta alalta ei ole vielä niin paljon. Avuksi on ollut se, että pääsee mukaan kollegan pitämiin asiakaspalaverihin. Niistä kertyy arvokkaita vinkkejä omaan työhön.

Monet asiakkaista ovat olleet kiitollisia siitä, että asiat selvitetään heille ilman vaikeaselkoisia termejä. Eräs myös koki onnistuvansa selkokiehisessä asiakaspalvelutyössä erityisesti siksi, että on muutenkin luonteeltaan käytännön ihminen. Tästä hän on saanut myös asiakkailtaan kiitosta. Silti hän koki, että asiakkaiden liiketoiminnallisten tavoitteiden tunteminen on hänellä huonolla tasolla. Tähän vaikuttaa hänen mukaansa henkilökohtainen tietämys toimialasta. Hänestä tuntuu ristiriitaiselta neuvoa asiakasta, jonka toimialaa ei kunnolla tunne. Hän kokee, ettei kirjanpitäjän kuulu puuttua asiakkaan liiketoiminnan yksityiskohtiin. Yleises-tikin ajatusmallin muutos siihen, että kirjanpitäjä tuntisi asiakkaan tavoitteet, on kesken. Joka tapauksessa asiakkaan tunteminen on mahdollista vain pienem-mällä asiakaslistalla.

### **5.3.4 Motivaatio ja osaaminen**

Haastattelun kautta tuli esille myös monia motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kaik-kien haastateltujen kesken oli yhteistä heidän kokemansa uuden roolin aiheut-tama epävarmuus, joka liittyi oman osaamisen tasoon ja heidän kykyynsä tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkaalle konsulttipalveluita tuottamalla.

Eräs muutokseen positiivisesti suhtautuva kertoi olevansa tyytyväinen työtehtä-vien monipuolistumiseen, koska juuri monipuolisuutta hän oli jäänyt kaipaamaan tultuaan edellisestä työpaikastaan tähän tilitoimistoon. Työtehtävien laajemman kirjon lisäksi hän näkee positiivisena asiana myös uudet palkkakehitysmahdolli-suudet, joihin voi omalla osaamisellaan vaikuttaa. Toinenkin haastateltava koki alun muutosvastarinnan hälvettyä työnkuvan muutoksen oman ammatillisen ke-hittymisen kannalta positiivisena haasteena. Hänestä on hienoa päästä työssään laajentamaan osaamista peruskirjanpidon ulkopuolelle. Korkeampi vaatimustaso koettiin positiivisena, koska asiantuntijuus motivoi enemmän kuin rutiinityön suo-rittaminen. Yksi haastatelluista oli harmissaan siitä, ettei ollut päässyt kehittä-mään osaamistaan, koska oman listan asiakkaat eivät olleet ostaneet uusia pal-veluita. Vastauksista ilmeni myös, että pidempi kokemus alalta ja KLT-tutkinnon eli taloushallintoalan asiantuntijatutkinnon suorittaminen helpottivat asiantuntija-roolin omaksumista.

Eräs asiantuntijoista, joka koki muutoksen ja mahdollisuuden asiantuntijatehtävissä työskentelyyn myös positiivisena, oli kuitenkin havainnut uudessa roolissa toimisen käytännössä vaikeana liiallisen työkuorman vuoksi. Kalenterissa pitäisi olla väljyyttä, että voisi palvella asiakkaitaan monessa asiassa. Hyvästä koulutuksesta huolimatta hän kokee tilanteensa hyvin ristiriitaisena. Mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ovat pienet ja silti pitäisi kyetä toimimaan asiantuntijatehtävissä. Hän mieltää asian niin, että asiantuntijatyössä olennaista on ihmisten erilaiset vahvuudet ja osaamisalueet sekä töiden delegoiminen nämä tekijät huomioon ottaen. Tässä työssä se ei onnistu oman asiakaslistan vuoksi. Tulee tunne, että pitäisi tietää kaikesta kaikki. Lisäksi hänen mielestään muutoksen esittäminen positiivisessa valossa ei ole onnistunut parhaista yrityksistä huolimatta.

Kaksi muutakin haastatelluista nostivat esiin työkuorman, joka oli jo lähtökohtaisesti liian suuri ennen muutoksen alkamista. Lisäksi he nostivat esiin liian kovan muutosvauhdin. He kokivat tilanteen ahdistavana, koska työ ja vapaa-aika eivät ole tasapainossa. Tunnollisuus saa kuitenkin ponnistelemaan ylitöissä, jotta töistä selviäisi. Kumpikaan heistä ei kokenut, että uusi rooli toisi heille todellisia mahdollisuuksia nostaa palkkatasoa. He kokivat palkkatason vastuuseen ja osaamiskentän laajuuteen nähden liian matalana, millä on ollut paljon vaikutusta motivaatioon. Yksi nosti esiin myös tunteen luottamuspulasta, joka aiheutuu valvomisesta, painostuksen kokemisesta ja selvitysten antamisesta. Jälkimmäisessä kyse oli asiakkaille soitettujen puheluiden määrän seuraamisesta sekä niiden merkitsemisen muistamisesta. Mikäli tavoite ei tule täyteen, on syyt selvitettävä esimiehelle.

Kaikki haastatelluista olivat sitä mieltä, että uusien palveluiden koulutukset ja johtavien asiantuntijoiden apu ovat olleet hyvä juttu. Joskin koulutusten määrä ja tahti on osalle ollut liian kova, koska uutta tietoa on ollut vaikeaa omaksua niin lyhyessä ajassa muiden työkiireiden lomassa. Koulutuksen hyvästä laadusta ei siis ole ollut kaikkien kohdalla hyötyä muiden työssä vaikuttavien olosuhteiden vuoksi.

### 5.3.5 Esimiestyö ja tiimin tuki

Haastatteluissa tuotiin paljon esiin oman lähimmän esimiehen merkitystä osana uudessa roolissa menestymistä. Haastateltujen kokemuksissa oli eroavaisuuksia. Yksi haastateltu antoi kiitosta, että esimieheltä on saanut paljon neuvoja, opastusta ja apua työhön, muun muassa tehtävien aikataulutukseen ja stressin hallintaan. Toinen haastateltu oli joiltain osin samoilla linjoilla, koska esimieheltä sai helposti apua vastausten löytämiseen eikä hän kokenut jäävänsä kysymystensä kanssa yksin. Esimiehen kanssa käydyt työnohjaukset hän koki työssä suoriutumista helpottavana tekijänä. Työn aikataulutukseen hän ei kuitenkaan kokenut saavansa apua. Kukaan ei kiireiltään ehdi auttamaan, vaikka apua pyytäisikin. Harjoittelijoiltakaan ei oikein voi pyytää apua, koska heidän ensisijainen työnsä on tehdä mentorin asiakaslistaa. Hänestä olisi mahtavaa, jos voisi hätätilanteessa viedä töitään jonnekin, jotta työpäivät eivät venyisi liian pitkiksi. Käytännössä hän ei ole onnistunut tekemään työsopimuksen mukaista lyhyempää työaikaa, jonka hän halusi helpottamaan lapsiperhearkea.

Yksi koki työnohjaukset nykyään jopa ahdistavina, koska ne ovat muuttuneet niin myynnillisiksi. Tämä lähestymistapa ei hänen kohdallaan ole toiminut, koska hän on lähinnä menettänyt toimintakykynsä tämän kaltaisissa työnohjauksissa. Enemmän hän kaipaisi kannustusta ja vinkkejä palveluiden tarjoamiseen. Muutoksesta on virinnyt ajatus siitä, onko tämä ala sittenkään häntä varten, koska myyntityö ei ole koskaan tuntunut omalta jutulta. Asiakkaan auttaminen kuitenkin puhuttelee ajatuksen tasolla. Silti hän kokee tilanteet myyntinä. Hän ei ole myöskään kokenut onnistuneensa uudessa roolissaan myydyistä palveluista huolimatta, koska hän ei ole saanut kaupaksi nimenomaan yrityksen taloustulkintaan liittyvää palvelua. Positiivista hänestä kuitenkin on, että tiimissä saa helposti apua ja esimies auttaa tarvittaessa avun hakemisessa.

Toinenkin koki, että niin esimieheltä kuin tiimistäkin saa riittävästi ja helposti tukea matalan kynnyksen vuoksi. Ilmapäiriin hän koki avoimeksi ja tiimissä jaetuista onnistumisista on ollut paljon apua työssä. Avuksi on ollut myös esimiehen kanssa työnohjauksissa käydyt keskustelut palveluiden tarjoamisesta. Vertais-työnohjauksen kautta on saanut myös hyviä vinkkejä palveluiden tarjoamiseen. Näistä positiivisista kokemuksista huolimatta kyseinen haastateltava koki myös,



että häntä hätyytetään ja painostetaan kasvamaan asiantuntijarooliin liian nopeasti. Painostuksen tilalle hän kaipaisi enemmän kannustavaa otetta, vaikka palveluita ei olisikaan saanut myytyä. Hänestä myös tuntui, ettei muiden palveluiden (esimerkiksi pöytäkirjojen) kaupaksi menemisellä ollut suurtakaan väliä, jos ei ole onnistunut myymään taloudentulkintapalvelua asiakkailleen. Epäonnistumisen tunne on pistänyt miettimään omaa tulevaisuutta tässä tilitoimistossa. Eniten hän toivoisi, että painostaminen loppuisi ja hän saisi rauhan tehdä kirjanpitoa. Silti hän koki, että kaikkien jaksamisesta pidetään heidän tiimissään huolta.

Yksi haastatelluista koki esimieheltä saadun tuen kahtalaisena, joihinkin asioihin tukea saa, toisiin ei. Työnohjauksiin käytetty aika on mennyt tulipalotilanteiden sammuttamiseen sekä reklamaatioiden käsittelyyn, eikä oman osaamisen kehittämiseen. Tämä on harmittanut häntä paljon. Konsulttipalveluista keskusteluun ei ole ollut työnohjauksissa aikaa. Kiire ja päivänpolttavien pulmien suuri määrä lamaannuttaa. Haastateltu nosti esiin esimiehen toimenkuvan tarkastelun tai muuttamisen tarpeellisuuden. Kirjanpitäjien toimenkuva on muuttunut niin paljon, että esimiestenkin toimenkuvaa olisi syytä päivittää. Hänen näkemyksensä mukaan esimiehillä ei ole tarpeeksi resursseja olla taloushallinnon asiantuntijoiden tukena tässä muutoksessa.

Hänestä tuntuu, ettei työkuormassa ja työaikasuunnittelussa ole otettu tarpeeksi huomioon kaikkia työtehtävien muutoksia. Asiakaslista pitäisi rakentaa niin, että liikevaihtotavoite pystytään saavuttamaan normaalityöajan puitteissa ja tilaa jäisi vielä uusien konsulttipalvelujen toteuttamiselle. Jos asiakkaat ovat kannattavia ja laskutus on kunnossa, tässä voidaan onnistua. Käytännössä asiakkaalta ei aina uskalleta laskuttaa työhön mennyttä todellista aikaa, vaan laskutus esimerkiksi puolitetaan. Tässä on kyseessä tilanne, jossa jostain ylimääräisestä työstä laskutetaan tietyllä tuntihinnalla tehtävään käytetyn työajan mukaan. Jos taloushallinnon asiantuntijalla on mennyt esimerkiksi kuusi tuntia aikaa asiakkaan toimeksiannon suorittamiseen, uskaltaa asiantuntija laskuttaa asiakkaalta työstä vain kolme tuntia, koska asiakas on tunnetusti kärkeä reklamoimaan. Tästä huolimatta asiakas reklamoi ja esimies laskee hintaa vielä entisestään. Silloin on todella vaikeaa arvostaa omaa työtään ja aikaansa, koska ei siitä laskuttaakaan voi.

Kyseinen taloushallinnon asiantuntija koki riittämättömyyden tunnetta, koska hänen koko työaikansa kuluu siihen, että hän saa taisteltua asiakaslistansa läpi. Ponnisteluista huolimatta hän ei ole viimeisen vuoden aikana saanut yhdenkään kuukauden aikana tehtyä omaa asiakaslistaansa yksin läpi. Hän valotti, että monella on tiimissä samanlainen tilanne ja ylityötunteja on kertynyt paljon, joten työaikasunnittelussa ja tehtävien organisoinnissa ei ole onnistuttu. Perustyön pitäisi olla kunnossa, jotta on resursseja oppia uutta ja kehittyä asiantuntijaksi. Mielenrauha on kadoksissa ja konsulttipalveluista tulee helposti ylimääräinen kiusa entisen työkuorman päälle. Hänen mukaansa olisi hyvä, jos muutos voitaisiin käytännössäkin kokea mahdollisuutena kehittyä omalla urallaan. Moni tiimissä ajatteleekin, että on todella hienoa, että tällaiseen muutokseen on lähdetty etunenässä ja mahdollisuudet oman potentiaalin hyödyntämiseen ja kehittymiseen paranevat. Käytännön tasolla kuitenkin taistellaan, että saadaan kaikki arvonlisäveroilmoitukset annettua ja tämä jatkuu kuukaudesta toiseen.

Muutoksen keskellä hän kaipaisi eniten konkreettista apua. Kaikilla on niin kova kiire, ettei töistä suoriutumiseen saa mistään apua. Hän näkee ainoaksi vaihtoehtokseen pidemmät työpäivät. Tämä turhauttaa ja aiheuttaa sen, ettei viitsi käyttää vähäistä aikaansa avun pyytämiseen, koska apua ei kuitenkaan ole saatavissa. Tästä voi tulla myös esimiehelle sellainen mielikuva, että työtilanne on hallinnassa. Siitä huolimatta ylitoita kertyy koko ajan. Ratkaisua ongelmaan on vaikea nähdä, koska työreserviäkään ei voida pitää. Apua tarvitsisi, mutta vaikea sanoa millaista, koska kenelläkään ei ole aikaa auttaa muutenkaan.

Pääasiassa haastatellut kirjanpitäjät kokivat muutoksen väistämättömänä ja tarpeellisena. Osa koki sen positiivisena ja jopa tervetulleena. Joukossa oli toki niitäkin, jotka olisivat mieluummin toimineet vielä vanhassa roolissaan. Mahdollisuus kehittää omaa osaamista nähtiin hienona asiana, ja tähän liittyvät koulutukset koettiin erityisen hyväksi. Useita myös pohditutti nykyinen palkkataso suhteessa työn vaativuuteen ja vastuullisuuteen. Eniten haasteita haastateltujen joukossa aiheuttivat työtehtävien aikataulutus ja asiakaslistan hallinta. Työroolin muutoksen myötä näistä on tullut entistäkin haasteellisempia. Osa koki työkuormansa jopa uuvuttavana. Lisäksi haastatteluista nousi selkeästi esiin toive saada kasvaa uuteen rooliin yksilölliseen tahtiin ja että aikaa rauhassa uuden oppimiselle löytyisi jostain.

## 5.4 Tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet

Tekemämme tutkimuksen vahvuuksina voi pitää sen hyvää otantaa määrällisessä kyselyssä ja monipuolista datan keräystä. Tavoitteenamme oli selvittää kirjanpitäjien ja esimiesten kokemuksia/näkemyksiä työnkuvan muutoksesta, ja samalla selvittää mahdollisia kehityskohteita. Käyttämämme menetelmät keräsivät sitä tietoa, mitä tutkimuksella halusimmekin tavoitella eli tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Heikkoutena voisi toisaalta pitää tutkimuksen tulosten pysyvyyttä. Koska muutostahti on Tilitoimistossa nopea ja vielä suhteellisen alkutekijöissä, on hyvin todennäköistä, että vastaavalla kyselyllä saataisiin muutaman kuukauden päästä ihan eri tulokset. Tosin kyselyn suorittaminen myöhemmin uudelleen antaisi arvokasta tietoa siitä, kuinka paljon muutoksen myötä on kehitytty ja päästy eteenpäin. Itse kyselyyn olisi voinut lisätä kysymyksen asiakkaiden kontaktointiin liittyen ja yhden kysymyksen lisää aikataulutukseen liittyen, jossa olisi selvitetty enemmän kirjanpitäjien omaa kokemusta siitä, selviävätkö he nykyisistä töistään. Aikaresurssipula ja aikataulutaminen olivat yksiä tärkeimmistä aihealueista, jotka tutkimuksemme nousivat esiin. Sekin on huomioitava, että kyselyn vastauksiin on voinut vaikuttaa sen täydellisen nimettömyyden puute. Pyrimme kuitenkin huomioimaan tämän kyselyssä pitämällä huolen, ettei kukaan muu saanut nähdä saatuja vastauksia. Kerroimme kirjanpitäjille myös, että saadut vastaukset sijoitetaan nimettöminä tilastoituun muotoon.

Haastateltujen kirjanpitäjien määrä olisi myöskin voinut olla suurempi. Yhtä tai kahta kirjanpitäjää vielä lisäksi haastatellen olisi mahdollisesti saatu vielä selkeämpiä tuloksia. Tutkimuksen avulla saimme kuitenkin esiin selkeitä kehityskohteita sekä näkemyksiä siitä, miten kirjanpitäjät ja esimiehet kokevat työnkuvan muutoksen. Tässä valossa pidämme tutkimusta onnistuneena.

## 6 POHDINTA JA RATKAISUEHDOTUKSET

### 6.1 Tutkimuksen keskeiset pohdinnat

Taloushallinnon alalla tapahtuva muutos on tällä hetkellä väistämätön. Verkko-lasku yleistyy entisestään ja tuleva eKuitti mahdollistaa suurelta osin kirjanpito-tehtävien automatisoimisen. Kirjanpitäjän työnkuva tulee muuttumaan joko auto-maattista kirjanpitoa tekevien ohjelmien tarkkailijaksi, eli henkilöksi, joka pitää huolta automatiikan toimivuudesta sekä hoitaa ne tapaukset, joita automaatio ei kykene hoitamaan. Toinen vaihtoehto on kirjanpitäjän roolin laajentaminen ta-loushallinnon asiantuntijatehtäviin, minkä myötä kirjanpitäjien osaamista talous-hallinnon saralla hyödynnetään kokonaisvaltaisemmin. Ensimmäinen vaihtoehto tarkoittaa työntekijäkohtaista asiakasmäärän kasvattamista ja toinen taas lyhy-empiä asiakaslistoja laajemmalla palveluvalikoimalla.

Yritys, jolle tutkimuksemme teimme, on lähtenyt liikkeelle ajatuksenaan laajentaa kirjanpitäjien työnkuvaa asiakaslistojen pidentämisen sijaan. Kyselymme ja haas-tattelujemme perusteella sekä kirjanpitäjät että esimiehet ovat työnkuvan muu-toksen kannalla ja näkevät sen pääpiirteissään positiivisena. Mahdollisuus päästä auttamaan asiakkaita omalla osaamisellaan sekä yritysten taloudellisen tilanteen laajempi analysointi ovat mielenkiintoisia vaihtoehtoja perinteisen luku-jen sekä tapahtumien ylös kirjaamisen rinnalle. Muutoksessa on usein kuitenkin haasteita ja tulostemme perusteella tämäkään muutos ei näytä olevan poikkeus. Yritys on hoitanut monet muutosta koskevat asiat hyvin ja saanut siitä kiitosta niin taloushallinnon asiantuntijoilta kuin esimiehiltäkin. Näitä asioita ovat mm. koulu-tukset, tuki, palveluiden tuottamisessa käytettävät työvälineet, ohjeistus ja tiedo-tus. Haasteita kuitenkin ilmeni palvelujen tarjoamisessa, asiantuntijuudessa, asi-akkaiden tuntemisessa sekä ajan riittävydessä.

**Palveluiden tarjoaminen.** Palveluiden tarjoaminen on monelle uusi asia, joka ei ole aiemmin kuulunut millään tavalla kirjanpitäjän rooliin. Se on samalla mahdol-lisesti epämiellyttävää myyntiin liittyvien ajatusyhteyksien vuoksi. Myynti nähdään usein päällekkäyvä, jankkaavana ja vastapuolta ärsyttävänä toimintana. Yrityk-

sen tapa lähestyä myyntiä enemmän asiakkaan auttamisena on hyvä keino käsitellä uutta työroolia. Muutosta on helpompi lähestyä, kun siihen saa liitettyä positiivisen näkökannan. Kyselyn perusteella tässä osuudessa koetaan kuitenkin vielä paljon epävarmuutta, mikä on ihan ymmärrettävää. Tilannetta ei myöskään helpota, jos myyntityö koetaan painostavana, niin kuin osa haastateltavista kokivatkin. Tarjoamisessa itsessään jo ilmeni haasteita, kuten asiakaslistan sisältämät rajoitteet, epävarmuus omasta kyvystä tuottaa asiantuntijapalveluita sekä kriittisesti suhtautuvat asiakkaat. Tarjoamishalukkuuteen vaikutti myös joidenkin osalta oman työn aikataulutuksen siinä mielessä, että jos saakin myytyä palveluja, riittääkö työaika palvelun laadukkaaseen toteuttamiseen.

Itse kauppojen saamisen puolella yleisenä haasteena koettiin hinnan perustelu ja palvelun myyminen asiakkaalle hyötyjen perustelemisen kautta. Tässä vaikuttaa osittain se, että aikaisemmin asiantuntijapalvelut eivät ole olleet erikseen veitettavia ja niitä on saatettu tehdä osana kuukausikirjanpidon hintaan sisältyvää palvelua. Tällöin asiakas saattaa helposti esittää vastalauseen palvelun maksullisuuteen liittyen. Koska kysymyksessä on konsultointipalvelut, on niiden hintakin korkeampi, jolloin hyötyjen esittäminen on erittäin tärkeässä roolissa. Osittain hyötyjen löytämisen haasteellisuuteen vaikuttaa se, ettei kaikkiin palveluihin ole perehdytty tarpeeksi hyvin aikataulullisten syitten takia. Jos ei tunne asiakkaitaan vielä kovin hyvin, on vaikeampi löytää heidän näkökulmastaan perusteltavissa olevia hyötyjä, jotka palvelulla saavutettaisiin.

Kun kirjapitäjän uusi rooli on konsulttimpisempi, on ihan järkeen käypää, että asiantuntijapalveluiden myyntiin panostetaan. Olisi silti erittäin tärkeää ylläpitää kannustavaa ilmapiiriä, vaikka myydyksi saadut palvelut olisivatkin asiantuntijapalveluiden sijaan enemmän hallinnollisia palveluita kuten pöytäkirjojen tai viranomaisilmoitusten tekemistä. Tämä on tärkeää varsinkin näin muutoksen alkuvaiheessa, jolloin myyntityöhön tottuminen ja siihen oppiminen on vielä alkutekijöissä.

**Asiantuntijuus.** Asiantuntijuudessa haasteet ovat pitkälti sellaisia, että ne helpottavat ajan kanssa, kun uuteen rooliin tottuu ja kuva siitä, mitä asiantuntijuus-

della tarkoitetaan, selkiytyy. Kyselytutkimuksen tulosten ja haastattelujen perusteella monella on vielä epävarmuus omista kyvyistä sekä siitä, riittävätkö ne asiantuntijaroolissa toimimiseen.

Uudessa roolissa tärkeä asiakkaan toiminnan tunteminen vaikutti tulostemme perusteella vielä parannusta kaipaavalta kohteelta. Tähän vaikuttavia tekijöitä on monia. Yksi niistä on se, että asiakkaan toiminnan tuntemiseen on lähdetty panostamaan enemmän nyt muutoksen myötä, eikä se ole ollut välttämätöntä aiemmassa puhtaasti kirjanpidollisessa roolissa. Kuten eräs haastateltava mainitsikin, asiat ovat olleet niin sanotusti hyvin, jos asiakkaalle ei ole tarvinnut soittaa. Soitto asiakkaalle usein tarkoitti esimerkiksi sitä, että kirjanpitäjälle toimitetussa aineistossa on ollut puutteita.

Nyt on panostettu siihen, että asiakasta kontaktoidaan useammin ja kirjanpitäjät tunsivat paremmin asiakkaidensa liiketoiminnan sekä tavoitteet. Monelle haastateltavista tällainen asiakkaan kontaktointi ei ole ollut ongelma. He soittelisivat asiakkailleen ihan mielellään, mutta ongelmallista on löytää työpäivän aikana sopiva hetki puhelulle. Moni kirjanpitäjistä oli halukas tuntemaan asiakkaansa paremmin. Yksi kritiikki tuli kuitenkin esiin liittyen tilanteeseen, jossa omat asiakaslistan yritykset koostuvat hyvin erilaisista toimialaoista. Tällöin heidän toimintansa tunteminen muodostuu vaikeammaksi. Nyt kun asiakkaan toiminnan tuntemiseen on lähdetty panostamaan, tulee asiakasyritysten toiminnan tuntemus varmasti parantumaan ajan kanssa.

**Aikataulutus.** Tutkimuksemme tulosten perusteella suurimpiin haasteisiin kuului aikataulutus ja asiakaslistan hallinta. Niin kyselytutkimuksesta kuin haastatteluitakin kävi ilmi, että aika ei tunnu riittävän uudessa roolissa toimimiseen, koska kirjanpidolliset työtehtävät vievät nykyisellä asiakaslistalla niin paljon aikaa. Työtehtävien aikataulutusta vaikeuttavat haastattelujen perusteella päivän työrytmin katkaisevat tekijät, kuten kokoukset ja koulutukset, asiakkaista johtuvat tekijät, asiakaslistan pituus, toimialakohtaiset tekijät, työhön kuuluvat moninaiset prosessit sekä ylimääräiset selvitystyöt.

Aikataulutuksen vaikeuden vaikutukset tulivat esiin myöskin silloin, kun puhuttiin muista työhön liittyvistä osa-alueista. Työajan riittämällä oli vaikutusta myös palveluiden tarjoamiseen, asiantuntijuuteen ja asiakkaiden tuntemiseen. Tähän kiitettyä ajatus, joka ilmeni myös itse haastatteluissa. Toivomus nimittäin olisi, että kirjanpitäjillä olisi aikaa rauhassa kasvaa uuteen rooliinsa ja kehittää osaamistaan vaatimusten mukaiseksi. Vaikuttaa siltä, että osalla ei ole aikaa keskittyä asiantuntijapalveluiden toteuttamiseen ja tällä on myös negatiivinen vaikutus palveluiden tarjoamishalukkuuteen.

Aikatauluhaasteet ovat vaikeita ratkaista. Ne voivat johtua väärin mitoitettua työmäärästä, asiakkaista tai prosesseista, jotka vievät aikaa. Haasteet voivat johtua myös siitä, että käytettävissä olevaa aikaa ei käytetä tehokkaasti tai että uuden roolin mukanaan tuomia työtehtäviä ei koeta vielä olennaisena osana työnkuvaa. Kuten eräs haastateltavista kertoi, jos kirjanpitäjällä menee kaikki aika omista töistä selviytymiseen, ei hän kykene miettimään tehokkaampia tapoja tehdä omaa työtään. Ajan riittävyys on erittäin tärkeä seikka taloushallinnon asiantuntijuuteen kehittämisen kannalta. Konsulttipalveluiden tuottamista varten pitäisi olla riittävästi aikaa, jotta ne voitaisiin tehdä hyvin ja niin että niistä oppii parhaiten. Aikaa tarvitaan myös asiakkaiden toimintaan tutustumiseen ja taloudellisen tilanteen analysoimiseen.

**Esimiesten näkemykset.** Esimiesten näkemykset siitä, millainen on kirjanpitäjien kokema muutoksesta ja mitkä tekijät ovat heille muutoksessa haastavimpia, osoittautuivat haastattelujen perusteella hyvin samansuuntaisiksi kuin kirjanpitäjien kyselyssä ja haastatteluissa. Toisin sanoen, esimiehet ymmärsivät hyvin, millaisten haasteiden edessä kirjanpitäjät muutoksessa ovat ja millaiset asiat he kokevat vaikeina. Esimiesten haastattelussa useat mainitsivat havainneensa, että roolin muutos ja muutokseen mukaan pääseminen koetaan yksilöllisesti hyvin eri lailla. Samaa mainitsivat myös kirjanpitäjät.

Esimiesten välillä oli kuitenkin eroja siinä, mitä he painottivat kehityskohteina. Esimiehillä näkemys siitä, että uusien palveluiden myymisessä on vielä kehittämisen varaa, vastaa hyvin kirjanpitäjien kyselytutkimuksesta sekä haastatteluista saatuihin tuloksiin. Myyntiin liittyvät haasteet tulivat esiin kaikkien esimiesten haastatteluissa. Erityisesti asiakaskohtaisten hyötyjen löytäminen ja esittäminen

sekä kaupan päättäminen ovat vielä alkutekijöissään ja näihin kirjanpitäjät tarvitsevat tukea. Myös muutamaan kertaan esimiesten haastatteluissa esiin nousut asiakkaan puolesta päättäminen ilmeni kirjanpitäjienkin haastatteluista, kun puheeksi tuli palveluiden tarjoamisen vaikeus pienille asiakkaille, maksuvaikeuksissa oleville asiakkaille sekä hyvin liiketoiminnastaan ajan tasalla oleville asiakkaille. Kirjanpitäjät saattavat siis liian helposti päättää asiakkaan puolesta, ettei asiakas tarvitse palveluita esimerkiksi edellä mainituista syistä. Tähän vaikuttaa tosin myös se, että näille asiakkaille on selkeästi vaikeampi tarjota palveluja verrattuna niihin, joilla on selkeä tarve tai parempi taloudellinen tilanne, jolloin kirjanpitäjien arvioinnit eivät ole olleet perusteettomia.

Kirjanpitäjät tarvitsisivat enemmän käytännön työhön sovellettavissa olevia esimerkkejä, kuinka tarjota ja perustella asiantuntijapalveluita haastavammille asiakkaille. Yksi esimies toi esiin, kuinka nopealla tahdilla uusia palveluita on tuotteistettu valikoimaan. Tämä yhdistettynä kirjanpitäjien haastatteluista ilmenneeseen aikaresurssipulaan tekee myymisestä haastavampaa. Eräs toinenkin esimies kertoi juuri tästä haasteesta saada tällä hetkellä kirjanpitäjät ottamaan aikaa tarjottaviin palveluihin tutustumiseen. Toisaalta palveluvalikoiman laajuus ja laajentaminen edelleen on perusteltua, koska isommasta valikoimasta löytyy helpommin jokaisen monin tavoin rakentuneeseen asiakaslistaan sopivia palveluita tarjottavaksi.

Asiantuntijuuteen liittyen nousi joidenkin esimiesten haastattelussa esiin kirjanpitäjien asenne, motivaatio ja itsevarmuus, jotka ovat muutostilanteessa koetuksella. Näiden osalta olisi monella vielä kehityttävää itsensä ja työnsä johtamisen näkökulmasta. Tämä näkyi myös kyselytutkimuksen tuloksissa, joissa asiantuntijuuden osuus sisälsi paljon epävarmoja vastauksia. Tämän lisäksi myös kirjanpitäjien haastatteluissa tuli ilmi epävarmuus omasta osaamisesta ja siitä, kuinka hyvin itse sopii asiantuntijan rooliin. Yksi esimiehistä kertoikin osuvasti, kuinka omia taitoja epäillänsä suotta ja usein ei huomatakaan, kuinka korkealla osaamistaso jo on. Asiakkaiden toiminnan tunteminen nähtiin sekä esimiesten että kirjanpitäjien joukossa asiana, jossa on parantamisen varaa.

Palveluiden tarjoamisen osalta useamman esimiehen haastattelussa tuli esiin jossain muodossa ajankäyttöön liittyvät kysymykset. Vaihtelua vastauksissa oli



siinä, mikä oli kenenkin näkemys ajan riittävydestä uudessa roolissa toimimiseen ja mihin tiettyihin ongelmiin aikahaasteet kulminoituivat. Muutaman mielestä kyse oli ennemminkin aikataulutuskyvyn haasteista ja siitä, että uuden roolin mukana tulleet tehtävät mielletään erillisenä osana työnkuvaa. Tällöin uudet tehtävät vievätkin enemmän aikaa. Esimerkiksi asiakkaan kontaktointi, heidän toimintansa analysoiminen ja palveluiden tuomien hyötyjen löytäminen olisi saatava osaksi normaalia työpäivää. Siksi esimiesten näkemyksen mukaan kirjanpitäjien aikataulutustaitojen kehittämiseen tulisi panostaa entistäkin enemmän.

Aikataulutamiseen liittyvät näkemykset erosivatkin eniten toisistaan kirjanpitäjien ja esimiesten välillä. Esimiehillä näkemys näyttäisi olevan enemmän sen kannalla, että kirjanpitäjien on jo nykyisellään mahdollista hallita paremmin työaikansa, kun taas kirjanpitäjien haastatteluissa ilmenneet aikahaasteet olivat sellaisia, joissa omat kontrollointimahdollisuudet tuntuivat vähäisiltä tai jopa olemattomilta. Aikataulutamiseen liittyvät kysymykset ja haasteet ovat monimutkaisia, mutta äärimmäisen olennaisia muutoksen onnistumisen kannalta. Kaikkien näkemykset ovat subjektiivisia eli omasta kokemuspohjasta ammennettuja tulkin-toja, ja sitä kautta todellisia.

On mahdollista, ettei kaikkien taloushallinnon asiantuntijoiden aikataulutamisen kyvyt ole kehittyneet vielä tarpeeksi. Tästä syystä olisi hyvä varautua siihen, että jotkin työtehtävät vievät yllättäen enemmän aikaa. Tähän viittaa kirjanpitäjien haastatteluissa mainitut yllättävät tai liian lyhyellä varoitusajalla kalenteriin ilmestyvät työn jatkumoa katkaisevat asiat, kuten kokoukset ja koulutukset. Tällaisiin tilanteisiin varautumisessa olisi vielä kehittämisen varaa, että taloushallinnon asiantuntijat voisivat suunnitella työpäivänsä tällaisten asioiden ympärille niin, ettei laskutettava työ kärsi. On kuitenkin mahdollista, että työpäivään kuuluu vielä muitakin aikaa vieviä asioita, joiden hallinnan osalta omat mahdollisuudet voivat olla vähäiset. Tällaisia ovat esimerkiksi toimialasta tai toimitetusta aineistosta johtuva automaation vähäinen hyödyntämismahdollisuus sekä työt, jotka vievät runsaasti aikaa, mutta joita ei voida laskuttaa. Lisäksi aikataulutusta vaikeuttavat prosessihitaudet, ylimääräiset selvitystyöt sekä asiakkaista johtuvat tekijät, kuten aineiston laatu sekä sen toimitus.

Aikakysymys on itsessään alue, johon olisi voinut pelkästäänkin keskittyä ottaen huomioon, kuinka suuri sen merkitys kaiken kannalta on. Jos aikataulutusta ja työkuorman hallintaa tutkittaisiin tarkemmin, on hyvin mahdollista, että saataisiin selville lisää olennaisia aikataulutushaasteisiin vaikuttavia tekijöitä. Tarkoituksemme oli kuitenkin etsiä kehityskohteita koko muutosta ajatellen, eikä yhteen osioon pelkästään keskittyminen ollut mielekästä. Aikakysymykseen liittyvä tutkimus voisi kuitenkin olla hyvä mahdollisuus toiselle opinnäytetyölle, jossa keskittyttäisiin tutkimaan kirjanpitäjien kokemia aikataulutushaasteita sekä löytämään käyttökelpoisia ratkaisuja näihin ongelmiin. Esimiesten ja kirjanpitäjien näkemykset olivat yhtenevät tiimin tuen ja kokemusten yhdessä jakamisen merkityksen osalta. Sekä esimiehet että taloushallinnon asiantuntijat kokivat edellä mainitut toimintatavat sellaisiksi, että niillä on positiivisia vaikutuksia ja näihin toimintatapoihin kannattaa jatkossakin panostaa.

## 6.2 Ratkaisuehdotukset

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden perusteella ilmeni erilaisia haasteita kaikissa uuteen taloushallinnon asiantuntijan rooliin liittyvissä osa-alueissa eli palveluiden tarjoamisessa, asiantuntijaroolissa toimimisessa sekä oman työn aikataulutuksessa. Näistä tulevaisuuden kannalta eniten panostusta vaativat aikataulutukseen liittyvien taitojen kehittäminen sekä uusien palveluiden omaksuminen.

Asiantuntijuuteen liittyvät haasteet olivat useimmiten itsevarmuuteen keskittyviä. Epävarmuus omien taitojen riittävydestä tai sopimisesta asiantuntijan rooliin ovat sellaisia ajatusmalleja, että niiden osalta kasvetaan ajan sekä kokemuksen kautta. Uuteen rooliin kasvamista voisi kuitenkin mahdollisesti helpottaa tarkentamalla, kuinka paljon ja mitä kirjanpitäjien tulisi osata uudessa roolissaan. Myöskin esimerkeistä asiantuntijuuden esille tuomisessa asiakkaita kontaktoidessa voisi olla apua niiden kohdalla, jotka eivät tiedä, miten omaa osaamista voisi myydä asiakkaalle uusien asiantuntijapalveluiden muodossa. Näitä esimerkkejä voisi jakaa tiimien kokoontumisissa, jos näin ei vielä tehdä.

Asiakkaan toiminnan tuntemiseen liittyvät haasteet olivat hieman erilaisia riippuen henkilöstä. Osalla haasteita tuotti se, että asiakkaat olivat uusia, jolloin heidän toimintaansa ei oltu vielä ehditty tutustua. Yhdessä tapauksessa asiakkaiden toimialat olivat niin erilaisia toisiinsa verrattuna, että heidän toimintaansa tutustuminen tuntui vaikealta, eikä aikaakaan tuntunut löytyvän heidän toimintaansa tutustumiseen. Tämän lisäksi on vielä sekin mahdollisuus, että osalle kirjanpitäjistä asiakkaiden aktiivisempi kontaktointi on vielä sen verran uutta, ettei heidän liiketoimintaansa ole tullut tutustuttua. Tällaisen tilanteen uskoisi parantuvan ajan kanssa, kun asiakaskontaktointiin panostetaan ja sitä kautta tutustutaan asiakkaisiin paremmin.

Uusien asiakkaiden pintapuolinen tunteminen vaikutti olevan ennemminkin väliaikainen ongelma, joka ratkeaa ajan myötä. Enemmän huomiota kannattaa kiinnittää taloushallinnon asiantuntijoihin, jotka eivät saa sisällytettyä työpäiviinsä yhteydenpitoa asiakkaaseen aikataulutushaasteiden takia. Voi olla, että asiakkaalle soittaminen kuukausiraportoinnin yhteydessä vaatii vielä totuttelua. Ylipäänsä asiakkaiden aktiivisempaan kontaktointiin suhtauduttiin lähes poikkeuksetta positiivisesti kaikkien kirjanpitäjien haastatteluissa, ja näitä asiakaspalvelutilanteita tehtäisiin mieluummin enemmänkin. On kuitenkin mahdollista, että haastateltujen joukosta jäi puuttumaan negatiivinen näkemys tähän asiakkaan parempaan tuntemiseen liittyen, koska haastateltavia oli vain seitsemän.

Palveluiden tarjoamiseen liittyviä kehityskohteita ovat yksilökohtaisten myyntikeinojen löytäminen, konkreettisten esimerkkien jakaminen palveluiden tarjoamistilanteista, ohjaus kauppojen päättämiseen ja hinnan perusteluun liittyen sekä positiivisen mielialan ylläpitäminen niin, että jokainen saatu kauppa koetaan onnistumisena. Yksilökohtaisemmilla myyntikeinoilla tarkoitetaan sitä, että työntekijöillä olisi käytössään laajemmat välineet myyntityössä kehittymiseen. Jotkut evät koe hyötывänsä kuvitteellisten myyntitilanteiden harjoittelusta, koska ne ahdistavat liikaa.

Konsulttipalvelujen myynnissä haasteiksi muodostuivat hyötynäkökulmien löytäminen ja hinnan perustelevuus asiakkaalle. Tämän lisäksi kirjanpitäjät luovuttavat helposti, jos heidän tarjoukseensa vastataan ensin kieltävästi. Konsulttipalve-

luiden myynnin osalta tuen tarve näyttäisi siis olevan akuutti tällä hetkellä. Osittain tässä vaikuttaa se, että tarjottaviin palveluihin ei välttämättä ehditä tutustua tarpeeksi huolellisesti aikapulan vuoksi. Tällöin on ymmärrettävää, että hyötyjä on vaikea löytää, kun tarjottavaa palvelua ei tunne tarpeeksi hyvin.

Lisäksi palveluiden tarjoamisessa haasteita aiheuttivat asiakkaiden toiminnan koko, maksuvaikeudet, tietotaso sekä se, ettei selkeää tarvetta palvelulle ole havaittavissa. Näiden haasteiden kohdalla voisi harkita esimerkkitapausten hyödyntämistä, eli kuinka tarjota asiantuntijapalveluita sellaiselle asiakkaalle, jonka toiminta on pientä tai joilla on maksuvaikeuksia. Tämän lisäksi voitaisiin mahdollisesti kehittää palveluita, jotka sopivat juuri tällaisten pienempien tai maksuvaikeuksissa olevien yritysten tarpeisiin. Myös asiakaskohtaisten hyötynäkökulmien löytämiseen olisi panostettava entistä enemmän. Tarvittaisiin konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka tunnistaa sellaisten asiakkaiden tarpeita, jotka eivät niistä itse suoraan kerro tai joista he eivät ole millään tavalla tietoisia.

Asiakaslistojen rakentamiseen olisi hyvä kiinnittää tarkempaa huomiota, ettei yhdenkään taloushallinnon asiantuntijan työtilanne muodostuisi mahdottomaksi hallita. Lisäksi olisi hyvä keskustella taloushallinnon asiantuntijan kanssa siitä, kokeeko hän oman listansa sellaiseksi, että uusien palveluiden tarjoaminen ja myyminen onnistuu, vai olisiko syytä muokata listaa uusilla asiakkuuksilla uuteen rooliin sopivammaksi. Monet kaipaavat myös enemmän tukea uusien palveluiden tuottamiseen, koska taustalla on omasta epävarmuudesta kumpuava ajatus siitä, ettei kykene tuottamaan uutta palvelua riittävän laadukkaasti. Palveluiden tarjoamisessa kehittymiseen ovat auttaneet ryhmässä yhdessä jaetut konkreettiset esimerkkitapaukset ja kokemukset, joten näille keskusteluille tulisi ehdottomasti jatkossakin varata aikaa.

Aikataulutukseen ja ajan riittävyyteen liittyvät haasteet olivat erittäin keskeisessä asemassa saamissamme tuloksissa niin kyselyissä kuin haastatteluissa. Näiden ajan käyttöön liittyvien ongelmien ratkaiseminen on kuitenkin yksi vaikeimmista haasteista muutoksen hallintaan liittyen. Ajan riittävyydellä on keskeinen vaikutus kaikkiin muihin kirjanpitäjän roolimutoksen osa-alueisiin, ja tämä ilmeni selkeästi kirjanpitäjien haastatteluista.

Aikaresurssin puutteen koettiin vaikuttavan negatiivisesti palveluiden tarjoamis-  
halukkuuteen, koska jos palveluita saisi myydyksi, olisi omista töistä selviäminen  
entistä vaikeampaa lisääntyneen työmäärän vuoksi. Ajan riittämättömyys vaikutti  
myös siihen, kuinka hyvin uusiin palveluihin pystyttiin tutustumaan, kuinka hyvin  
palveluiden tuottamiseen pystyttiin keskittymään sekä kuinka usein asiakkaita  
ehdittiin kontaktoida näihin palveluihin liittyen. Uusi taloushallinnon asiantuntijan  
rooli vaatisi nimenomaan tarpeeksi aikaa uusiin toimintatapoihin tottumiseen  
sekä uusien asioiden oppimiseen. Jos esimerkiksi palvelun joutuu tuottamaan  
kiireessä, siitä oppii todennäköisesti vähemmän ja palvelun laatu saattaa kärsiä  
merkittävästi. Eräs haastatelluista totesikin, että ”kiire tyhmentää”. Tämä vaikut-  
taa myös niin, että vaikka omassa työskentelyssä olisikin jotain olennaista kehi-  
tettävää, ei tätä edes kiireeltään huomaa. Kun tärkeät ja kriittiset asiat on vain  
hoidettava mahdollisimman nopeasti valmiiksi, sortuu helposti oppimiinsa rutii-  
neihinsa, olivatpa ne ajankäytöllisesti järkeviä tai sitten eivät.

Aikakysymys on siis hankala, mutta ehdottoman tärkeä aihe. Tähän voivat vai-  
kuttaa monet asiat, kuten edellä mainittiinkin. Kyseiset ongelmat voivat johtua  
ajanhallintataitojen puutteesta tai sitten muista seikoista, joihin taloushallinnon  
asiantuntija ei pysty haluamallaan tavalla vaikuttamaan. Ehkäpä joissakin ta-  
pauksissa kyse on jopa molemmista. Olipa kyseinen asia millä tavalla hyvänsä,  
tarvitsevat taloushallinnon asiantuntijat paljon tukea tässä asiassa. Harkitse-  
sen arvoista olisi jopa yrityksen ulkopuolelta hankittu asiantuntija-apu ajanhallin-  
taan. Tärkeää on, ettei taloushallinnon asiantuntija koe näiden asioiden olevan  
yksinomaan hänen vastuullaan, jos oman työajan hallinta on vaikeaa ja hallin-  
nantunne koetaan menetetyksi. Tämä aiheuttaa epätoivon tunteita ja vaikuttaa  
niin työssäjaksamiseen kuin motivaatioonkin.

Yksi harkitsemisenarvoinen toimenpide olisi yksilökohtaisten asiakaslistojen uu-  
delleenmitoittaminen. Yksi haastattelemistamme esimiehistä oli pienentänyt sel-  
laisten taloushallinnon asiantuntijoiden asiakaslistaa, joilla se oli uuteen rooliin  
nähdessä liian suuri. Tämän myötä uusien palveluiden tarjoamiseen ja tuottami-  
seen vapautui aikaa. Tämä voisi toimia joidenkin kohdalla, jotka hallitsisivat mie-  
luummin pienempää listaa ja korvaisivat vähentyneen kirjanpitolaskutuksen uu-  
sien palveluiden myynnillä. Toinen mahdollinen ratkaisu olisi ottaa tarkemmin sel-  
vää työntekijöiden käyttämistä työtavoista. Ulkopuolinen avuntarjoaja saattaisi

helpommin löytää käyttöön sellaisia toimintatapoja, jotka nopeuttaisivat ja helpotaisivat taloushallinnon asiantuntijan työtä. Tällaisessa selvitystyössä olisi ainesta opinnäytetyöksi asti. Samalla voisi selvittää, sisältyykö taloushallinnon asiantuntijan työhön merkittävästi haastatteluissa esille tuotua nollahintaista tuntityötä eli sellaista työtä, jota ei voi asiakkaalta laskuttaa. Tätä kautta voitaisiin päästä käsiin siihen, miten nollahintaista tuntityötä saataisiin minimoitua ja taloushallinnon asiantuntijan liikevaihto kehittyisi suotuisaan suuntaan.

Moni koki myös sellaiset tilanteet vaikeiksi, kun omista töistä selviytymiseen olisi tarvinnut muiden apua, mutta tiimin kokonaiskuormituksen takia avun saaminen oli vaikeaa tai mahdotonta. Tähän on vaikeaa keksiä selkeää ratkaisua, mutta ehkäpä parempi tiimikohtainen varautuminen kiiretilanteisiin olisi suotavaa. Vähintäänkin olisi luotava sellaisia tiimin yhteisiä pelisääntöjä, joiden avulla apua saisi aina tarvittaessa ja töistään pystyisi suoriutumaan ilman hallinnantunteen menettämistä.

Taloushallinnon prosessien tekninen kehittäminen ja automatisaation parantaminen varmasti helpottavat taloushallinnon asiantuntijoiden työtilannetta jollain aikavälillä. Joka tapauksessa edellä mainittuihin toimintoihin on Tilitoimistossa panostettava edelleenkin, koska tämän kaltainen kehitystyö tukee taloushallinnon asiantuntijan uudessa roolissa pärjäämistä merkittävästi. Roolin muutos kirjanpitäjästä taloushallinnon asiantuntijaksi on kyseistä työtä tekeväälle merkittävä muutos, joka aiheuttaa monenlaisia tunteita muutoksen edetessä. Uusi rooli mahdollistaa ammatillisen kehittymisen ja antaa mahdollisuuden asiakkaiden entistäkin paremmalle ja monipuolisemmalle palvelemiselle. Mikään muutos ei toteudu ilman kriisejä ja vastakkaisia mielipiteitä Tilitoimiston valitsemaalle strategialle tullessaan esittämään varmasti jatkossakin. Tärkeää olisikin kyetä motivoimaan henkilöstöä jatkuvasti niin, että taloushallinnon asiantuntijat kykenevät selkeästi näkemään roolimutoksen mukanaan tuomat positiiviset vaikutukset ja että heidän on mahdollista saavuttaa ammatissaan itselleen tärkeät välietapit, liittyivät ne sitten ammatillisen substanssiosaamisen kasvuun, myyntityön oppimiseen, asiakkaan auttamiseen tai myönteiseen palkkakehitykseen.

## LÄHTEET

Aallon Tilitoimisto n.d. Historiikki. Luettu 10.8.2019. <http://www.aallon.fi/historiikki/>.

Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi. Pääkirja. Helsinki: Alma Talent.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Human Interest.

Alhola, K. 2010. Taloushallinnon kiehtova ja vaativa maailma. Tilisanomat 2010/4.

Bergman, T. & Korhonen, H. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki. Alma Talent.

Dextili. 2019. Uusi verkkolaskulaki astui voimaan – tästä laissa on kyse. Julkaistu 12.04.2019. Luettu 10.8.2019. <https://dextili.fi/ajankohtaista/uusi-verkkolaskulaki-astui-voimaan-tasta-laissa-kyse/>

Gustafsberg, H. & Åhman, H. 2017. Tilannetaju. Päätä paremmin. Helsinki. Alma Talent.

Hernberg, K. 2013. Asiantuntija epämukavuusalueella. Kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hurme, J. 2011. Yrittäjiä innostetaan verkkolaskun käyttöön. Tilisanomat 2011/6.

Huuhko, E. & Saintula, T. 2018. Vain joka toinen yritys toimii viiden vuoden päästä – Tulevat yrittäjät harjoittelevat yrityksen lopettamista. Luettu 4.10.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10028067>

Kaarlejärvi, S. 2019. Uskalla unelmoida paremmasta arjesta. Tilisanomat 1/2019.

Kuitunen, M. & Sutinen, M. 2018. Mahtava moka. Uskalla, opi ja menesty. Helsinki. Alma Talent.

Kukkola, E. 2018. En minä vaan me. Helsinki. Books on Demand.

Lahti, S. & Salminen, T. 2015. Digitaalinen Taloushallinto. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki. Kauppakaari.

Nandan, R. 2010. Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A renewed Research Agenda. Journal of Applied Management Accounting Research 8 (1), 65-77.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Remes, M. 2018. Taloushallinto tekee teholoikan – vihdoinkin! Tilisanomat 6/2018.

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki. Grano Oy.

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent.

Simell, T. 2018. Aika päivittää laskutusjärjestelmät. Tilisanomat 2018/3.

Teknolohiateollisuus. 2019. RTECO - Reaaliaikatalouden ekosysteemit. Julkaistu 27.6.2019. Luettu 3.8.2019. <https://teknolohiateollisuus.fi/fi/rteco>.



## LIITTEET

### Liite 1. Kirjanpitäjien kyselytutkimuslomake

#### Kirjanpitäjän työnkuvan muutos

Nimi:

Kirjanpidon kokemus(vv, kk):

Aika tilitoimistossa (vv ,kk):

Tiimi jossa työskentelet:

#### Muutoksesta yleisesti

Kysymyksiä yleisesti siitä mitä mieltä ollaan muuttuneista työtehtävistä ja kuinka hyvin työntekijät on huomioitu muutoksessa.

##### 1. Koen työnkuvan muutoksen

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Negatiivisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positiivisena

##### 2. Yritys on hoitanut muutoksen kirjanpitäjän näkökulmasta mielestäni

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

##### 3. Talon sisäinen viestintä toimii minusta

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

##### 4. Koen nykyisen työntekijöiltä odotetun korkeamman vaatimustason

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Negatiivisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Positiivisena

##### 5. Minulla on käytössä kaikki mitä tarvitsen uudessa roolissa menestymiseen

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä



## Asiantuntijuus

---

Kysymyksiä asiantuntijuudesta ja siihen liittyvistä tehtävistä. Asiantuntijuus sisältää tässä mm. asiakkaiden toiminnan ymmärtämistä, aktiivista kontaktointia, omalla tiedolla auttamista ja heidän toimintansa tukemista liiketoimintaa analysoiden.

**13. Asiantuntijan roolin omaksuminen on minulle haastavaa**

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**14. Uskon että taitoni riittävät vastaamaan asiantuntijuuteen liittyviä odotuksia**

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**15. Osaan tuoda esiin omaa asiantuntijuuttani asiakastilanteissa**

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**16. Tiedän mihin asioihin minun kannattaa kiinnittää huomiota, kun tulkiten asiakkaan yrityksen tilannetta**

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**17. Osaan arvioida asiakkaan tarpeita mielestäni**

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

**18. Osaan keskustella asiakkaan kanssa talousasioista hänelle ymmärrettävällä tavalla**

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**19. Tunnen asiakkaitteni liiketoiminnalliset tavoitteet***Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Heikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

**Aikataulutus**

---

Kysymyksiä ajan riittävyteen, käyttöön ja aikatauluttamiseen liittyen.

**20. Pystyn aikatauluttamaan työni niin, että minulla on aikaa esimerkiksi valmistautua hyvin asiakastilanteisiin***Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**21. Työssäni on tällä hetkellä asioita jotka vievät mielestäni liikaa aikaa***Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Samaa mieltä

**22. Jos aikataulutuksessa on ongelmia, saan siihen apua***Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	5	
Huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Hyvin

**Vapaa sana**

---

Loppuun voi laittaa jos haluaa esimerkiksi perusteluja vastauksiinsa, mielipiteensä kyselystä tai kertoa mikäli jotain oleellista sinun mielestä jäi kysymättä liittyen kirjanpitäjän työtehtävien muutokseen.

**23. Oma kommentti**


---



---



---



---



---

**Kiitos osallistumisesta!**

---

## Liite 2. Esimiesten haastattelukysymykset

1. Miten kirjanpitäjät ovat mielestäsi suhtautuneet työnkuvan muutokseen ja mitä uskot heidän olevan mieltä siitä?
2. Mitä mieltä olet itse muutoksesta ja miten siitä on suoriuduttu organisaation tasolla? Onko kaikki tarpeellinen mielestäsi huomioitu?
3. Miten kirjanpitäjät ovat ottaneet vastaan uuden asiantuntijaroolin ja millaisia vaikutuksia suuremmalla myynnin osuudella työssä on ollut?
4. Kuinka hyvin uutta roolia on toteutettu esimerkiksi tilinpäätöspalavereissa (palveluiden myyntiä/tarjontaa ja oman asiantuntijuuden esiin tuomista) ja miten kirjanpitäjät ovat yleisesti suoriutuneet uusissa tehtävissään?
5. Onko kirjanpitäjillä mielestäsi kaikki tarvittava käytössä ja ovatko he saaneet tarpeeksi tukea uudessa roolissa menestymiseen?
6. Mahdollistaako nykyinen kirjanpito-prosessi ja työkäytäntö mielestäsi asiantuntijaroolissa suoriutumisen?
7. Mitkä ovat mielestäsi tällä hetkellä suurimmat haasteet/ongelmakohdat uuden työnkuvan toteuttamisessa?
8. Mitä tunnetiloja muutos on herättänyt toimistolla verrattuna muutosta edeltävään aikaan? Onko joitain tunnetiloja havaittu olevan merkittävästi enemmän, esimerkiksi helpotusta, innostusta tai ahdistusta?
9. Miten asiakkaat ovat reagoineet tähän muutokseen ja ovatko he hyväksyneet kirjanpitäjän enemmän asiantuntijamaisen roolin vai nähdäänkö heidät vielä kirjanpitäjinä?
10. Millaista tukea esimiehet ovat saaneet muutoksen johtamiseen ja onko se ollut riittävää?
11. Millaiset asiat ovat parhaiten tukeneet onnistumista uusissa tehtävissä ja muutoksen eteenpäin menemisessä?
12. Oletko huomannut asioita/tekijöitä, jotka helpottavat tiimisi sisällä tehtävissä suoriutumista ja joiden et usko olevan yleisesti organisaation käytössä?