

Maiju Inkinen

SATAKUNTALAISTEN TILITOIMISTOJEN TALOUDELLISET  
TOIMINTAEDELLYTYKSET, OSAAMINEN JA RESURSSIT  
MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma  
2019

# SATAKUNTALAISTEN TILITOIMISTOJEN TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET, OSAAMINEN JA RESURSSIT MUUTTUVASSA TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Inkinen, Maiju  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2019  
Sivumäärä: 56

Asiasanat: Tilitoimistot, digitalisaatio, sähköinen taloushallinto, tilinpäätösanalyysi, osaamisen kehittäminen

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä, osaamista ja muita resursseja kehittää toimintaansa vastaamaan alalla tapahtuviin muutoksiin. Opinnäytetyön teoreettinen osa käsittelee tilitoimistoalaa, taloudellisia toimintaedellytyksiä ja tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Työn empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä.

Opinnäytetyön kvantitatiivinen osuus toteutettiin analysoimalla satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä valikoitujen kannattavuuden, rahoituksen ja kasvun tunnuslukujen avulla. Tunnuslukujen analysoimisen lisäksi tunnuslukujen kehitystä tarkasteltiin useamman vuoden ajalta, mikä mahdollisti johtopäätösten tekemisen toimialan taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Lisäksi satakuntalaisten tilitoimistojen tunnuslukuja verrattiin koko maassa toimivien tilitoimistojen tunnuslukuihin. Tutkimuksessa käytetyt satakuntalaisten tilitoimistojen tunnusluvut on saatu Asiakastieto Oy:n Voitto+ cd:ltä.

Kvalitatiivisen osuuden aineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joilla oli tarkoitus selvittää satakuntalaisten tilitoimistojen osaamista ja resursseja. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää muutaman satakuntalaisen tilitoimiston osaamista, järjestelmien sopivuutta, resursseja sekä kehittämisen esteitä. Haastattelut suoritettiin kolmessa tilitoimistossa Porin alueella toukokuussa 2019. Haastateltavina oli toimitusjohtaja, yrityksen omistaja ja palvelupäällikkö.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin selville, että satakuntalaisilla tilitoimistoilla on hyvät taloudelliset toimintaedellytykset. Erityisesti satakuntalaisten tilitoimistojen vakavaraisuus ja maksuvalmius vaikuttaa hyvältä ja vakaalta. Haastatellut tilitoimistot arvioivat oman substanssiosaamisensa vahvaksi, mutta IT-osaamisensa haastateltavat arvioivat heikommaksi. Haastatteluissa nousi lisäksi esille suurempien tilitoimistojen etu hajauttaa osaamistaan pieniin tilitoimistoihin nähden. Haastateltavat kokivat asiakkaiden asenteet yhtenä kehittämisen esteenä, minkä lisäksi tilitoimiston johdon asenteilla koettiin olevan ratkaiseva rooli tilitoimiston tulevaisuuden suunnan määrittämisessä. Tilitoimistojen on sähköistytävä ja niiden pitäisi jatkuvasti kehittää toimintaansa varmistakseen liiketoiminnan jatkumisen tulevaisuudessa.

# SATAKUNTA'S ACCOUNTING COMPANIES' ECONOMIC INDICATORS, COMPETENCE AND RESOURCES IN A CHANGING BUSINESS ENVIRONMENT

Inkinen, Maiju

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

November 2019

Number of pages: 56

Keywords: Accounting companies, digitalisation, electronic accounting, financial statement analysis, competence development

---

The purpose of this thesis was to find out Satakunta's accounting companies' economic indicators, competence and other resources to develop their operations to respond the changes in the industry. The theoretical part of the thesis covers accounting industry, economic indicators and future competence requirements. The empirical part of the thesis was implemented as a combination of quantitative and qualitative research.

The quantitative part of this thesis was implemented by analysing the accounting companies' economic indicators using selected profitability, solvency, liquidity and growth indicators. The development of the economic indicators was analysed over several years, which enabled conclusions to be drawn on the development of the economic situation in the industry. In addition, the economic indicators of accounting companies' in Satakunta were compared with accounting companies' operating throughout the country. The indicators of the Satakunta's accounting companies used in the thesis have been obtained from Asiakastieto Oy's Voitto+ cd.

The material for the qualitative part was collected through thematic interviews to find out the competence and resources of accounting companies' in Satakunta. The objective of the interviews was to find out the competences of a few Satakunta's accounting companies, the suitability of the systems, resources and the obstacles to development. Interviews were conducted at three accounting companies in the Pori area in May 2019. The interviewees included the CEO, the owner of the company and the service manager.

As a result of this thesis, it was found out that accounting companies in Satakunta have good financial situation. The economic indicators, in particular solvency and liquidity of accounting companies' in Satakunta, seems to be good and stable. The interviewed accounting companies rated their own substance competence as strong, but the IT competence interviewees rated weaker. The interviews also highlighted larger accounting companies' advantage in distributing their competence over smaller accounting companies. The interviewees also saw customer attitudes as one obstacle of development. In addition, the attitudes of the management of the accounting company were seen to play a decisive role in determining the future direction of the accounting company. Accounting companies' need to become more electronic and should continually develop their operations to ensure the continuation of their business in the future.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TILITOIMISTOALA .....	6
2.1	Tilitoimistojen palvelut nyt ja tulevaisuudessa.....	6
2.2	Toimiala lukuina .....	7
2.3	Tilitoimistot Satakunnassa .....	9
2.4	Digitalisaation vaikutus alaan .....	11
2.4.1	Sähköinen taloushallinto .....	11
2.4.2	Digitaalinen taloushallinto ja automaatio .....	13
2.4.3	Tilitoimistojen asenteet taloushallinnon sähköistämistä kohtaan.....	15
3	TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET .....	16
4	TULEVAISUUDEN OSAAMISVAATIMUKSET.....	19
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	23
5.1	Tunnuslukujen analysointi .....	23
5.2	Teemahaastattelut .....	25
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	26
6.1	Tilitoimistojen taloudelliset toimintaedellytykset.....	26
6.1.1	Liikevoittoprosentti .....	26
6.1.2	Sijoitetun pääoman tuottoprosentti.....	28
6.1.3	Omavaraisuusaste .....	30
6.1.4	Suhteellinen velkaantuneisuusaste .....	32
6.1.5	Quick ratio .....	34
6.1.6	Liikevaihdon kehitys ja henkilö/liikevaihto .....	36
6.1.7	Yhteenvedo.....	39
6.2	Tilitoimistojen osaaminen ja muut resurssit .....	41
6.2.1	Taustatiedot .....	41
6.2.2	Tulevaisuuden osaamisvaatimukset .....	42
6.2.3	Substanssiosaaminen .....	42
6.2.4	IT-osaaminen .....	44
6.2.5	Asiakaspalvelutaidot, myynti ja markkinointi sekä tuotteistaminen..	45
6.2.6	Ohjelmat ja järjestelmät.....	46
6.2.7	Kehittämisen esteet.....	48
6.2.8	Alan tulevaisuus .....	49
6.2.9	Yhteenvedo.....	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
	LÄHTEET.....	55

## 1 JOHDANTO

Tilitoimistoala on ollut muutoksessa jo yli kahden vuosikymmenen ajan. Digitalisaation ja robotisaation vuoksi toimintatavat ja -kulttuuri kuitenkin muuttuvat ja kehittyvät huimaa vauhtia ja alalla on lähivuosina edessä suuria uudistuksia. Toimintatavat, järjestelmät ja prosessit muuttuvat, kun automaatio ja ohjelmistorobotiikka mahdollistavat rutiinitehtävistä luopumisen. Tilitoimistojen palvelut ja asiantuntijoiden työnkuvat tulevat digitalisaation vuoksi tulevaisuudessa muuttumaan, jolloin alan asiantuntijat tarvitsevat myös uudenlaista osaamista. (Ks. esim. FabricAi 2019; Jämsén 2017.)



Kuvio 1. Taustasyynä tilitoimistojen muuttuviin osaamisvaatimuksiin

Automaation ja ohjelmistorobotiikan johdosta tilitoimistojen rutiinityö tulee vähentyään. Tämän takia tilitoimistojen palvelujen ennakoidaan myös muuttuvan, sillä tilitoimistojen pitää korvata vähenevien työtuntien määrä joko uusilla asiakkailta tai uusilla palveluilla. Tulevaisuudessa tilitoimistojen palvelutarjoaman odotetaan sisältävän enemmän neuvonta- ja konsultointipalveluja. Taloushallinnon asiantuntijoilla pitää olla siis tulevaisuudessa vahvaa substanssiosaamista, ohjelmisto-osaamista sekä myös asiakaspalvelutaitoja, joita tarvitaan kilpailukykyyn ylläpitämiseen. (Siivola ym. 2015, 15-16.)

Tehokkaat taloushallinnon prosessit ovat kilpailukykyyn ja kannattavan kasvun edellytys. Sähköistämällä taloushallinnon prosesseja tilitoimiston kannattavuus paranee ja toimisto säästää aikaa ja rahaa sekä luo perustan kannattavalle liiketoiminnalle ja kannattavuuden kasvulle. (Similä 2019.) Liiketoiminnan kehittäminen ja kannattava kasvu edellyttävät hyvä taloudellisia toimintaedellytyksiä. Taloudelliset toimintaedellytykset eli kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja kasvu ovat tärkeitä yrityk-

sen menestymisen ja toiminnan jatkumisen kannalta. Vakaa talous auttaa yritystä kehittymään toimintaympäristön muutoksista huolimatta. Taloudellisia toimintaedellytyksiä tarvitaan liiketoiminnan kehittämiseen, epävarmuuden hallitsemiseen ja suhdanteiden kestämiseen sekä kasvun mahdollistamiseen. (Salmi 2012, 133-301.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko satakuntalaisilla tilitoimistoilla taloudellisia toimintaedellytyksiä, osaamista ja muita resursseja kehittää toimintaansa vastaamaan alalla tapahtuviin muutoksiin. Tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä arvioidaan valikoitujen kannattavuuden, rahoituksen ja kasvun tunnuslukujen avulla. Tilitoimistojen osaamista ja resursseja selvitetään teemahaastatteluilla. Haastattelujen tavoitteena on selvittää muutaman satakuntalaisen tilitoimiston osaamista, järjestelmien sopivuutta sekä kehittämisen esteitä.

## 2 TILITOIMISTOALA

### 2.1 Tilitoimistojen palvelut nyt ja tulevaisuudessa

Tilitoimistojen tavanomaisia palveluja ovat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta, palkkojen laskeminen, verolaskelmien laatiminen, reskontrien hallinta sekä sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimen palvelut. Palvelut voivat kattaa asiakasyrityksen kaikki taloushallinnon prosessit kokonaisuudessaan. Asiakas voi myös hankkia vain osan palveluista tilitoimistosta ja huolehtia itse osan taloushallinnon toiminnoistaan. Asiakasyritykset ovat tyypillisesti pieniä tai keskisuuria yrityksiä. Tilitoimistojen palvelut ovat aiemmin koostuneet pääasiassa kirjanpitolain mukaisten lakisääteisten palvelujen tuottamisesta eli kirjanpidosta, tilinpäätöksistä, verotuksesta ja viranomaisilmoitusten tekemisestä. Viime vuosina jotkut tilitoimistot ovat kuitenkin laajentaneet toimintaansa pelkän peruskirjanpidon pitämisestä myös konsultointipalveluihin ja taloudelliseen neuvonantamiseen. (Metsä-Tokila 2019, 11; Taloushallintoliitto 2018.)

Tulevaisuudessa tilitoimistojen palvelutarjoama tulee sisältämään enemmän neuvonta- ja konsultointipalveluja, kun automaatio ja robotiikka vapauttavat työntekijöiden aikaa rutiinitehtävien suorittamisesta. Tilitoimistojen ainoana tulonlähteenä ei ole kuitenkaan enää vain kirjanpidon ja konsultointipalvelujen tuottaminen. Jotkut tilitoimistot ovat saaneet jo uusia tulonlähteitä yhteistyökumppaniensa palvelujen jälleenyynnistä ja ohjelmistoyhteistyöstä (Lehtomäki 2018). Lisäksi joillain tilitoimistoilla on jo omia järjestelmäasiantuntijoita, jotka räätälöivät ohjelmia asiakkaiden tarpeisiin sekä huolehtivat järjestelmätuesta.

Kirjanpidon ja muun taloushallinnon neuvonantamisen lisäksi tilitoimistojen palvelut voisivat sisältää myös toimialan ulkopuolisia palveluita. Tilitoimistoilla on jo osaaamista neuvoo asiakkaitaan joissakin juridisissa kysymyksissä, joten juridiset palvelut ja muut neuvontapalvelut ovat mahdollinen uusi aluevaltaus. Tukiasiat voivat olla monelle pienelle ja aloittavalle yrittäjälle hankalia ymmärtää, joten tilitoimisto voisi olla esimerkiksi aloittavan yrityksen valmentaja, joka neuvoo ja opastaa perusasioissa. Tilitoimistoilla on jo valmiuksia vastata myös asiakkaan muista liiketoimintaprosesseista pelkän taloushallinnon sijaan. Tilitoimistoilla voisikin olla tulevaisuudessa isompi rooli muun muassa palkkauksessa, ostamisessa, varastohallinnassa, myynnissä ja asiakkaan hallinnassa. (Lehtomäki 2018.)

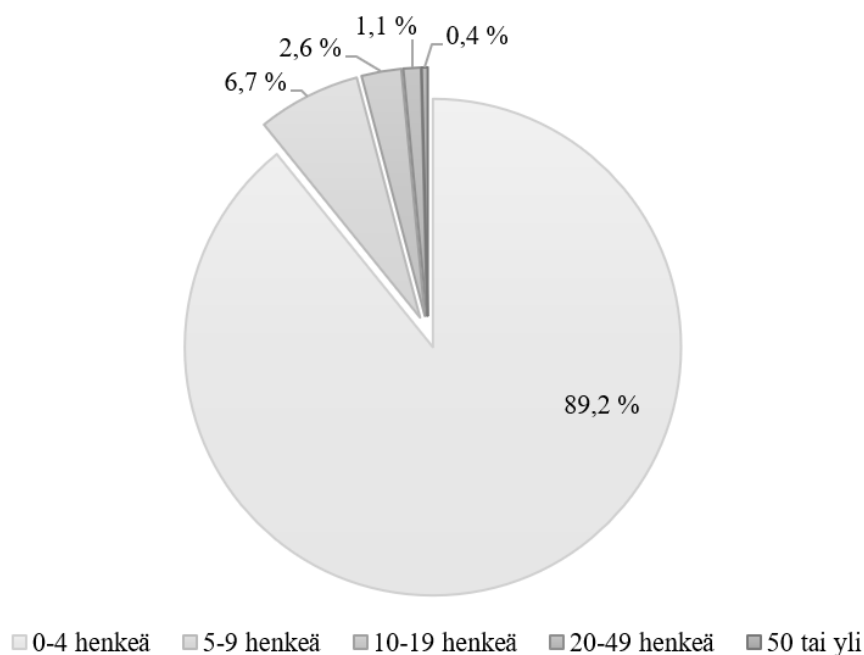
## 2.2 Toimiala lukuina

Tilitoimistoalan liikevaihto oli vuonna 2017 hieman yli miljardi euroa. Alan liikevaihto on kasvanut tasaisesti viime vuosina, eivätkä talouden suhdanteet ole juurikaan vaikuttaneet siihen. Tilitoimistopalveluiden markkina on defensiivinen eli ala on melko riippumaton talouden suhdanteista, mikä johtuu yritysten lakisääteisestä tarpeesta järjestää kirjanpito. Toimialan kasvuun on vaikuttanut uusien lisäpalvelujen myynnin lisääntyminen sekä taloushallinnon ulkoistamisen yleistymisen. Alan liikevaihto on kasvanut tasaisesti joka vuosi, mutta samalla alalla toimivien yritysten määrä sekä henkilöstön määrä on vähentynyt, kuten taulukosta 1 on nähtävissä. (Pienimäki 2019; Tilastokeskus 2018.)

Taulukko 1. Tilitoimistojen toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon kehitys 2013-2017 (Tilastokeskus 2018)

	2013	2014	2015	2016	2017
Toimipaikkojen lukumäärä	4 511	4 539	4 490	4 456	4 479
Henkilöstön lukumäärä	12 771	12 567	12 705	12 274	12 333
Liikevaihto 1 000 €	926 879	964 910	996 107	1 002 426	1 032 191

Tilitoimistoala on ollut perinteisesti hyvin fragmentoitunut eli pirstaloitunut. Tilitoimistot ovat keskimäärin pieniä yrityksiä, jotka työllistävät vain muutaman työntekijän. (Pienimäki 2019.) Kuvio 2 kuvaa, kuinka tilitoimistoalan yritykset ovat jakaantuneet kokonsa perusteella vuonna 2019. 89,2 prosenttia kaikista kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden toimipaikoista työllistää alle 5 henkilöä vuonna 2019.

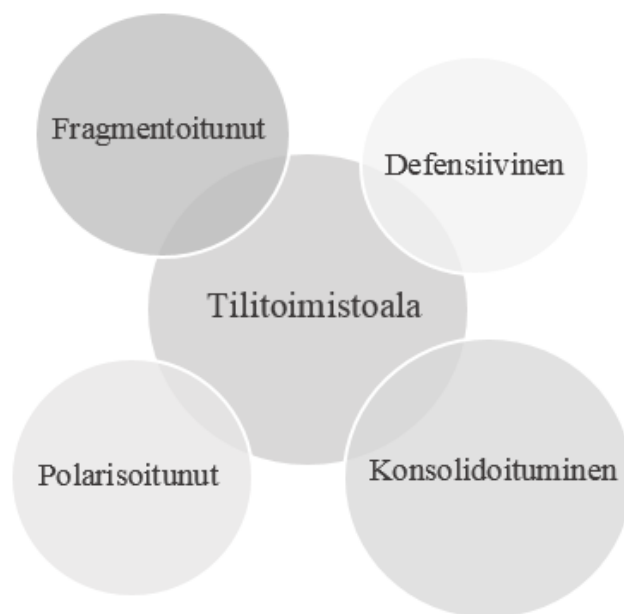


Kuvio 2. Tilitoimistojen jakaantuminen yrityskoon mukaan vuonna 2019 (Tilastokeskus 2019)

Alalla on viime vuosina tapahtunut konsolidoitumista eli suuret valtakunnallisesti toimivat tilitoimistot ovat ostaneet pieniä tilitoimistoja. Tämä on johtanut alan polarisoitumiseen eli toimistojen kokoerojen kasvamiseen. Konsolidoituminen ja polarisoituminen tulevat vain voimistumaan, sillä automatisoituminen ja digitaalisten talousal-



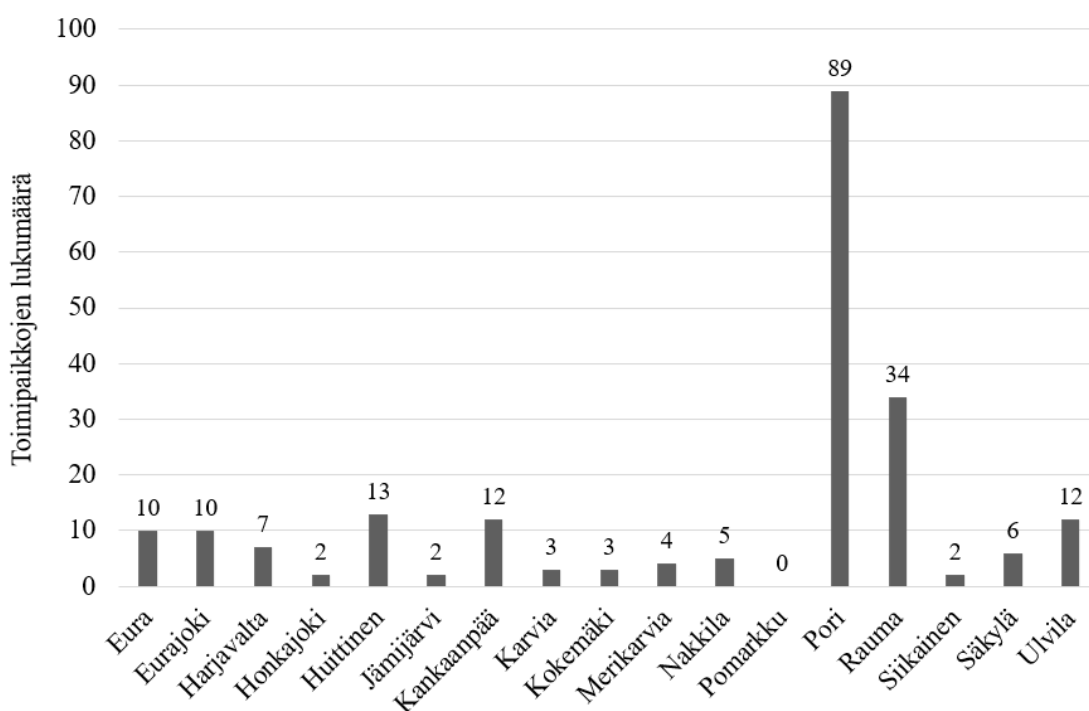
lintopalveluiden tarjoaminen edellyttävät investointeja, resursseja sekä tietotaitoa. Kehitystä vahvistaa lisäksi alan ikärakenne, sillä suuri osa pienten tilitoimistojen yrittäjistä eläköityy lähivuosina. Suuret tilitoimistot kasvavat voimakkaasti eikä pienillä ja keskisuurillakaan tilitoimistoilla välttämättä ole resursseja vastata tuleviin haasteisiin. Pienten tilitoimistojen mahdollisuutena voisi olla verkostoituminen muiden pienten tilitoimistojen kanssa. Tällöin tilitoimistojen olisi mahdollista jakaa resursseja, kustannuksia ja osaamista keskenään. (Lehtomäki 2018; Pienimäki 2019; Tynninen & Viinikainen.)



Kuvio 3. Tilitoimistoalan piirteitä

### 2.3 Tilitoimistot Satakunnassa

Tilitoimistoista hieman yli kolmasosa sijaitsee Uudellamaalla, mutta muut toimipisteet ovat jakaantuneet melko tasaisesti muualle Suomeen, sillä tilitoimistot toimivat yleensä hyvin paikallisesti. (Metsä-Tokila 2019, 18-19.) Uudenmaan jälkeen kaksi suurinta tilitoimistopalvelujen tuottajaa ovat Varsinais-Suomen maakunta sekä Pirkanmaa. Seuraavaksi suurimmat palveluntuottajat ovat Pohjois-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Etelä-Pohjanmaa sekä Satakunta. Satakunnassa sijaitsee neljä prosenttia koko Suomen tilitoimistoista. Toimipaikat ovat keskittyneet pääasiassa Poriin ja Raumalle, kuten kuvio 4 on havaittavissa.



Kuvio 4. Tilitoimistojen toimipaikkojen jakaantuminen ja lukumäärä Satakunnassa vuonna 2019 (Tilastokeskus 2019)

Satakunnassa tilitoimistot ovat kooltaan suurimmaksi osaksi pieniä, kuten koko maassa. Taulukko 2 esittää satakuntalaisten tilitoimistojen toimipaikkojen jakaantamista paikkakunnan ja yrityskoon mukaan vuonna 2019. Satakuntalaisista tilitoimistoista 86,45 prosenttia on kooltaan pieniä 0-4 työntekijän tilitoimistoja. Suuria 20-49 työntekijän tilitoimistoja on Satakunnassa vain kolme ja ne kaikki sijaitsevat Porissa. 5-19 työntekijän tilitoimistoja Satakunnassa on 21 kappaletta.

Taulukko 2. Tilitoimistojen toimipaikkojen jakaantuminen yrityskoon mukaan Satakunnassa vuonna 2019 (Tilastokeskus 2019)

	Toimipaikkojen lukumäärä yhteensä	0-4 henkeä	5-9 henkeä	10-19 henkeä	20-49 henkeä
Eura	10	10	-	-	-
Eurajoki	10	10	-	-	-
Harjavalta	7	6	1	-	-
Honkajoki	2	2	-	-	-
Huittinen	13	8	3	1	-
Jämijärvi	2	2	-	-	-
Kankaanpää	12	10	1	1	-
Karvia	3	3	-	-	-
Kokemäki	3	3	-	-	-
Merikarvia	4	4	-	-	-
Nakkila	5	5	-	-	-
Pomarkku	-	-	-	-	-
Pori	89	76	4	3	3
Rauma	34	29	3	1	-
Siikainen	2	2	-	-	-
Säkylä	6	5	1	-	-
Ulvila	12	10	2	-	-

## 2.4 Digitalisaation vaikutus alaan

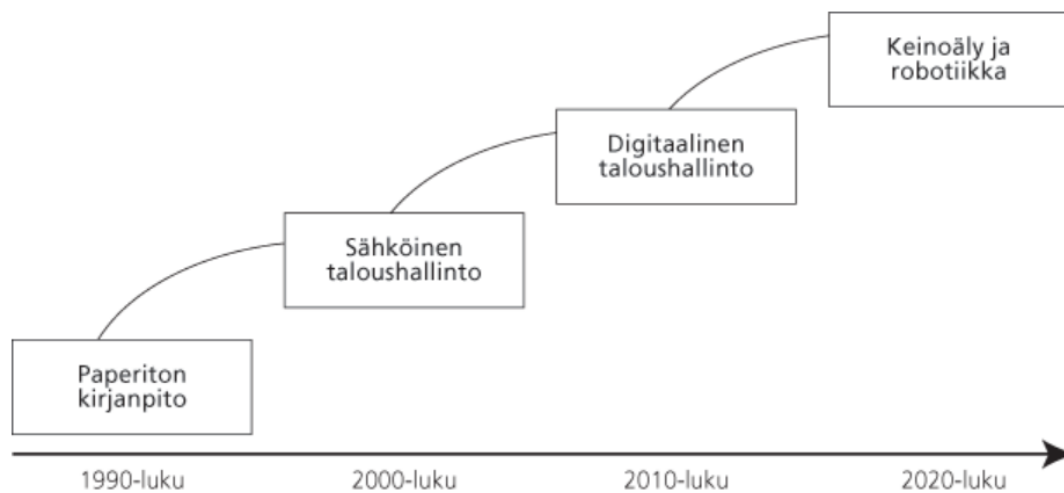
Digitalisaatio vaikuttaa tilitoimistoalaan merkittävästi. Taloushallintoala on ollut sähköinen jo vuosikymmeniä, mutta digitalisaation vuoksi tilitoimistoalan toimintatavat ja -kulttuuri muuttuvat ja kehittyvät huimaa vauhtia ja alalla on lähivuosina edessä suuria uudistuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 1-3.)

### 2.4.1 Sähköinen taloushallinto

Taloushallintoalalla sähköinen taloushallinto ja digitalinen taloushallinto usein ymmärretään toistensa synonyymeinä. Sähköinen taloushallinto tarkoittaa sähköisesti tehostettua taloushallintoa, jossa hyödynnetään tietotekniikkaa, internetiä, integrointia, itsepalvelua sekä erilaisia sähköisiä palveluja. Sähköinen taloushallinto on digitaalisen taloushallinnon esiaste. Digitaalinen taloushallinto on kaikkien taloushallinnon tietovirtojen automatisointia ja käsittelyä sähköisesti. Esimerkiksi laskun vastaanottaminen

paperimuodossa ja sen muuttaminen sähköiseksi skannaamalla on sähköistä taloushallintoa, mutta laskujen vastaanottaminen sähköisesti digitaalista taloushallintoa. Esimerkki koskee soveltaen kaikkia muitakin prosesseja. (Lahti ja Salminen 2014, 15, 24-26.)

Sähköistymisen yleistyessä 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa alettiin yleisesti käyttää termiä paperiton kirjanpito. Paperiton kirjanpito ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin sähköinen ja digitaalinen taloushallinto. Käytännössä paperiton kirjanpito tarkoittaa kirjanpidon lakisäätteisten tositteiden sähköistä esitystapaa. Digitaalinen taloushallinto on toki myös paperitonta, mutta paperiton tila saavutetaan myös tehottomassa ja manuaalisessa taloushallintoprosessissa siten, että kaikki tositemaineisto muutetaan sähköiseen muotoon jälkeinpäin esimerkiksi skannaamalla. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.) Kuvio 5 esittää, kuinka sähköinen taloushallinto on kehittynyt paperittomasta kirjanpidosta sähköiseen ja digitaaliseen taloushallintoon. 2020-luvun kynnyksellä seuraava sähköistymisen vaihe on keinoälyn, robotiikan ja automaation hyödyntäminen.



Kuvio 5. Sähköisen taloushallinnon kehitys (Lahti ja Salminen 2014, 27)

## 2.4.2 Digitaalinen taloushallinto ja automaatio

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 14) mukaan ”digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa”. Tämä tarkoittaa kaikkien kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumien käsittelyä mahdollisimman automaattisesti ilman paperia. Digitaalista taloushallintoa voi kuvailla myös määritelmällä automaattinen taloushallinto. Absoluuttiseen digitalisaatioon pyrittäessä kaikki taloushallinnon tietovirrat eri sidosryhmien eli toimittajien, asiakkaiden, viranomaisten, henkilöstön ja rahoittajien välillä pyritään hoitamaan sähköisesti. Digitaalinen taloushallinto liittyy tiiviisti yrityksen reaali prosesseihin, mikä mahdollistaa tehokkaan tietojen käsittelyn. Tietoja ei tarvitse käsitellä useaan kertaan, kun tieto on jo jossain järjestelmässä digitaalisessa muodossa. Siksi digitaalista taloushallintoa voi sanoa myös integroiduksi taloushallinnoksi. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14-15.)

Tarkemmin määriteltynä digitaalisessa taloushallinnossa kaikki taloushallinto- ja kirjanpitomateriaali käsitellään sähköisesti ja taloushallinnon transaktioiden prosessointi ja raportointi on automatisoitu. Digitaalisessa taloushallinnossa tieto siirtyy eri osapuolien, järjestelmien ja osaprosessien välillä sähköisesti ja eri järjestelmät yli sidosryhmärajojen ovat prosesseihin integroituja. Lisäksi arkistointi on sähköisessä muodossa ja kaikkiin tietoihin pääsee käsiksi sähköisesti. Täydellinen digitaalisuus on saavutettu, kun koko taloushallinnon aineisto käsitellään sähköisesti koko arvoketjussa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 15.)

Digitalisoitumisen hyödyt ovat todella havaittavissa, kun valtaosa tietovirroista kulkee digitaalisessa muodossa. Digitaalista dataa on silloin mahdollista hyödyntää talousprosessien ja raportoinnin automatisoimiseksi. Prosessien automatisointi tarkoittaa sitä, että järjestelmä tekee itsenäisesti sellaisia rutiininomaisia toimenpiteitä, joihin aiemmin tarvittiin henkilöresursseja, mikä taas kohottaa tehokkuutta. Ohjelmistorobotiikan avulla järjestelmiin luodaan automaatio- ja käsittelysääntöjä, joiden perusteella robotit toimii. Tällöin henkilön tehtäväksi jää poikkeamien käsitteleminen sekä lopputulosten tarkistaminen, täsmäyttäminen ja tulkitseminen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 16.) Ohjelmistorobotit ovat tehokkaita erityisesti tarkkuutta vaativissa rutiinitehtävissä,

sillä ne pystyvät käsittelemään nopeasti ja virheettömästi suuria määriä dataa (Manninen 2019).

Taloushallintoalalla ei ole kuitenkaan täysin hyödynnetty digitalisaation tuomia mahdollisuuksia. Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa vuonna 2018 tehdyssä kauppateiden kandidaatintutkielmassa saatiin selville, että suhteellisen pieni osa tilitoimistoista hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa. Tutkimuksen mukaan ohjelmistorobotiikkaa hyödynnetään taloushallinnon tehtävissä ja prosessien osissa, jotka ovat melko toistuvia ja rutiininomaisia. Ohjelmistorobotiikkaa hyödyntävät tilitoimistot ovat useimmiten suuria, sillä taloudelliset resurssit ja osaaminen vaikuttavat käyttöönottoon. Tutkimuksen mukaan pääsyitä ohjelmistorobotiikan hyödyntämättömyyteen ovat osaamisen ja koulutuksen puute sekä resurssien puute. Monet tutkimukseen osallistuneista tilitoimistoista kuitenkin uskoivat hyödyntävänsä robotiikkaa tulevaisuudessa. (Elo 2018.)

Teknologia ja taloushallinnon järjestelmät ovat kehittyneet viime vuosina nopeasti ja kehitys näyttäisi vain kiihtyvän. Tällä hetkellä digitalisoitumista kiihdyttävät sähköisen laskituksen yleistyminen, pilvipalveluiden kehittyminen, mobiilikäytön yleistyminen, ohjelmistorobotiikan, koneoppimisen ja tekoälyn yleistyminen sekä kustannustehokkaat järjestelmäintegraatiot. Seuraava suuri muutos on Verohallinnon sähköistyminen ja valtion tukema digitaalinen taloushallinto, minkä takia tulevaisuudessa paperisen taloushallinnon järjestämisestä tulee hankalaa, ellei jopa mahdotonta. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29-30; Rantanen 2018; Räsänen 2018; Similä 2019.)

Kaarlejärven ja Salmisen (2018, 16) mukaan digitaalisen taloushallinnon jälkeen siirtyään älykkään taloushallinnon aikaan. 2020-luvun kynnyksellä jotkut edelläkävijäorganisaatiot ovat jo siirtymässä älykkään taloushallinnon vaiheeseen. Älykäs taloushallinto käsittää korkeamman automaation asteen kuin digitaalinen taloushallinto. Automaatiota voidaan hyödyntää sellaisissa tehtävissä ja osa-alueissa, mikä ei ole ollut aiemmin mahdollista. Tulevaisuudessa tekoälyä hyödynnetään muun muassa automaatiiosäätöjen luontiin, poikkeuksien käsittelyyn, ei-rakenteellisen datan käsittelyyn sekä analyysien, ennusteiden ja toimenpide-ehdotusten luomiseen. Tekoäly pystyy analysoimaan dataa ja oppimaan uutta aiempien analyysiensa pohjalta. Ohjelmistorobotit eivät kykene ”ajattelemaan”, vaan ne toimivat tismalleen ennalta määriteltujen

sääntöjen muukaan. Tulevaisuudessa järjestelmien on mahdollista luoda itselleen käsitteleysääntöjä, käsitellä normaalitilanteiden lisäksi myös poikkeamia, tunnistaa ja selvittää poikkeustilanteita, täsmäyttää ja analysoida lopputuotoksia sekä ennustaa tulevaa. (FabricAi 2019; Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17.)

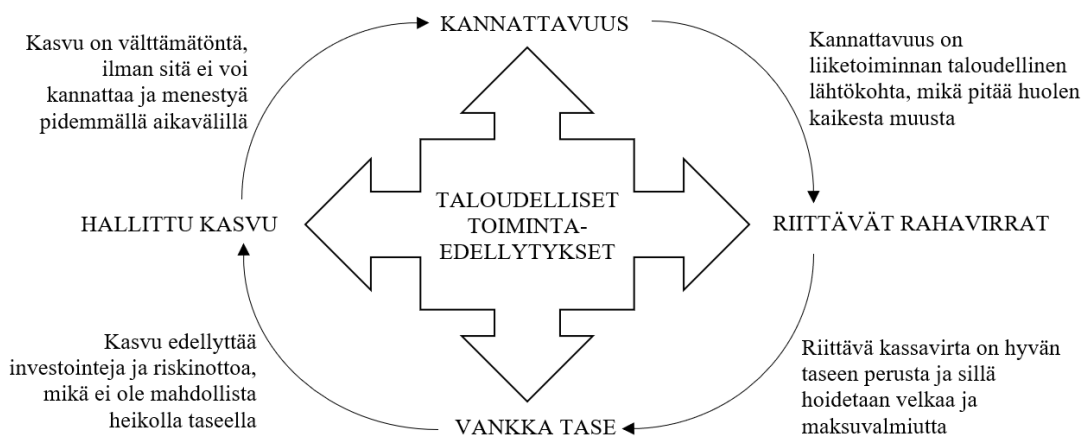
### 2.4.3 Tilitoimistojen asenteet taloushallinnon sähköistämistä kohtaan

Tilitoimistojen asenteita taloushallinnon sähköistämisestä on tutkittu muun muassa Lappeenrannan teknillisen yliopiston ja Itä-Suomen yliopiston yhteisessä tutkimuksessa. Tutkimus suoritettiin sähköisellä kyselylomakkeella vuoden 2017 lopulla. Tutkimuksen mukaan tilitoimistot suhtautuvat pääsääntöisesti hyvin myönteisesti taloushallinnon sähköistämiseen ja useimmiten nämä tilitoimistot ovat sähköistäneet toimintaan hyvin pitkälle. Suurin osa vastanneista tilitoimistoista koki, että sähköistämistä tarvitaan kehityksessä mukana pysymisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että auktorisointi ja suurempi yrityskoko on yhteydessä korkeamman digitalisaatioasteen kanssa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että joidenkin vastaajien keskuudessa sähköinen taloushallinto on jo vanhanaikaista ja ajankohtaisempaa olisi puhua robotiikasta. (Pajunen & Saastamoinen.)

Osa tilitoimistoista ei sen sijaan ole sähköistänyt toimintojansa. Tutkimuksessa syiksi sähköistämättömyydelle nousi muun muassa sähköistämisen soveltumattomuus asiakkaille, liian kalliit ohjelmistot, osaamisen riittämättömyys käyttöönotossa eikä sähköistämisestä koettu olevan hyötyä. Käyttöönottoon vaikuttaa olennaisesti, onko tilitoimistolla taloudellisia resursseja, koetaanko sähköistämisen tuovan tehokkuutta ja tuleeko asiakkailta painetta sähköistämiseen. Jotkut jo toimintaansa sähköistäneet vastaajat kokivat myös itse ohjelmissa olevan ongelmia. Ohjelmien ei koeta olevan tarpeeksi kehittyneitä vastaamaan edelläkävijöiden tarpeisiin ja jotkut ohjelmistot koetaan kankeina ja epäloogisina. Jotkut vastaajat olivat lisäksi huolissaan kirjanpidon virheistä sähköistymisasteen kasvaessa. Esimerkiksi ostolaskut saatetaan kirjata väärille tileille ja täsmäytykset ovat puutteellisia. (Pajunen & Saastamoinen.)

### 3 TALOUDELLISET TOIMINTAEDELLYTYKSET

Taloudellisilla toimintaedellytyksillä tarkoitetaan neljää talouden peruskomponenttia, joita ovat kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius ja kasvu. Ne muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jonka eri osat ovat toisistaan riippuvaisia. Kannattavuus on liiketoiminnan taloudellinen lähtökohta ja se kuvaa yrityksen taloudellista järkevyyttä. Kannattavuus kertoo yrityksen kyvystä tuottaa tuottoja siihen uhratuilla lyhyt- ja pitkäaikaisilla kuluilla. Tuottoja tulisi siis ansaita enemmän kuin siihen on käytetty kuluja. Hyvä kannattavuus mahdollistaa riittävän rahavirran, mikä on toiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen edellytys. Riittävät rahavirrat mahdollistavat vahvan taseen eli riittävän vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden. Kunnollista rahoitusasemaa eli vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta tarvitaan epävarmuuden hallitsemiseksi sekä kasvun mahdollistamiseksi. Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen pitkän aikavälin rahoitusasemaa ja erityisesti oman ja vieraan pääoman suhdetta. Vakavaraisuutta tarvitaan suhdanteiden kestämiseen, mutta myös luottokelpoisuuteen ja kasvuun. Maksuvalmius kertoo rahojen riittävydestä ja kyvystä hoitaa lyhyen aikavälin sitoumuksia. Neljäs peruselementti on kasvu, jota yleensä tarvitaan kulujen pyrkiessä jatkuvasti kasvamaan. Lisäksi markkinat yleensä kasvavat, joten markkinaosuudessa pysyminen edellyttää jonkinlaista kasvua. Kasvua varten tarvitaan kunnollinen kannattavuus sekä rahoitusasema, joiden varassa yritys voi kasvaa terveellä tavalla eli kasvua ei tarvitse rahoittaa liiallisella velkaantumisella. Terve kasvu taas kehittää kannattavuutta ja rahavirtaa, mikä taas vahvistaa tasetta ja siten mahdollistaa kasvamisen ja liiketoiminnan kehittämisen. Kuvio 6 kuvaa taloudellisia toimintaedellytyksiä ja niiden yhteyttä toisiinsa. (Salmi 2012, 133-301.)



Kuvio 6. Taloudellisten toimintaedellytysten kokonaisuus (Salmi 2012, 300)



Taloudellisia toimintaedellytyksiä mitataan yleensä erilaisten tunnuslukujen avulla. Tunnusluvut lasketaan yrityksen tilinpäätöksestä ja ne esitetään yleensä suhdelukumuotoisina eli yksi tilinpäätöksen erä suhteutetaan toiseen tilinpäätöserään, kuten liikevaihtoon tai taseen loppusummaan. Suhdelukumuotoisuus mahdollistaa erikokoisten yritysten vertailun sekä eri vuosien vertailun keskenään. (Niskanen & Niskanen 2004, 110-111.)

Kannattavuuden tunnusluvut voidaan jakaa liikevaihtoon suhteutettuihin ja pääomaan suhteutettuihin mittareihin. Liikevaihtoon suhteutettavia tunnuslukuja ovat muun muassa myyntikateprosentti, käyttökateprosentti, liikevoittoprosentti ja nettotulosprosentti. Yrityksen pääomaan suhteutetut tunnusluvut mittaavat voiton suhdetta yrityksen pääomaan nähden. Yrityksen pääomaan suhteutettuja kannattavuuden tunnuslukuja ovat muun muassa oman pääoman tuottoaste, sijoitetun pääoman tuottoaste ja kokonaispääoman tuottoaste. (Niskanen & Niskanen 2004, 112-116; Yritystutkimus ry 2017, 63-68.)

Vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat käytännössä pääomarakennetta eli oman ja vieraan pääoman suhdetta. Yritys on vakavarainen, kun pääomaa on niin paljon, että vieraan pääoman ehtoisestä rahoituksesta syntyvät korkomaksut pystytään pitkällä aikavälillä kattamaan myös huonoina aikoina ilman varsinaisen liiketoiminnan jatkuvuuden vaarantamista. Vakavaraisuutta mittaavia tunnuslukuja ovat muun muassa omavaraisuusaste, nettovelkaantumisaste ja suhteellinen velkaantuneisuusaste. (Niskanen & Niskanen 2004, 130.)

Maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat yrityksen kyvystä suoriutua juoksevista menoistaan, lyhyen aikavälin velvoitteistaan sekä yllättävistä maksuista. Maksuvalmiuden tunnuslukujen laskentaperusteina ovat taseen lyhytvaikutteiset erät eli vaihtomaisuus ja rahoitusomaisuus, johon kuuluvat kassa, myyntisaatavat ja jälkimarkkinakelpoiset arvopaperit. Taseen lyhytvaikutteiset erät suhteutetaan yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin, jolloin voidaan arvioida yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaista velvoitteista nopeasti rahaksi muutettavilla omaisuuserillä. Maksuvalmiutta mitataan yleensä quick ratiolla ja current ratiolla. (Niskanen & Niskanen 2004, 117.)

Yritystoiminnan kasvua voidaan mitata esimerkiksi reaali-volyymin eli tuotettujen kapaleiden, tonnien, kuutioiden tai tuntien muutoksella. Lisäksi kasvua voidaan mitata tuottojen, omaisuuden, asiakaskunnan, laskutuksen tai henkilökunnan määrän muutoksilla. Yleisin yritystoiminnan volyymista kertova luku on liikevaihdon määrä, jonka muutoksilla voidaan kuvata liiketoiminnan kasvua tai supistumista. (Salmi 2012, 252; Yritystutkimus ry 2017, 78.)

Kannattavuuden, rahoituksen ja kasvun tunnuslukujen lisäksi on olemassa muitakin tunnuslukuja. Myyntisaatavien, ostovelkojen tai varastojen kiertoajoista ja -nopeuksista kertovat käyttöpääomaerien kiertoajat kuvaavat käyttöpääoman sitoutumista ja muuttumista rahaksi. Henkilöstön tehokkuutta taas voidaan arvioida vertaamalla yrityksen liikevaihtoa henkilöstön lukumäärään. (Niskanen & Niskanen 2004, 122; Yritystutkimus ry 2017, 78.)

Erilaisia tunnuslukuja on olemassa kymmenittäin, mutta taloudellisia toimintaedellytyksiä tarkastellessa on tärkeää valita oikeat tunnusluvut. Tunnuslukuja pitäisi valita useampi, sillä yksi tunnusluku ei riitä kuvaamaan talouden laajaa kokonaisuutta. Liian monen tunnusluvun valitseminen ei kuitenkaan välttämättä ole tarkoituksenmukaista, sillä monet tunnusluvut antavat samansuuntaisia tuloksia. Suuresta tunnuslukujoukosta on ratkaisevaa valita olennaiset tunnusluvut. Toimiala tulisi myös huomioida tunnuslukuja valitessa, sillä yritysten toiminta ja ansaintalogiikka ovat hyvin erilaisia eri toimialoilla. (Salmi 2012, 122.)

Tunnuslukujen laskemisen lisäksi tunnuslukuja pitäisi analysoida ja tehdä arviointeja yrityksen taloudellisesta tilanteesta niiden perusteella. Tunnuslukuja voidaan tulkita monella eri tavalla. Tunnusluvun arvo sinänsä eli absoluuttinen taso on yleinen tulkin-  
nan lähtökohta. Tunnuslukujen ohjearvot ovat oikeastaan sopimuksenvaraisia ja niihin on päädytty kokemuksen ja toimialojen keskilukujen kautta. Muita tulkintatapoja on tarkastella tunnuslukujen kehitystä useamman tilikauden ajalta tai verrata yritystä muihin yrityksiin. Ajallinen poikkileikkausanalyysi vertailee yritystä tiettyinä ajankohtana muihin yrityksiin, jotka yleensä edustavat samaa toimialaa. Aikasarja-analyysissä tunnuslukujen kehitystä seurataan useamman vuoden ajalta. Tunnusluvun trendistä saa paremman kuva, mitä pidemmältä ajanjaksolta sitä tarkastellaan. Tunnuslukujen muu-

toksen ja muutoksen suunnan arvioiminen mahdollistaa johtopäätösten tekemisen yrityksen taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Analyysityypit voidaan myös yhdistää, jolloin saadaan aikaulottuvuutta käsitteleviä vertailuja muihin yrityksiin. (Niskanen & Niskanen 2004, 20; Salmi 2012, 136-138.)

#### 4 TULEVAISUUDEN OSAAMISVAATIMUKSET

Digitalisaatio muuttaa liiketoimintoja ja siten myös yritysten ja henkilöstön osaamisvaatimuksia. Osaamisvaatimukset ovat tulevaisuudessa hyvin samanlaisia kuin tälläkin hetkellä, mutta niiden painopiste on erilainen. Digitalisaatio ei vähennä substanssi- eli sisältöosaamisen vaatimuksia, vaan ne tulevat korostumaan tulevaisuudessa, kun työtehtävät siirtyvät rutiinitehtävistä vaativampiin ongelmanratkaisu- ja soveltamiskykyä vaativiin tehtäviin. Tulevaisuuden asiantuntijat tarvitsevat substanssiosaamisen lisäksi vuorovaikutus-, myynti- sekä ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi henkilöstön joustavuus ja mukautumiskyky korostuvat entisestään. (Aho 2019; Sinisalo & Raudaskoski 2017.)

Keskeisin osaamisvaatimus on substanssi- eli sisältöosaaminen. Vahva substanssi-osaaminen tarkoittaa sisällön ymmärtämistä ja soveltamista, eikä vain sisällön tietämistä. Substanssiosaaminen on aina ollut tärkeää, mutta tulevaisuudessa työtehtävien muuttuessa siitä tulee entistä tärkeämpää. Ahon (2019) mukaan esimerkiksi kirjanpittäjistä tulee tulevaisuudessa konsultteja. Kirjanpito- ja tilinpäätöstehtävät ovat aina edellyttäneet vahvaa ammattiosaamista. Monen asiantuntijan on kuitenkin kehitettävä osaamistaan kyetäkseen hoitamaan vaativia toimeksiantoja. Tulevaisuudessa työtehtävät voivat myös sisältää uudenlaisia talousneuvonnan osa-alueita, joten osaamisen päivittäminen on tärkeää. Asiakaskunta ja asiantuntijan omat mieltymykset määrittelevät substanssiosaamisen suuntaa ja laajuutta. (Aho 2019, 220; Sinisalo & Raudaskoski 2017.)

Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisukyky liittyvät vahvasti substanssiosaamiseen, mutta ne kytkeytyvät myös muihin osaamisvaatimuksiin, kuten sosiaalisiin taitoihin ja asiakkuustaitoihin. Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisukyky ovat kykyä ratkaista

ongelmia relevantin tiedon avulla, kykyä kyseenalaistaa itse tietoa ja tietolähteitä sekä toimintamalleja. Kriittisen ajattelun ja ongelmanratkaisukyvyyn lisäksi tarvitaan ratkaisumalleja havaittuihin ongelmiin, minkä takia substanssiosaaminen liittyy vahvasti ongelmanratkaisukykyyn. (Sinisalo & Raudaskoski 2017.) Ahon (2019, 167) mukaan ongelmanratkaisukyky on konsultin ydinosaamista ja sitä pystyy kehittämään ja oppimaan kuten muitakin taitoja.

Digitalisaation myötä sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeämmässä roolissa, koska useiden työtehtävien toimenkuva vaatii läheistä kontaktia asiakkaiden tai toisten yritysten edustajien kanssa. Sosiaalisilla taidoilla tarkoitetaan ihmisen kykyä lukea ympäristöään ja suhteuttaa toimintaansa muiden toimintaan. Tekoälyn ja robotiikan yleistyessä ihmisten vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys etenkin asiakassuhteisiin, sillä roboteilla ei ole kykyä kuunnella ja luoda luottamussuhteita asiakkaisiin. Vuorovaikutus on onnistunutta silloin, kun sen tulokset ovat toivottuja ja toinen osapuoli on tyytyväinen. Osapuolen eli asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on vuorovaikutuksen keskiössä. Ideaalissa tilanteessa vuorovaikutuksen toiselle osapuolelle pystytään kertomaan hänen tunnistamattomista tarpeistaan, mikä edellyttää toisen osapuolen tuntemista. Asiakkaista saadaan nykyään kerättyä paljon tietoa helposti, mutta asiakkaan todellinen tunteminen vaatii henkilökohtaisia tapaamisia ja tiedonkeräämistä. Vuorovaikutus- ja asiakkuustaitoihin liittyy työntekijän kyky tunnistaa asiakkaan tarpeet ja siten sopeuttaa omaa toimintaansa. (Aho 2019, 137-139; Sinisalo & Raudaskoski 2017.)

Vuorovaikutus- ja asiakkuustaidot ovat tarpeellisia yrityksen myydessä palvelujaan. Tuotteistettuja palveluja on kuitenkin helpompi myydä ja tehokkaampi tuottaa. Tili-toimiston asiakkaan on yleensä helppo ymmärtää lakisääteisten palvelujen sisältö sekä tarpeellisuus, eivätkä tällaiset palvelut yleensä vaadi tuotteistamista. Konsultointipalveluja kannattaa tuotteistaa, että asiakas ymmärtää palvelujen tarpeellisuuden ja sisällön. Usein asiakas ei tiedä tarvitsevansa konsultointia tai muita lisäpalveluja. Palvelun tuotteistaminen tekee palvelusta asiakkaalle ymmärrettävän ja houkuttelevan. Tuotteistettu palvelu on lisäksi tehokas tuottaa, kun etukäteen on päätetty mitä tehdään, miten tehdään ja millä hinnalla. Tällöin myös syntyy selkeä peruste lisäveloitukselle, jos asiakas haluaa jotain muuta tai jotain enemmän. Tuotteistettaessa palvelua sen

olennainen sisältö määritetään ja sille asetetaan hinta, joka on yleensä kiinteä tai prosenttiperusteinen. Tiivistetysti osaamisen tuotteistaminen tarkoittaa sitä, että asiantuntija tunnistaa asiakkaan tarpeen, määrittelee tarpeen täyttävän tuotteen keskeiset ominaisuudet, tuotantotavan ja hinnan. (Aho 2019, 245-247.)

Tietotekniset taidot ja kyky ymmärtää tietojärjestelmiä on nykyään itsestäänselvyys osana työntekijöiden osaamisvaatimuksia. Tietojärjestelmätaidoilla tarkoitetaan perusjärjestelmien loistavaa hallintaa sekä alakohtaisten järjestelmien hallintaa. Toimialakohtaisista järjestelmistä pitäisi osata perusteet sekä ymmärtää, mitä järjestelmiä käytetään missäkin yhteydessä ja mitkä ovat niiden ominaisuudet ja mahdollisuudet. Joillakin toimialoilla järjestelmien osaaminen vaatii myös kykyä havaita ohjelmistojen kehittämistarpeita. (Sinisalo & Raudaskoski 2017.)

Joustavuus ja mukautumiskyky liittyvät kaikkiin muihin osaamisvaatimukseen ja ovat tulevaisuuden osajan tärkeimpiä kompetensseja. Digitalisaatio tuo uusia järjestelmiä ja toimintatavat muuttuvat jatkuvasti. Mukautumiskyvyllä ja joustavuudella tarkoitetaan elinikäistä oppimista ja nopeasti muuttuvien asioiden hallitsemista. Tulevaisuuden työntekijöillä sekä myös yrityksillä pitää olla valmiutta ja halua oppia koko ajan uutta. Tulevaisuuden osajien pitää itsensä ajan tasalla, sillä digitalisaatio voi hetkessä mullistaa liiketoiminnan toimintatavat ja -mallit. (Sinisalo & Raudaskoski 2017.)

Tulevaisuuden taloushallinnon ammattilaisella tulisi siis olla kriittistä ajattelua ja ongelmanratkaisukykyä sekä ensiluokkaista ja ajantasaista substanssiosaamista, jonka avulla ongelmia ratkaistaan. Lisäksi asiantuntija tarvitsee sosiaalisia- ja vuorovaikutustaitoja asiakkaiden kanssa kommunikointiin sekä kyvyn myydä tuotteistettuja palveluja. Myös tietojärjestelmien hallinta on nykyään itsestäänselvyys. Kaikkiin edellä mainittuihin osaamisvaatimukseen liittyy vielä lisäksi olennaisena osana kyky joustaa ja mukautua.

Ahon (2019, 265) mukaan yritysjohton pitäisi pystyä kehittämään henkilöstönsä osaamista, sillä henkilöstön osaaminen on kriittinen menestystekijä asiantuntija-aloilla. Osaamisen johtaminen tarkoittaa toimenpiteiden suorittamista seuraavien kysymysten pohjalta:

1. Mitä liiketoiminnallisia tavoitteita yrityksellä on?
2. Millaisia tekoja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää?
3. Millaista osaamista halutut teot edellyttävät?
4. Mikä on osaamisen nykytila?
5. Miten nykytilasta päästään tavoitetilaaan rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen keinoin?

Osaamisen kehittäminen on investointi, kunhan liiketoiminnan tavoitteiden ja tarvittavan osaamisen välillä on yhteys. Osaamisen johtaminen tai kehittäminen ei ole vain kursseille ja valmennuksiin ilmoittautumista. Päämääränä on nykytilan ja tavoitteen välisen eron umpeen kuromista, mikä edellyttää osaamisen nykytilan ja tavoitteiden tunnistamista. Toimenpiteisiin ei muuten kannata ryhtyä. (Aho 2019, 265.)

Ulkopuolisten järjestämät kurssit eivät ole aina paras menettelytapa liiketoimintalähteissä osaamisen kehittämisessä. Työpaikalla järjestetyt työnkierrot, mentoroinnit, uudet tehtävät ja projektit ovat toimivampia, koska silloin uusi osaaminen kytkeytyy käytäntöön ja oppimiskokemus on syvempi ja aivoihin syntyy pysyvämpiä muistijälkiä. Esimerkiksi Kone Oyj:ssä osaamisen johtamisessa käytetään 70-20-10 -sääntöä, minkä mukaan 70 prosenttia oppimisesta tapahtuu työn äärellä, 20 prosenttia kollegoiden kanssa jakamalla ja loput 10 prosenttia kirjoista, kursseilta ja muista muodollisista lähteistä. (Aho 2019, 265-266.)

Käytännössä osaamisen johtaminen vaatii keskustelua henkilöstön kanssa tavoitteista ja tavoitteiden edellyttämästä osaamisesta kunkin henkilön kanssa erikseen, sillä asiantuntijaorganisaatiossa jokainen työntekijä on eri vaiheessa urallaan, minkä takia tarpeet ja tavoitteet ovat usein erilaisia ja yksilöllisiä. Opiskelu on mielekästä, kun työntekijä ymmärtää tavoitteiden ja uuden osaamisen välisen yhteyden. Osaamistavoitteiden tunnistamisen jälkeen opiskelun pitäisi pääasiassa tapahtua käytännönläheisesti työtehtäviä muokkaamalla, kuten esimerkiksi Kone Oyj:ssä on tehty. Ahon (2019, 266) mukaan massakoulutuksen sopivat lähinnä ylläpitokoulutukseen, kuten lakimuu-  
tosten seurantaan ja vanhojen asioiden kertaamiseen. (Aho 2019, 266.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko satakuntalaisilla tilitoimistoilla taloudellisia toimintaedellytyksiä, osaamista ja muita resursseja kehittää toimintaansa vastaamaan alalla tapahtuviin muutoksiin. Satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä arvioidaan erilaisten kannattavuuden, rahoituksen ja kasvun tunnuslukujen avulla. Tilitoimistojen osaamista ja resursseja selvitetään teemahaastatteluilla. Haastattelujen tavoitteena on selvittää muutaman satakuntalaisen tilitoimiston osaamista, järjestelmien sopivuutta sekä kehittämisen esteitä.

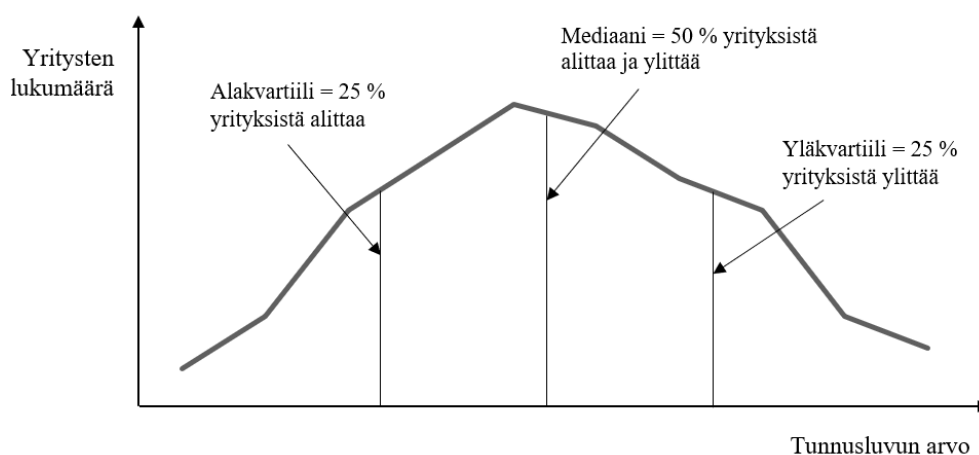
### 5.1 Tunnuslukujen analysointi

Satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä vastata toimialan muutoksiin arvioidaan erilaisten tunnuslukujen avulla. Erilaisten tunnuslukujen laskeamisen lisäksi tunnuslukujen kehitystä tarkastellaan useamman vuoden ajalta, mikä mahdollistaa johtopäätösten tekemisen toimialan taloudellisen tilanteen kehittymisestä. Vain yhden tilikauden tarkastelu voisi antaa vääristyneitä tuloksia. Lisäksi satakuntalaisten tilitoimistojen tunnuslukuja verrataan koko maassa toimivien tilitoimistojen tunnuslukuihin. Vertailussa käytetyt koko toimialan tunnusluvut on saatu Finnveran tilinpäätöstilastosta, joka on saatavilla Tilastokeskuksen tilastopalvelussa.

Tutkimuksessa käytetyt satakuntalaisten tilitoimistojen tunnusluvut on saatu Asiakastieto Oy:n Voitto+ cd:ltä ja ne on laskettu ilman oikaisuja yritysten virallisista tilinpäätöksistä. Tilinpäätöksen oikaiseminen tarkoittaa oikeastaan vain tilinpäätöksen erien uudelleen järjestelyä, sillä tilinpäätöstä koskeva lainsäädäntö ei juurikaan mahdollista yrityksille omia ratkaisuja koskien tilinpäätöksen kirjauksia (Niskanen & Niskanen 2004, 19.) Lahdenkaupin (2018) mukaan ”kun kirjanpidossa on suoritettu kuukausittain riittävät jaksotukset ja voidaan luottaa siihen, että tuloslaskelma ja tase näyttävät oikean kuvan kohteen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta, ei oikaistavaa juurikaan ole”.

Satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisten toimintaedellytysten arviointiin valikoitui liiketulosprosentti, sijoitetun pääoman tuotto prosentti, omavaraisuusaste, suhteellinen velkaantuneisuusaste, quick ratio, liikevaihdon kehitys sekä liikevaihto/henkilö. Tunnuslukujen valintaan vaikutti jossakin määrin Asiakastieto Oy:n Voitto+ cd:ltä saatavat tiedot. Cd:ltä ei ollut esimerkiksi mahdollista saada liikevaihdon muutosprosenttia kaikista alueen tilitoimistoista, joten tutkimuksessa on sen sijaan käytetty liikevaihdon kehitystä liiketoiminnan kasvun mittarina. Analyysin otosjoukko lisäksi vaihteli jonkin verran tarkastelujakson aikana. Otosjoukon suuruus on ilmoitettu taulukoissa kunkin vuoden osalta. Otosjoukko on kuitenkin jokaisena vuotena tarpeeksi suuri, eivätkä vaihtelut ole merkittäviä, joten tällä ei pitäisi olla vaikutusta tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessa toimialan tunnusluvuista esitetään mediaaniarvo sekä ala- ja yläkvartiililuvut. Kun yritykset järjestetään paremmuusjärjestykseen tunnusluvun mukaan, mediaani kertoo keskimmäisen yrityksen saaman tunnusluvun arvon ja jakaa siis otosjoukon kahteen yhtä suureen osaan. Mediaania on perusteltua käyttää erityisesti silloin, kun tulosjakauma on vinoutunut pienen otosjoukon takia. Keskiarvoa käyttämällä tulokset olisivat sattumanvaraisempia. Kvartiileita eli neljänneksiä saadaan, kun otosjoukko jaetaan neljään yhtä suureen osaan. Ensimmäiseen kvartiiliin sijoitetaan suurimman tunnusluvun arvon saaneet yritykset ja vastaavasti alimpaan kvartiiliin ne yritykset, joilla on pienin tunnusluvun arvo. Alakvartiili on siis pienimmän neljänneksen yläraja ja yläkvartiili suurimman neljänneksen alaraja. Huomioitavaa kvartiilien tarkastelussa on se, että muutamien tunnuslukujen kohdalla pienempi arvo on parempi, jolloin alakvartiili on toivottavampi kuin yläkvartiili. (Salmi 2012, 263.)



Kuvio 7. Tunnusluvun mediaaniarvo sekä ala- ja yläkvartiilit



## 5.2 Teemahaastattelut

Tilitoimistojen osaamista ja resursseja selvitetään teemahaastatteluilla. Haastattelujen tavoitteena on selvittää muutaman satakuntalaisen tilitoimiston osaamista, järjestelmien sopivuutta sekä kehittämisen esteitä. Teemahaastattelulla tai puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelumuotoa, jossa kysymykset tai teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin vaan haastateltavat vastaavat kysymyksiin omiin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47). Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, eikä sen tarkoituksena ole tehdä yleistyksiä. Tavoitteena on kuitenkin saada tutkittavan ilmiön pohjalta tietoa muita samankaltaisia tapauksia varten. Laadullinen tutkimus kuvaa, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja miten se saattaisi toistua myös yleisemmän tason tarkastelussa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelut suoritettiin kolmessa tilitoimistossa Porin alueella toukokuussa 2019. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla, sillä haastateltavilta vaadittiin tiettyä asemaa ja tuntemusta aiheesta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman erilaisia ja erikokoisia tilitoimistoja haastateltavaksi. Haastateltavien valinnassa hyödynnettiin Asiakastieto Oy:n Voitto+ cd:lta saatuja tietoja. Tilitoimistoja rajattiin paikkakunnan ja yrityskoon perusteella, jonka jälkeen sopivimmat haastateltavat valittiin selaamalla tilitoimistojen nettisivuja. Haastateltavina oli toimitusjohtaja, yrityksen omistaja ja palvelupäällikkö. Haastattelut kestivät noin 20-60 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Tilitoimistojen taloudelliset toimintaedellytykset

#### 6.1.1 Liikevoittoprosentti

Satakuntalaisten tilitoimistojen kannattavuutta tarkasteltiin liikevoittoprosentin ja sijoitetun pääoman tuottoprosentin avulla. Molemmat tunnusluvut arvioivat kannattavuutta hieman eri näkökulmasta, sillä liikevoittoprosentti on liikevaihtoon suhteutettu mittari ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti yrityksen pääomaan suhteutettu mittari.

Liikevoittoprosentti on kannattavuuden tunnusluku ja se suhteuttaa absoluuttisen kannattavuuden yrityksen toiminnan laajuuteen eli liikevaihtoon. Liikevoittoprosentti kertoo, kuinka paljon varsinaisen liiketoiminnan tuotoista on jäljellä ennen rahoituseriä ja veroja. Tunnusluvun laskukaava alla. (Niskanen & Niskanen 2004, 112-113.)

$$\frac{\text{Liiketoiminnan tulos}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 100$$

Yritystutkimus ry:n (2017, 65) antamat ohjearvot liikevoittoprosentille:

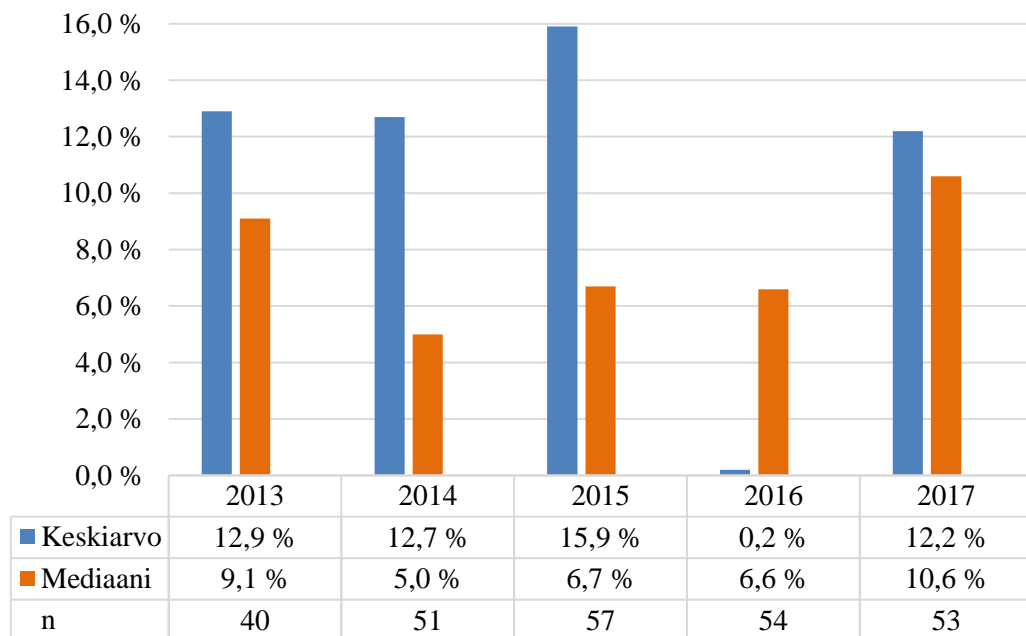
yli 10 % = hyvä

5 - 10 % = tyydyttävä

alle 5 % = heikko

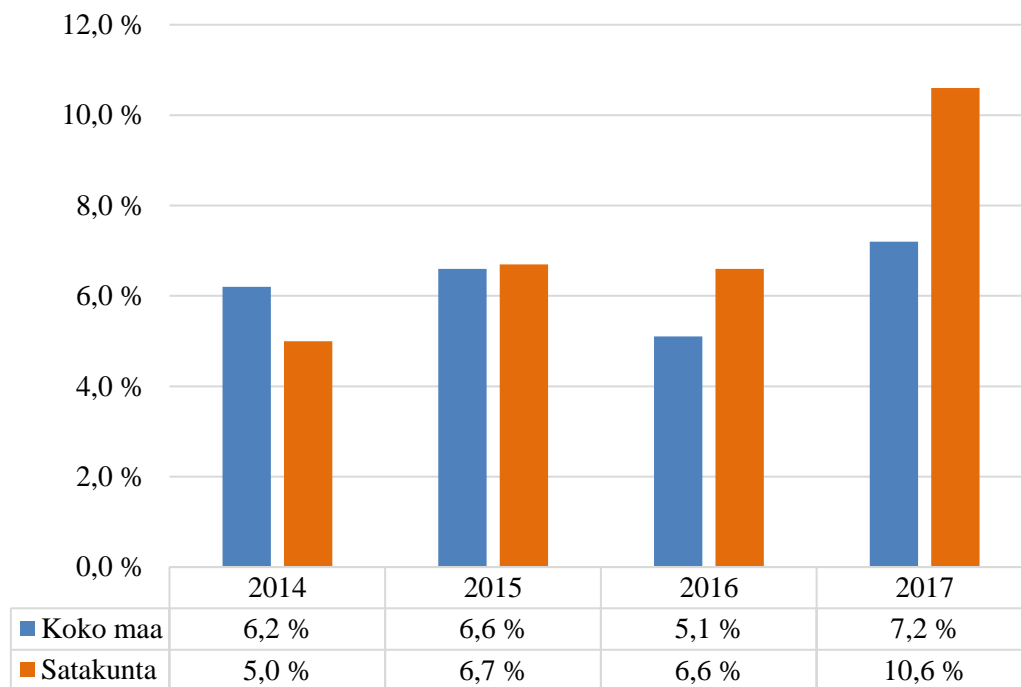
Satakuntalaisten tilitoimistojen liikevoittoprosentin keskiarvo ja mediaani ovat vaihdelleet jonkun verran vuosina 2013-2017, kuten kuviosta 8 voidaan havaita. Keskiarvo on ollut hyvällä tasolla eli yli 10 prosenttia tarkastelujakson aikana, paitsi vuonna 2016, jolloin se oli vain 0,2 prosenttia. Tunnusluvun keskiarvo oli kuitenkin seuraavana vuonna noussut 12,2 prosenttiin. Keskiarvon antaessa näin poikkeavia tuloksia on luotettavampaa käyttää mediaaniarvoa. Mediaaniarvokin on vaihdellut muutamia prosenttiyksiköitä tarkastelujaksolla. Vuonna 2014 se on laskenut 4,1 prosenttiyksikköä edellisvuodesta, jonka jälkeen se on taas noussut ja vuonna 2017 arvo oli tarkastelujakson korkein eli 10,6 prosenttia. Mediaaniarvolla tarkasteltuna satakuntalaisten

tilitoimistojen liikevoittoprosentti on ollut kokonaisuudessaan tyydyttävällä tasolla, vaikka vuonna 2017 mediaaniarvo ylittikin 10 prosenttia, mitä pidetään hyvän liikevoittoprosentin rajana. Liikevoittoprosentin mediaaniarvon kehitys on kuitenkin ollut nousujohteista vuoden 2014 jälkeen, mikä on tietysti positiivista.



Kuvio 8. Satakuntalaisten tilitoimistojen liikevoittoprosentin keskiarvon ja mediaanin kehitys vuosina 2013-2017

Kuvio 9 vertaa satakuntalaisten tilitoimistojen liikevoittoprosentin mediaaniarvon kehitystä koko toimialaan vuosina 2014-2017. Liikevoittoprosentin mediaaniarvon kehitys koko toimialalla ei ole ollut yhtä nousujohteista kuin Satakunnassa, vaikka mediaaniarvo olikin vuonna 2014 1,2 prosenttiyksikköä suurempi kuin Satakunnassa. Koko maan mediaaniarvo on kasvanut hieman vuonna 2015 verrattuna edelliseen vuoteen, mutta laskenut sen jälkeen vuonna 2016 5,1 prosenttiin, mikä tarkoittaa lähes heikkoa liikevoittoprosentin arvoa. Vuonna 2017 mediaaniarvo on noussut kuitenkin jo 7,2 prosenttiin. Satakunnassa liikevoittoprosentin mediaaniarvon kehitys on ollut nousujohteista ja kasvu on ollut voimakkaampaa kuin koko maassa. Vaikka mediaaniarvo ei saa kovin hyviä tuloksia ohjearvoilla mitattuna, koko toimialaan verratessa mediaaniarvo on ollut hyvä ja arvon kehitys on ollut nousujohteista.



Kuvio 9. Liikevoittoprosentin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

### 6.1.2 Sijoitetun pääoman tuotto prosentti

Sijoitetun pääoman tuotto prosentti on toinen kannattavuutta mittaava tunnusluku ja se arvioi yrityksen suhteellista kannattavuutta eli tuottoa, joka on saatu sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. (Yritystutkimus ry 2017, 68.)

$$\frac{\text{Tulos ennen satunnaisia eriä + vieraan pääoman kulut}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin tilikaudella}} \times 100$$

Yritystutkimus ry ei ole laatinut ohjearvoja sijoitetun pääoman tuotto prosentille, mutta Salmi (2012, 179) on antanut tunnusluvulle seuraavat ohjearvot:

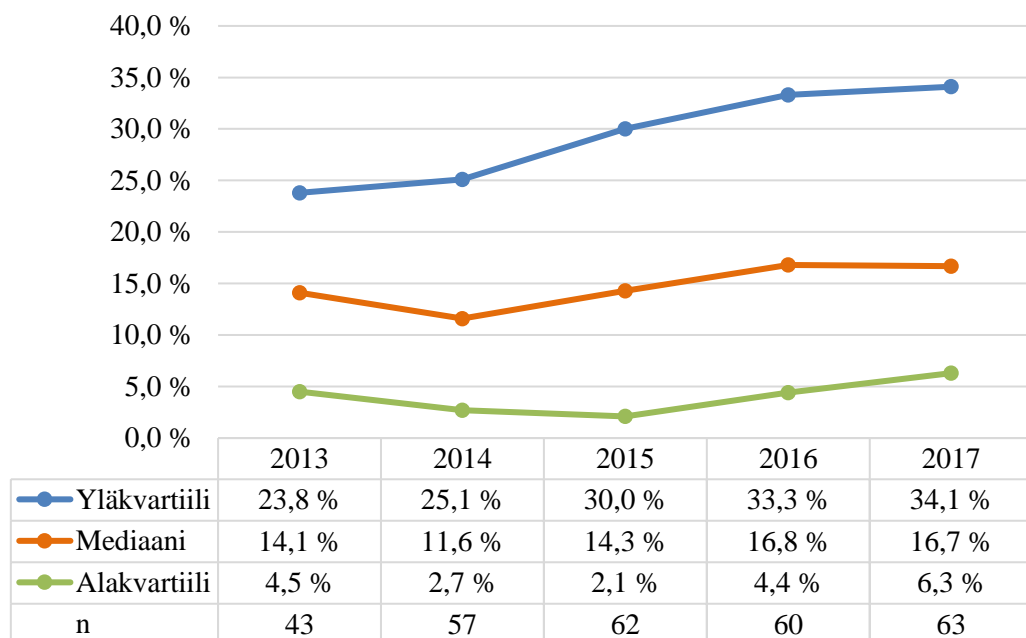
15 % tai yli = hyvä

5-14 % = tyydyttävä

alle 5 % = heikko

Kuvio 10 kuvaa satakuntalaisten tilitoimistojen sijoitetun pääoman tuotto prosenttien kvartiili- ja mediaaniarvoja vuosina 2013-2017. Sijoitetun pääoman tuotto prosenttien yläkvartiili on vaihdellut 23,8 ja 34,1 prosentin välillä tarkastelujakson aikana ja ollut

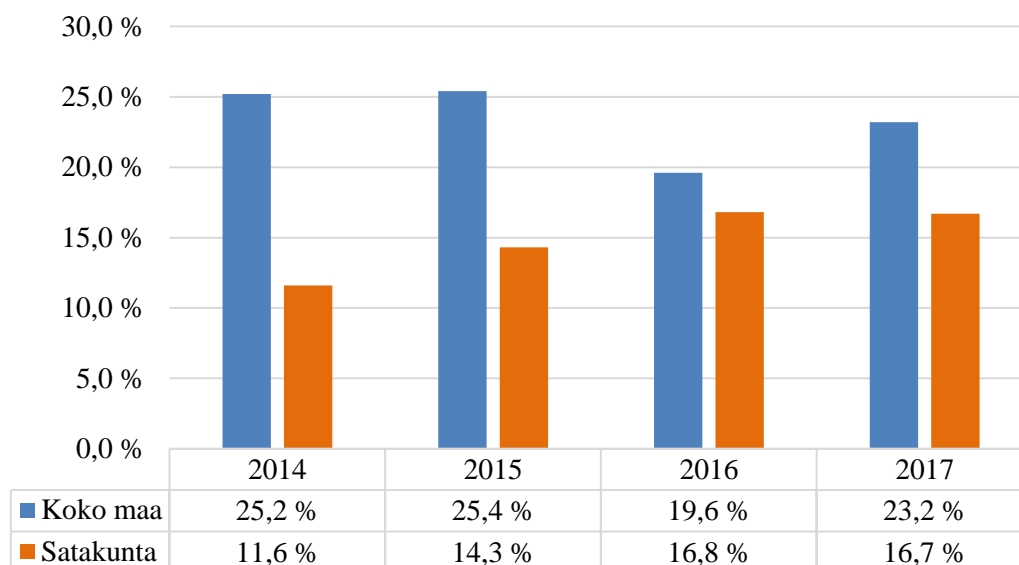
siten erinomaisella tasolla. Tunnusluvun yläkvartiilin kehitys on lisäksi ollut nousujohteista koko tarkastelujaksolla. Mediaaniarvo on laskenut vuonna 2014 edellisvuodesta, mutta on kuitenkin noussut jälleen vuonna 2015 ja jatkanut kasvua tarkastelujakson loppuun. Mediaaniarvo on ollut vuosina 2013-2015 alle 15 prosenttia, jota pidetään hyvän ja tyydyttävän sijoitetun pääoman tuottoosaston rajana. Mediaaniarvon kehitys on kuitenkin ollut positiivista, vaikka arvo on ylittänyt 15 prosenttia vain vuonna 2016 ja 2017. Tunnusluvun alakvartiili on ollut hyvin heikko melkein koko tarkastelujaksolla. Vain vuonna 2017 alakvartiili on ylittänyt 5 prosenttia, mikä erottaa heikon ja tyydyttävän sijoitetun pääoman tuottoosaston toisistaan. Alakvartiilin kehitys on ollut laskevaa 2014 ja 2015, mutta vuonna 2016 alakvartiilin kehitys on lähtenyt nousuun.



Kuvio 10. Sijoitetun pääoman tuottoosaston kvartiilit ja mediaani satakuntalaisissa tilitoimistoissa 2013-2017

Vertailussa koko toimialaan satakuntalaiset tilitoimistot pärjäävät kohtalaisen heikosti. Koko toimialan sijoitetun pääoman tuottoosaston mediaaniarvo on ollut yli 25 prosenttia vuonna 2014 ja 2015, jonka jälkeen arvo on laskenut 19,6 prosenttiin vuonna 2016. Vuonna 2017 mediaaniarvo on kuitenkin noussut jälleen 23,2 prosenttiin, kuten kuviosta 11 voidaan havaita. Satakunnassa tunnusluvun mediaaniarvon kehitys on ollut tasaista ja nousujohteista, kun taas koko maassa mediaaniarvo on vaihdellut enemmän. Vaihteluista huolimatta koko maan mediaaniarvo on ollut koko tarkastelujakson

hyvällä tasolla, kun taas Satakunnassa mediaaniarvo on ollut heikompi koko tarkastelujakson ajan.



Kuvio 11. Sijoitetun pääoman tuottoprosentin mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

### 6.1.3 Omavaraisuusaste

Omavaraisuusaste on vakavaraisuuden tunnusluku eli se kuvaa yrityksen tappionsietokykyä sekä kykyä suoriutua sitoumuksista pitkällä aikavälillä. Omavaraisuusaste kuvaa yrityksen pääomarakennetta eli oman ja vieraan pääoman suhdetta. Tunnusluku lasketaan jakamalla yrityksen oma pääoma taseen loppusummalla, josta on vähennetty saadut ennakot. Tunnusluvun laskukaava alla. Yli 40 prosentin omavaraisuusastetta pidetään hyvänä arvona. (Niskanen & Niskanen 2004, 130-131; Yritystutkimus ry 2017, 69.)

$$\frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma} - \text{saadut ennakot}} \times 100$$

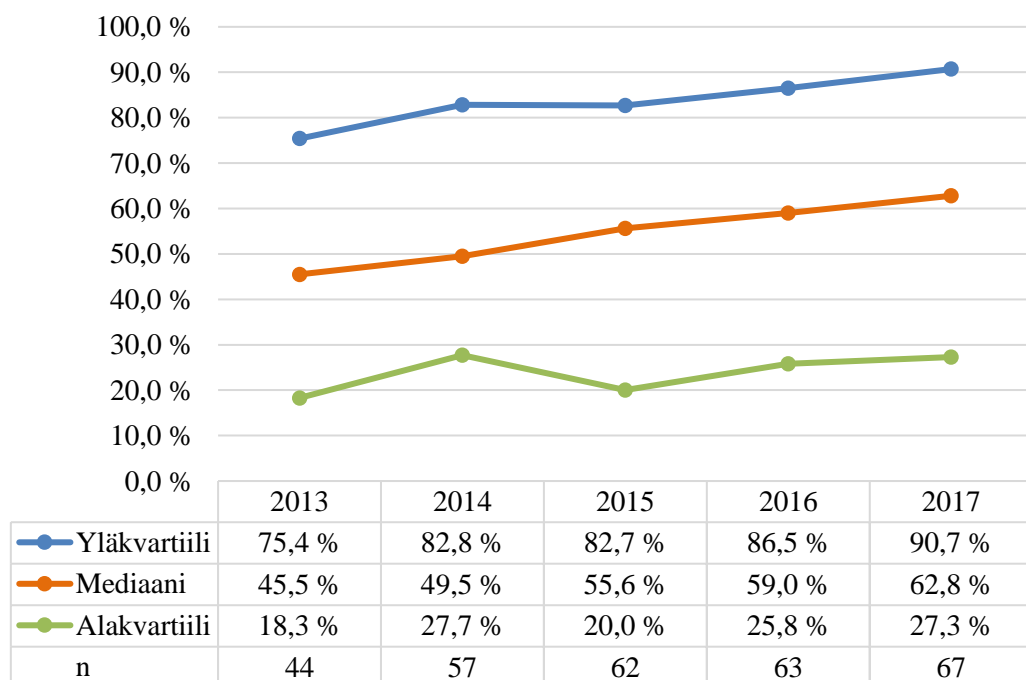
Yritystutkimus ry:n (2017, 70) antamat ohjearvot omavaraisuusasteelle:

yli 40 % = hyvä

20 - 40 % = tyydyttävä

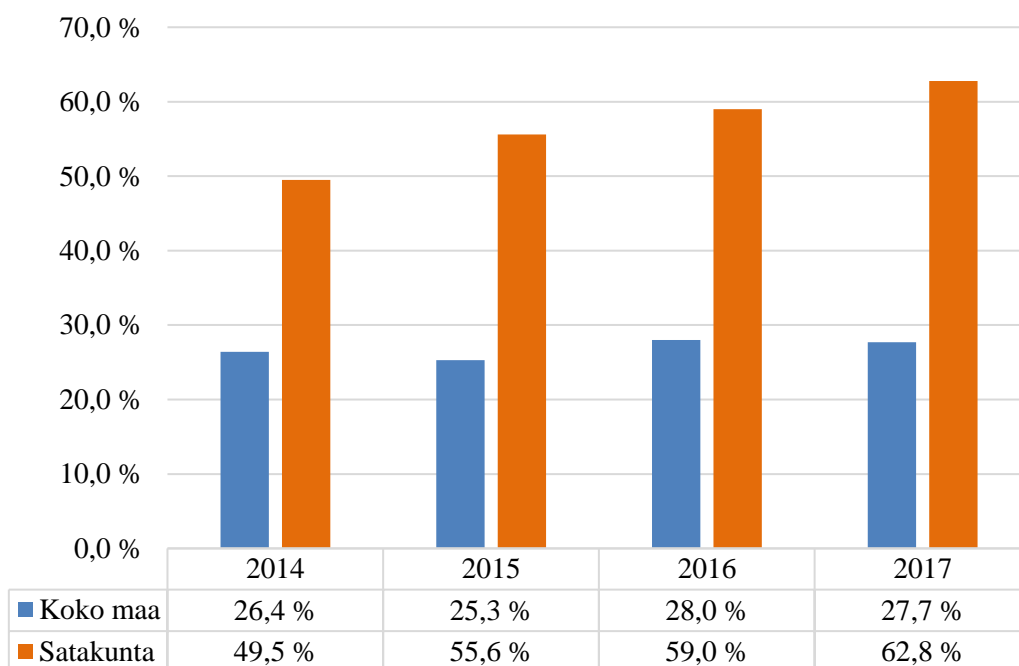
alle 20 % = heikko

Satakuntalaisten tilitoimistojen vakavaraisuus vuosina 2013-2017 omavaraisuusasteella mitattuna on hyvä. Kuvio 12 kuvaa satakuntalaisten tilitoimistojen omavaraisuusasteen kvartiili- ja mediaaniarvoja vuosina 2013-2017. Mediaaniarvo on kasvanut tasaisesti koko tarkastelujakson ajan ja on vaihdellut 45,4 ja 62,8 prosentin välillä. Alakvartiili on vaihdellut mediaaniarvoa enemmän ja se on ollut korkeimmillaan vuonna 2014, jolloin se oli vain 27,7 prosenttia eli tyydyttävällä tasolla. Vuonna 2013 omavaraisuusasteen alakvartiili oli jopa alle 20 prosenttia eli heikolla tasolla. Omavaraisuusasteen yläkvartiili on mediaaniarvon tapaan kasvanut tasaisesti, eikä suuria vaihteluita ole ollut. Yläkvartiili on vaihdellut 75,4 ja 90,7 prosentin välillä vuosina 2013-2017. Salmen (2012, 188) mukaan näin suuri omavaraisuusaste ei kuitenkaan ole aina tavoiteltavaa, sillä omalla pääomalla on korkeampi tuottovaatimus kuin vieraalla pääomalla. Yrityksen rahoitus on kalliimpaa, jos suuri osa pääomasta on oman pääoman ehtoista. Salmen mukaan yli 60 prosentin omavaraisuusaste kuvaa yritysjohdon aloitekyvyttömyyttä ja 70 prosenttia antaa jo syytä epäillä aivokuolleisuutta. Suuri omavaraisuusaste voi toisaalta tarkoittaa myös yrityksen valmistautumista suuriin investointeihin kasvattamalla omaa pääomaa ja varmistaa siten kasvumahdollisuudet tulevaisuudessa. (Salmi 2012, 188.)



Kuvio 12. Omavaraisuusasteen kvartiilit ja mediaani satakuntalaisissa tilitoimistoissa 2013-2017

Vertailussa koko toimialaan satakuntalaiset tilitoimistot suoriutuvat erinomaisesti, kuten kuvio 13 voidaan havaita. Kuvio kuvaa omavaraisuusasteen mediaaniarvon kehitystä koko maassa ja Satakunnassa vuosina 2014-2017. Mediaaniarvo on kasvanut tasaisesti Satakunnassa ja se on ollut koko tarkastelujakson ajan yli 40 prosenttia eli hyvällä tasolla. Koko maan mediaaniarvo on pysynyt melko samana pieniä vaihteluita lukuun ottamatta. Koko maan mediaaniarvo on vaihdellut 25,3 ja 28,0 prosentin välillä ja ollut siten tyydyttävällä tasolla koko tarkastelujakson ajan.



Kuvio 13. Omavaraisuusasteen mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

#### 6.1.4 Suhteellinen velkaantuneisuusaste

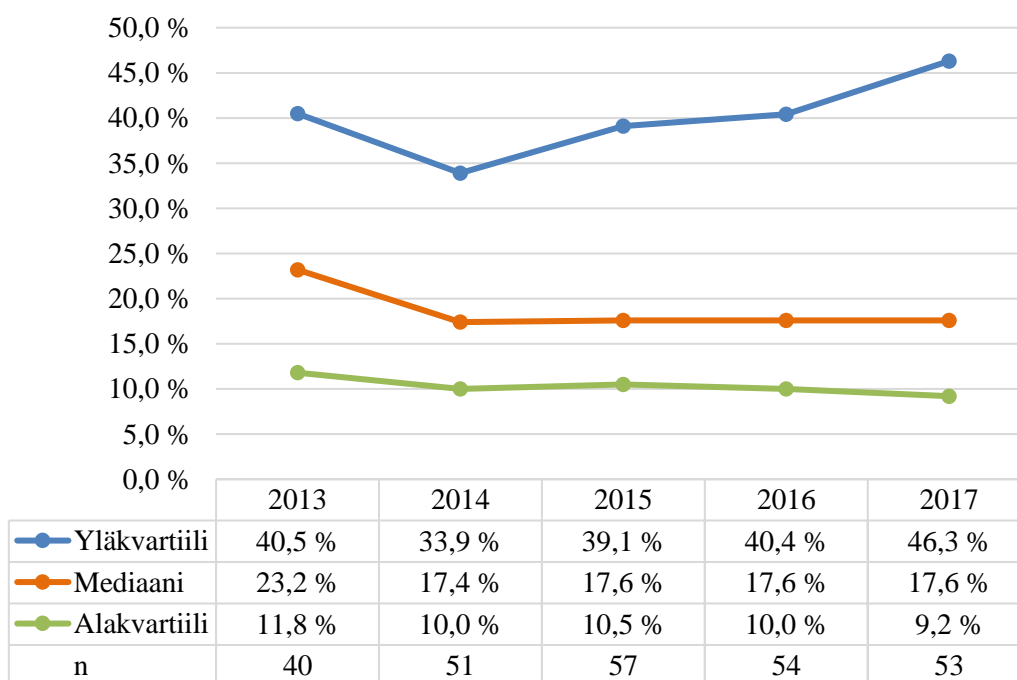
Suhteellinen velkaantuneisuusaste on vakavaraisuuden tunnusluku ja se mittaa yrityksen vieraan pääoman suhdetta toiminnan laajuuteen. Tunnusluvun arvo lasketaan suhteuttamalla yrityksen velat tilikauden liikevaihtoon. Tunnusluku soveltuu vain saman toimialan yritysten vertailuun, sillä toimialoilla on erilaisia kustannus- ja taserakenteita. Esimerkiksi joillain toimialoilla tarvitaan suuria investointeja tiettyyn liikevaihtomäärään, kun taas toisilla aloilla on mahdollista kartuttaa liikevaihtoa suhteellisen vähäisillä investoinneilla. Yritystutkimus ry:n ohjeiden mukaan alle 40 prosentin



suhteellinen velkaantuneisuusaste on hyvä. Ohjearvoja suositellaan kuitenkin käytettäväksi ainoastaan tuotannollista toimintaa harjoittavien yritysten analysointiin. (Niskanen & Niskanen 2004, 132; Yritystutkimus ry 2017, 70.)

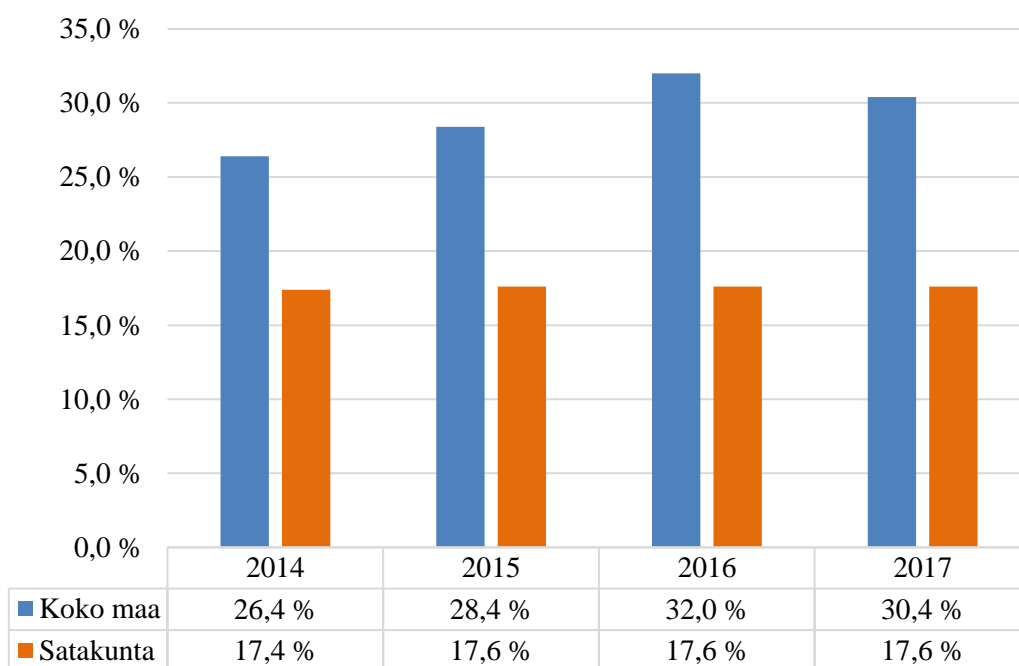
$$\frac{\text{Taseen velat} - \text{saadut ennakot}}{\text{Liikevaihto (12 kk)}} \times 100$$

Kuvio 14 kuvaa satakuntalaisten tilitoimistojen suhteellisen velkaantuneisuusasteen kvartiili- ja mediaaniarvojen kehitystä vuosina 2013-2017. Mediaaniarvo on laskenut vuonna 2014 edellisvuodesta, mutta on sen jälkeen pysynyt lähes muuttumattomana noin 17,6 prosentissa. Alakvartiilin kehitys on myös ollut hyvin tasainen ja se on pysynyt noin 10 prosentissa koko tarkastelujakson ajan. Suhteellisen velkaantuneisuusasteen yläkvartiili on laskenut vuonna 2013 edellisvuodesta 33,9 prosenttiin, mutta tämän jälkeen velkaantuneisuusaste on noussut joka vuosi ja vuonna 2017 se oli 46,3 prosenttia. Vaikka Yritystutkimus ry:n ohjearvot on laadittu tuotannollista toimintaa harjoittaville yrityksille, voidaan satakuntalaisten tilitoimistojen suhteellisen velkaantuneisuuden yläkvartiilin katsoa olevan tyydyttävällä tasolla. Mediaaniarvon ja alakvartiilin osalta suhteellinen velkaantuneisuus vaikuttaisi olevan hyvällä, ellei jopa erinomaisella tasolla.



Kuvio 14. Suhteellisen velkaantuneisuusasteen kvartiilit ja mediaani satakuntalaisissa tilitoimistoissa 2013-2017

Satakuntalaisten tilitoimistojen suhteellista velkaantuneisuusastetta on helpompi arvioida vertaamalla sitä koko toimialan velkaantuneisuusasteeseen. Koko toimialan suhteellisen velkaantuneisuusasteen mediaaniarvo on vaihdellut 26,4 ja 32,0 prosentin välillä vuosina 2014-2017, kuten kuvioista 15 on havaittavissa. Satakunnassa mediaaniarvo on vaihdellut vähemmän ja se on pysynyt 17,6 prosentissa vuosina 2015-2017. Yritystutkimus ry:n ohjearvojen mukaan sekä koko toimialaan verratessa satakuntalaisten tilitoimistojen vakavaraisuus suhteellisella velkaantuneisuusasteella mitatessa on hyvä.



Kuvio 15. Suhteellisen velkaantuneisuusasteen mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

#### 6.1.5 Quick ratio

Quick ratio on maksuvalmiuden tunnusluku ja se kertoo yrityksen kyvystä selviytyä lyhytaikaisista veloista pelkällä rahoitusomaisuudella. Rahoitusomaisuus koostuu lyhytaikaisten saamisten ja rahojen yhteismäärästä (Lahdenkauppi 2018). Rahoitusomaisuus jaetaan yrityksen lyhytaikaisilla veloilla, joista on vähennetty saadut ennakot. Yrityksen likviditeettiä voidaan pitää hyvänä, jos quick ration arvo on yli 1. Silloin

likviditeettiä on enemmän kuin lyhytaikaista velkaa. (Niskanen & Niskanen 2004, 120; Yritystutkimus ry 2017, 74.)

### Rahoitusomaisuus

#### Lyhytaikaiset velat - saadut ennakot

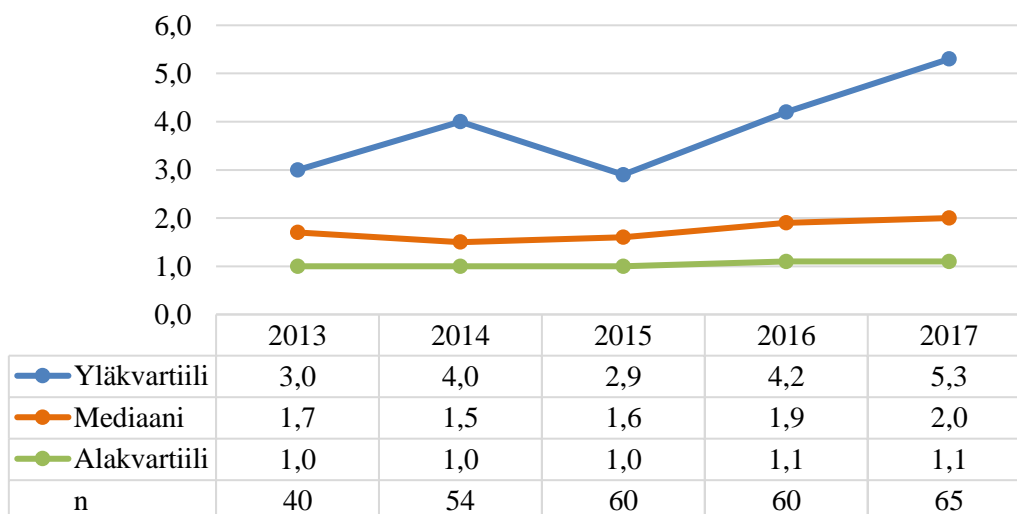
Yritystutkimus ry:n (2017, 75) antamat ohjearvot quick ratiolle:

yli 1,0 = hyvä

0,5 - 1,0 = tyydyttävä

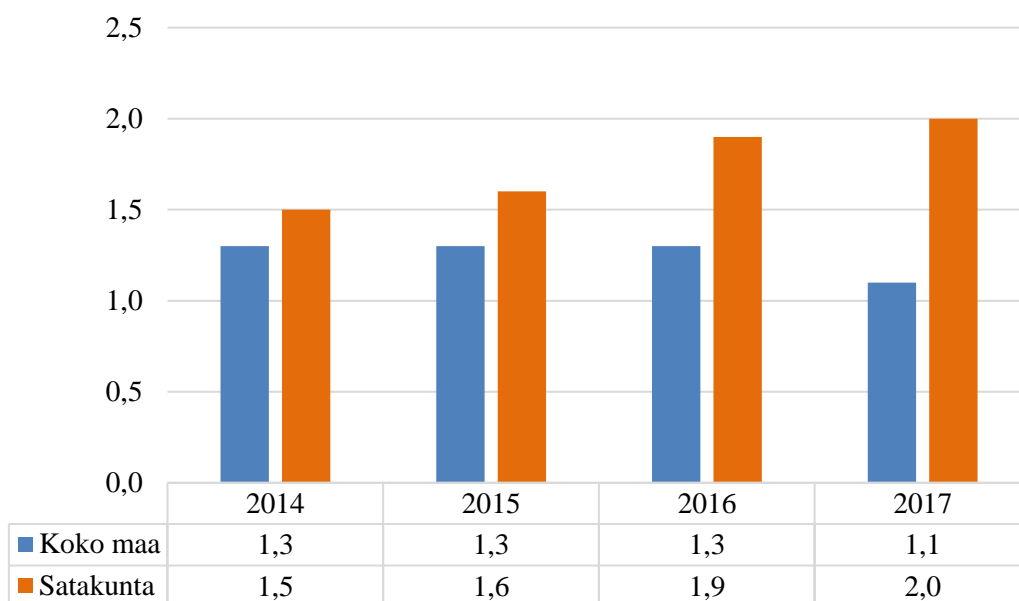
alle 0,5 = heikko

Kuvio 16 kuvaa satakuntalaisten tilitoimistojen quick ration mediaani- ja kvartiiliarvoja vuosina 2013-2017. Quick ratiolla mitattuna satakuntalaisten tilitoimistojen maksuvalmius on ollut hyvä. Quick ration mediaaniarvo on hieman kasvanut tarkastelujaksolla ja se on selvästi yli 1, mitä pidetään hyvänä arvona quick ratiolle. Jopa alakvartiilin arvo on ollut 1 tai yli koko tarkastelujakson aikana. Yläkvartiili on laskenut hieman vuonna 2015, mutta arvon suuntaus on silti ollut nouseva tarkastelujakson aikana. Yläkvartiili on ollut suurimmillaan vuonna 2017, jolloin sen arvo oli 5,3. Näin suuri arvo ei välttämättä ole hyvä asia, sillä suuri likviditeetti saattaa kertoa rahavarojen tehotomasta käytöstä, sillä rahavarat tuottavat heikosti. Suureen quick ration arvoon voi vaikuttaa myös suuret myyntisaamiset, mikä voi tarkoittaa ongelmia maksuehdoissa tai asiakkaiden maksuhalussa tai -kyvyssä. (Salmi 2012, 206.)



Kuvio 16. Quick ration kvartiilit ja mediaani satakuntalaisissa tilitoimistoissa 2013-2017

Kuvio 17 vertaa satakuntalaisten tilitoimistojen quick ration mediaaniarvoa koko maan tilitoimistojen quick ratioon vuosina 2014-2017. Satakuntalaisten tilitoimistojen quick ratio on ollut tarkastelujaksolla suurempi, kuin muualla maassa ja arvo on lisäksi vielä kasvanut joka vuosi, kun taas koko maata koskeva arvo on vuosina 2014-2016 pysynyt samana ja laskenut vuonna 2017. Koko maan mediaaniarvo on vuonna 2017 ollut silti yli 1, eli maksuvalmiutta voidaan pitää hyvänä laskusta huolimatta hyvänä. Koko maan vertailussa satakuntalaiset tilitoimistot pärjäävät erinomaisesti.



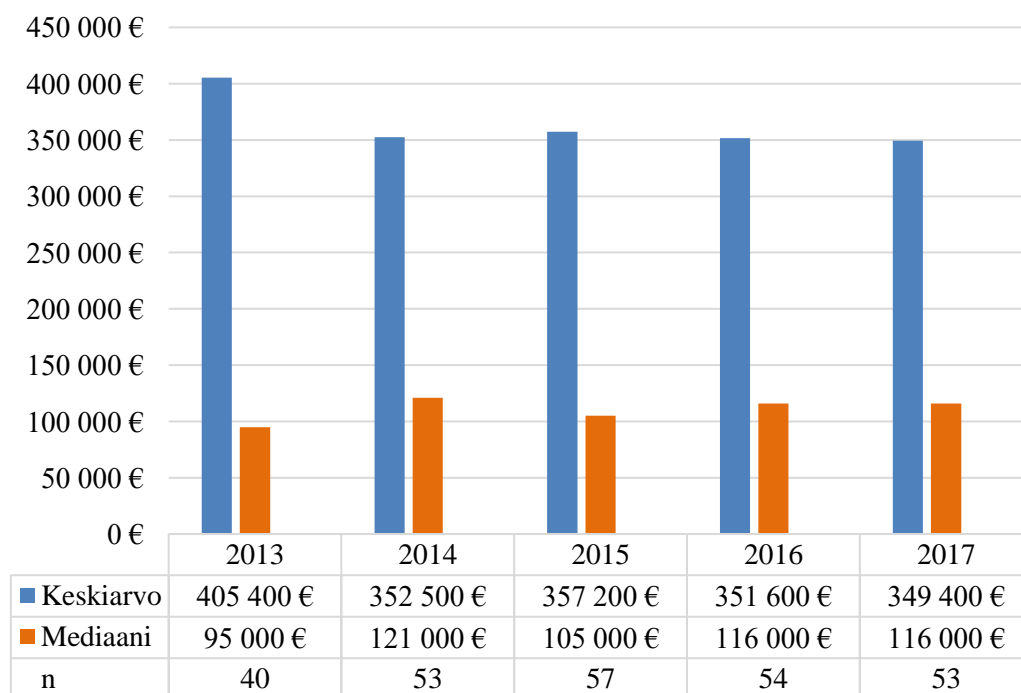
Kuvio 17. Quick ration mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

#### 6.1.6 Liikevaihdon kehitys ja henkilö/liikevaihto

Kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden lisäksi liiketoiminnan kasvu ja tehokkuus ovat tärkeitä tekijöitä. Satakuntalaisten tilitoimistojen kasvua arvioitiin tarkastelemalla liikevaihdon kehitystä ja liiketoiminnan tehokkuutta tarkasteltiin henkilö/liikevaihto tunnusluvun avulla.

Liiketoiminnan volyymia voidaan tarkastella arvioimalla liikevaihdon kehitystä. Liiketoiminnan tulisi yleensä kasvaa, sillä kulut pyrkivät jatkuvasti kasvamaan. Liikevaihdon kehitystä tarkastellessa tulisikin ottaa huomioon myös inflaation vaikutus. (Salmi 2012, 134; Yritystutkimus ry 2017, 78.)

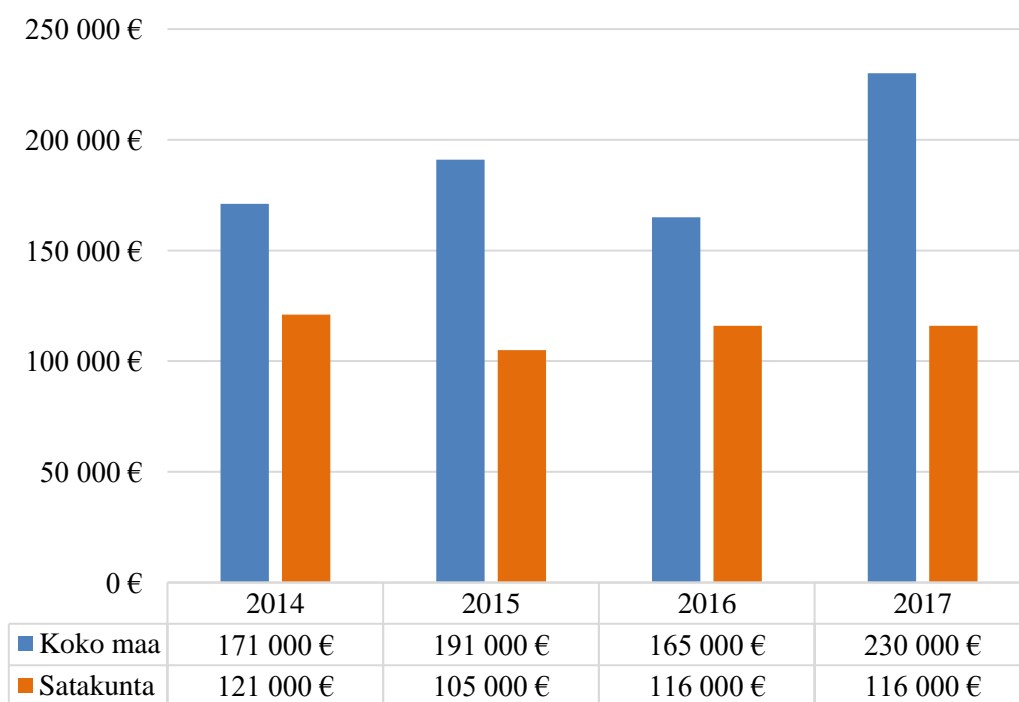
Taloushallintoala on ollut tasainen kasvaja, johon maailmantalouden suhdannevaihte-  
lut eivät ole perinteisesti vaikuttaneet (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018, 3). Kuviosta  
18 on kuitenkin havaittavissa, että satakuntalaisten tilitoimistojen liikevaihdon kes-  
kiarvo ja mediaani eivät ole kasvaneet huomattavasti vuosina 2013-2017. Liikevaihd-  
on keskiarvo on laskenut vuonna 2014 verrattuna edelliseen vuoteen, jonka jälke-  
n se on pysynyt melko tasaisena tarkastelujakson loppuun asti. Mediaaniarvo on vaih-  
dellut jonkun verran vuosina 2013-2017, mutta huomattavaa kasvua ei ole havaitta-  
vissa.



Kuvio 18. Satakuntalaisten tilitoimistojen liikevaihdon keskiarvon ja mediaanin kehitys vuosina 2013-2017

Kuvio 19 vertaa satakuntalaisten tilitoimistojen liikevaihdon mediaaniarvoa koko toimialan mediaaniarvoon vuosina 2014-2017. Kuviosta on havaittavissa, että satakuntalaisten tilitoimistojen liikevaihto ei ole kehittynyt samaa vauhtia koko toimialan

kanssa. Koko toimialan liikevaihdon mediaaniarvo on pienentynyt vuonna 2016 edellisvuoteen verrattuna, mutta se on noussut jälleen 2017, joten mediaaniarvon trendikehitys on ollut tarkastelujaksolla nouseva. Satakunnan mediaaniarvo on sen sijaan pienentynyt vuonna 2015, jonka jälkeen se on kasvanut hieman vuonna 2016 ja pysynyt samana vuonna 2017. Satakuntalaisten tilitoimistojen liikevaihdon kehitys on ollut tyydyttävää keskiarvon ja mediaanin kehitystä arvioidessa sekä koko toimialaan verrattuna.

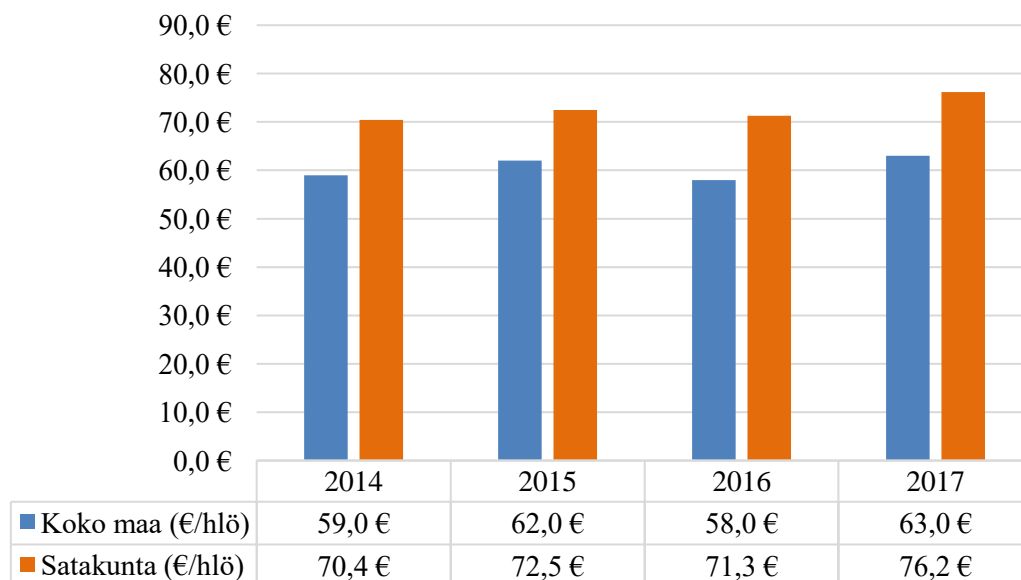


Kuvio 19. Liikevaihdon mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

Liikevaihto/henkilö on liiketoiminnan tehokkuutta mittaava tunnusluku. Tunnusluku kertoo, kuinka paljon liikevaihtoa on syntynyt yhtä työntekijää kohden. Tulos saadaan jakamalla yrityksen tilikauden liikevaihto tilikauden keskimääräisellä henkilöstömäärällä. (Yritystutkimus ry 2017, 78.)

Vertailussa koko toimialaan satakuntalaiset tilitoimistot pärjäävät mainiosti, kuten kuvio 20 on havaittavissa. Satakunnassa ja koko maassa tunnusluvun mediaaniarvon kehitys on pysynyt melko tasaisena, mutta Satakunnassa tunnusluku on saanut parempia arvoja koko tarkastelujakson ajan eli tilitoimistojen tehokkuus on kasvanut. Satakunnassa tunnusluvun mediaani on vaihdellut 70,4 €/hlö ja 76,2 €/hlö välillä, kun taas

koko toimialan mediaaniarvo on parhaimmillaan ollut 63,0 €/hlö vuonna 2017. Tunnusluvulle ei ole ohjearvoja, mutta vertailussa koko toimialaan satakuntalaisten tilitoimistojen henkilöstön tehokkuus vaikuttaisi olevan hyvällä tasolla.



Kuvio 20. Liikevaihto/henkilö mediaanikehitys Satakunnassa suhteessa koko toimialaan 2014-2017

### 6.1.7 Yhteenveto

Satakuntalaisten tilitoimistojen kannattavuuden arviointiin käytettiin liikevoittoprosenttia ja sijoitetun pääoman tuottoastetta. Satakuntalaisten tilitoimistojen liikevoittoprosentti oli ohjearvoilla mitattuna tyydyttävä, mutta tunnusluvun kehitys on ollut nousujohteista. Toimialavertailussa satakuntalaiset tilitoimistot pärjäsivät hyvin. Sijoitetun pääoman tuottoasteen yläkvartiili oli ohjearvoilla mitattuna erinomainen. Mediaani oli sen sijaan tyydyttävä ja alakvartiili heikko. Mediaanin ja alakvartiilin kehitys on ollut kuitenkin positiivista. Vertailussa toimialaan satakuntalaiset tilitoimistot pärjäsivät tyydyttävästi. Satakuntalaisten tilitoimistojen kannattavuutta voidaan siis pitää liikevoittoprosentilla ja sijoitetun pääoman tuottoasteella mitattuna tyydyttävänä tai hyvänä.

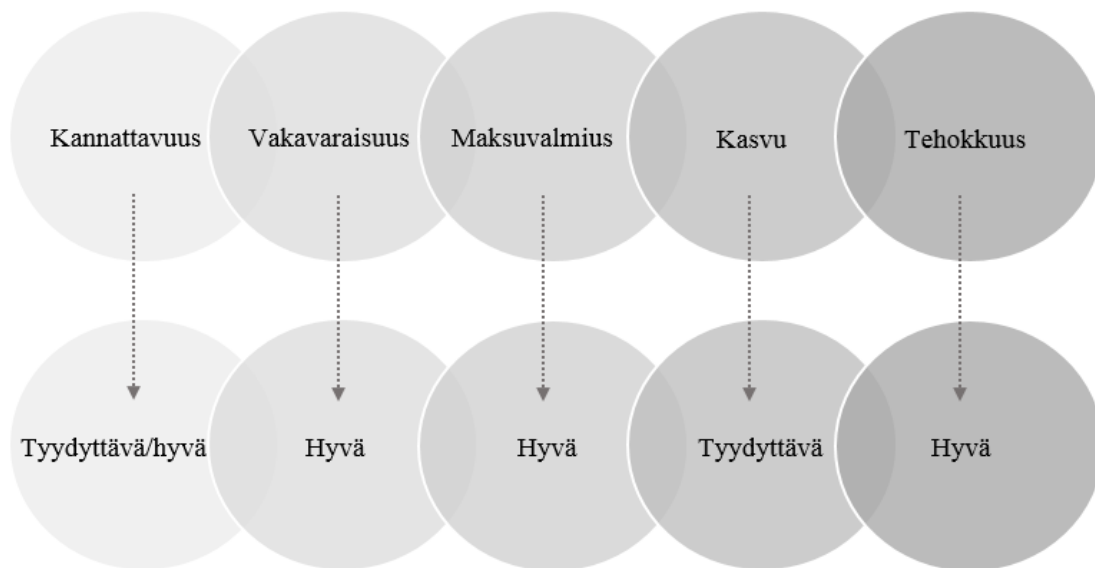
Vakavaraisuuden arviointiin käytettiin tässä työssä omavaraisuusastetta ja suhteellista velkaantuneisuusastetta. Omavaraisuusasteen alakvartiili oli ohjearvoilla mitattuna

tydyttävä, mutta sen sijaan mediaani ja yläkvartiili olivat erinomaisella tasolla. Erityisesti yläkvartiili sai kuitenkin hyvin suuria arvoja, mikä ei välttämättä ole hyvä asia. Toimialavertailussa omavaraisuusasteen osalta satakuntaiset tilitoimistot pärjäsivät erinomaisesti. Suhteellisen velkaantuneisuusasteen yläkvartiili oli tyydyttävä, mutta mediaani ja alakvartiili olivat hyvällä tasolla. Suhteellisen velkaantuneisuusasteen arvioinnissa toimialavertailu on kuitenkin parempi lähtökohta ja sen perusteella satakuntaisten tilitoimistojen suhteellinen velkaantuneisuus olisi hyvä. Satakuntaisten tilitoimistojen vakavaraisuutta voidaan siis pitää omavaraisuusasteella ja suhteellisella velkaantuneisuusasteella mitattuna hyvänä.

Satakuntaisten tilitoimistojen maksuvalmiutta arvoitiin quick ratiolla. Jopa alakvartiili oli ohjearvoilla mitattuna hyvä, mutta yläkvartiili on saanut tarkastelujaksolla hyvin korkeita arvoja, mikä voi kertoa rahavarojen tehottomasta käytöstä, ongelmista maksuehdoissa tai asiakkaiden maksuhalusta tai -kyvystä. Toimialavertailussa satakuntaiset tilitoimistot pärjäsivät hyvin ja satakuntaisten tilitoimistojen maksuvalmiutta voidaankin pitää hyvänä quick ratiolla mitattuna.

Kasvua arvioitiin tässä työssä tarkastelemalla liikevaihdon kehitystä. Liikevaihdon keskiarvossa ja mediaanissa ei ole havaittavissa merkittävää kasvua. Lisäksi koko toimialan liikevaihto on kasvanut, mutta satakuntaisten tilitoimistojen liikevaihto ei ole. Tämän vuoksi satakuntaisten tilitoimistojen kasvua ja sen kehitystä voidaan pitää tyydyttävänä. Satakuntaisten tilitoimistojen tehokkuutta arvioitiin liikevaihto/henkilö tunnusluvulla, jolle ei ole ohjearvoja. Toimialavertailussa satakuntaiset tilitoimistot pärjäsivät kuitenkin hyvin, joten satakuntaisten tilitoimistojen tehokkuutta voidaan pitää hyvänä.





Kuvio 21. Yhteenveto satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisista toimintaedellytyksistä

## 6.2 Tilitoimistojen osaaminen ja muut resurssit

### 6.2.1 Taustatiedot

Haastateltava A toimii palvelupäällikkönä suuren konsernin Porin toimipisteessä. Yhtiön Porin toimipisteessä työskentelee 27 työntekijää ja henkilöstön keski-ikä on 41 vuotta. Nuoremmista työntekijöistä suurin osa on tradenomeja, kun taas vanhempien työntekijöiden yleisin koulutustaso on merkonomi. Toimistossa on seitsemän KLT-tutkinnon suorittanutta kirjanpitäjää.

Haastateltava B on pienen porilaisen tilitoimiston toinen omistaja. Tilitoimistossa työskentelee kaksi henkilöä eli tilitoimisto työllistää vain omistajansa. Molemmat yrittäjistä ovat koulutukseltaan merkonomeja ja he ovat lisäksi suorittaneet KLT-tutkinnon. Molemmilla yrittäjillä on yli 30 vuoden kokemus alalta.

Haastateltava C on Porissa toimivan tilitoimiston toimitusjohtaja. Yrityksellä on kaksi toimistoa Porin seudulla. Tilitoimistossa työskentelee 15 henkilöä ja heidän keski-

ikänsä on 51 vuotta. Suurin osa työntekijöistä on merkonomeja. Yrityksessä työskentelee lisäksi neljä tradenomia ja yksi kauppatieteiden maisteri. Viisi työntekijää on suorittanut KLT-tutkinnon ja yksi työntekijä suorittaa parhaillaan PHT-tutkintoa.

### 6.2.2 Tulevaisuuden osaamisvaatimukset

Kaikki haastateltavat pitivät tilitoimistoalan muutoksia vain hyvänä asiana. Haastateltavien mielestä työstä tulee mielekkäämpää, kun rutiinitehtävät poistuvat sähköistymis- ja automaatioasteen noustessa. Haastateltava C koki jatkuvat muutokset raskaina, mutta toisaalta haastateltava koki muutosten ehkäisevän työhön tympääntymistä. Osa haastateltavista toivoi lisäksi, että alalla tapahtuvat muutokset tekisivät alasta halutunman tulevaisuudessa.

Haastateltavat arvioivat tulevaisuuden osaamisvaatimusten muuttuvan siten, että tulevaisuudessa taloushallinnon ammattilaiset tarvitsevat enemmän ohjelmistopuolen osaamista sekä konsultoivaa asennetta. Kirjanpitäjät ovat tunnetusti tarkkoja, mutta haastateltavien mielestä tulevaisuudessa suurien kokonaisuuksien ymmärtäminen ja olennaisuus ovat tärkeämpiä kuin ennen. Tulevaisuudessa alan asiantuntijan pitää olla moniosaaja ja haastateltava C toivoikin, että tulevaisuudessa puhuttaisiin esimerkiksi talousasiantuntijoista eikä kirjanpitäjistä. Alan osaamisvaatimusten koettiin muuttuvan koko ajan ja jatkuva kouluttautuminen nähtiin välttämättömyytenä.

*Haastateltava C: Nykyäänhän se on nimenomaan palveluammatti ja pitää olla siihen asiakkaaseen yhteydessä ja ohjata ja neuvoa. -- Sit muuten jos saatellaan et miten kirjanpitäjän ammatti muuttuu niin tota - siis ennen se oli kynä ja paperi, nykyään se on tietokone ja ohjelmistot. Niin se, että sitä IT-osaamista siellä pitäis olla tai olis hirveen hyvä jos ylipäätään olis mukana.*

### 6.2.3 Substanssiosaaminen

Kaikki haastateltavat arvioivat tilitoimistonsa substanssiosaamisen vahvaksi. Jokainen piti kuitenkin myös jatkuvaa kouluttautumista tärkeänä asiana. Kaikissa haastatelluissa

tilitoimistoissa oli KLT-tutkinnon suorittaneita kirjanpitäjiä. Tutkinnon vaatimat ylläpitokoulutukset ovat pienimmän haastateltavan (B) yrityksen ainoa kouluttautumismuoto. Haastateltavista yrityksistä suurin (A) kouluttaa henkilöstöään konsernin sisäisillä koulutuksilla KLT-kirjanpitäjien koulutusten lisäksi. Haastateltava C kertoi, ettei heillä ole mahdollisuutta yrityksen omiin sisäisiin koulutuksiin, mutta henkilöstöä kannustetaan osallistumaan heitä kiinnostaviin koulutuksiin. Työyhteisön tuki ja mahdollisuus ratkaista ongelmia yhdessä koettiin kuitenkin hyväksi käytännönläheiseksi oppimistavaksi. Lisäksi isommissa tilitoimistoissa mahdollisuus kysyä apua työkaverilta nähtiin etuna pieniin muutaman työntekijän tilitoimistoihin nähden. Vaikka substanssiosaaminen koettiin kaikkien haastateltavien osalta vahvaksi, haastateltava A:n mielestä osa henkilöstöstä voisi käyttää osaamistaan rohkeammin ja analysoida asiakkaan liiketoimintaa.

*Haastateltava A: Täs ihan niinku meidän yksikössä on tosi monta KLT-kirjanpitäjää ja tota - et osaamista on, mut - osalla niistä on rohkeutta kertoo ja ottaa asioita esille, mut osa ehkä vaatii vielä sitä, että menee syvemmälle siihen liiketoimintaan ja analysoi niitä lukuja.*

Suurempien yritysten etuna pienempiin verrattuna on osaamisen hajauttaminen. Haastateltava C kertoi, että heidän yrityksessään on muutama henkilö, jotka tekevät vaativampia tehtäviä, kuten kauppakirjoja sekä asiakaskonsultointia ja -neuvontaa. Haastateltava A puolestaan sanoi, että heillä muutama henkilö on erikoistunut esimerkiksi perustajaurakointiin, jossa kovin monella tilitoimistolla ei ole osaamista. Suurilla tilitoimistoilla on mahdollisuus hajauttaa osaamistaan paitsi tehtävien vaatimustason mukaan, myös esimerkiksi toimialan mukaan, kun joillakin työntekijöillä on erityisosaamista tietystä toimialasta.

*Haastateltava C: Ja se tietysti, et ku meilläki on organisaatio sen verran iso, et meillä on se 15 henkee, ni me pystytään niinku jakamaan sitä osaamista niin, että meillä on tosiaan se palkka- ja työsuhdeosaaminen siellä palkanlaskijoilla ja sitten on tosiaan kirjanpitäjät erikseen ja sit meillä on oikeestaan kolme henkilöä, jotka tekee niinku vaativampia tehtäviä.*

Haastateltava C:n mukaan substanssiosaamisen perustieto saadaan jo koulutasolta, minkä päälle lisätään ajankohtaista täsmätietoa erilaisilla koulutuksilla. Haastateltava kertoi yrityksen käyttävän paljon Suomen Taloushallintoliiton koulutuksia, koska sieltä saa oikean ja ajankohtaisen täsmätiedon helposti. Haastateltavan mielestä tradenomeilla on hyvät valmiudet alalle, mutta ammattikoulutason merkonomien koulutustasosta haastateltava oli huolissaan. Tradenomien koulutuksessa on hyvää teorian tiedon lisäksi nimenomaan käytännön taidot ja haastateltava uskoi taloushallinnon tradenomien löytävän helposti töitä.

#### 6.2.4 IT-osaaminen

Mielipiteet IT-osaamisen tärkeydestä ja arviot tilitoimistojen omasta osaamisesta vaihtelivat jonkun verran. IT-osaaminen koettiin yleisesti kuitenkin huomattavasti heikommaksi kuin substanssiosaaminen. Haastateltava B ei kokenut IT-osaamisen kuuluvan yrityksen ydinliiketoimintaan, eivätkä he ole kokeneet sitä kovin tärkeänä asiana.

*Haastateltava B: No ei me olla koettu sitä kuitenkaa niin tärkeeks. Et meil on asiakaskuntaki muodostunu vähä tällasel vanhanaikaisella tavalla.*

Muut haastateltavat pitivät tietoteknistä osaamista tärkeänä, mutta arviot tilitoimistojen osaamisesta vaihtelivat. Haastateltava A:n mielestä kyseessä on ikäpolviasia ja vanhemmilla työntekijöillä ei aina ole uskallusta käyttää ohjelmistoja. Kyseisessä tilitoimistossa on kuitenkin panostettu henkilöstön kouluttamiseen ohjelmistojen osalta. Haastateltavan mukaan tukipuolelta on mahdollista saada henkilö konkreettisesti istumaan työntekijän viereen ja auttamaan. Yritys on varannut tällaiseen vierihoitoon kymmeniä tunteja vuodessa per työntekijä.

*Haastateltava A: Karu sanoo, mutta tosiasia on, että se on sellanen ikäpolviasia. Tai just se rohkeus, et tuntuu että iäkkäämmillä on si enemmän sellanen et – niillä on asenne sit ehkä sellanen, et tää on vaikeeta vaikka tosiasia on, et jos sä osaat yhtä ohjelmistoo käyttää, ni sä osaat oikeesti niitä kaikkia.*

Haastateltava C:n mukaan heillä on IT-osaamista, vaikka he eivät mitään ohjelmoijia olekaan. Jopa vanhemmat työntekijät ovat vastaanottaneet uusia sähköisyyden asteita positiivisella asenteella. Tilitoimistossa on yksi työntekijä, joka on erikoistunut järjestelmiin. Tämä työntekijä opettaa, auttaa ja neuvoa muuta henkilöstöä tietokoneiden ja järjestelmien kanssa.

*Haastateltava C: Joo, tohon mä oon väliin yllättyny, ku kumminki meillä on tota toi ikähaarukka tosi laaja niin tota - täytyy hattua nostaa et kyllä niinkun tommoset tota jopa 65 vuotiaat ni ihan tosi positiivisesti suhtautuu ja on sitä uskallusta - toki sitä on varmaan täytyy heille luodakkin sitä uskallusta - että kokeile vaan et sä saa siellä mitään sekasin.*

#### 6.2.5 Asiakaspalvelutaidot, myynti ja markkinointi sekä tuotteistaminen

Asiakaspalvelutaidot koettiin haastateltavissa tilitoimistoissa välttämättöminä ja kaikki haastateltavat arvioivat yrityksensä henkilöstön sosiaaliset- ja vuorovaikutustaidot hyväksi. Jokainen haastateltava mainitsi useat asiakaskohtaamiset ja pitkät asiakassuhteet. Vaikka asiakaspalveluosaaminen koettiin hyvänä, niin osa haastateltavista ei kokenut, että koko henkilöstöllä olisi taitoja neuvoa asiakasta tai analysoida raportteja. Lisäksi henkilöstöltä kaivattaisiin rohkeutta ja uskallusta olla asiakkaan edessä ja sanoa mielipiteensä.

*Haastateltava C: Sekin on eri asia, että tulee asiakkaan kanssa toimeen, niin se on niinku eri asia, että pystyykö ohjaamaan ja neuvomaan tai analysoimaan niitä raportteja, että vaikka meillä kaikilla se asiakaspalvelu pelaa ja tulee kaikenlaisten asiakkaiden kanssa toimeen ja osaa olla ystävällinen - niin ei meilläkään oo koko henkilökunnasta siihen, että pystyis niinkään sitten antamaan neuvontaa, ohjeistusta tai mutta meillä sekin on sitten hoidettu niin, että ne henkilöt tietää, että ne ohjaa sen asiakkaan sille henkilölle joka sen osaa.*

Tilitoimistopalveluiden myynti ja markkinointi koettiin haastateltavien mielestä vaikeaksi ja jopa yhden haastateltavan tilitoimiston heikkoudeksi. Haastateltava B ei kokenut markkinoinnin olevan tilitoimiston ydinliiketoimintaa ja haastateltava C kuvasi kirjanpitäjää asiakkaan kassavartijaksi, jonka vuoksi lisäpalveluiden myynti on vaikeaa, vaikka se olisikin asiakkaalle hyödyllistä. Myynnin ja markkinoinninkin osalta isommilla tilitoimistoilla on hajauttamisen etu eli myynti ja markkinointi tapahtuu tiettyjen henkilöiden kautta.

*Haastateltava C: Monta kertaa se kirjanpitäjä niinkun ajattelee että - siis se on niinku sen asiakkaan kassanvartija ja siten ku pitäis myydä lisäpalveluja niin sitten ei oikein tiä, et mihin suuntaan niitä nyörejä siinä pussissa vetää, että tota et vaikka se asiakas siitä lisäpalvelusta sais enemmän hyötyä ku se kustantaa.*

Tuotteistetut lisäpalvelut nähtiin tilitoimistojen tulevaisuutena ja hyvänä ansaintamahdollisuutena. Tuotteistettujen lisäpalveluiden myymisen nähtiin kuitenkin vaativan tilitoimistolta enemmän resursseja niiden kehittämiseen ja markkinointiin. Haastateltava C koki, että heillä ei ole resursseja kehittää ja markkinoida tuotteistettuja lisäpalveluita.

*Haastateltava C: Meillä ei oo ketään erikseen myynti tai markkinointi tai tuotekehitys ihmisiä - et varmaan noissa isommissa ketjuissa onki omat henkilöt sitten niihin, mut että meillä ei ihan kauheesti oo ollu resursseja siihen, että me mietittäis niitä ja hinnoteltas niitä -- ehkä mejän lisäpalvelut on nykyään lähinnä neuvontaa, liiketoimintakauppoja ja mietitään sukupolvenvaihdon kuvioita ja muuta, niitä ei oo ehkä sit osattu tuotteistaa, et se on si tuntiperusteista konsultointia.*

## 6.2.6 Ohjelmat ja järjestelmät

Haastateltavien käyttämät ohjelmat ja -järjestelmät koettiin sopiviksi tilitoimistojen tarpeisiin, eivätkä haastateltavat kokeneet, että järjestelmiä tarvitsisi vaihtaa tulevaisuudessa. Tilitoimistojen omien ohjelmien lisäksi osa haastateltavista käyttää myös

asiakkaiden omia ohjelmia. Haastateltavien edustamista tilitoimistoista vain yhdellä on oma IT-osasto ja heillä on mahdollista hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa. Muilla haastateltavilla ei ole mahdollisuuksia hyödyntää ohjelmistorobotiikkaa tai kehittää järjestelmiä itse, vaan he käyttävät ainoastaan ohjelmistojen tarjoamia sähköistämismuotoja ja automaatiota. Järjestelmien koettiin kuitenkin mahdollistavan pitkälle vietyä automaation. Kukaan haastateltavista ei kokenut hyödyntävänsä kovinkaan paljon automaatiota tällä hetkellä, vaikka osa haastateltavista sanoikin hyödyntävänsä automaatiota kuitenkin esimerkiksi ostolaskujen ja tiliotteiden automaattitiliöinneissä.

*Haastateltava A: No täl hetkel sitä ei oo vielä ihan hirveesti hyödynnetty, et tota semmosessa niinku et ostolaskut on automaattitiliöity ja tiliotteet on automaattitiliöityjä - tämmöset on niinku käytössä, mut et just ollaa ottamas käyttöö esimerkiks et kaikki maksatukset tapahtuis automaattisesti, et ihmisen ei tarvii niitä enää näpytellä.*

Taloushallinnon ohjelmistoissa ja niiden tarjoajissa nähtiin myös eroja. Ohjelmistoissa on eroja sähköisyyden tasossa ja edistyneisimmissä ohjelmistoissa toimintoja on mahdollista automatisoida hyvin pitkälle. Haastateltava C:n mukaan suurilla ohjelmistotaloilla on resursseja kehittää ohjelmistoja sekä tarjota neuvontaa, konsultointia ja koulutusta tarvittaessa. Ohjelmistotalojen tarjoama neuvonta ja koulutus koettiin myös tärkeiksi.

*Haastateltava C: Et tota heillä on paljon paukkuja kyllä siihen kehittämiseen ja nimenomaan meilleki on tärkeetä, et sieltä saa sitä koulutusta ja konsultointia sitten niihin tarpeisiin.*

Vaikka automaatio koettiin haastateltavien mielestä ainoastaan hyvänä asiana, osa haastateltavista koki, että automaatio ei ole aukotonta, vaan automaation tekemää työtä pitää valvoa ja hallita. Toisaalta haastateltava A toivoi, että henkilöstö luottaisi automaation tekemään työhön, eikä jokaista asiaa tarvitsisi tarkastaa. Haastateltava C sen sijaan kertoi, että joidenkin tilitoimistojen asiakkaiden kirjanpidossa on ollut isoja virheitä, kun kaikki mahdollinen on automatisoitu, eikä kirjauksia ole tarkastettu.

Haastateltava C: *Se on niinku tärkeätä, että siinä pysyy se - tämmönen hallinta ja tämmönen tarkkailu mukana koko ajan -- et se on tosi vaarallista - voi ollakin toi täysautomatisointi, et ei saa niinkun - kun antaa pikkusormen ni se vie koko käden, niin et pitää olla tarkkana, että tota pysyy kumminkin se hallinta.*

#### 6.2.7 Kehittämisen esteet

Kaksi haastateltavista koki heidän edustamansa tilitoimiston olevan muutoshakuisia ja muutoshakuisuus nähtiin myös välttämättömyytenä tilitoimiston toiminnan jatkumiselle. Lisäksi asiakkaiden vieminen sähköisempään suuntaan koettiin äärimmäisen tärkeänä.

Haastateltava C: *Joo, siis jos tilitoimisto haluaa nykyään olla muutoksessa mukana tai että sillä on ylipäättään tulevaisuus, niin ihan pakko olla ja pakko viedä niitä asiakkaitakin siihen suuntaan. Että jos vaan pysytään niinku entisellä tasolla, eikä haluta kehittyä nii kyllä se on kuolemaan tuomittu toimisto sen jälkeen.*

Haastateltava B ei kokenut tilitoimistonsa olevan muutoshakuinen ja koki, että sähköistamisestä tulee lisäkustannuksia. Lisäksi haastateltava koki sähköistämisen kustannuksien olevan suuret saatavaan hyötyyn nähden.

Haastateltava B: *No ei oikeestaan. Me pyritään siihen, et mikä on asiakkaalle taloudellista ja meille taloudellista. Et kyllähän kuitenkin noi sähköiset järjestelmät niistä tulee niitä lisäkustannuksia.*

Haastateltavat kokivat yhtenä sähköisyyden asteen nostamisen ja konsultoivampaan suuntaan siirtymisen esteenä henkilöstön liian juurtuneet toimintatavat. Haastateltava A:n mukaan osalla henkilöstöstä on tapana kyseenalaistaa uusia toimintatapoja ja haastateltava toivoikin, että henkilöstö näkisi uusia tapoja tehdä asioita. Lisäksi esteenä sähköisempään ja konsultoivampaan suuntaan siirtymisessä koettiin asiakkaiden asenteet ja haluttomuus siirtyä sähköisiin toimintoihin.



Haastateltava B: *No kyl se niinku asiakkaalta tulee se -- me ollaan molemmat kuitenkin käytetty sähkösi järjestelmiä, et se ei oo sinänsä niinku se ongelma. Asiakkaalta se kuitenkin jotain vaatii.*

Haastateltavien mukaan tilitoimistojen asiakkaiden asenteet ja mielipiteet sähköistämisestä ja automaatiosta vaihtelevat asiakasyrityksen koon ja yrittäjän iän mukaan. Nuoremmat yrittäjät haluavat hyödyntää kaikkia mahdollisia sähköisiä palveluja, kun taas vanhemmat yrittäjät monesti vierastavat niitä. Haastateltava C koki, että yhteiskunnan yleisestikin sähköistyessä tilitoimistojen asiakkaitakin on helpompi siirtää sähköisiin toimintoihin. Haastateltava kuitenkin myös kertoi, että heillä valtaosa asiakkaista on vielä paperimaailmassa.

Lisäksi tilitoimistojen toiminnan kehittämisen esteenä nähtiin osaavan henkilökunnan puute sekä johdon asenteet ja haluttomuus kehittää toimintaa. Tilitoimiston tahto ja halu kehittyä nähtiin lähtökohtana toiminnan kehittämiseksi.

Haastateltava C: *No ehkä se lähtee kuitenkin sieltä johdosta eli onko sillä johdolla halua kehittää – mikä on se tulevaisuuden suunnitelma - että onko se niin, että koitetaan sinnitellä muutama vuosi vai onko se niin, että on se tulevaisuus. Sitten se on se osaaminen tietysti siellä – osaava henkilökunta, että sitä tarvitaan. -- Kyllä se on se osaaminen ja sitten se halu ja tahto siihen kehittymiseen. Sitten jos ne puuttuu niin ei siitä sitten mitään tule.*

#### 6.2.8 Alan tulevaisuus

Tilitoimistoalan tulevaisuuden haastateltavat näkivät hyvänä, mutta haastateltavat olivat osittain eri mieltä pienten tilitoimistojen tulevaisuudennäkymistä. Haastateltava B näki pienten tilitoimistojen tulevaisuuden heikkona, koska tilitoimistolla pitäisi olla resursseja muun muassa kouluttautumiseen. Haastateltavan mielestä myös esimerkiksi ohjelmien vaihtaminen on suuri resursseja vaativa prosessi. Yrittäjä kuitenkin koki, että heillä on jaksamista ja resursseja pyörittää tilitoimiston toimintaa.

Haastateltava B: *Kyllä kuitenkin, joo. Me ollaan molemmat oltu isoissa yrityksissä työntekijöinä, et ollaan molemmat kuitenkin sitä mieltä, et tää oli hyvä päätös.*

Haastateltavat näkivät erityisesti ongelmia pienten tilitoimistojen resursseissa. Haastateltavien mielestä pienillä tilitoimistoilla voi olla haasteita esimerkiksi sijaistuksien kanssa. Tilitoimistossa on kuukaudessa useita määräpäiviä ja digitalisaation vuoksi kirjanpidosta tulee ajantasaisempaa ja juoksevampaa, jolloin pienillä tilitoimistoilla voi olla vaikeuksia esimerkiksi loma-aikoina.

Haastateltava C: *Yhteiskunta luo näitä määräpäiviä, että jos niitä oli ennen 1 tai 2 kuukaudessa niin nyt niitä alkaa oleen 4 kuukaudessa - niin jos sä pyörität yksin ja hoidat siinä palkat ja kirjanpidot, niin ethän sä pidä lomaa siis koskaan edes viikkoa.*

Haastateltava A koki, että monet pienet yritykset kokevat olevansa liian pieniä suurille tilitoimistoketjuille. Suuret tilitoimistoketjut ja pienet tilitoimistot eivät siis haastateltavan mukaan kilpailisi keskenään asiakkaista, jolloin pienillä yhden tai kahden työntekijän tilitoimistoilla voisi olla kysyntää nimenomaan pienten asiakasyritysten keskuudessa. Haastateltavan mukaan sen sijaan hieman suurempien, noin 10 työntekijän tilitoimistojen voi olla haastavaa kilpailla suurien tilitoimistoketjujen kanssa.

Haastateltava A: *Et ehkä sit näitä asiakkaita riittää, mutta se et kuinka isoja ne toimistot pystyy olemaan. -- et kuinka helppo semmosten (noin 10 hengen tilitoimistojen) on sitten enää kilpailla näitten isojen kanssa – niinko Accountor, Rantalainen ja Talenom ja tällaset - et se on ehkä mun mielestä enemmän se haaste. Et ehkä joku 1-2 hengen tilitoimisto voi niistä pienistä asiakkaista leipänsä saada.*

Haastateltava C sen sijaan huomautti, että suuret tilitoimistoketjut voivat myös rajata asiakaskuntaansa niin, että he eivät halua pieniä yrityksiä asiakkaikseen. Haastateltava kuitenkin arvioi myös, että tulevaisuudessa voisi olla tilitoimistoketjuja tai kumppaneita, jotka haluavat keskittyä pienten yritysten kirjanpitoon.

Haastateltavilta tiedusteltiin, käyttäisivätkö he tulevaisuudessa rutiinitöistä vapautuvan ajan asiakkaiden konsultoimiseen vai ottaisivatko he uusia asiakkaita. Haastateltava C arvioi, että he täyttäisivät vapautuvan ajan puoleksi uusilla asiakkailla ja puoleksi uusilla palveluilla. Toiminnan tehostuessa tilitoimiston olisi mahdollista ottaa uusia asiakkaita, mutta haastateltava oli huolissaan siitä, että asiakaslista täyttyy liiaksi, jolloin asiakkaan neuvontaan ei ole enää aikaa. Haastateltava B taas arveli yrityksen käyttävän vapautuvan ajan yksinomaan asiakkaiden neuvontaan ja konsultointiin, sillä pienellä yrityksellä ei olisi mahdollisuuksia ottaa uusia asiakkaita kevään tilinpäätöskiireiden takia.

Tilitoimistojen ohjelmistokustannukset ovat olleet aina huomattavat, ja ne ovat rasittaneet varsinkin pieniä tilitoimistoja. Aiemmin suuret ohjelmistokustannukset ovat voineet olla tilitoimistojen kehittämisen esteenä ja moni yrittäjä on saattanut lopettaa toimintansa, jos edessä on ollut kaikkien järjestelmien uusiminen. Haastateltava C:n mukaan tulevaisuudessa ohjelmistotalot myyvät ohjelmistot suoraan asiakkaalle, jolloin tilitoimistot pääsevät irti ohjelmistokustannuksista. Haastateltava arvioi tämän johtavan yrittäjöpohjaisten talouspäälliköiden syntyyn. Tällöin yksi asiantuntija voisi omalla toiminimellä toimia usean yrityksen talouspäällikkönä kirjautumalla yrityksen omiin järjestelmiin.

### 6.2.9 Yhteenveto

Kaikki haastateltavat arvioivat tilitoimistonsa substanssiosaamisensa vahvaksi, mutta haastatteluissa nousi esille isojen tilitoimistojen etu hajauttaa osaamistaan. Jotkut asiantuntijat voivat tehdä vaativampia tehtäviä tai osaamista voidaan hajauttaa esimerkiksi toimialaosuamisen mukaan. IT-osaamisen haastateltavat arvioivat heikommaksi. Kaksi haastateltavaa pitivät IT-osaamista tärkeänä, mutta pienin tilitoimisto ei pitänyt sitä ydinliiketoimintanaan. Muissa haastateltavissa tilitoimistossa on kuitenkin panostettu työntekijöiden IT-taitoihin, vaikka IT-osaamista pidettiin ikäpolviasiana. Kaikki haastateltavat pitivät asiakaspalvelutaitoja tärkeinä ja haastateltavat arvioivat ne hyväksi. Kaikilla työntekijöillä ei kuitenkaan ole taitoja ohjata ja neuvoa asiakkaita. Tässäkin isoilla tilitoimistoilla on hajauttamisen etu. Myynti ja markkinointi koettiin

vaikeaksi ja tuotteistettujen lisäpalvelujen tuottamisen koettiin vaativan paljon resursseja.

Kehittämisen esteenä haastateltavat kokivat asiakkaiden asenteet. Erityisesti vanhempien yrittäjien koettiin vierastavan sähköisiä toimintoja. Lisäksi tilitoimiston johdon asenteilla koettiin olevan ratkaiseva rooli tilitoimiston tulevaisuuden suunnan määrittämisessä. Tilitoimistojen tulevaisuus näyttää haastateltavien mielestä hyvältä, mutta haastateltavat olivat osittain eri mieltä pienten tilitoimistojen tulevaisuudesta. Haastateltavat näkivät erityisesti ongelmia pienten tilitoimistojen resursseissa ja jaksamisessa. Lisääntyvät määräpäivät ja kirjanpidon ajantasaisuusvaatimukset rasittavat pienten tilitoimistojen työntekijöitä. Lisäksi pienillä tilitoimistoilla ei välttämättä ole resursseja tuotteistaa palvelujaan, kehittää IT-osaamista tai panostaa esimerkiksi ohjelmistorobotiikkaan. Tämä saattaa vauhdittaa alan konsolidoitumista, kun pienet tilitoimistot eivät pysty kilpailemaan suurien toimijoiden kanssa. Toisaalta haastatteluissa nousi esille, että suuret tilitoimistot rajaisivat asiakkaitaan niin, että pienet asiakasyritykset jäisivät pienten tilitoimistojen asiakkaiksi.

Tulevaisuudessa ohjelmistotalot myyvät ohjelmistot suoraan asiakkaalle, jolloin tilitoimistoilla on mahdollisuus päästä irti ohjelmistokustannuksista. Yksi haastateltava arvioi, että tämän takia tulevaisuudessa voisi olla eräänlaisia yrittäjäpohjaisia talouspäälliköitä. Lisäksi ohjelmistokustannuksista irti pääseminen mahdollistaa tilitoimiston halvemman pyörittämisen, mikä vahvistaa pienempien tilitoimistojen mahdollisuuksia nostaa kilpailukykyään.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko satakuntalaisilla tilitoimistoilla taloudellisia toimintaedellytyksiä, osaamista ja muita resursseja kehittää toimintaansa vastaamaan alalla tapahtuviin muutoksiin. Tilitoimistojen taloudellisia toimintaedellytyksiä arvioitiin valikoitujen kannattavuuden, rahoituksen ja kasvun tunnuslukujen avulla. Tilitoimistojen osaamista ja resursseja selvitettiin teemahaastatteluilla, joiden

tavoitteena oli selvittää muutaman satakuntalaisen tilitoimiston osaamista, resursseja sekä kehittämisen esteitä.

Digitalisaatio on muuttanut tilitoimistoalan toimintaympäristöä. Sähköiset toiminnot ovat muuttaneet vanhoja toimintatapoja, palveluja sekä henkilöstön osaamisen painopisteitä. Tilitoimistoala ei ole kuitenkaan sähköistänyt toimintojaan niin paljon kuin ammattikirjallisuudessa on ennustettu. Toisaalta jotkut tilitoimistot ovat sähköistäneet toimintojaan hyvin pitkälle, mutta toiset tilitoimistot toimivat edelleen hyvin perinteisin menetelmin. Taloushallinnon sähköistymisessä seuraava suuri muutos on Verohallinnon sähköistyminen sekä valtion tukema digitaalinen taloushallinto. Tällöin paperisen taloushallinnon järjestämisestä tulee liki mahdotonta. Taloushallinnon sähköistyminen on siis väistämätöntä ja tilitoimistojen on tulevaisuudessa pakko sähköistää toimintojaan.

Taloudellisia toimintaedellytyksiä tarvitaan liiketoiminnan kehittämiseen, epävarmuuden hallitsemiseen sekä kasvun mahdollistamiseen. Satakuntalaisilla tilitoimistoilla vaikuttaisi tämän tutkimuksen mukaan olevan hyvät taloudelliset toimintaedellytykset. Erityisesti satakuntalaisten tilitoimistojen rahoitusasema eli vakavaraisuus ja maksuvalmius vaikuttaa hyvältä ja vakaalta. Satakuntalaisilla tilitoimistoilla on vahva tase ja mahdollisuus tehdä investointeja ilman liiallista velkaantumista. Investoinnit edesauttaisivat terveen liiketoiminnan kasvua, joka taas puolestaan vahvistaisi tilitoimistojen kannattavuutta. Satakuntalaisilla tilitoimistoilla näyttäisi siis olevan mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin. Tutkimuksen tuloksista ei kannata tehdä ehdottomia päätelmiä yksittäisistä tilitoimistoista, sillä tulokset pohjautuvat keskiarvoihin ja mediaaniarvoihin. Jokaisen tilitoimiston taloudellinen tilanne on tapauskohtainen, mutta tutkimuksen tuloksista saadaan kuitenkin suuntaviivoja satakuntalaisten tilitoimistojen taloudellisista toimintaedellytyksistä.

Tätä opinnäytetyötä varten haastatellut tilitoimistot arvioivat oman substanssiosaamisensa vahvaksi, mutta IT-osaamisensa haastateltavat arvioivat heikommaksi. Tilitoimistoilla voi olla vaikeuksia esimerkiksi sähköisten toimintojen käyttöönotossa, jos henkilöstöllä ei ole riittäviä IT-taitoja. Lisäksi suurempien tilitoimistojen etuna on osaamisen hajauttaminen. Osaamista voidaan hajauttaa substanssiosaamisen osalta,

mutta myös esimerkiksi IT-osaamisen osalta. Haastateltavat kokivat asiakkaiden asenteet yhtenä kehittämisen esteenä. Erityisesti vanhempien yrittäjien koettiin vierastavan sähköisiä toimintoja. Lisäksi tilitoimiston johdon asenteilla koettiin olevan ratkaiseva rooli tilitoimiston tulevaisuuden suunnan määrittämisessä. Tilitoimistojen on sähköistyttävä ja niiden pitäisi jatkuvasti kehittää toimintaansa varmistaakseen liiketoiminnan jatkumisen tulevaisuudessa.

Alan kirjallisuudessa ja ammattilehtijulkaisuissa on noussut esille pienten tilitoimistojen tulevaisuudennäkymät. Sama aihe nousi esille myös tämän tutkimuksen haastatte- luissa. Haastateltavat näkivät erityisesti ongelmia pienten tilitoimistojen resursseissa. Pienet tilitoimistot eivät ole sähköistäneet toimintojaan niin paljon kuin suuret tilitoi- mistot. Pienillä tilitoimistoilla on tavallisesti asiakkaina pieniä yrityksiä, jotka eivät tarvitse sähköisiä toimintoja samalla tavalla kuin suuret asiakkaat, eivätkä pienet asi- akkaat saa niistä samanlaisia hyötyjä suhteessa kustannuksiin. Sähköiseen taloushal- lintoon siirtyminen on suuri investointi, minkä takia monet pienet tilitoimistot ovatkin jättäneet sähköistämättä toimintojaan. Pienillä tilitoimistoilla voikin olla vaikeuksia, kun Verohallinto ja valtio vaativat tulevaisuudessa sähköisiä toimintoja.

Tilitoimistoalan sähköistyminen voikin kiihdyttää alan konsolidoitumista ja polarisoi- tumista, kun jotkut pienemmät tilitoimistot eivät pysty vastaamaan toimintaympäris- tön muuttuviin haasteisiin. Toisaalta, jos tulevaisuudessa ohjelmistotalot myyvät oh- jelmistot suoraan asiakkaalle, tilitoimistoilla on mahdollisuus päästä irti ohjelmisto- kustannuksista. Ohjelmistokustannuksista irti pääseminen mahdollistaa tilitoimiston halvemman pyörittämisen, mikä vahvistaa pienempien tilitoimistojen mahdollisuuksia nostaa kilpailukykyään. Suuret tilitoimistot myös saattavat korkeammilla hinnoillaan ajaa pienemmät asiakasyritykset pienten tilitoimistojen asiakkaiksi. Pienten tilitoimis- tojen vahvuutena on lisäksi henkilökohtaisempi palvelu, minkä avulla pienet tilitoi- mistot voivat erottautua suuremmista toimijoista. Alan kirjallisuudessa ja ammattileh- dissä on nostettu esille lisäksi mahdollisuus pienten tilitoimistojen verkostoitumiseen tulevaisuudessa. Verkostoitumisessa voisi olla ratkaisu pienten tilitoimistojen haastei- siin. Tilitoimistot voisivat esimerkiksi auttaa toisiaan kiireellisinä kausina, mutta myös jakaa osaamista ja kustannuksia.

## LÄHTEET

- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjistä konsultiksi – pääkirja. Helsinki: Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JABBFXDTEB#kohta:Kirjanpit\(\(e4\)\)st\(\(e4\)\)\(\(20\)\)konsultiksi\(\(20\)\)\(\(2013\)\)\(\(20\)\)P\(\(c4\)\)\(\(c4\)\)KIRJA](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/JABBFXDTEB#kohta:Kirjanpit((e4))st((e4))((20))konsultiksi((20))((2013))((20))P((c4))((c4))KIRJA)
- Elo, T. 2018. Ohjelmistorobotiikan hyödyntäminen taloushallinnossa. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <http://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/157163/Tytti%20Elo%20kandidaatintut-kielma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- FabricAi. 2019. Tekoäly muuttaa kirjanpidon prosesseja ja työnkuvia. Tilitoimis-tossa. Viitattu: 31.7.2019. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/tekoaly-prosessit>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Jämsén, P. 2017. Robotisaatio muuttaa taloutta ja työelämää. Sitra. Viitattu: 31.7.2019. <https://www.sitra.fi/blogit/robotisaatio-muuttaa-taloutta-ja-tyoelamaa/>
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto – automaation aika. Hel-sinki: Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BADBEXDTEB#kohta:\(\(c4\)\)lyk\(\(e4\)\)s\(\(20\)\)talouhallinto\(\(20\)\)\(\(20\)\)13\(\(20\)\)Automaation\(\(20\)\)aika](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/BADBEXDTEB#kohta:((c4))lyk((e4))s((20))talouhallinto((20))((20))13((20))Automaation((20))aika)
- Lahdenkauppi, A. 2018. Taloudellinen analyysi kahdessa minuutissa. Tilisanomat. Viitattu: 6.6.2019. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/taloudellinen-analyysi-kahdessa-minuutissa>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lil-lukka.samk.fi/teos/HADBFXJTFF#kohta:2>
- Lehtomäki, H. 2018. Taloushallintoalan tulevaisuus – Muuttaako tilitoimisto etelään? Tilitoimistossa. Viitattu: 29.7.2019. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/tilitoi-miston-johtaminen/talouhallintoalan-tulevaisuus-muuttaako-tilitoimisto-etelaan>
- Manninen, O. 2019. Tilitoimistojen kokemuksia ohjelmistorobotiikasta. Tilitoimis-tossa. Viitattu: 1.8.2019. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/teknologia-ja-oh-jelmistot/kokemuksia-ohjelmistorobotiikasta>
- Metsä-Tokila, T. 2019. Toimialaraportit: Taloushallintoala. Helsinki: Työ- ja elinkei-noministeriö. Viitattu: 19.10.2019. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-dle/10024/161842/TEM\\_2019\\_50\\_R.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-dle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf)
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2004. Tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Edita
- Pajunen, K. & Saastamoinen, J. Tilitoimistojen asenteet taloushallinnon sähköistä-mistä kohtaan. Lappeenrannan teknillinen yliopisto & Itä-Suomen yliopisto. <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/wp-content/uploads/2018/05/tilitoimisto-jen-asenteet-talouhallinnon-sahkoistamista-kohtaan.pdf>

- Pienimäki, E. 2019. Miltä tilitoimistoala näyttää sijoittajan näkökulmasta? Tilisanomat. Viitattu: 30.7.2019. <https://tilisanomat.fi/kirjanpito/tilitoimistoala-sijoittajan>
- Rantanen, T. 2018. Tietohallinnosta kohti digitalisaatiota. Tilitoimistossa. Viitattu: 31.7.2019. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/tietohallinnosta-kohti-digitalisaatiota>
- Räsänen, T. 2018. Automaatio ja integraatiot tilitoimistojen ja asiakkaiden toiminnan tehostamisessa. Tilitoimistossa. Viitattu: 1.8.2019. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/automaatio-ja-integraatiot>
- Salmi, I. 2012. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu: 6.6.2019. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Siivola, M. Yli-Heikkuri, A. Helanto, L. Kaisaniemi, T. Koskinen, K. Kuntola, K. Heliö, B. Kinnarinen S. & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto – Ammatillaisen käsikirja sähköistymisestä. Viitattu: 9.11.2019. [https://campaigns.procountor.com/hubfs/offers/Ladattava\\_materiaali/ProcountorKirja2015\\_Sisus\\_toinen-painos.v3.KM.pdf?hsCtaTracking=efd7f5fe-ce1b-48cd-afd1-df51691f71bd%7C6c32f10f-3486-45e4-8685-50eb2a09a2cf](https://campaigns.procountor.com/hubfs/offers/Ladattava_materiaali/ProcountorKirja2015_Sisus_toinen-painos.v3.KM.pdf?hsCtaTracking=efd7f5fe-ce1b-48cd-afd1-df51691f71bd%7C6c32f10f-3486-45e4-8685-50eb2a09a2cf)
- Similä, P. 2019. Yritykset haluavat sähköistä taloushallinnon palvelua. Tilisanomat. Viitattu: 31.7.2019. <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/yritykset-haluavat-sahkoista-taloushallinnon-palvelua>
- Sinisalo, J. & Raudaskoski, E. 2017. Digitalisaation vaikutukset tulevaisuuden osaajan osaamisvaatimuksiin. Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017101616071>
- Tilastokeskus 2018. Viitattu 23.4.2019. <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Stat-Fin/>
- Tilastokeskus 2019. Viitattu 23.4.2019. <http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Toimi-paikkalaskuri/>
- Taloushallintoliitto 2018. Tilitoimiston palvelut. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>
- Tynninen, L. & Viinikainen, M. Työelämän muutos haastaa koulutuksen. Case-työskentely organisaatorajat ylittävissä kehittämistiimeissä. Viitattu: 30.7.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133030/Case-tyoskentely%20organisaatorajat%20ylittavissa%20kehittamistiimeissa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2018. Syksyn 2018 toimialojen näkymät, liike-elämän palvelut. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018090534627>
- Yritystutkimus ry. 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Gaudeamus.