

Tiina Hämäläinen

TALOUSHALLINNON SÄHKÖINEN  
PALVELUKESKUS, YRITYKSEN  
TUKI JA YHTEISTYÖKUMPPANI  
Sametti Oy

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Marraskuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  				
<b>Tekijä(t)</b> Tiina Hämäläinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma				
<b>Nimeke</b>  Taloushallinnon sähköinen palvelukeskus, yrityksen tuki ja yhteistyökumppani					
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Opinnäytetyössäni selvitän sähköisen taloushallinnon palvelukeskuksen asiakasprosessin kehittämistä. Tutkimuskohteena on Sametti Oy:n taloushallinnon palvelukeskus, joka toimii sähköisessä toimintaympäristössä. Tarkoituksena on selvittää miten palvelukeskuksen palveluprosessi palvelee parhaiten yrittäjää. Lisäksi selvitän miten asiantuntijapalvelua kehitetään sähköisessä taloushallinnossa.</p> <p>Tutkimuksen pohjana sovellan kirjanpitoon sekä sähköiseen, että digitaaliseen taloushallintoon liittyvää kirjallista materiaalia. Kirjallisuutta käytän myös asiakaslähtöisyyteen, palvelun parantamiseen ja työnkuvan muuttumiseen liittyen.</p> <p>Kyselytutkimuksia tehtiin kaksi, palvelukeskuksen asiakkaille ja henkilökunnalle. Asiakkaille eli yrittäjille tehty kysely on Sametti Oy:n yhteistyökumppanin teettämä asiakastyytyväisyyskysely ja sen muotoon minulla ei ollut vaikutusmahdollisuutta. Kysely oli kuitenkin monipuolinen ja siksi se on hyödyllinen tutkimuksessani. Otoksen koko oli 160, joista 58 yrittäjää vastasi. Toisen kyselytutkimuksen toteutin itse. Taloushallinnon palvelukeskuksen henkilökunnasta osallistuivat kaikki seitsemän kirjanpitotiimin työntekijää.</p> <p>Yrittäjille tehty kysely osoitti heidän olevan tyytyväisiä palvelukeskuksen palveluun arvosanalla 4,5, asteikon ollessa 1-5. Taloushallinnon ohjelmiston käytössä yrittäjät toivoivat eniten lisää opastusta raporttien hakemisessa. Yrittäjät olivat eniten kiinnostuneita saamaan koulutusta tuloslaskelman ja taseen tulkitsemisesta ja aiheista edellytykset yhtiömuodon muutokseen sekä paljonko myynnin tulee kehittyä, jotta työntekijän palkkaaminen kannattaa. Yrittäjille tehty kyselytutkimus myös osoitti sen, että kirjanpitäjän vaihtumiseen tulee kiinnittää tarkempaa huomiota. Yrittäjien luottamusuhde kärsii henkilökunnan vaihdoksen yhteydessä.</p> <p>Palvelukeskuksen henkilökunnan vastauksista tuli esille miten taloushallinnon keskittäminen palvelukeskukseen vähentää järjestelmän haavoittuvuutta ja mahdollistaa kattavat varahenkilöjärjestelyt. Yrittäjien tyytyväisyyttä lisää, että yrityksen asioiden hoitaminen sujuu myös vastaavan kirjanpitäjän poissaolon aikana. Henkilökunnan kysely osoitti heidän uskovan palvelukeskusten määrän kasvavan ja sen että kirjanpidon rutiinityöt automatisoituvat entisestään. Näin uskottiin myös kirjanpitäjän työnkuvan muuttuvan enemmän konsultoivampaan suuntaan, koska sähköistyminen kehittää asiakkaita omatoimisuuteen.</p> <p>Tutkimuksesta hyötyvät Sametti Oy:n palvelukeskuksen lisäksi palvelukeskuksen asiakkaat. Lisäksi mahdolliset tulevat palvelukeskusten asiakkaat saavat lukea sekä asiakkaiden että henkilökunnan kokemuksista palvelukeskuksen palveluprosessista. Työ on ainutlaatuinen, koska tutkimusta ulkoistetulle taloushallinnon palvelukeskuksen asiakkaille ja henkilökunnalle ei ole aiemmin tehty. Työ avaa tulevaisuuden näkymiä etäkirjanpitoon, digitaaliseen taloushallintoon ja sähköiseen työympäristöön liittyen.</p>					
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> digitaalinen taloushallinto, sähköinen taloushallinto, palvelukeskus, Sametti Oy, asiakaspalvelu, asiantuntija, tuoteistaminen.					
<b>Sivumäärä</b> 46, liitteet 6	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Kieli</b></td> <td style="width: 33%;"><b>URN</b></td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Kieli</b>	<b>URN</b>	Suomi	
<b>Kieli</b>	<b>URN</b>				
Suomi					
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>  Kyselylomakkeet					
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Erja Härkönen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Sametti Oy				

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>	
<b>Author(s)</b> Tiina Hämäläinen		<b>Degree programme and option</b> Degree Programme in Business Management Bachelor of Business Administration	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Electronic service center for financial management – provider of company support and partnership.			
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this thesis was to develop the customer processes of a financial management service center, concentrating on Sametti Oy which operates in an electronic working environment. The primary aim is to find out the best practices of service processes offered to customer companies. The secondary aim is to find out how professional service is developed in electronic financial management. The theoretical framework relies on published sources on accounting, electronic and digital financial management, customer orientation, service improvement and about changes in job description.</p> <p>Two surveys were made for Sametti Oy, one for the clients of service center and one for the personnel. The client survey was a customer satisfaction survey made for Sametti Oy by their business partner and thus I could not influence its contents. However, the versatility of the survey is an asset to the present study. The questionnaire was sent out to 160 client companies, of which 58 clients responded. All seven members of the accounting team at Sametti Oy service center took part in the survey.</p> <p>The results of the survey indicated that the client companies were satisfied with the service of the service center, as the grade average was 4.5 on a scale of 1-5. The clients wished for more guidance regarding the use of the programme, specifically in report search. They were mostly interested in receiving more training into interpreting income statements and balance sheets and about the prerequisites for changing company form and about how strongly the sales must improve in order to make employing new staff affordable. The survey also pointed out that more attention should be paid when changing accountants, as the clients' trust in the company suffers when the personnel changes.</p> <p>The survey with the personnel pointed out that concentrating financial management to a service center offers better possibilities to arrange backup staff and thus makes the system less vulnerable. The clients are more satisfied when they can trust their businesses to be in good hands also during the absence of their assigned accountant. The responses indicated a belief in a rising number of service centers and that routine work in accounting will become more and more automated. The increasing selection of electronic systems enables customers to take more initiative in financial management issues, thus changing the job description of the accountant into a more consulting direction.</p> <p>The results of this study will profit both Sametti Oy service center and their clients. Also the experiences of staff and clients will be available to all potential future clients of service centers. This thesis is unique as there is no previous survey made for an outsourced financial management service center, its staff and clients. Therefore, this study opens up future perspectives for remote and outsourced accounting, digital financial management and electronic working environment.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> digital financial management, electric financial management, service center, Sametti Oy, customer service, professional, service branding			
<b>Pages</b> 46 p. + app. 6 p		<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b> Erja Härkönen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Taustaa .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja –menetelmät .....	4
1.3	Työn näkökulma ja rakenne .....	7
2	TALOUSHALLINTO .....	8
2.1	Taloushallinnon historia .....	9
2.2	Taloushallinnon tulevaisuus .....	10
3	TALOUSHALLINNON ASIAKKUUS .....	12
3.1	Asiakaslähtöisyys .....	14
3.2	Asiakkaan tarpeet .....	15
3.3	Asiantuntijapalvelut tuotteena .....	17
4	TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS .....	20
4.1	Sähköisen toimintaympäristön vaatimukset yrittäjältä .....	22
4.2	Sähköisen toimintaympäristön vaatimukset kirjanpitäjältä .....	23
5	YRITTÄJIEN JA HENKILÖKUNNAN KOKEMUKSET .....	25
5.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	26
5.2	Yrittäjien taustatiedot .....	26
5.3	Yrittäjien kokemukset ja kehittämisajatukset .....	26
5.4	Palvelukeskuksen henkilökunnan vastaukset .....	33
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	39
6.1	Pohdinta .....	39
6.2	Jatkotoimenpide-ehdotuksia .....	42
	LÄHTEET .....	45

### LIITE/LIITTEET

- 1 Kyselylomake henkilökunnalle
- 2 Kyselylomake yrittäjille

## 1 JOHDANTO

”It is easy to make  
things difficult  
but difficult to  
make things easy.”

(Kokman & Arantola 2009, 99.)

Taloushallinto elää murroksen aikaa. Samaan aikaan, kun sähköistyminen yleistyy kaikilla aloilla, valtaa se myös taloushallinnon markkinoita. Palvelujen sähköistyminen ohjaa taloushallinnon asiakkaita eli yrittäjiä omatoimisuuteen. Taloushallinnon toimittajat kehittävät palvelutarjonnan lisäksi ohjelmia siten, että ne olisivat mahdollisimman helppokäyttöisiä. Monipuolinen taloushallinnon ohjelma sisältää monta toimintoa ja palvelee asiantuntijan lisäksi yrittäjää.

Samalla, kun kehitys vie ohjelmia eteenpäin ja asiakkaat oppivat omatoimisuuteen, on toimittajien luotava uusia palvelumalleja. Palvelun toimittajan tulee keskittyä ohjaamaan ja opastamaan yrittäjiä, sekä muokata heille tuotteistamalla asiantuntijapalveluitaan. Kirjanpitoa verrataan viranomaispalveluihin, perustuuhan kirjanpidon pohja lakisääteisyydelle. Varmasti lakisääteisyys ei tule alalta katoamaan, vaikka taloushallinnon ala elääkin aikansa murroskautta. Sen lisäksi, että alaa valtaava sähköistyminen ja ohjelmien kehitys auttaa asiakkaita omatoimisuuteen, tuo muutos mukanaan automaatiikkaa, joka vähentää kirjanpitäjän rutiininomaista perustyötä. Tulevaisuudessa on tarpeellista tarjota perinteisen työn ohella, kohdennettuja asiantuntijapalveluita. Sähköinen maailma tuo taloushallintoon sekä nopeutta ja reaaliaikaisuutta, myös ympäristöystävällisyyttä.

Työn tehokkuus on myös taloushallinnon alalla nostettu pöydälle. Sähköisellä taloushallinnolla työtä on tehostettu ja tehostetaan entisestään suuntautumalla digitaalisuuteen. Arvioiden mukaan Suomesta katoaa taloushallinnon alalta digitalisoitumisen myötä jopa yli 25 000 työpaikkaa, ala työllistää tällä hetkellä noin 60 000 ihmistä. Arviota tukevat kokemukset, joita on saatu seuraamalla useiden eri yritysten siirtymistä sähköisiin taloushallinnon prosesseihin. Yrityksissä on ollut yli kolmanneksen henkilöstön vähennystarve. Nykyään talousyritys pystyy toimimaan sähköisen taloushal-

linnon avulla jopa yli puolet pienemmillä resursseilla kuin esimerkiksi 10 vuotta sitten. Kun katsotaan tilannetta Euroopan mittakaavassa, suuntaa antava arvio on, että pelkästään laskuliikenteen digitalisoituminen tuo yrityskenttään kustannussäästöpotentiaalia jopa 243 miljardia euroa. (Lahti & Salminen 2008, 25.)

Opinnäytetyöni käsittelee Sametti Oy:n taloushallinnon palvelukeskuksen roolia ja asiakasprosessin kehittymistä yrittäjän yhteistyökumppanina ja tukena. Roolin kehittämiseen liittyen avaan myös näkymiä tulevaisuuden tarpeista. Työni sisältää sähköiseen taloushallintoon liittyvää materiaalia, koska Sametti Oy:n palvelukeskuksen identiteettiin kuuluu sähköinen ja tulevaisuudessa kokonaan digitaalinen työympäristö. Palvelukeskusmallia ja toimintatapoja ei voi suoraan verrata toisiin olemassa oleviin palvelukeskuksiin, koska Sametti Oy:n palvelukeskusmalli on ainutlaatuinen. Sametti Oy:n palvelukeskus hakee toiminnallaan tehokkuutta, mutta ennen kaikkea mahdollisuuden palvella asiakkaita monipuolisella ammattitaidolla.

## **1.1 Taustaa**

Toimeksiantajana työlle on palvelukeskus Sametti Oy, joka tarjoaa asiakasyritysten ulkoistamaa myyntiä, taloushallintoa ja asiakaspalvelua. Sametti Oy:n toimipaikka on Savonlinnassa, mutta sen asiakkaat ovat eri puolilla maata. Yritys on perustettu vuoden 2008 alussa ja kasvanut vauhdilla neljän hengen toimistosta 50 henkilöä työllistäväksi palvelukeskukseksi.

Sametti Oy kuuluu helsinkiläiseen Divest Group –konserniin. Konserni perusti Mikkeeliin vastaavanlaisen palvelukeskuksen kuin Savonlinnan Sametti Oy on syyskuussa 2011.

Yleensä, puhuttaessa palvelukeskuksista, tarkoitetaan yritysten sisäisiä palvelukeskuksia, joiden tarkoituksena on tuottaa ydinliiketoiminnoille erilaista tietoa taloushallinnosta, esimerkiksi raportteja. Poiketen tästä yleisestä kaavasta, palvelukeskus jota työssäni käsittelem, ei ole minkään yksittäisen yrityksen palvelukeskus. En käytä työssäni palvelukeskuksestamme nimeä Sametti Oy:n palvelukeskus, koska se pitää sisällään ulkoistamispalvelut myös myynnin ja asiakaspalvelun osalta.

Tutkimuksen kohteena on Sametti Oy:n osa, Sametti Oy:n taloushallinnon palvelukeskus, joka tarjoaa ulkoistettuja palveluita. Tutkimuskohteeni taloushallinnon palvelukeskuksen virallista nimeä en ulkoistamisesta johtuen käytä tutkimuksessani. Nimen sen Palvelukeskus X. Palvelukeskus X henkilökunnasta kertoessani tarkoitan Sametti Oy:n taloushallinnon palvelukeskuksen kirjanpitäjiä ja taloushallinnon harjoittelijoita, jotka muodostavat kirjanpitiimin. Tiimissä työskentelee tutkimukseni aikana kahdeksan henkilöä, minä mukaan lukien. Työssäni keskityn palvelukeskuksen kehittämiseen taloushallinnon palvelujen eli kirjanpitiimin osalta.

Mielenkiintoista olisi ollut tuoda esiin koko Sametti Oy:n palvelukeskus tarjoama mukaan lukien myynti- ja asiakaspalvelu. Ajallisesti tämän koko palvelukeskus kokonaisuuden läpikäyminen ei kuitenkaan ole mahdollista, opinnäytetyön mittakaavassa.

Taloushallinnon Palvelukeskus X toimii sähköisessä työympäristössä. Kun aineistoa saapuu paperisessa muodossa, se skannataan sähköiseen muotoon ja viedään siten järjestelmään. X Palvelukeskuksen asiantuntijan käytössä on yhteinen ohjelma, jota myös asiakkaat eli yrittäjät käyttävät. Ohjelma tuo kirjanpitoon läpinäkyvyyttä, avoimuutta ja tehokkuutta lähes reaaliaikaisuudellaan. Ohjelma on täysin selainpohjainen ohjelmisto, kaikki muu materiaali mukaan lukien tiedostot ja sähköpostit toimivat Pilvipalvelussa. Sähköinen toimintamalli on viety entistä pidemmälle ja näin ollen työ ei ole toimistoon sidottua, vaikka vielä tällä hetkellä valtaosa työstä tehdäänkin palvelukeskuksen tiloissa. Palvelukeskus X keskittää kirjanpitäjien työn asiantuntijatehtäviin ja jakaa rutiininomaisia töitä joko taloushallinnon harjoittelijoille tai muualle Sametti Oy:n henkilökunnalle tehtäväksi.

Palvelukeskus X sijaitsee Savonlinnassa, mutta sen asiakkaat ovat ympäri Suomen. Kirjanpitäjät pitävät yhteyttä yrittäjiin ohjelman lisäksi sähköpostitse ja puhelimitse. Maantieteellisten rajojen rikkominen palvelussa on tulevaisuudessa enemmän sääntö kuin poikkeus. Täysin kasvotonta palvelukeskuksen kirjanpitäjän työ ei kuitenkaan ole. Yrittäjille on järjestetty kerran vuodessa tilaisuus tavata kirjanpitäjiä ja tarvittaessa tapaamisia järjestetään useamminkin. Vastapainoksi sille, että etäkirjanpito on tuonut kasvottomuutensa puolesta negatiivista palautetta, on palvelukeskuksen henkilökunta saanut asiakaspalautteissa positiivista palautetta ammattitaidoistaan.

## 1.2 Tutkimusongelma ja –menetelmät

Tässä luvussa käsittelen tutkimusongelman ja käyttämäni menetelmät sen selvittämiseksi. Kerron myös tutkimuksen toteuttamisesta.

Tutkimusongelmana on sähköisen taloushallinnon palvelukeskuksen asiakasprosessin kehittäminen. Tarkoituksena on selvittää, miten palvelukeskuksen palveluprosessi palvelee parhaiten yrittäjää. Kyseinen palvelukeskus toimii sähköisessä ympäristössä, joten on myös tärkeää selvittää, miten asiantuntijapalvelua kehitetään sähköisessä taloushallinnossa.

Teoriapohjana käytän kirjanpitoon ja sähköiseen sekä digitaaliseen taloushallintoon liittyvää kirjallista materiaalia. Lisäksi käytän myös kirjallisuutta asiakaslähtöisyyteen, palvelun parantamiseen ja työnkuvan muuttumiseen liittyen.

Käytännössä asiakkaiden analysointia varten on työkaluja, jotka keräävät tietoa asiakkaista neljästä eri lähteestä. Ensimmäinen tiedonlähde on suoraan asiakkailta itseltään, toinen asiakkaista tietoa kertova taho on markkinatutkimukset ja muut liiketoimintatiedot. Kolmas lähde asiakkaiden tiedoista ovat tietojärjestelmät ja tietokannat. Niin sanottu hiljainen tieto asiakkaista kerätään omalta henkilökunnalta. (Kaario ym. 2004, 80.)

Tutkimuksessani kerään tietoa valitsemalla edellä mainituista tavoista kaksi työkalua. Ensimmäiseksi tiedonhankintatavaksi valitsen tietojen keräämisen suoraan asiakkailta. Toinen tietolähteeni on asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä oleva henkilökunta eli kirjanpitäjät ja taloushallinnon harjoittelijat. Molemmille ryhmille; sekä yrittäjille että palvelukeskuksen asiantuntijoille, kyselyt tehdään sähköisesti. Näistä kahdesta tietolähteestäni saamani tiedot käsittelen analysoimalla vastauksia ja vertaan niitä teoriasta saamaani tietoon.

Asiakkaisiin liittyvää arvokasta tietoa löytyy yrityksistä yleensä paljon enemmän kuin osataan ajatella. Kuitenkin päätökset tehdään usein pelkästään asiakastytyväisyystutkimuksiin nojaten. (Löytänä & Kortesus 2011, 192.) Usein asiakastytyväisyyskysely toistetaan vuodesta toiseen lähes samanmuotoisena. Kyselyistä saa suuntaa antavan tiedon siitä, kuinka meillä palveltiin menneellä jaksolla asiakasta. Tärkeää on myös jo



tapahtuneen lisäksi etsiä tietoa, kuinka tulisi palvella huomenna, että olisimme vielä parempia ja ainakin askeleen edellä kilpailijoita. Asiakastyytyväisyystutkimuksen ohella etsin ongelman ratkaisun avuksi tietoa asiakkaistamme omalta henkilökunnaltamme.

Kyselylomaketutkimus on tehokas ja aikaa säästävä tapa kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen on mahdollista saada paljon vastaajia ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Tulosten tulkinta voi kuitenkin olla haasteellista. Ongelmana on arvioida, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen oikein tai ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Kyselylomaketutkimukselle tavallista on myös vastaamattomuus. (Hirsijärvi ym. 2004, 184.)

Tutkimukseni on empiirinen eli havainnoiva, mutta käytän ongelman ratkaisuun apuna teoreettista pohjaa. Tutkimusmenetelminä ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa selvittämään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Molempien ryhmien kyselylomakkeissa on kerätty aineistoa myös valmiilla vastausvaihtoehdoilla. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään olemassa oleva tilanne ja siksi asioiden syyt jäävät selvittämättä. Tästä johtuen käytän tutkimuksessani myös kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ymmärtääkseni tutkimuskohdettani, asiakkaita. Kvalitatiivinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin. Yleistyksiin ei ole aihetta myöskään sen vuoksi, että tutkimuksen kohteena olevat joukot ovat vain otoksia perusjoukosta. (Heikkilä 2010, 13 - 16.)

Lähestymistapani on kausaalinen tutkimus eli selittävä tapa. Selittävällä tutkimuksella etsin vastausta kysymykseen miksi. Mukana on myös toimintatutkimuksen kriteerin täyttävää tutkimusta. Toimintatutkimus seuraa uuden työtavan soveltuvuutta ja tapaa käytetään myös uuden järjestelmän kehittämiseen. (Heikkilä 2010, 15.)

Tutkimusaineiston keruumuotona käytin kyselylomakkeita. Yrittäjien vastausprosentti olisi voinut olla parempi. Kysely lähetettiin 160 yrittäjälle, joista 58 vastasi, näin vastausprosentti oli 36,25. Henkilökunnalta vastaukset sain kaikilta, joita pyysin osallistumaan kyselyyn. Henkilökunnan vastauksia on 7 kappaletta, joista kaksi on taloushallinnon harjoittelijoiden ja viisi kirjanpitäjien. Odotan teorian ja molempien ryhmän

kyselyiden antavan vastauksia myös siihen mitä tulevaisuuden kirjanpitäjän työ pitää sisällään.

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimustavan vastaukset käsittelin Excel- taulukkolaskentaohjelman avulla. Kvalitatiivisen eli laadullisen tavan vastaukset kokosin ja käsittelin manuaalisesti. Analysoinnin ajan pidin yrittäjien ja kirjanpitäjien vastaukset erillään toisistaan ja tulokset käsittelin molempien osalta omissa luvuis- saan.

Asiakastyytyväisyyskyselystä sain materiaalin yrittäjien mielipiteistä. Kysely toiste- taan vuosittain ja vastaajat ovat yrittäjiä, joiden kirjanpitopalvelut hoidetaan palvelu- keskuksessamme. Yrittäjille tehty kysely on lähetetty heille sähköpostin liitteenä. Ky- selyssä oli 18 kysymystä (Liite 2). Kyselyt lähetettiin 1.8.2012 ja aikaa vastaamiseen oli kuukausi. Kyselyn vastaukset sain luettavakseni syyskuun alussa. Yrittäjille lähete- tyn kyselylomakkeen kysymykset oli jaoteltu aiheen mukaan kolmeen ryhmään. En- simmäiset kahdeksan kysymystä käsittelivät yrittäjän mielipiteitä palvelukeskuksen palvelun laadusta ja luotettavuudesta kokonaisuutena ja myös kirjanpitäjän tasolla. Toinen ryhmä sisälsi kolme kysymystä yrittäjän kiinnostuksesta lisäkoulutusta koh- taan. Viimeisessä ryhmässä tiedusteltiin kuuden kysymyksen verran ohjelmiston käy- tännöllisyydestä ja käyttötiheydestä. Lopuksi oli mahdollisuus antaa avoin palaute ohjelmistoon liittyen.

Toisen kyselyn toteutin itse tekemällä kyselyn palvelukeskuksemme kirjanpitotiimin työntekijöille. Ajatuksena oli saada heiltä lisätietoa yrittäjien tyytyväisyydestä palve- luihimme. Kirjanpitäjille tehty kysely lähetettiin myös sähköpostin liitteenä ja kysy- myksiä oli yksitoista (Liite 1). Kysely toteutettiin lokakuun lopussa ja viimeinen vas- tauspäivä oli 1.11.2012. Pääosa kysymyksistä käsitteli yrittäjiin liittyviä kysymyksiä siitä, missä asioissa yrittäjiä opastetaan ja kuinka he kokevat Ohjelmisto X käytön. Kysymykset oli laadittu sen pohjalta, mitä yrittäjiltä itseltäänkin oli kysytty. Työnteki- jöiden kysymyksistä kolme kysymystä keskittyi henkilön työhön yleisellä tasolla. Li- säksi mukana oli kysymys työntekijöiden näkemyksistä omaan koulutustarpeeseen ja tulevaisuuden työnkuvaan. Näistä kysymyksistä Palvelukeskukselle ajankohtaisin oli henkilökunnan omien koulutustarpeiden esiin tuominen, sillä suunnitelmaa koulutus- tarpeista ja innostuksesta koottiin samanaikaisesti työpaikallamme tiimeittäin.

Molemmissa kyselyissä kaikki vastaukset olivat asiallisesti täytettyjä, enkä joutunut hylkäämään yhtään vastausta.

### **1.3 Työn näkökulma ja rakenne**

Käsittelen työssäni sähköisen taloushallinnon palvelukeskuksen palveluita yrittäjien eli asiakkaidemme näkökulmasta. Sähköisen taloushallinnon palvelukeskuksen asiantuntijan ja yrittäjän yhteistyön välikappaleena toimii taloushallinnon selainpohjainen ohjelma. Monelle yrittäjälle ohjelma voi tuntua aluksi monimutkaiselta välineeltä, josta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Kuitenkin, huomatessaan kaikki ohjelman tuomat mahdollisuudet, ovat yrittäjätkin tyytyväisiä jo lähes reaaliaikaiseen kirjanpitoon.

Myös siirtyminen tilitoimiston asiakkaasta palvelukeskuksen palveltavaksi voi aiheuttaa yrittäjällä ennakkoluuloja. Mahdollisesti ajatellaan, että palvelun henkilökohtainen luonne häviää ja lisäksi ohjelma vie asioinnista loputkin persoonallisuuden ja inhimillisyyden rippeet. Palvelukeskuksen tarkoitus on tarjota asiantuntevaa, monipuolista asiakaspalvelua, jossa myös persoonallisuus saa näkyä. Yrittäjän tukeminen ja yhdessä tekeminen ovat myös mukana palvelukeskuksen arjessa.

Tutkimuksen rakenne jakautuu viiteen osaan, joista ensimmäinen osa on johdanto. Johdannossa käyn läpi asioita, jotka muuttuvassa maailmassa ovat yleisiä ja sitä miten ne vaikuttavat taloushallintoon. Johdannon alla kerron myös tutkimuksen taustasta, tutkimusongelmasta ja -menetelmästä sekä opinnäytetyön näkökulmasta ja rakenteesta. Tutkimuksen taustasta kertoessani esittelen työn toimeksiantajan.

Tutkimuksen teoriaosa koostuu osista kaksi, kolme ja neljä. Tutkimuksen osa kaksi käsittelee taloushallinnon historiaa ja nykyaikaa. Näihin asioihin pohjautuen siirryn kertomaan ajatuksia ja ennustuksia tulevaisuuden taloushallinnosta. Kolmas osa käsittelee taloushallinnon asiakkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaiden tarpeita. Lisäksi mukana on asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen keinona asiantuntijapalveluiden tuoteistaminen. Tutkimuksen neljäs osa kertoo sähköisestä taloushallinnon palvelukeskuksesta ja myös siitä, mitä sähköinen toimintaympäristö vaatii sekä yrittäjältä että kirjanpitäjältä. Tutkimuksen viides osa käsittelee yrittäjien ja henkilökunnan vastauk-

sia. Vastaustulosten lisäksi käyn osassa viisi läpi tutkimuksen luotettavuutta ja vastausten mahdollista yleistettävyyttä.

Tutkimukseni lopuksi johtopäätöksissä tarkastelen tutkimuksen onnistumista, tuloksia, ja esitän ehdotuksia ja ideoita palvelukeskuksen asiakasprosessin parantamiseksi. Kerroin myös ehdotuksia jatkotutkimusaiheista mahdollisia uusia oppinäytekäytöitä varten.

## **2 TALOUSHALLINTO**

Terminä taloushallinto tulee vastaan usein laskentatoimen teoksissa, joissa termiä ei yleensä ole määritelty selkeästi. Laskentatoimen teokset käsittelevät pääasiassa lainsäädäntöä ja sisäisen laskentatoimen tekniikoita, mutta laskentatoimi on vain yksi osa taloushallintoa. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Taloushallinto määritellään järjestelmäksi, joka seuraa yrityksen taloudellisia tapahtumia. Seurannan tarkoitus on antaa yritykselle tietoa toiminnastaan, jota se voi raportoida sidosryhmilleen. Tietoa yrityksen taloudellisista tapahtumista tuotetaan sen perusteella, mille sidosryhmälle tieto on tarkoitettu. Sidosryhmät voivat olla ulkoisia tai sisäisiä. Ulkoisen eli yleisen laskentatoimen tarkoitus on tuottaa tietoa pääasiassa yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Ulkopuolisia sidosryhmiä ovat viranomaiset, omistajat, työntekijät, asiakkaat ja toimittajat. Sisäisen eli johdon laskentatoimen tarkoituksena taas on tuottaa taloudesta tietoa yrityksen johdolle. (Lahti & Salminen 2008, 14.)

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto määritellään järjestelmäksi, joka rakentuu toisiinsa liittyvistä osista. Osien yhteistyön tarkoitus on saavuttaa tietty lopputulos, esimerkiksi asiakkaalle lähetettävä myyntilasku. Tietojärjestelmän toisiinsa liittämät osat ovat laitteistot, ohjelmistot, tiedon syöttö, tulosteet, data ja ihmiset. Taloushallinto voi toimia yrityksen yhtenä laajana tukitoimintona tai –prosessina.

(Lahti & Salminen 2008, 14.)

## 2.1 Taloushallinnon historia

Taloushallintoon vahvasti liittyvä sana on yrittäjä. Yrittäjiä on ollut jo kivikaudella, ennen kuin ensimmäistäkään valtioksi sanottavaa laitosta oli olemassa. Yrity maailma on ollut kehittämässä niitä menetelmiä ja tekniikoita, jotka ovat sittemmin siirtyneet kanslia- ja virastomaailmaan. Uusia keksintöjä yrity maailman lisäksi on tuottanut sotaväki. USA:n armeijan sotilaallisten tarpeiden vuoksi kehitettiin apuvälineitä laskentatehtävien lisäksi viestintä-, muistiinpano- ja kokoustekniikkaa varten. (Hynninen ym. 2009, 12 - 13.)

Tuhansien vuosien ajan laskimen virkaa hoiti helmitaulu. Ensimmäiset mekaaniset laskukoneet rakennettiin 1600-luvulla Blaise Pascalin ja Gottfried Leibnizin toimesta. Leibniz keksi myös laskutikun, jonka käyttöä opetettiin kouluissa vielä 1980-luvulla. Taskulaskimet olivat 1800-luvun lopulla mekaanisia ja parhaimmillaan niillä pystyi laskemaan neljää peruslaskutapaa. (Hynninen ym. 2009, 34 - 35.) Kirjanpitokoneita kehitettiin 1960-luvulla kirjoitus-, lasku- ja kassakoneista lisäämällä niihin toistensa ominaisuuksia. Uutuutena oli, että koneiden käyttämiin tilikortteihin pystyi tallentamaan sekä numeerisia että aakkosellista tekstiä. (Hynninen ym. 2009, 41 - 42.)

Suomen lainsäädännön säädökset kirjanpito velvollisuudesta olivat puutteelliset vuoteen 1925 asti, jolloin laki kirjanpito velvollisuudesta astui voimaan. Vuoden 1925 jälkeen kirjanpitolainsäädäntöä on tarkennettu ja muokattu. (Kosonen 2005, 38 - 40.) Nykyään uudistusten lähtökohtana ovat yritystoiminnan kansainvälistyminen, tietotekniikan kehitys ja EY-direktiivien vaikutukset. (Kosonen 2005, 90.)

Suomen taloushallinnon kehitys on nopeutunut sähköistymisen myötä 2000-luvun alusta alkaen. Ennen sähköistä taloushallintoa 1990-luvulla käytettiin termiä ”paperiton kirjanpito”. Käytännössä se tarkoittaa kirjanpidon lakisääteisten tositteiden esitystapaa sähköisessä muodossa. Tarkemmin Suomi mahdollisti lainsäädännöllään sähköisen kirjanpidon ja paperittoman kirjanpidon vuonna 1997. Suomessa nopeaa kehittymistä edesauttoivat Internetin käytön yleisyys ja yhtenäiset pankkistandardit. Merkittävä kehitystä eteenpäin vievä tekijä oli myös pankki- ja maksuliikennejärjestelmiin liittyvä innovaatio, tiliotteiden sähköinen käsittely. (Lahti & Salminen 2008, 22 - 23.)

Taloushallinnon työnkuva muuttuu yleisen työnkuvan muuttuessa. Työn käsite on aiemmin kiteytynyt siihen, että ihminen on koneen korvike. Ihmisen rooli tuotannossa oli merkittävä. Aiemmin työnjohto määritteli työtehtävät ja antoi myös ohjeet ja säännöt. Työntekijän ahkeruus ja tunnollisuus olivat ratkaisevia tekijöitä. Työnkuva on muuttunut, koska nykyään suurin osa työvoimasta toimii vuorovaikutteisissa palvelu- ja asiantuntijatehtävissä. Taloushallinnon työtehtävät ovat yhä enemmän asiantuntijatehtäviä, joissa tilanteet elävät ja työ tehdään tyypillisesti tiimityöskentelynä. Työskentelyyn oman henkilökunnan lisäksi voi osallistua jopa asiakas. Työlle ei aina ole määritelty ohjeita, eikä välttämättä pomoakaan. Työtä johtavat asiakasnäkökulma, kulttuuri, arvomaailma ja tavoitteet. Työn käsitteen muuttuminen mahdollistaa itsenäisen, rohkean ja oivaltavan työntekijän. Työntekijän, joka voi saada aikaan hämmästyttäviä tuloksia. (Pitkänen 2006, 99.)

## **2.2 Taloushallinnon tulevaisuus**

Olemme tottuneet ajattelemaan, että palvelut ovat paikallisia. Perinteisesti palvelut tuotetaan ja kulutetaan siellä missä asiakkaat ovat. On kuitenkin aika muuttaa ajattelutapaa. Kehitys johtaa palveluiden laajaan automatisointiin. Tietointensiiviselle työlle on tunnusomaista tiedon vastaanottaminen, sen käsittely ja uuden tiedon tuottaminen. Tulevaisuus tarjoaa mahdollisuuden näille tietointensiivisten tuotteiden ja palveluiden kehittymiselle ja niiden tuotantokustannusten alentamiseen sekä luomaan kokonaan uusia tuotteita ja palveluita. (Hynninen ym. 176 - 177.)

Kilpailun kiristyminen aiheuttaa myös taloushallinnon alalla trendin kustannusten leikkaamisesta. Yrityksen kustannuksia ei voi kuitenkaan leikata rajattomasti. Leikkausten lisäksi on otettu käyttöön lisäratkaisuna yksiköiden suurentaminen. Mittakaava-etujen saavuttamisen ohella yksiköitten suurentaminen synnyttää maantieteellisiä rajoja rikkovaa jopa, globaalia toimintaa. (Kaario ym. 2004, 21.) Tilitoimistomarkkinoilla on käynnistynyt muutos, jossa yhä useammin pienemmät osaset liittyvät yhteen isoksi kokonaisuudeksi. Markkinoiden suurimmat tilitoimistot kasvavat tällä hetkellä voimakkaasti. Taloushallinnon sähköisyys on edesauttanut tilitoimistoyksiköiden kasvua ja samalla luonut uusia palvelukokonaisuuksia, mikä on antanut suuremmille yrityksille mahdollisuuden käyttää palveluita ulkoistuksessaan. (Lahti & Salminen 2008, 26.)

Kustannustehokkuutta haetaan tiivistämällä kahden yrityksen välistä yhteistyötä. Yritysten välistä tiivistä yhteistyötä kutsutaan myös ulkoistamiseksi. Yritykset hyötyvät ulkoistamalla toimintojaan ja näin vaikuttavat taseisiinsa vapauttamalla sidottua pääomaa. Ulkoistamisesta ja yhteistyöstä on oltava hyötyä molemmille osapuolille, niin toimittajalle kuin työn tilaajallekin. Toimialan kehittyessä ulkoistamisen tärkeys kasvaa. Kehitys näkyy monilla toimialoilla, ulkoistamalla yrityksen ydintoimintaan kuulumatonta toimintaa vapautuu pääomaa, jota voidaan siirtää tuottavammille alueille. (Kaario ym. 2004, 29.)

Edellisten lisäksi kiristyvässä kilpailussa käytetään selviytymistapana kilpailijoista erottumista. Erilaistumisen keinoja on monia: tarjottavien palveluiden laajentaminen, uuden toimintamallin kehittäminen tai ehdottamalla muutosta asiakkaan määrittelemiin tarpeisiin, esimerkiksi ehdottamalla perinteisestä poikkeavia muutoksia asiakkaan tapaan johtaa liiketoimintaa. (Kaario ym. 2004, 20)

Taloushallinnon tulevaisuuteen liitetään myös aihe sähköinen taloushallinto, jota kuvaavat myös sanat digitaalinen ja automaattinen taloushallinto. Sähköinen taloushallinto laajimmillaan kattaa talouden prosessit yli yritys- ja organisaatorajojen. Sähköinen taloushallinto on vaikuttanut Suomessa noin viidentoista vuoden ajan. Sen lisäksi, että Suomi on sähköisen taloushallinnon ykkösmaa, olemme erilaisissa tehokkuustutkimuksissa maailman kärkeä. Tästä sähköisestä taloushallinnosta on myös mahdollisuus kehittyä Suomelle uusi vientituote. Kaikesta tästä huolimatta kehitys on ollut Suomessa lähes kaikkia ennusteita hitaampaa. Sähköisen taloushallinnon kehittymisen vuoksi on muodostunut uusia liiketoiminta- ja palvelumalleja. Merkittävää on, että myös pienille yrityksille on avautunut mahdollisuus siirtyä sähköiseen taloushallintoon. Suurille yrityksille sähköistyminen on mahdollistanut kokonaiset prosessi- sekä talousosastoulkoistukset. (Lahti & Salminen 2008, 9 - 10.)

Taloushallinto elää sähköistymisen ja digitaalisuuden myötä, nopean kehityksen ja murroksen aikakautta. Tämä näkyy kirjallisuudessa ja artikkeleissa vakiintuneen yhdenmukaisen määritelmän puuttumisena. Digitaalisen taloushallinnon lyhyt kuvaava määritelmä on automaattinen taloushallinto. Taloushallinto, jossa kaikki kirjanpidon ja sen osaprosessien tapahtumat käsitellään automaattisesti ilman paperia, on digitaalista. Täydellinen digitaalisuus kaikkien taloushallinnon tietovirtojen käytössä niin asiakkaiden, toimittajien, viranomaisten kuin henkilöstönkin kanssa mahdollistaa tehok-

kuuden. Vältetään jo valmiiksi jossain järjestelmässä digitaalisessa muodossa olevan tiedon käsittely manuaalisesti useaan kertaan. Digitaalinen taloushallinto määritellään integroiduksi taloushallinnoksi, joka mahdollistaa digitaalisuudella talouden prosessien tiedon siirtymisen ja ulottuvuuden yli organisaatorajojen. (Lahti & Salminen 2008, 20.)

Sähköinen taloushallinto on vaihe ennen digitaalista taloushallintoa, joka on taloushallinnon tulevaisuuden näkymä. Sähköisen ja digitaalisen ero teoriassa on pieni, mutta käytännössä merkittävä. Täydellinen digitaalisuus käsittelee kaiken taloushallinnon aineiston sähköisessä muodossa, läpi koko arvoketjun. Tämä asettaa esimerkiksi laskun toimittajalle vaatimuksen laskun sähköisestä muodosta. Esimerkkinä sähköisen taloushallinnon määritelmästä on, että toimittaja lähettää paperisen laskun, joka skannataan sähköiseen muotoon. Digitaalinen taloushallinto vähentää laskun käsittelyprosessissakin tehtävien määrää, koska skannaaminen jää digitaalisessa käytössä pois. Teoriassa aito digitaalisuus on jo Suomessa mahdollista mutta käytännössä sitä ei ole vielä saavutettu. (Lahti & Salminen 2008, 21 - 22.)

Suomessa yksi este nopeammalle kehitykselle on ollut sopivien taloushallintojärjestelmien puute. Toinen este on ihmisten ja yritysten kyky omaksua uusia nopeasti kehittyviä teknologioita ja toimintamalleja, jotka vievät oman aikansa. Kolmanneksi ongelmaksi on noussut sähköistämisen vaativuus ja käytännön monimutkaisuus. Kehitys on kuitenkin voittanut jo osan esteistä ja ainakin osa ongelmista on ratkaistu. Siirtyminen sähköiseen taloushallintoon on jo merkittävästi madaltunut siitä mitä se on ollut aiemmin. (Lahti & Salminen 2008, 24.)

Ykkösiksi ja nolliksi koodattavissa olevat tuotteet ja palvelut siirtyvät verkkoon arviolta vuoteen 2020 mennessä. Yhteiskuntamme tärkein tuotantokoneisto ja sen jakelutie muodostuu tulevaisuudessa palvelimista ja päätelaitteista sekä niitä yhdistävistä tietoverkoista. (Hynninen ym. 2009, 171.)

### **3 TALOUSHALLINNON ASIAKKUUS**

Alitajuntamme määrää kun teemme päätöksiä. Oma tahto ja tietoinen mieli jäävät useimmiten päätöksissämme alakynteen. Apunen ja Parantainen (2011) käyttävät tähän ymmärtämisen avuksi vertausta ihmisten aivoista jotka ovat kuin 20 watin tiet-



kone. Tietokone rouskuttaa 24 tuntia vuorokaudessa. Tietoisen tajuntamme laskenta-teho on vain 45 bittiä sekunnissa. Alitajuntamme sen sijaan prosessoi samassa ajassa yli 11 miljoonaa bittiä. Jotain mielenkiintoista tapahtuu siis asiakkaan korvien välissä koko ajan. (Apunen & Parantainen 2011, 10.)

Asiakkuutta tulee arvostaa ja kohdella kuten muitakin pääomia. Yrityksen tärkein tehtävä on asiakkuuspääomien arvon lisääminen. Tähänkin pääomaan liittyy riskejä, esimerkiksi riski siitä, että asiakas lopettaa yhteistyön yrityksen kanssa. Asiakkuudelta odotetaan yhteistyön tuloksena tuottoa. (Kaario ym. 2004, 119.)

Taloushallinnon palvelu on luonteeltaan luottamukseen perustuvaa ja siksi uuden asiakassuhteen luominen on hidasta ja kallista. Taloushallinnon palvelun tuottajana pyritäänkin tämän vuoksi pitkiin asiakassuhteisiin. (Sipilä 1998, 36.) Länsimainen ajattelutapa on, että jos jokin on rikki se pitää korjata. Taloushallinnon asiakkuussuhde on sosiaalinen ilmiö samalla tavalla kuin muutkin ihmisten väliset suhteet. Suhdetta ei voi korjata, sitä pitää kehittää. Haasteellista on oppia ymmärtämään asiakasta, mutta asiakkaan kanssa voi oppia elämään. Asiakkaiden kanssa elämään oppiminen on Lehtisen (2004) mukaan ensiarvoisen tärkeää. (Lehtinen 2004, 234 - 235.)

Tulevaisuudessa kilpailemme yhä kiivaammin asiakkaista. Suuntaus voimistuu ja ovathan asiakkaat keskeinen sidosresurssi. Hyperkilpailun aiheuttaa se, että asiakkaat ovat yritysten niitä sidosresursseja, joilta tulevat kaikki yritysten käytössä olevat resurssit. Tuottamalla asiakkaalle sellaista arvoa, josta he ovat valmiita maksamaan, saadaan asiakkaiden resursseja yrityksen käyttöön. Yritykset, jotka pystyvät tuottamaan tehokkaimmin asiakkaille lisäarvoa, menestyvät. Tämän toteuttaminen vaatii sopeutumista ympäristöön ja asiakkaiden tilanteisiin. Evoluution laki toteutuu myös yrityksen menestymisen ehdoissa. Ei ole vain niin, että suuret menestyvät; ennemminkin parhaiten sopeutuvat. (Lehtinen 2004, 11 - 12.)

Juntunen (2011) kirjoittaa blogissaan tilitoimistoalan olevan uudenlaisten vaatimusten edessä. Tilitoimisto, joka tarjoaa asiakkailensa jotain sellaista, jota kilpailijoilla ei vielä ole, on menestyvin. Vastaus tähän on tarjota asiakkaille toimialaosaamista ja toimialatuntemusta. Juntunen (2011) käytti esimerkkinä tutkimusta, jossa yrittäjiltä oli kysytty kolmea asiaa, jota he pitivät tärkeimpänä tilitoimistonsa valinnassa. Ensimmäinen asia, joka vaikuttaa valintaan on asiakasyrityksen toimialan hyvä tuntemus.

Toiseksi tärkein tekijä oli, että tilitoimiston on oltava lähellä yrittäjää ja kolmanneksi tärkeimpänä yrittäjien mielestä oli se, että tilitoimisto on jonkun saman toimialan yrityksen suosittelu. Juntusen (2011) mukaan tulevaisuudessa menestyvät ne, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkailleen talous- ja palkkahallinnon palveluja – asiakkaiden toimialakohtaisilla sovelluksilla toteutettuna. Esimerkkinä käytetyn tutkimuksen mukaan hinnalla ei olekaan niin suurta merkitystä, vaikka hintakilpailu on tilitoimistotalalla erittäin kovaa. (Juntunen, 2011.)

### **3.1 Asiakaslähtöisyys**

Onko asiakaslähtöisyys monimutkaista? Asiakkaat ovat erilaisia, miten erilaisuuteen tulee reagoida? Yritykselle asiakkaiden erilaisuuden kohtaamiseen apua tuovat kolme työkalua: segmentointimallit, erilaistut tarjoomat ja erilaistetut hoitomallit. (Korkman & Arantola 2009, 24.)

Segmentointia hyödynnetään yleisesti markkinointiviestinnän kohdentamisessa, ja siitä on hyötyä myös liiketoiminnan kehittämisessä. Segmentointimallit kuvaavat asiakaskannan laatua taloudellisin mittarein sekä asiakaskunnan tarpeita eri tavoin. Erilaistetut tarjoomat pitävät sisällään tuotteiden, palveluiden ja hinnoittelumallien kokonaisuudet erilaisille segmenteille. Erilaistetut hoitomallit ovat taas monikanavaisesti suunniteltujen palvelujen ja viestien kokonaisuudet. Asiakaslähtöisyyden oivallus on käsitellä asiakasta aktiivisena osallistujana. Asiakas ja yritys toimivat yhdessä, tasavertaisina, jolloin vuorovaikutuksesta syntyy arvoa molemmille. Arvoa syntyy muulloinkin kuin kaupanteon hetkellä. Jokin yksittäinen asiakaskohtaaminen voi tuottaa asiakkaalle arvoa, vaikka raha tai tavara ei sillä kyseisellä hetkellä vaihdakaan omistajaa. Silloin puhutaan monipuolisemman arvon kokemuksesta. (Korkman & Arantola 2009, 24 - 25.)

Palveluita kehitetään asiakaslähtöisyydellä niin, että vuorovaikutus on molemmille tehokasta ja antoisaa. Perusajatuksena on, että asiakas on aktiivisesti mukana toiminnassa. Vertauskuvallisesti voidaan ajatella palveluprosessia tuotantona. Yritys ja asiakas muodostavat yhdessä tuotantokoneiston. Tuotannossa, asiakkaan ja yrityksen yhteistyöstä, syntyy tulosta. Tuotannolla on myös tavoitteita. Kokonaisuuteen kuuluu monia toimijoita yrityksen ja asiakkaan lisäksi. Nämä muut toimijat vaikuttavat asiakkaan alati muuttuviin tavoitteisiin ja näin tekevät ennakoinnista haasteellisemmän.

Tällaisen tarkastelun avulla yritys voi oppia näkemään, miten se on mukana asiakkaan elämässä. (Korkman & Arantola 2009, 38.)

Asiakaslähtöisyys voi toimia kilpailutilanteen tuomana paineen hoitokeinona. Asiakaslähtöisyys voi olla yksi vaihtoehto kustannusleikkauksille. Resursseja kohdistetaan niihin asiakasryhmiin, joissa kasvua tapahtuu tai on odotettavissa. Matalan tuotto-odotuksen asiakasryhmiä taas vähennetään. Huomioitavaa on, että asiakkaiden erilaisuus on totta, mutta tärkeä kysymys on, miten siihen pitää reagoida? Asiakkaat ovat erilaisia, mutta mikä onkaan erilaistamisen tarve asiakkaan näkökulmasta? Voikin olla, että paras tuote ei ole tarkkaan yksilöity, erilaistettu tai versioitu, vaan se joka on arvokas suurimmalle osalle asiakkaista. Saavutettaisiin kilpailuetua sellaisella tuotteella, joka on kaikille sama, mutta tehty erityisen hyvin kilpailijoihin nähden. (Korkman & Arantola 2009, 27 - 28.)

Asiakaslähtöisyyden kysymyksiin haetaan ratkaisuja yrityksissä olevan asiakkuustiedon avulla. Asiakkuustiedon määrä on lisääntynyt merkittävästi, mutta sen käyttö ei ole kasvanut. Usein tieto asiakkaista on yrityksissä hajallaan tai se ei ole käyttökelpoisessa muodossa. Menestyviä yrityksiä ovat ne, jotka pystyvät tehokkaasti käyttämään olemassa olevan asiakkuustiedon. (Lehtinen 2004, 124 - 125.)

### **3.2 Asiakkaan tarpeet**

Yrittäjälle kirjanpidon tarve perustuu lähtökohtaisesti kaikkien liikkeen- ja ammatinharjoittajien kirjanpitovelvollisuuteen. Yrittäjällä eli taloushallinnon tuottajan asiakkaalla on näin jo lainsäädäntöön perustuva tarve yrityksensä kirjanpitoon. Velvollisuus tarkoittaa sitä, että tilikaudella on pidettävä juoksevaa kirjanpitoa ja tilikauden päätyttyä on tehtävä tilinpäätös. Kirjanpitoa on pidettävä kirjanpitolain ja -asetuksen mukaisesti. (Salin 2009, 10.)

Asiakaspalvelun tarkoitus on löytää ratkaisu asiakkaan tarpeeseen ja luoda asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia. Perinteisesti vaatimattomuudestaan tunnetut suomalaisetkin ovat tulossa kriittisemmiksi ja vaativammiksi asiakkaiksi. Asiakkaan näkökulmasta yritykset ovat heitä varten. Samaan aikaan asiakkaat kuitenkin kokevat, että asiakaspalveluun on yhä vähemmän aikaa. Asiakaspalvelua on tehostettu esimerkiksi sähköpostin ja chat-palveluiden avulla. Myös verkkopalvelut yleistyvät toimialasta

riippumatta. Asiakkaan odotukset palvelulta ovat tarpeen ratkaiseminen ja ratkaisun nopeus, sujuvuus ja asioiden kerralla kuntoon saaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 87.)

Asiakkaan kerrottua tarpeestaan on asiantuntijan tehtävä auttaa asiakasta määrittämään ja täsmentämään tarvetta. Tarpeen määrittämisen jälkeen on pystyttävä kehittämään ratkaisu kehittämällä uutta tai ratkaisemalla monimutkainen ongelma. Edellä mainitun lisäksi asiantuntijan on tunnistettava mahdollisuudet ja kehitys. Uusimmilla ideoilla ei ole valmiita markkinoitavaan, asiantuntijoiden on yhteistyössä markkinoiden ammattilaisten kanssa arvioitava tulevaisuudessa olevat markkinat. (Sipilä 1998, 65.)

Tuotteiden ja palveluiden kehityksessä on arvokasta asiakkaan mukaan ottaminen. Perinteisesti tuotteet ja palvelut kehitetään vastaamaan asiakkaan tarpeita, jolloin on tärkeää aktiivisesti käydä kommunikointia asiakkaan kanssa ja kysyä hänen näkemyksiään siitä, mihin suuntaan niitä tulisi kehittää. Toinen asian tarkastelukulma on, että asiakkaat osaavat kyllä kertoa mitä tarvitsevat tässä ja nyt. Tulevaisuuden tarpeiden määrittäminen onkin ongelmallista. Asiakkaiden kehitysideoita perustuvat olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin, harvoin he pystyvät innovoimaan jotain täysin uutta. Yhteenvedon on otettava mukaan asiakkaiden vastaukset ja heidän tuomansa ehdotukset. Tietoon on liitettävä asiakkaiden elämäntilanteet, ympäristötekijät ja myös arjen tapahtumat. Nämä asiat yhdessä muodostavat käsityksen siitä, mitä asiakkaat tarvitsevat nyt ja huomenna. (Löytänä & Korteso 2011, 99 - 100.)

Lähtökohtana tarpeisiin vastaamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen on asiakkaan liiketoimintatarpeiden ymmärtäminen. Lisäksi on osattava sovittaa ratkaisu asiakkaan toimintaympäristöön. Parhaimman tuloksen saavuttaa, kun tietyn asiakasyrityksen ongelman ratkaisemiseksi vastataan kokonaisratkaisulla. On kannattavampaa tarjota koko paketti, jota asiakas ei voi jakaa osiin, ja näin se on ostettava kokonaisuudessaan yhdeltä toimittajalta. Ratkaisut muodostuvat sen eri osista tuotteista kuten laitteistot, palveluista esimerkkinä ohjelmistot ja asiantuntijapalvelut, sekä tiedosta joka auttaa ratkaisemaan asiakkaan yrityksessä olevan tarpeen. (Kaario ym. 2004, 34 - 36.)

Kokonaisratkaisujen yhteistyötasolle pääseminen asiakkaan ja toimittajan välillä edellyttää asiakkaan luottamusta toimittajayritykseen. Yhteistyön ollessa toimittajalta asi-

akkaalle vain yhden tuotteen tai ratkaisun välistä ei luottamus ole niin suuressa roolissa. Yritykset, jotka ovat valmiita käyttämään kokonaisratkaisuja, neuvottelevat liiketoimintaan liittyvistä asioista ja antavat tietoja käyttämistään työtavoistaan. Toimittajan liiketoiminnan kannalta tällaiset yritykset ovat tie menestykseen; tietysti sillä ehdolla, että tarjottavat ratkaisut toimivat asiakkaan näkökulmasta ja tuottavat toimittajalle samalla voittoa. (Kaario ym. 2004, 34 - 36.)

### **3.3 Asiantuntijapalvelut tuotteena**

Henkilö, joka osaa auttaa asiakkaan ongelman ratkaisussa on asiantuntija. Asiantuntija on syvälinen osaaja. Hän on henkilö, joka pystyy kehittämään vaihtoehtoja ja osoittamaan eri vaihtoehtojen plussat ja miinukset. Asiantuntijapalvelut ovat luottamuksellisia ja asiantuntija säästää asiakkaansa tulevilta murheilta. (Sipilä 1998, 74 - 75.)

Asiantuntijapalveluissa asiakkaan tarpeiden ratkaisujen tulee olla hyvin asiakaslähtöisiä, koska tilanteet ovat ainutlaatuisia. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen ei saa heikentää asiakaslähtöisyyttä. (Sipilä 1996, 16.)

Asiantuntijapalvelun laatonäkemys voi virheellisesti olla lähellä teollisuuden laatonäkemystä. Teollisuuden laatonäkemys mukaan tarkasti määritelty on sekä hallittua että huippulaatua. Tarkasti määritelty palvelu on hallittua, mutta ei huipussaan. Vaihtelun puuttuminen on teollista laatua, asiantuntijan kohdella kaikkia asiakkaitaan samalla tavalla hän lisää tasa-arvoa, ei palvelun laatua. (Pitkänen 2006, 105 - 106.)

Asiantuntija usein kuvittelee, että hänen asiakkaansa kyllästyvät nopeasti. Tämä johtuu siitä, että asiantuntijoille asiat ovat kovin tuttuja ja siksi he itse kyllästyvät niihin nopeasti. Asiakkaalle palvelun vaihtelevuus viestittää laatuongelmista. Loistavaa palvelua saadessaan asiakas on siihen tyytyväinen vain, jos se on joka kerta yhtä loistavaa. Pienetkin eroavaisuudet vaikuttavat negatiivisesti. Epäjohdonmukaisuus aiheuttaa asiakkaalle hämmennystä. Asiantuntijan ja tuotteistetun palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia on kerta toisensa jälkeen identtinen toisto. Asiantuntija luo parhaiten uskottavuutta asiakkaalle sillä, että hän myös itse elää omien oppiensä mukaisesti. (Apunen & Parantainen 2011, 208 - 209.)

Asiantuntijapalveluiden kehittäminen on keino vastata kiristyneeseen kilpailutilanteeseen. Asiantuntijayrityksen keskeinen ydinosaamisalue on oppimisen kehittäminen, yrityksestä muodostuu ”oppimiskone”. Tuotteistaminen on oppimisen keskeinen apuväline. Oppiminen on helpompaa ja motivoivampaa silloin, kun tuotteistamisella on määritelty selvä tavoite ja tarkoitus. Tuotteistamalla mahdollistetaan kannattava räätälöinti. Tuotteistaminen asiantuntijapalveluissa on työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä ja erilaisten puitteiden luomista tapauskohtaisesti luotavalle sisällölle. Tuotteistamalla pystytään tekemään halvemmalla ja nopeammin laadukkaampaa ja asiakaslähtoisempää palvelua. Tuotteistamisen tarkoitus on vähentää henkilökohtaista kiirettä ja stressiä. (Sipilä 1996, 16 - 18.)

Asiantuntijapalveluiden tilanteet ovat kaikki erilaisia ja ratkaisujen niihin onkin pohjimmiltaan oltava asiakaslähtöisiä. Esimerkki onnistuneesta tuotteistamisesta on hyvät atk-ohjelmistot, joiden avulla asiakasneuvontaa tekevän henkilön on mahdollista antaa asiantuntevaa palvelua. Henkilön osaamisen ja tuotetuen yhdistelmästä syntyy hyvä asiakaslähtöinen asiantuntijapalvelu. (Sipilä 1996, 18.)

Asiakkaan informointi on yksi tärkeistä huomioitavista asioista pyrittäessä hyvään ja kokonaisvaltaiseen palveluun. Ikävä kyllä informointi voi jopa palvelun ammattilaiselta jäädä tekemättä. Syy informoinnin puuttumiseen voi olla se, että kun asiat ovat asiantuntijalle selviä ja hän tiedostaa mitä tulee tehdä, tiedon jakaminen muille unohuu. Asiantuntijan näkökulmasta asiat ovat hyvässä hoidossa ja etenevät parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntijan työssä osaaminen on keskeistä, huomio kiinnittyy ongelmaan ja sen ratkaisuun. Asiakas jää vaille huomiota, asiakasyhteistyö ja keskustelu puuttuvat. Työssä erikoistuminen, kapean alueen syvälinen asiantuntemus takaavat, että asiantuntijan työ sisältää tekniikkaa, tiedettä ja tiedon hankintaa. Asiakas on kuitenkin kokonaisuus jonka palveleminen ei kuulu enää kenellekään yrityksessä, jossa jokaisella asiantuntijalla on tarkka työnjako. Kuitenkin jokaiselle asiantuntijalle olisi tärkeää eläytyä asiakkaan tilanteeseen. (Pitkänen 2006, 47 - 50.)

Palvelu syntyy siitä hetkestä, kun asiantuntija tuottaa asiakkaalle arvoa. Hetki, jolloin asiantuntija muuttaa tiedon asiakkaalle hyödyksi. Tiedon tuottaminen on tärkeää ja tieto kiinnostaa asiantuntijaa. Asiakkaalle tietoa tärkeämpää on kuitenkin, se kuinka hän hyötyy siitä. Tutkimuksen tehtävä on tiedon tuottaminen, tiedon käyttöön tarvi-

taan viisautta. Palvelussa on kyse tiedon jalostamisesta hyödylliseen muotoon. (Pitkänen 2006, 53.)

Asiantuntijan suhtautuminen työnsä tuotteistamiseen koetaan usein negatiivisena. Tuotteistaminen mielletään niin, että työstä tulee liukuhihnamaista, ohjelmoitua ja jokaisesta nytkähdyksestä laskutetaan asiakasta. Asiantuntija pelkää arvonsa menettämistä. Pelko on turhaa. Tuotteistamisessa on kyse juuri asiantuntijan työn arvon tunnustamisesta. Osaamisen tuotteistaminen tuo osaamiselle arvon. (Pitkänen 2006, 58.)

Yritystä ja palveluita kehitetään asiakasta varten, mutta paras keino liiketoiminnan kehittämiseksi ei olekaan asiakkaat. Asiakkaalta kysyminen on yleisin tapa selvittää, mitä tehdään oikein tai mitä tulee parantaa. Hyödyllistä tietoa on kuitenkin paljon enemmän: kaikki tutkimus ja tiedon tallennus, mikä kuvaa käyttäytymistä. Usein tämä tieto jää hyödyntämättä, koska sitä tallennetaan muuhun käyttöön: laskutukseen tai asiakaspalvelukapasiteetin tasaamista varten puhelinpalvelussa tai myymälässä. Tätäkin useammin yrityksen sisällä olevaa tietoa, ei tallenneta. Tallentamaton tieto jää niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi asiakkaita kohtaaville henkilöille. Myyjät ja asiakasneuvojat kohtaavat näitä tilanteita työpäivänsä aikana: miten hyvin asiakas ymmärtää ohjeita, kauanko kestää suorittaa tietty työ, missä on vaikeuksia, mistä asioista asiakkaat kysyvät – lista on loputon. (Korkman & Aarantola 2009, 90 - 91.)

Asiantuntijat ovat usein pitkän taustan asiakaspalvelijoita ja tiedostavat hyvin, mikä merkitys heillä on asiakaskokemukselle ja sitä kautta asiakkaan tyytyväisyyteen. Vaikka ajatellaan palvelun olevan jo perushyvää tai jopa loistavaa, on aina mahdollisuus kehittää palvelua tuottamaan kokemuksellista lisäarvoa asiakkaalle. Kun halutaan kehittää asiakaskokemusta, panostetaan asiantuntijoiden koulutukseen. Huomioitavaa on, että työn kehittäminen ei ole enää ainoastaan tiedon ja perusasioiden osaamisen syventämistä. Nykyisin kehitetään myös omia työtapoja erilaisten viestintä-, vuorovaikutus- ja asiakaspalvelukoulutusten kautta. (Löytänä & Korteso 2011, 105 - 106.)

Viestinnän koulutuksesta esimerkkinä voisi käyttää sähköpostiviestien tärkeyttä. Viestien tulisi olla yhdenmukaisia koko palveluketjun läpi, koko henkilökunnan osalta. Sähköpostiviestinnässä tulisi varmistaa, että sisäistä viestintää ei lipsahda jälleenlähetettyinä asiakkaalle. Todistetusti asiakkaan saama sähköposti muokkaa asiakaskokemusta enemmän kuin kymmenen kokosivun mainosta Helsingin Sanomissa. Tämän

lisäksi asiakkaan on halutessaan helppo jakaa saamansa viesti sosiaalisessa mediassa eteenpäin. Sähköposti on siis arvokkaampi asia kuin mitä sen luomiseen ja lähettämiseen kuluu aikaa. On muistettava, että samalla tavalla sähköpostiviesti on kirjallinen kuten paperinen kirje, saate tai tiedote joka lähetetään asiakkaalle. Useimmiten on määritelty paperisen viestinnän ulkoasu yhtenäiseksi ja samanlaista huomiota pitäisi kiinnittää myös sähköpostiviesteihin. Lisäksi sähköpostin sisällön hiominen on arvokasta. Vastaanottajalle ei saa muodostua vääränlaista kuvaa viestin tarkoituksesta ja asiasisällöstä. (Löytänä & Korteso 2011, 111.)

Löytänen ja Korteson lisäksi viestinnän kehittämisen tärkeydestä ovat kirjoittaneet Apunen ja Parantainen (2011). Asiantuntijoiden sähköpostiviestinnässä kielivirheet ovat vaarallisia ja tehokkaita. Apunen ja Parantainen (2011) toteavat asiantuntijan virheitä sisältävän viestinnän tekevän hallaa alkaville asiakassuhteille. Yritysten valmiit ja viralliset tekstit viesteihin saattavat olla kunnossa. Rautaisen ammattitaidon omaava ja maailman parhaan asiantuntijan kieliongelmat peittävät asiantuntijan tiedot ja taidot alleen. (Apunen & Parantainen 2011, 18.)

#### **4 TALOUSHALLINNON PALVELUKESKUS**

Ensimmäisestä teollisesta vallankumouksesta on kulunut kaksisataa vuotta ja viimeiset kymmenen vuotta ovat olleet internetin nousukautta. Viime vuosien tapahtumien perusteella voidaan todeta, että on käynnistynyt kolmas teollinen vallankumous. Käynnissä olevan muutoksen vaikutukset tulevat osumaan erityisesti palvelusektoriin. Tulevaisuudessa tapahtuvan muutoksen huonoja puolia on se, että se tulee hävittämään paljon työpaikkoja sieltä missä niitä on yhteiskunnassamme eniten, eli palvelusektorilta. Hyvä asia palveluiden vallankumouksessa on sen luoma tila uudentilaisille työpaikoille. Työvoiman siirtyminen uudentilaisiin tehtäviin edellyttää tukeaa koulutus- ja työmarkkinajärjestelmiltä. (Hynninen ym. 2009, 171 - 172.)

Keskitetty taloushallinto ja erityisesti palvelukeskukset ovat yleinen suuntaus. Perinteisestä keskittämisenäkökulmasta poiketen palvelukeskustoiminnan lähtökohtana onkin tarjota korkeatasoista palvelua. Palvelukeskuksella saavutetaan myös perinteistä keskittämisestä saatavaa hyötyä eli mittakaavaetuna säästöjä kuluista. Yleensä puhuttaessa palvelukeskuksista tarkoitetaan yritysten sisäisiä palvelukeskuksia, joiden tarkoituksena on tuottaa ydinliiketoiminnoille esimerkiksi laadukkaita raportteja. Talou-



ushallinnon keskittäminen vähentää järjestelmän haavoittuvuutta ja parantaa mahdollisuuksia tehdä kattavat varahenkilöjärjestelyt. Palvelukeskukset tarjoavat myös paremmat mahdollisuudet työntekijöiden urakehitykselle. Henkilöt erikoistuvat taloushallinnon eri alueisiin ja näin saadaan syvennettyä osaamista. (Lahti & Salminen 2008, 174 - 175.)

Palvelukeskuksien hyötyjä ovat myös taloudellisen informaation sijaitseminen yhdessä paikassa keskitetysti ja tietojen yhdenmukainen ja ajantasainen tallennus. Lisäksi valvontakustannusten pieneneminen, prosessien kehittämisen yksinkertaistuminen, joustavuus ja toiminnan läpinäkyvyys ovat keskittämisessä saavutettuja etuja. Yritykset sijoittavat ensisijaisesti volyymeiltaan suuret ja suorituksina toistuvat samankaltaiset toiminnot palvelukeskuksiin. Edellä mainituissa toiminnoissa saavutetaan merkittävimmät kustannussäästöt ja niitä pystytään pitkälti automatisoimaan. Yleisimpiä taloushallinnon palvelukeskuksissa hoidettuja toimintoja ovat osto- ja myyntilaskujen käsittely, pääkirjanpito, sekä käyttöomaisuuden ja investointien hallinta. Tilausten käsittely ja perintä ovat harvemmin palvelukeskuksen hoitamia toimintoja. (Lahti & Salminen 2008, 174 - 175.)

Palvelukeskustoiminta alkoi suuria tehtaita muistuttavalla toiminnalla, paperilaskujen ja muiden dokumenttien käsittelyä varten käynnistetyllä toiminnalla. Pian oivallettiin, että palvelukeskuskonsepti soveltuu myös korkeamman lisäarvon tuottavien asiantuntijapalveluiden keskittämiseen. Taloushallinnon tapahtumien käsittelyn ohella voidaan tarjota liiketoiminnoille palvelukeskuksesta rahoitusfunktio ja osa johdon laskenta-toimesta. (Lahti & Salminen 2008, 174 - 175.)

Modernien järjestelmien avulla on mahdollista saavuttaa säästöjä, mutta toinen apukeino on volyymit. Suomalaiset palvelukeskukset ovat maailmanlaajuisesti katsottuna melko pieniä. Suomalaisten taloushallinnon palvelukeskusten haasteena on hakea mitataavahyötyjä panostamalla palveluntarjontaan, ulkoistamalla ulkopuolisille palveluntarjoajille ja yhdistämällä eri yhtiöiden talouspalvelukeskuksia. Tulevaisuuden suuntauksena on taloushallinnon palvelukeskuksien palvelutarjonnan laajentaminen ja asiakaskunnan lisääminen. (Lahti & Salminen 2008, 176.)

Työelämän muutoksessa ajankohtaista on huomioda, että yhteiskuntamme työllistävimpään palveluiden sektoriin kohdistuu tällä hetkellä kaksi aiemmin tuntematonta

suurta muutosvoimaa. Ensimmäinen muutos on, että tuotteiden ja palveluiden, joille tunnusomaista on tiedon vastaanottaminen, käsittely ja uuden tiedon tuottaminen siirtyy digitalisoinnilla tietoverkkoihin. Toinen muutos on kehittyvien talouksien työvoiman osallistuminen tietoverkkojen kautta kehittyneiden maiden, kuten Suomen, palvelutuotantoon. Nämä kaksi tekijää muuttavat käsitystämme palvelujen automatisoinnista ja paikallisuudesta. (Hynninen ym. 2009, 165.)

Muutoksen voimasta taloushallinnon organisointi muuttuu kun digitaalisuus mahdollistaa töiden sijoittamisen maantieteellisesti eri paikkoihin. Muutos kehittää taloushallintoprosessien ulkoistuspalvelumarkkinoita ja synnyttää uusia palvelukonsepteja. Digitaalisuus antaa mahdollisuuden joustavaan työskentelyyn, kun molemmat osapuolet, palvelukeskuksen henkilökunta sekä sen asiakkaat, käyttävät samaa sovellusta yhdessä. (Lahti & Salminen 2008, 172.)

#### **4.1 Sähköisen toimintaympäristön vaatimukset yrittäjältä**

Yrittäjäasiakkaan näkökulmasta tietojärjestelmäpalvelut ovat tarpeellisuudestaan huolimatta monimutkainen työväline. Tietojärjestelmää voi käyttää useampi henkilö ja arvoa järjestelmälle tuo sen nopeus, helppokäyttöisyys, kunnolliset käyttöohjeet, suomenkielisyys, toimiva mikrotuki ja yhteensopivuus eri osastojen välillä. (Sipilä 1998, 68.) Vaatimuksia ohjelman toiminnoille on yhtä monta kuin on käyttäjiäkin. Kyselyssä yrittäjiltä on pyritty selvittämään edellä mainittujen asioiden toteutumista.

Tietojärjestelmien selkeys vaikuttaa arvoa parantavasti yrittäjän kokemuksiin. Harvemmin ITC-asiantuntijat ja tietojärjestelmistä vastaavat ovat kontaktissa yrittäjän kanssa. Kuitenkin järjestelmillä on yllättävän suuri vaikutus yrittäjän kokemuksiin. Tärkeimmät tekijät tietojärjestelmissä ovat käytettävyys, toimintavarmuus ja järjestelmien kehittäminen käyttäjien eli yrittäjien näkökulmasta. Liian usein verkkopalvelut, kuten taloushallinnon ohjelmat, on toteutettu palveluja tarjoavan yrityksen prosessien ja toimintojen näkökulmasta. Järjestelmät on avattu yrittäjien käyttöön, mutta niiden sujuva käyttäminen vaatii perehtyneisyyttä. Järjestelmissä käytetään taloushallinnon ammattilaiselle suunnattua viranomaisslangia, jota yritysmaailman käyttäjän on mahdoton ymmärtää. Parhaimmillaan verkkopalvelut helpottavat ja nopeuttavat asioiden hoitamista ja ovat myös ajasta ja paikasta riippumattomia. (Löytänä & Korteso 2011, 97 - 98.)

Ihmiselle on luontaista sopeutua ympäristön muutoksiin. Olemme kuluttajina joustavia ja motoriset taitomme ovat ainakin osittain sopeutuneet nykyteknologiaan. Tietokoneen välityksellä asiointi ja puhelimen käyttäminen kuuluvat nykykuluttajan perustaitojen tasoon. Kehityksen kasvun huomaa ajatellessa niitä kuluttajia, jotka ensimmäisinä ajoivat T-mallin Fordia. Heille autolla ajaminen oli motorisen haasteen lisäksi ammattimaisen osaamisen taso. Nykykuluttaja käy autokoulun lähinnä velvoitteesta ajolupaa varten, ajattelematta ajamista sen suurempana haasteena. (Korkman & Arantola 2009, 29.)

#### **4.2 Sähköisen toimintaympäristön vaatimukset kirjanpitäjältä**

Sähköisyys ja digitaalisuus taloushallinnossa tuovat uusia osaamisvaatimuksia myös kirjanpitäjille. Toimenkuvat ja työtehtävät muokkaantuvat perinteisestä poiketen enemmän prosessiohjaukseksi ja kontrolloinniksi. Kirjanpitäjien tulee osata käyttää uusia järjestelmiä ja hyödyntää digitaalisuuden tuomia mahdollisuuksia tehokkaasti. (Lahti & Salminen 2008, 26.)

Ongelmaksi asiakastilanteissa voi huomaamatta tulla asiantuntijan asia- tai sisältöpiitoinen suhtautuminen. Asiakastyytyväisyystutkimusten tulosten mukaan asiantuntijan tulisi kiinnittää huomiota myös kokonaisuuteen ja asiakkaan tunteisiin. Teknisen huippuosaamisen lisäksi asiantuntijan eläytyminen asiakkaan tunnetilaan on asiakkaalle merkittävä tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä. (Sipilä 1998, 117 - 118.)

Merkittävä etu asiakkaan uskollisuudessa asiakaspalvelun toimittajaa kohtaan syntyy, kun pystytään luomaan ihmisten välille tunneside. Etäasiakkuudessa työvälineinä ovat sähköposti, puhelin ja videoneuvottelut. Näiden avulla on vaikea luoda tunnesidettä. Tunnesidettä voidaan lujittaa tutustuttamalla asiakas toimittajaan, lisäksi monivuotinen asiakkuus itsessään on lujittava tekijä. Nykyaikana siirrytään yhä harvempiin henkilökohtaisiin kontakteihin, jolloin yhden kontaktin tärkeys korostuu. (Lehtinen 2004, 141.)

Taloushallintoalan kilpailuedun lähde ei enää ole raha, vaan osaavat ihmiset. Panostetaan yhä enemmän työntekijöiden osaamiseen ja yhteistyön kehittämiseen. Osaavat ihmiset ovatkin lisäämässä yrityksen aineetonta pääomaa. Tästäkin pääomasta tulee

huolehtia ja osaamista on seurattava sekä kehitettävä yrityksen hyväksi. (Ojala 2008, 49.)

Huomion kiinnittyessä osaamiseen vaaditaan taloushallinnon työntekijöiltä yhä enemmän, kuten makrotason Excel osaamista. Tämän avulla pystytään käsittelemään suuria tietomassoja sekä kielitaitoa. Kielitaidoista nostetaan esiin englanti, joka on monessa konsernissa sisäinen kieli, jolla pystytään kommunikoimaan sujuvasti niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin kanssa. Muita Rytsyn (2012) mainitsemia vaatimuksia ovat neuvottelutaidot laaja kokonaisnäkemys ja perehtyminen asiakasyritykseen laajemmin kuin koskaan aiemmin sekä johtamistaidot. Haasteita ja mielenkiintoisia tehtäviä tarjotaan työntekijöille. Nykyaikana ei kuitenkaan vaatimuksia tule pelkästään työvoimalle, vaan yhä useampi työntekijä edellyttää yritykseltä sähköistä toimintaympäristöä. Sähköinen toimintaympäristö helpottaa taloushallinnon työntekijän työtä. (Rytsy 2012, 37.)

Salo (2011) toteaa, että taloushallinnon ammattilaisten osaamisvaatimukset kasvavat. Taloushallinnon ammattilaiselta vaaditaan myös sähköistettyjen toimintojen ja niiden prosessien hallinnassa käytettävien ohjelmistojen tuntemista. (Salo 2012, 32 - 33.) Henkilökunnan järjestelmäosaamisen puolesta puhuvat myös Kaario ym. (2004). He muistuttavat henkilöstön järjestelmäkoulutuksen tärkeydestä ja lisäksi siitä, että henkilöstö on saatava todella hyödyntämään järjestelmää. Koulutus on vain yksi tapa antaa käyttäjille tietoa järjestelmästä, tärkeämpää on käyttäjien määrä ja käytön laajuus. (Kaario ym. 2004, 69.)

Salon (2011) mukaan asiantuntija toimii prosessien ja toimintojen tuottamien tietovirtojen valvojana ja tarkistajana. Usein eri prosesseista hallinnoivat eri henkilöt. Työtehtäviä eritellään ja pääkirjanpitäjän rooli onkin vastata myös muiden henkilöiden hallinnoimista prosessien sisällöstä. Tehtävien eriytyminen siirtää taloushallinnon vaativia tehtäviä uusien, ehkä kokemattomampien henkilöiden hallintaan. Tiimityöskentely korostuu, tarvitaan myös toimivaa ihmisten välistä yhteistyötä ja kommunikaatiokykyjä. Salon (2011) mukaan aktiivista vuorovaikutusta ei ole lueteltu perinteisesti kirjanpitäjien vahvuuksiin. Päinvastoin kirjanpitäjiä on luonnehdittu yksin työtä tekeviksi, hiljaisiksi puurtajiksi. Nykymaailmassa taloushallinnon ammattilaiselta vaaditaan tehtävän onnistumiseksi erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja. (Salo 2012, 32 - 33.)

Aikaisemmin kirjanpitäjän tärkein taito on ollut laskentaosaaminen. Painopiste on muuttunut toimialalla tapahtuvien muutosten myötä. Yrityksen tulevaisuuden suunnittelu kuuluu tulevaisuuden kirjanpitäjän työkuvaan. Työkuvaan tulee entistä vahvemmin mukaan kirjanpitäjän itsenäinen vastuu asiakassuhteesta. Taloushallinnon työ muuttuu sähköisten järjestelmien avulla ajantasaiseksi raportoinniksi. Muutoksesta puhuttaessa herää usein pelko siitä, että työmäärä vähenisi. Tilitoimistoalan työmäärä ei ole ulkoistamispäätösten myötä vähentynyt, päinvastoin se on jopa lisääntynyt. Samalla työkuva on muuttunut enemmän asiantuntijuuden suuntaan. Kirjanpitäjistä on kasvamassa sosiaalinen asiantuntija. Muutoksen myötä viestintätaitojen merkitys kasvaa. (Kinnunen 2012.)

Kirjanpitäjän pitäisi pystyä myymään asiakkaalleen ajatus uudesta toimintamallista ja sen hyödyistä sekä perustelemaan muutoksen tarpeellisuus. Taloushallintoalan toimittajien on entistä vahvemmin huomioitava lainsäädännöllisen ja verotuksellisen koulutuksen ohella myös tietotekninen, myynnillinen ja asiakaspalveluosaaminen. Kinnusen (2012) artikkelissa tuodaan esiin myös se seikka, että kirjanpitäjistä tulee uuden sähköisen järjestelmän myötä asiakasyrityksensä niin sanottu talouspäällikkö, mutta sen lisäksi hänestä voi järjestelmän pääkäyttäjänä tulla myös asiakasyrityksensä järjestelmätukihenkilö. (Kinnunen 2012.)

## **5 YRITTÄJIEN JA HENKILÖKUNNAN KOKEMUKSET**

Palvelukeskuksessamme voimme todistaa kahta ajankohtaista muutosvoimaa: digitalisointi ja kehittyvien talouksien työvoiman osallistuminen tietoverkkojen kautta kehittyneiden maiden, kuten Suomen palvelutuotantoon. Muutoksista näkyvämpi tekijä on digitalisointi, mutta yhtä suuressa osassa Palvelukeskus X:n käytännöissä on kehittyvien talouksien työvoiman osallistuminen tietoverkon kautta palvelutuotantomme. Palvelukeskus X on ollut alusta asti irrallaan paikallisuudesta ja palvelut asiakkaita ilman maantieteellisten välimatkojen rajoitteita. X Palvelukeskuksen henkilökunta käyttää samaa sovellusta joustavasti pilvipalvelun kautta, yhdessä asiakkaiden eli yrittäjien kanssa. Molempien osapuolten näkemyksiä on otettu tutkimukseen mukaan. Kysymysten tarkoitus on ollut saada tarkentavaa tietoa tekijöistä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen palvelukeskuksen palvelun ja käyttämämme ohjelmiston osalta. Erotellakseni oman tekstin ja kyselyn vastauksista suoraan lainatut tekstit olen kursivoinut lainaukset.

## **5.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimustyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys. Tästä johtuen arvioin tutkimustani näiden kahden tekijän avulla. Tutkimustyön luonteeseen kuuluu virheiden välttäminen mutta, tästä huolimatta tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tutkimuksen reliabilisuus eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tutkimukseni tulosten luotettavuutta puoltaa se, että pienestä otantakoosta huolimatta vastauksista näkyy samanlaisten vastausten toistuvuus. Tutkimuksen validuus eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym. 2004, 216 - 218.)

Tutkimuksessani oli käytössä kaksi erilaista otantajoukkoa; Palvelukeskus X:n henkilökunta ja yrittäjät. Kysymykset esitettiin heille kyselylomakkeella. Tällä pyrin tarkentamaan tutkimuksen pätevyyttä. Lisäarvoa tutkimuksen pätevyydelle olisin saanut käyttämällä erilaisia tutkimusmenetelmiä yhdessä. Rajallisen ajankäytön vuoksi tämän tutkimuksen yhteydessä ei ollut mahdollisuutta tehdä tarkentavia haastatteluja kyselylomakkeiden lisäksi. (Hirsijärvi ym. 2004, 216 - 218.)

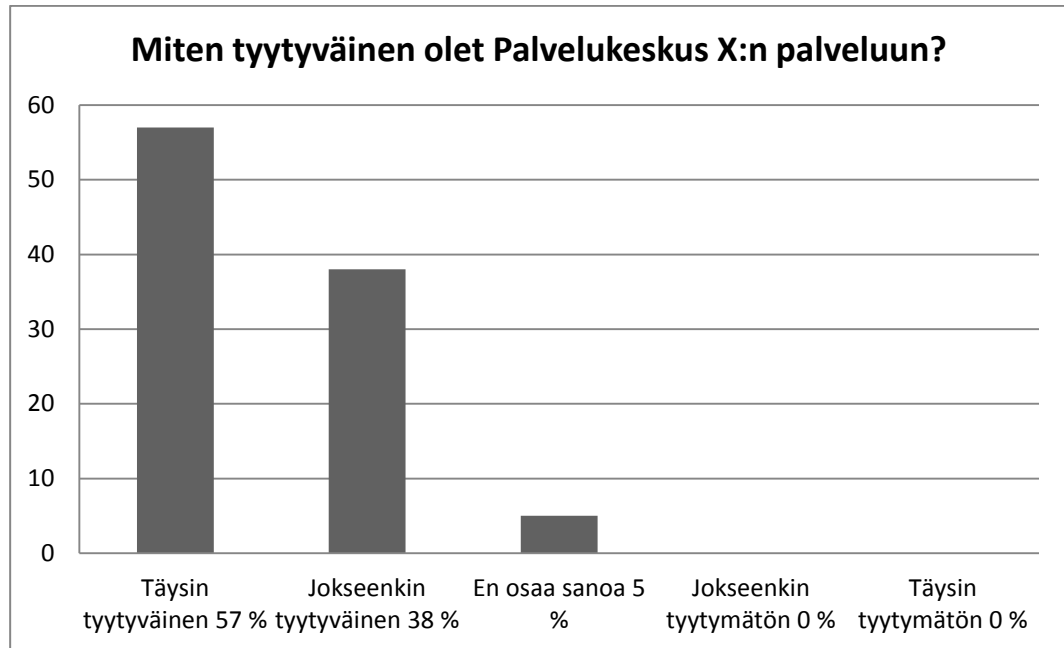
## **5.2 Yrittäjien taustatiedot**

Yrittäjien taustatiedoista kävi ilmi, että kyselyyn osallistui pääosin naisia. Yritysten toimialana oli joko kiinteistöhoito tai siivousala ja näistä kahdesta siivousalan yrittäjiä oli enemmän. Yrittäjien ikäjakauma oli hajanainen, vähiten vastaajia kuului ikäryhmään jota edustavat yli 65-vuotiaat. Yrittäjistä eniten kuului ikäryhmään 45 - 54 vuotta. Vastaajia oli ympäri Suomea, heitä oli kaikista muista lääneistä paitsi Ahvenanmaan läänistä. Pääosin vastaajat olivat Etelä-Suomen tai Länsi-Suomen läänien alueilta.

## **5.3 Yrittäjien kokemukset ja kehittämisajatukset**

Yrittäjiltä saamieni kokemusten ja kehittämisajatuksien perusteella voidaan todeta, että he ovat tyytyväisiä Palvelukeskus X:n asiakkaita. Vaikka hyvää palautetta on mukavaa saada ja sen perusteella tiedetään onnistumisen taso palvelussa, on tärkeää kiinnittää huomio niihin epäkohtiin, joita tulee esille. Huono palaute onkin näin ollen tärkeämpää Palvelukeskus X:n kehittämistä ja tulevaisuutta ajatellen. Yleisellä tasolla

yrittäjien tyytyväisyys Palvelukeskus X:n palveluun asteikolla 1 – 5 oli jopa 4,5. Tarkemmassa kokemusten läpikäymisessä havaitaan ne tärkeät, parannettavat asiat.



### **KUVIO 1. Yrittäjien tyytyväisyys Palvelukeskus X:n palveluun**

Kuviossa 1 on näkyvissä yrittäjien tyytyväisyys Palvelukeskus X:stä saamaansa palveluun. Palvelukeskus X:n palveluun 57 % yrittäjistä oli täysin tyytyväisiä ja 38 % jokseenkin tyytyväisiä. Saamaansa palveluun täysin tyytymättömiä tai jokseenkin tyytymättömiä ei ollut lainkaan. Yrittäjät ovat siis tyytyväisiä saamaansa palveluun.

Yrittäjistä 62 % ilmoitti olevansa yhteydessä kirjanpitäjään kuukausittain, ja 24 % ilmoitti olevansa yhteydessä kirjanpitäjäänsä viikoittain. Yrittäjistä 14 % ilmoitti pitävänsä yhteyttä kirjanpitäjään harvemmin kuin edellä mainituissa vaihtoehdoissa.

Yrittäjät kokevat kirjanpitäjän olevan helposti aina tavoitettavissa puhelimitse 59 % osuudella. Yrittäjistä 39 % arvioi, että kirjanpitäjän tavoitti useimmiten helposti puhelimitse. 2 % luokitteli vastaukseksi harvoin.

Kirjanpitäjien reagointiaikaa sähköpostiviesteihin selvitettäessä tuli ilmi, että 68 % koki saaneensa vastauksen sähköposteihin saman päivän aikana. Yrittäjistä 32 % ilmoitti, että kirjanpitäjä reagoi sähköpostiviestiin seuraavana päivänä. Näitä kahta vaihtoehtoa myöhempää ajankohtaa ei ollut kukaan valinnut.

Kirjanpitoon liittyvissä asioissa yrittäjistä valtaosa, 81 %, oli sitä mieltä, että on saanut riittävästi tietoa aiheesta. Paljon pienempi osa yrittäjistä, 9 %, oli sitä mieltä, että ei ollut saanut riittävästi tietoa yrityksensä kirjanpidosta ja 10 % toivoi saavansa lisätietoa.



**KUVIO 2. Palvelukeskus X palvelun luotettavuus ja asiantuntevuus**

Palvelukeskuksen palvelun luotettavuudesta oltiin lähes yksimielisiä. Kuviossa 2 on yhdistetty luotettavuuden ja asiantuntevuuden tulokset. Kuvioista 2 näkyy että yrittäjistä 74 % oli sitä mieltä, että palvelu on täysin luotettavaa. Jokseenkin samaa mieltä oli 25 % ja jokseenkin eri mieltä oli 2 %. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan.

Palvelukeskuksen palvelun asiantuntevuus oli arvostettu lähes samalla tasolla kuin luotettavuus. Yrittäjistä 66 % oli täysin samaa mieltä siitä, että palvelukeskuksen palvelu on asiantuntevaa, jokseenkin samaa mieltä oli 31 %. Jokseenkin eri mieltä oli vain 3 % ja täysin eri mieltä ei ollut yrittäjistä kukaan.





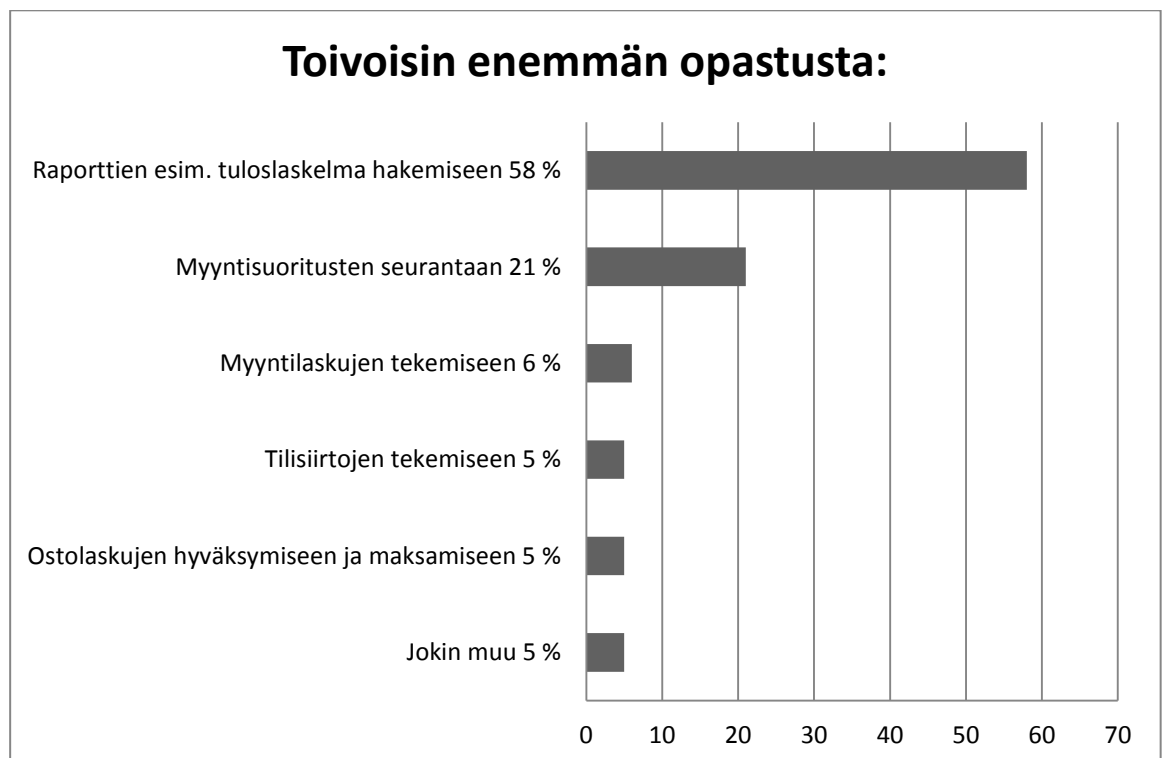
**KUVIO 3. Lisäkoulutuksesta kiinnostuneet**

Kuviossa 3 on yrittäjien vastaukset kiinnostuksesta lisäkoulutusta kohtaan. Yrittäjien koulutusinnostusta kysyttäessä kävi ilmi, että 51 % ei ollut kiinnostunut koulutustarjonnasta ehdotetuista aihealueista. He, jotka olivat koulutuksesta kiinnostuneita, kertoivat olevansa eniten kiinnostuneita aiheista tuloslaskelman ja taseen tulkitseminen ja paljonko myynnin tulee kehittyä, jotta työntekijän palkkaaminen kannattaa sekä yhtiömuodon muutoksen edellytyksiin liittyvät aiheet. Tämä oli mielestäni yllättävä tulos. Lisäksi olisin kuvitellut, että kaluston hankinnan vaikutukset tulokseen olisi ollut ainakin kiinteistöalan yrittäjiä kiinnostava aihealue. Lisäkoulutus tästä aiheesta ei kuitenkaan kiinnostanut ketään kyselyyn vastanneista. Kysymyksen vastaukseen voi vaikuttaa se, että yrittäjät ovat kokeneita ja ovat jo perillä näistä asioista tai sitten hankkivat tarvitsemansa koulutuksen ja tiedon jotain toista kautta.

Yrittäjiltä haettiin myös toiveita mahdollisten koulutuksien järjestämismuodoista. Suosituin koulutusmuoto oli puoli päivää kestävä virtuaalikoulutus, joka järjestetään useammalle henkilölle yhtä aikaa. Tämän vaihtoehdon valitsi 52 %. Aika on rahaa yrittäjillekin ja virtuaalikoulutus ei aiheuta matkakustannuksia. Toinen suosikki oli

44 % vastaajien valitsema koko päivän kestävä luokkahuonekoulutus. Tässä voivat näkyä myös käyttäjien erot oppimiseen liittyen; toiset käyttävät virtuaalikoulutusmahdollisuutta jo arkipäivässä ja toisilla voi olla ennakkoluuloja tietotekniikkaa kohtaan.

Lisäksi koulutettavat aiheet ovat sellaisia, että niiden oppimista helpottaa kasvokkain koulutus. Kukaan ei kokenut hyväksi henkilökohtaista koulutusta, jonka kesto on puoli päivää ja vain yksi vastaajista oli sitä mieltä, että henkilökohtainen puolen päivän mittainen virtuaalikoulutus olisi miellyttävien koulutusmuoto. Yrittäjien mielipiteisiin on voinut osaltaan vaikuttaa eri koulutusmuotojen väliset hintaerot.



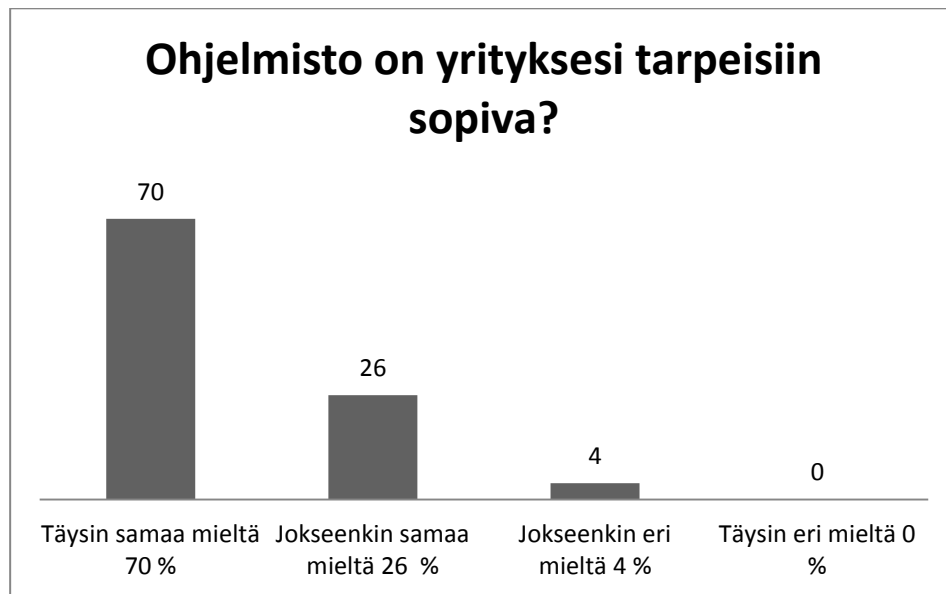
#### **KUVIO 4. Opastuksen tarve**

Kuviossa 4 näkyvät ne aiheet, joista yrittäjät toivoisivat lisää opastusta Ohjelmisto X:n käytössä. Vastaajista enemmistö toivoi opastusta eniten raporttien haussa ja seuraavaksi eniten toivottiin opastusta myyntisuoritusten seuraamisessa.

Yrittäjistä 88 % on käyttänyt ohjelmistoa yli vuoden. Yhtään juuri aloittanutta ei ollut joukossa mukana ja alle vuoden käyttökokemus oli 12 % vastaajista.

Ohjelmisto X on ahkerassa käytössä ja usein yrittäjien arjessa mukana. Sen osoittavat tulokset, jotka kertovat yrittäjien sisäänkirjautumistiheydestä ohjelmaan. Yrittäjistä 79 % ilmoitti kirjautuvansa ohjelmistoon viikoittain, päivittäin kirjautuvien määrä oli 12 %. Harvemmin eli kuukausittain kirjautui 9 % ja tätä harvemmasta kirjautumistiheydestä ei kukaan ilmoittanut.

Ohjelmisto X:n helppokäyttöisyydestä 52 % yrittäjistä oli jokseenkin samaa mieltä. Täysin samaa mieltä ohjelmiston helppokäyttöisyydestä oli 46 %. Kukaan ei ilmoittanut, että olisi täysin eri tai jokseenkin eri mieltä helppokäyttöisyydestä.



### KUVIO 5. Ohjelmisto X:n sopivuus

Vaikka edellisen kysymyksen vastauksissa ohjelmaa ei pidetty yksimielisesti helppokäyttöisenä, niin kuitenkin vastaajat olivat melkein yksimielisiä siitä, että ohjelmisto on yrityksen tarpeisiin sopiva. Kuviossa 5 näkyy, että 70 % yrittäjistä kokee, että Ohjelmisto X on sopiva heidän yrityksensä käyttöön.

Opastusta ohjelmiston käyttöön koki saaneensa riittävästi 93 % vastaajista ja vain 7 % vastasi, että ei ole saanut koulutusta riittävästi.

Avoimia kysymyksiä oli neljä kappaletta. Ensimmäinen avoin kysymys etsi vastausta siihen, mitä hyvää ja mitä huonoa palvelukeskuksen palvelussa yrittäjien mielestä on. Hyviä asioita tuli enemmän esille kuin huonoja. Huonoa palvelussa koettiin olevan

osittain persoonaton palvelu, se, että yrittäjä ei ole tavannut kirjanpitäjää ja välimatka, eli yrittäjä on eri paikkakunnalla kuin kirjanpitäjä.

Huomioni kiinnittyi yrittäjien mielipiteissä myös siihen, että kirjanpitäjien vaihtuvuus koettiin negatiivisena. Mielipiteistä tuli myös ilmi, että luottamussuhde kärsii henkilökunnan vaihtuessa.

Palvelun hyvinä puolina nostettiin esiin sujuvuus, virheiden vähyys, palveluhenkisyyskehittyminen, mukava ja moitteeton palvelu, ammattitaito, henkilökohtainen palvelu tarvittaessa, aktiivinen toiminta ja tunne siitä, että asioista huolehditaan. Tärkeää on ammattitaidon lisäksi palvella asiakasta tunteella.

Toinen avoin kysymys liittyi lisäkoulutuksen tarpeeseen. Yrittäjälle oli annettu vaihtoehtoja, joiden lisäksi hän sai kertoa, mikäli häntä kiinnosti jokin muu koulutus. Lisäkoulutusta ei kommentoitu muulla tavoin kuin ”kaikki edellä mainitut vaihtoehdot”.

Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta vastaukset antoivat tutkimukseeni arvokasta tietoa. Kolmanteen avoimeen kysymykseen, joka oli edellisen kaltainen, yrittäjän ohjelman opastuksen tarvetta kysyttiin antamalla vastaus vaihtoehdot valmiiksi. Viimeisenä oli kohta: Jokin muu, mikä? Tähän kysymykseen oli tullut vain yksi vastaus: *tyypillisimmät pienet virheet*. Tästä vastauksesta päättelyminen ja sen lisäselvittäminen jää X Palvelukeskuksen tiiminvetäjän selvitettäväksi. Hän tekee selvitystyön, siitä kuka vastauksen on antanut ja tiedustele tarkempaa kuvausta vastaukseen. Vastaus ei tuottanut tutkimukseeni tietoa, jota olisin voinut hyödyntää.

Viimeinen avoin kysymys yrittäjille oli ohjelmistoon liittyvät asiat. Palautteesta käy ilmi, että opastusta ja kertausta sekä kirjanpitäjän apua ohjelman käytöstä tarvitaan. Ohjelma on myös saanut kehuja helppokäyttöisyydestään, mikä on ohjelman tarkoituksin. Erityiskiitoksen ansaitsee perintäpalvelun todella helppo käytettävyys. Perintäpalvelu on jo tässä vaiheessa saanut yrittäjiltä positiivista huomiota vaikka palvelu on ollut toiminnassa vasta muutaman kuukauden. Ohjelmisto koettiin turhauttavaksi ja monimutkaiseksi niiltä osin, mitä tarvitsee harvemmin käyttää. Lisäksi mainittiin, että ohjelman käyttö on erilaista yrittäjälle kuin taloushallinnon ammattilaisille.

#### 5.4 Palvelukeskuksen henkilökunnan vastaukset

Käynnissä oleva muutos ja internetin nousukausi vaikuttavat vahvasti palvelusektoriin. Muutos aiheuttaa uudenlaisen työvoiman tarpeen, vanhoja työpaikkoja häviää ja samalla muodostuu uudenlaisten tehtävien tarve. Taloushallinnon Palvelukeskus X pyrkii vastaamaan uuteen haasteeseen ja luomaan edellytykset kehittyvälle työlle, sekä vastaamaan uusiin palvelusektorin tarpeisiin.

Tämä kehitys nostaa esiin kysymyksiä, kuten millaista kouluttautumista kirjanpitäjä tarvitsee perinteisen kirjanpitopalvelun muuttuessa asiantuntijapalveluksi? Tämän vuoksi Palvelukeskus X:n henkilökunnalta on kartoitettu, millaisesta koulutuksesta he näkisivät työssään hyötyvän. Sähköisessä taloushallinnossa kirjanpitäjältä vaaditaan myös käytettävän ohjelmiston läpikotaista tuntemista. Kyselyssä on sen vuoksi mukana kysymys, joka käsittelee niitä asioita joita kirjanpitäjä opastaa ohjelmistosta yrittäjälle.

Käsittelen tässä osiossa palvelukeskuksen henkilökunnan kyselyn tuloksia. Kyselylomake sisälsi 11 kysymystä, avoimien kysymysten joukossa oli yksi monivalintakysymys. Pääosin keskityttiin samoihin kysymyksiin kuin yrittäjiltä kysytyissä aihepiireissä. Erotellakseni oman tekstin ja kyselyn vastauksista suoraan lainatut tekstit olen kursivoinut lainaukset.

Palvelukeskus X:n henkilökunnan mielestä yrittäjien tyytyväisyyteen vaikuttaviksi tekijöiksi nostettiin esiin palvelukeskuksen henkilökunnan asiantuntijamaisuus, luotettavuus ja nopeus reagoida asiakkaan yhteydenottoihin. Taloushallinnon asioissa yrittäjän neuvominen ja opastaminen koettiin myös luonnollisesti tyytyväisyyttä lisääväksi asiaksi. Tyytyväisyyttä tässä taloushallinnon asioiden neuvomisessa lisätään, kun kirjanpitäjä tekee sen selkokielellä, ei viranomaisslangilla. Kirjanpitäjät olivat kokeneet, että yrittäjät ovat tyytyväisiä, jos he saavat tietoa ajankohtaisista asioista kirjanpitäjältään.

Tyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi mainittiin myös se, miten lomien ja muiden poissaolojen sijaisuus on Palvelukeskus X:ssä järjestetty. Oman kirjanpitäjän poissaolo ei vaikeuta yrittäjän asioiden hoitamista.

Henkilökunnan mielestä yrittäjät arvostavat sitä, että saavat samasta paikasta kaikki palvelut. Laaja palveluvalikoima pitää sisällään myös niitä palveluita joita yrittäjä tarvitsee harvemmin. Toimivat järjestelmät nostettiin yhdeksi tyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. Samalla tavalla toiseen suuntaan Ohjelmisto X:n toimimattomuus taas lisää tyytymättömyyttä yrittäjissä. Tyytymättömyyttä aiheuttavina asioina nostettiin esille myös se, jos kirjanpitäjälle sattuu toistuvasti sama virhe tai aikatauluissa ei pysytä.

Verotuksen ja hyvän kirjanpitotavan sekä lainsäädännön noudattamisesta aiheutuu tyytymättömyyttä jos yrittäjä kokee asian negatiivisella tavalla. Negatiivisena yrittäjät kokevat esimerkiksi verotuksen riittämättömyydestä aiheutuneet jälkimaksut siitakin huolimatta, että riittämättömyys olisi ollut jo ennakkoon yrittäjän tiedossa. Tilanteessa jossa verotuksen ennakoimisessa kirjanpitäjä on onnistunut, ovat yrittäjät tyytyväisiä. Tyytyväisyyttä siis lisää, jos verotuksesta ei koidu lisää maksettavaa tai tulee veronpalautuksia.

Mainittakoon henkilökunnan aistineen myös tyytymättömyyttä etäkirjanpidon aiheuttamasta *face to face -kontaktin puuttumisesta*. Tässä otettiin esille vertaus sellaiseen kirjanpitäjään, jolla on oma tilitoimisto lähellä yrittäjää ja he voivat tavata tarvittaessa jopa viikoittain. Verrattiin perinteiseen tilitoimistomalliin, ja koettiin kasvotusten kohtaamisten vähentymisen aiheuttavan tyytymättömyyttä.

Henkilökunta arvioi yrittäjien kaipaavan eniten koulutusta raporttien, kuten tuloslaskelman ja taseen tulkinnassa, Ohjelmisto X:n käytössä ja verotukseen ja lainsäädäntöön liittyvissä asioissa. Eniten edellä mainituista sai huomiota raporttien hakuun ja tulkintaan opastava koulutus. Myös osto- ja myyntireskontrien sekä viestinnän koulutusta ehdotettiin tarpeellisiksi koulutusvaihtoehdoiksi. Tarkempia määritelmiä tarpeelliseen koulutukseen liittyen olivat yrittäjille järjestettävät koulutus liittyen elinkeino-erotukseen ja koulutus siitä, mitkä kulut kuuluvat yrityksen kirjanpitoon.

Kaikissa vastauksissa todettiin, että jos yrittäjällä on aiempaa kokemusta tietotekniikasta, esimerkiksi pankkipalveluiden käytön kautta, niin Ohjelmisto X on yrittäjälle helpokäyttöinen. Painotettiin myös, että kokeilemalla ohjelman toimintoja on yrittäjänkin helppo päästä käyttämään ohjelmaa sujuvasti.

Kuitenkin tuotiin esiin, että harvemmin tarvittavat asiat *kuten laskun tekeminen tilapäisasiakkaalle*, voivat tuottaa päänvaivaa Ohjelmisto X:n käytössä.

Useassa vastauksessa tuotiin esille, että kirjanpitäjä ohjaa eniten Ohjelmisto X:n käytössä yrittäjiä myyntilaskujen tekemisessä ja myyntisuoritusten seurannassa. Erityisesti ohjelman puutteeksi nostettiin esiin myyntilaskujen tekemiseen liittyvä viimeistelyvaihe, jota ilman laskut eivät lähde eteenpäin; viimeistele prosessi-painikkeen painaminen jää yrittäjältä tekemättä.

Perustoimintoihin liittyen mainittiin, että ohjausta on annettu yrittäjille laskujen maksamisessa ja myyntilaskutusta varten asiakkaan perustamisessa ohjelmaan. Ohjelmistosta ei ymmärretä ostoreskontrassa laskun hyväksymisprosessia, jossa lasku tulee hyväksyä ennen maksuun siirtämistä. Ostoreskontra on tärkeä osa yrittäjälle ja maksujen tulee lähteä ajallaan, ettei niistä aiheudu korko- tai viivästyskuluja. Ostoreskontrasta tuotiin esiin myös huomautuslaskujen näkymän epäselvyys. On ongelmallista, että huomautuslaskut näkyvät nollassummaisena, mikä aiheuttaa sen, että niiden tilana lukee maksettu eikä avoin. Koska tila on maksettu, yrittäjät eivät käy katsomassa mitä lasku pitää sisällään ja laskut jäävät huomiotta.

Ostoreskontranäkymässä taas jo aiemmin maksettujen laskujen näkyminen aiheuttaa hämmennystä yrittäjille. Etenkin näin käy tilanteessa, jossa yrittäjä on maksanut laskun jo muuta kuin ohjelman kautta ja skannauspalvelusta maksettu lasku nouseekin ostoreskontranäkymään avoimena tilassa. Lasku on ostoreskontrassa avoimena, kunnes kirjanpitäjä saa manuaalisesti kohdistettua laskun tiliotteelle. Tämä vaatii tiliotteen muodostumisen, joka yleensä muodostuu viikoittain. Avoimena jo kertaalleen maksetun laskun näkyminen ostoreskontrassa aiheuttaa myös tilanteita, joissa yrittäjä laittaa saman laskun toistamiseen myös ohjelman kautta maksuun.

Selvitettiin myös asioita, missä kirjanpitäjät ohjaavat eniten asiakkaita kirjanpidon puolella. Näitä olivat auton alv-vähennysoikeus, mitä ajoja pidetään työajoina, oikeutus päivärahoihin ja eräiden kulujen vähennyskelpoisuus. Tässä tuli myös ilmi, mikä näkyy jo aiemmassakin vastauksessa, että kerrataan mitkä kulut kuuluvat yritykselle ja ohjeistetaan yrittäjää, joka esittää elantomenoja liiketoiminnan kuluiksi. Verotukseen liittyvien asioiden selvittämisen lisäksi yrittäjiä ohjeistetaan tekemään lisäselvityksiä kuitteihin ja laskuihin.

Työssä mukavaksi koettiin aloittavan yrittäjän opastaminen taloushallinnon ohjelmiston käyttöön ja yleisesti yrittäjyyteen. Useammassa vastauksessa mukavimmaksi työssä mainittiin tilinpäätökset. Mainittiin myös, että *haasteellisen tilinpäätöksen valmiiksi saattaminen on erittäin mukavaa*. Haasteelliseksi kerrottiin isojen osakeyhtiön tilinpäätökset ja samalla, että myös pienen yrityksen tilinpäätös voi olla haasteellinen.

Mukavaksi asiaksi mainittiin *uuden oppiminen ja tyytyväiset asiakkaat*. Ohjelmisto X tuo myös lisää mukavuutta työskentelyyn. Toimivat tiimityöskentely ja työparityöskentely ovat henkilökunnalle työn mukavuutta lisääviä tekijöitä. Vaihtelevuus työssä ja asiakkaiden erilaisuus oli henkilökunnalle mukava asia työssään.

Työssä haasteelliseksi koettiin yhtiömuotojen muutokset yrityksissä ja isojen yritysten haltuunotot. Lisäksi mainittiin turhauttavaksi *hankalat asiakkaat*, joiden toiminta on ohjeistuksien vastaista ja heiltä on erikseen pyydyttävä lisätietoja. Tähän vastakohtana ovat mukavat hetket niiden yhteistyökykyisten yrittäjien kanssa, jotka ymmärtävät, että kirjanpitäjä ei toimi yrittäjää vastaan vaan heidän hyväkseen.

Kirjanpitäjän työn haasteellisuutta lisäävät myös ruuhkahuiput, kuten tilinpäätösajan kohdat. Edelliseen liittyen koettiin haasteelliseksi saada päivämääriin sidotut, kuukausittain toistuvat työt tehtyä aikataulussa. Haastetta tuovat myös uusien asiakkaiden haltuunotto ja *avokonttorin melutaso*. Kävi ilmi, että kirjanpitäjän ajan tasalla pysyminen koettiin haasteelliseksi, koska muutoksia on jatkuvasti niin verotuksen kuin kirjanpitoasetusten puolella.

Henkilökunnasta jokainen oli sitä mieltä, että aikapula vaivaa työn tekemistä. Ajallisesti palvelun tasapuolisuus ei toteudu asiakkaiden kesken, ja yhteydenpitotiheyteen vaikuttaa myös yrittäjän aktiivisuus. Mainittiin, että jos olisi enemmän aikaa palveluun, niin asiakkaiden asioita voisi käydä enemmän ja tarkemmin läpi ja jos näin löytyisi jotain epäselvää, olla yhteydessä asiakkaaseen. Tällä hetkellä yhteydenotot ovat nopeita ja myös etäkirjanpito osaltaan hankaloittaa toimintaa. Asiakkaan näkeminen tuotiin ratkaisuksi ongelmiin, ehdotettu aikaväli oli 1 - 2 kk. Syyksi kasvokkain kohtaamisen tärkeydelle esitettiin sitä, että asiat tulisivat selkeämmin myös asiakkaan tietoon kuin puhelimen ja sähköpostin välityksellä.



Vaikka aika ei aina tunnu riittävän, oli henkilökunta selvästi sitä mieltä, että ketään ei kuitenkaan jätetä huomiotta. Kuitenkin asiakkaiden tasapuolisuuden toteuttaminen palvelussa koettiin haastavaksi. Kerrottiin, että sellaiset asiakkaat, jotka eivät toimi sovitun mukaisesti, vievät aikaa niiltä jotka toimivat ohjeiden mukaan.

Vastauksissa tuli esiin, että ainakin aloittavan yrittäjän kanssa juuri yhteistyön alkuvaiheessa pitäisi olla nykyistä enemmän yhteydessä. Nähtiin myös että alussa keskusteltaisiin enemmän henkilökohtaisella tapaamisella, ei ainoastaan sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

Henkilökunnan kesken vastauksissa tuli esiin samoja piirteitä, että he keskustelevat osan yrittäjien kanssa riittävästi, mutta osa jää vähemmälle huomiolle. Tässäkin keskustelujen määrä riippuu myös yrittäjän aktiivisuudesta. Kuitenkin kaikki akuutit asiat hoidetaan vaikka sitten sähköpostin avulla. Yleisen kirjanpidon läpikäymistä asiakkaalle ei kuitenkaan koeta etäkirjanpitäjän työvälineillä kovin helpoksi.

Sähköpostia käytetään siitäkin syystä, että yrittäjä on kiireinen oman työnsä johdosta, eikä hänellä näin ollen ole aikaa keskustella puhelimesta kirjanpitäjänsä kanssa. Osasta vastauksista tuli esiin henkilökunnan halu keskustella nykyistä enemmän yrittäjien kanssa.

Henkilökunnan antama yleinen kuva oli, että yhteistyö yrittäjien kanssa on kirjanpitäjän mielestä sujuvaa. Yhteistyön sujuvuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi kerrottiin vaikeidenkin asioiden helpompi käsiteltävyys, kun ne tuodaan esille ja hoidetaan välittömästi. Myös kommunikointikanavan todettiin olevan suuressa roolissa; parempi tilanteesta riippuen soittaa kuin lähettää sähköpostia. Myös kasvotusten asioiden läpikäymisestä koettiin olevan yrittäjän toimintaan ryhtiä tuova vaikutus. Tuli myös ilmi, että yhteistyön arveltiin olevan sujuvampaa, jos kasvokkain kohtaamisia olisi enemmän.

Vastauksissa oli myös kommentti: *melkein kaikilta löytyy joitakin asioita, jotka yrittäjä voisi hoitaa paremminkin ja jotka helpottaisivat kirjanpitäjän työtä.* Esimerkkinä edelliseen mainittiin kirjanpitäjää helpottavaksi toimintatavaksi yrittäjältä ostolaskujen kommenttikenttien käyttö ja aineiston ajallaan toimittaminen.

Tulevaisuudesta henkilökunta uskoo, että paperilaskut ovat kadonneet ja vallitseva laskutusmuoto on verkkolaskutus. Kaikissa vastauksissa näkyi usko siihen, että kirjanpito on entistä automatisoidumpaa. Esimerkkeinä automatisoitumisen kehittymisestä mainittiin sekä ohjelmistojen oletustiliöintien paraneminen että ohjelmistojen mahdollistamat arviot verotuksen riittävydestä. Ohjelmistojen kehitys vie myös rutiinityön automatisointiin. Vastauksissa näkyi myös arvostus käytössä olevaa Ohjelmisto X:ää kohtaan. Uskottiin, että kirjanpito pysyy melko samanlaisena kuin se on nyt Ohjelmisto X:ssä. Vastaajat arvioivat jokainen, että tulevaisuudessa kirjanpitäjän rooli muuttuu enemmän konsultoivaksi kuin tällä hetkellä. Rooliin liitettiin tulevaisuudessa ennusteiden laadinta ja kirjanpidon painotuksen muuttuminen menneisyyden kirjaamisesta ja kuvaamisesta *etupainotteiseksi*.

Tulevaisuudessa uskotaan palvelukeskusten määrään lisääntyvän. Sähköisen taloushallinnon tuoman yrittäjien omatoimisuuden lisääntymiseen myös uskottiin. Tästä kehityksestä johtuen yrittäjät tekevät itse enemmän kirjanpitoon liittyviä toimintoja ja kirjanpitäjien rooli muuttuu enemmän asiantuntijaksi.

Työpaikan työvälineisiin henkilökunta toivoi parannusta ergonomiaan ja avokonttorin muuttamista rauhallisemmaksi työympäristöksi. Maininnan sai myös IT-tuen puutteellisuus ja tulostimien vähyys. ATK-ongelmien ratkaisemiseen on menetetty paljon työaika. Lisää kirjallisuutta ja muuta tarkentamatonta materiaalia toivottiin enemmän.

Henkilökunnan oman koulutuksen tarpeet vaihtelivat työtehtävien mukaan. Toivottiin koulutusta kirjanpidon alkeista KLT-tutkintoon. KLT-tutkinto on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto ja työelämässä arvostettu merkki ammattitaidosta. Eniten tarpeelliseksi nähtiin ajankohtaistiedon päivityskoulutus sekä konsernitilinpäätös ja kansainvälisen tilinpäätöskäytännön koulutus. Kiinnostusta on myös verotus-, juridiikka- ja kiinteistöalan kirjanpidon koulutukseen. Eri toimialojen erityispiirteisiin nähtiin lisäoppimisen paikkana koulutusta taloushallinnon puolelta sekä sen ulkopuolelta kiinnostusta tekstiilisuunnitteluun.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville, miten taloushallinnon Palvelukeskus X:n asiakasprosessia voi kehittää. Kysymyksinä olivat, miten palvelukeskuksen palveluprosessi palvelee parhaiten yrittäjää ja miten asiantuntijapalvelua kehitetään sähköisessä toimintaympäristössä. Tutkimukseni antoi vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin.

Sähköisen taloushallinnon nopeamman kehittymisen esteenä Suomessa on ollut sopivien taloushallintojärjestelmien puute. Myös ihmisten ja yritysten kyky oppia uusia kehittyviä järjestelmiä ja sähköisiä toimintamalleja asettaa omat rajansa kehityksen nopeudelle. Kehityksessä tärkeää on ollut ratkaista käytännön monimutkaisuudet ja auttaa ihmisiä sopeutumaan sähköisen toimintaympäristön vaatimuksiin.

Asiantuntijapalveluiden tilanteet ovat ainutlaatuisia ja onnistuneella tuotteistamisella ratkaistaan tilanteet hyvin ja asiakaslähtöisesti. Hyvät ohjelmistot auttavat asiantuntijaa antamaan hyvää ja asiakaslähtöistä palvelua.

### 6.1 Pohdinta

Minulla ei varsinaisesti ollut ennakko-odotuksia kyselyn tuloksista, mutta omassa kirjanpitäjän työssäni saamani palautteet vaikuttivat jonkin verran siihen, että osasin odottaa sen kaltaisia vastauksia, joita henkilökunnan kysely tuotti.

Käyttämäni kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä oli mielestäni sopiva ja tehokas tähän tutkimukseen. Vastausprosentti oli yrittäjien osalta 36,25 % ja palvelukeskuksen henkilökunnan osalta 100 %.

Tutkimuksessani nousi esiin kyselylomaketutkimukselle tavanomainen ongelma. Kyselylomaketutkimus on aikaa säästävää tapa kerätä aineistoa, mutta on tavallista, että kohderyhmää on vaikea saada vastaamaan kyselyyn. Tämä vastaamattomuuden ongelma nousi minulle esiin yrittäjille tehdyssä kyselyssä. Kyselylomake lähetettiin 160 yrittäjälle, joista 58 osallistui vastaamalla kyselyyn. Yrittäjille lähetettävään kyselylomakkeeseen minulla ei ollut mahdollista vaikuttaa. Kyselylomake oli kuitenkin monipuolinen ja siksi vastaukset auttoivat tutkimuksessani.

Kiristyvässä kilpailutilanteessa kilpailijoista erottautuminen voisi tapahtua palvelukeskuksessa yrittäjälle tarjottavien palveluiden laajentamisella. Taloudellista lisäarvoa yrittäjälle voisi tarjota kirjanpitolpalveluiden laajentamisella konsultoinnin suuntaan.

Taloushallinnon alalla kustannuksia leikataan tällä hetkellä suurentamalla yksiköitä ja esimerkiksi perustamalla palvelukeskuksia. Olemassa olevat suurimmat tilitoimistot kasvavat vauhdikkaasti, pienimmät tilitoimistot liittyvät osaksi isompia kokonaisuuksia. Tulevaisuuden tilitoimistot ovat useammin 10 - 20 henkilön palvelukeskuksia. Palvelukeskus X rikkoo tällä hetkellä maantieteellisiä rajoja Suomen sisällä, suurin osa asiakkaistamme on muualta kuin Savonlinnan seudulta. Tärkeää tulevaisuuden kannalta on, että mahdollisimman moni yritys näkee taloushallinnon, kirjanpidon tai sen osan ulkoistamisen kannattavana.

Yrittäjien vastauksista käy ilmi, että palvelukeskuksen toimintaan yleisesti ollaan tyytyväisiä. Palvelukeskus X:n palvelu oli yrittäjien mielestä asiantuntevaa. Tutkimuksesta näkyy myös että yrittäjät kokivat Ohjelmisto X:n käytön helppokäyttöiseksi. Lisäksi positiivista on, että yrittäjät pitävät ohjelmistoa sopivana yrityksen tarpeisiin.

Henkilökunnan kyselystä tuli tulokseksi, että yrittäjät arvostavat Palvelukeskus X:n asiantuntijamaisuutta ja luotettavuutta. Tyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on järjestelmien toimivuus tai toimimattomuudesta aiheutuva tyytymättömyys.

Henkilökunnan mielestä yrittäjien tyytyväisyyttä lisäävä tekijä on se, miten lomien ja muiden poissaolojen sijaisuus on Palvelukeskus X:ssä järjestetty. Verrattuna pieneen tilitoimistoon on palvelukeskuksessa enemmän henkilöstöä ja näin ollen enemmän mahdollisuuksia tuurauksiin. Oman kirjanpitäjän poissaolo ei vaikeuta yrittäjän asioiden hoitamista. Tämä on mahdollista siksi, että jokaisella kirjanpitäjällä on työpari. Työparit osaavat toistensa yritysten asiat. Sen lisäksi kirjanpitäjät tutustuvat kaikkien kirjanpitiimissä olevien yritysten toimintaan. Näin vältetään tietoaukot palvelussa. Tämä asia tuli esiin myös teorian puolella. Taloushallinnon keskittäminen palvelukeskuksiin vähentää järjestelmän haavoittuvuutta ja mahdollistaa kattavat varahenkilöjärjestelyt.

Henkilökunta koki työssään mukavimmaksi tilinpäätökset ja Ohjelmisto X:n tuoman mukavuuden työskentelyyn. Ohjelmiston tarkoituksena on helpottaa taloushallinnon

työntekijän työtä. Haasteellisena työssä koettiin ajankäyttö ja siihen liittyvät ongelmat. Aikapula vaivaa henkilökuntaa ja asiakkaiden palvelun tasapuolisuus kärsii.

Yrittäjien vastauksista tuli ilmi odotettu tulos, koska sähköpostiviesteihin reagoidaan aina mahdollisimman nopeasti. Tilanteessa, jossa vastaava kirjanpitäjä ei ole paikalla, hänen sähköpostejaan hoitaa tuuraava kirjanpitäjä. Näin sähköpostit eivät jää koskaan odottamaan vastausta pidemmäksi aikaa kuin korkeintaan seuraavaan päivään. Suurin osa yrittäjistä ilmoitti, että saa vastauksen sähköpostiviestiin kirjanpitäjältään samana päivänä. Loput yrittäjistä kertoivat saaneensa vastauksen viimeistään seuraavana päivänä.

Yleisellä tasolla henkilökunta arvioi yrittäjien tarvitsevan eniten koulutusta raporttien tulkinnassa, Ohjelmisto X:n käytössä ja verotukseen liittyvissä asioissa. Kaikissa vastauksissa todettiin Ohjelmisto X:n käytön olevan helppoa yrittäjälle, jolla on aiempaa kokemusta tietotekniikasta.

Ohjelmisto X:n osalta henkilökunta opastaa eniten yrittäjiä myyntilaskujen tekemisessä ja myyntisuoritusten seurannassa. Tämä ei tullut yllätyksenä; ovathan ne erittäin tärkeitä toimintoja liiketoimintaa ajatellen.

Tarkasteltaessa lähemmin Ohjelmisto X:n käyttöä on otettava huomioon, mitä haasteita yrittäjä voi käytölle asettaa. Lähtökohtana tietysti on, että ohjelman tulee olla selkeää käyttää. Yrittäjän tietotekniikan hallinta ja sen suvaitseminen osaksi yrityksen arkipäivää auttaa jo paljon. Haasteita voi olla suomen kielen hallinnassa ja termien oikein ymmärtämisessä. (Esimerkkinä laskun maksaminen ohjelmiston kautta, hyväksyminen ei ole vielä vienyt laskua maksuun.) Tämän vuoksi oli tärkeää selvittää, missä yrittäjät toivovat lisää opastusta ja mitä muita opastuksen tarpeita henkilökunta näkee yrittäjillä olevan. Molempien ryhmien vastauksissa tuli esiin yrittäjien opastuksen tarve raporttien haussa ja myyntisuoritusten seuraamisessa.

Lisäksi huomioitavaa on, että yrittäjien avoimista palautteista käy ilmi, että he kokevat ohjelmiston käytön ainakin osittain monimutkaiseksi työvälineeksi. Tämä oli odotettu palaute, koska ohjelmistot ovat usein haasteellisia käyttää sellaiselle henkilölle, joka ei niitä arkipäivän työssään käytä. Sama asia tuli esiin kirjanpitäjien ehdotuksista yrittä-

jien koulutustarpeista. Esiin nousivat ohjelmiston käytössä liiketoiminnan kannalta perusasioihin liittyvät toiminnot kuten myyntireskontran ja ostoreskontran hoitaminen.

Yrittäjien avoimesta palautteesta tuli esiin se seikka, että ohjelmisto on yrittäjälle haasteellinen, sellaisten asioiden osalta joita yrittäjän tarvitsee harvemmin käyttää. Samassa palautteessa mainitaan, että asiat ovat ohjelmistossa erilaisia käsitellä pienyrittäjälle kuin taloushallinnon ammattilaiselle. Siksi kaikessa kehityksessä tulisi katsoa ensin asiakkaan näkökulmasta muutosta ja ohjelman käytettävyyttä.

Ohjelmisto X:n helppokäyttöisyyteen liittyvä kysymys toi yllättäviä vastauksia. Helppokäyttöisyydestä yrittäjät eivät olleet täysin samaa mieltä niin suurella osuudella mitä olin odottanut. Kaksi muuta kysymystä selvittivät, että yrittäjät olivat kokeneita ohjelmiston käytössä, suurin osa käyttänyt ohjelmistoa yli vuoden ja käyttävät ohjelmistoa usein lähes päivittäin. Tämän vuoksi olin olettanut, että täysin samaa mieltä ohjelmiston helppokäyttöisyydestä olisi ollut suurempi osa vastauksista.

Työn kokonaisuuden hallinta oli ongelmallista. Milloin aiheen rajaaminen oli liian laajaa ja toisessa hetkessä rajausta tuntui turhan kapealta. Aikataulussa oli alusta asti tavoittelemista ja kirimistä. Aloitin työni toukokuussa 2012 jolloin se jäi kuitenkin tauolle useammaksi kuukaudeksi. Aineiston keruun aloitin toukokuussa ja lisää aineistoa sain vielä viimehetkiin asti. Haasteellisinta oli löytää aineistoa palvelukeskuksiin liittyen. Yrittäjien kysely toteutettiin elokuussa ja kirjanpitäjien vastaukset sain luettavaksi lokakuun lopussa. Alkusyksyn kankeuden jälkeen työ valmistui vauhdilla. Työn lopputulokseen ja kokonaisuuteen olen tyytyväinen.

## **6.2 Jatkotoimenpide-ehdotuksia**

Taloushallinnon palvelu on alana luottamukseen perustuvaa. Yrittäjien vastauksissa oli selkeästi tuotu esille kirjanpitäjän vaihtuvuudesta aiheutuva negatiivinen mielikuva. Henkilöstön vaihtuessa yrittäjät kertoivat, että luottamussuhde kärsii. Naisvaltaisella alalla on luonnollista, että pitkiäkin poissaoloja tulee väistämättä esimerkiksi äitiyslomalle jäävälle kirjanpitäjälle. Tähän voisi panostaa vielä entistä enemmän, hoitaa kirjanpitäjän vaihdoksen asteittain ja kiinnittää erityistä huomiota asioiden sujuvuuteen vaihtumisen tullessa ajankohtaiseksi. Myös työnantajan tulisi käyttää kaikki keinonsa sitouttaakseen henkilökuntansa kuten se sitouttaa asiakkaitakin. Taloushal-

linnon alan asiakassuhde perustuu luottamussuhteelle. Siksi on ensiarvoisen tärkeää korjata tilanteet, jotka uhkaavat luottamusta.

Tyytymättömyyttä lisäävä asia on etäkirjanpidon aiheuttama kasvokontaktin puuttuminen. Ratkaisuna henkilökunnan puolelta oli esitetty enemmän asiakaskäyntejä yrittäjien luona tai yrittäjien käyminen kirjanpitäjän luona. Teoriasta tähän voisi ottaa ratkaisuksi etätyöskentelyssä käytettävän työvälineen, videoneuvottelut. Myös Palvelukeskus X:n kirjanpitäjien ja yrittäjien välisillä videopalavereilla korvattaisiin puuttuvaa kasvokontaktia.

Palvelukeskukset tarjoavat myös paremmat mahdollisuudet työntekijöiden urakehitykselle. Henkilöt erikoistuvat taloushallinnon eri alueisiin ja näin saadaan syvennettyä osaamista. Palvelukeskuksen henkilökunta näki eniten tarpeelliseksi omaksi koulutukseksi ajankohtaistiedon päivityskoulutuksen sekä konsernitilinpäätös ja kansainvälisen tilinpäätöskäytännön koulutuksen.

Huomioni kiinnittyi siihen, ettei kukaan toivonut kielitaitoja lisäävää koulutusta, mikä on kuitenkin Rytsyn (2012) mukaan yksi arvostetuimmista taloushallinnon alan osaamisalueista. Kielitaidoista Rytsy (2012) nosti esiin englannin joka on monessa konsernissa sisäinen kieli, jolla kommunikoidaan sujuvasti niin henkilökunnan kuin asiakkaidenkin kanssa. Tahtoa on palvella konsernitason toimijoita paremmin ja siihen liittyen voi eteen tulla myös kielitaidon parantaminen.

Palvelukeskuksen henkilökunnasta kukaan ei toivonut koulutusta viestinnän osalta. Löytänän ja Kortesuon (2011) mukaan nykyisin kehitetään muiden taitojen lisäksi henkilökunnan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Lisäksi he korostavat sähköpostiviestinnän tärkeyttä. Sähköposti on arvokkaampi asia kuin mitä sen luomiseen ja lähettämiseen kuluu aikaa. Sähköpostien hiomisella vältettäisiin antamasta vastaanottajalle vääränlaista kuvaa viestin tarkoituksesta ja asiasisällöstä. Ehdottaisin kuitenkin viestinnän yhdenmukaisuuden ja tarvittaessa lisäkoulutusta viestintään liittyen.

Lisäksi teoriassa esiin tullut yhdenmukaistaminen palvelutavoissa on Apusen ja Parantaisen (2011) mukaan ensiarvoista. Henkilökunnan toimintamallien yhdenmukaistaminen on hiottava samanlaisiksi esimerkiksi tuotteistamisen avulla. Yhdenmukaistaminen ja palvelun samanlaisuus tuovat asiakkaalle luotettavuuden tunteen. Henkilö-

kunnan toimintamallien yhdenmukaistaminen takaa, että asiakas ei koe epämiellyttävää tunnetta palvelussa henkilökseen vaihtuessa. Apusen ja Parantaisen (2011) mukaan asiantuntijalla on taipumusta kyllästyä, koska asiat ovat hänelle tuttuja. Asiakas kuitenkin karttaa vaihtelevaa palvelua.

Myös Sipilä (1996) puhuu asiantuntijapalveluiden kehittamisestä tuotteistamisella. Sipilän (1996) mukaan tuotteistaminen tekee oppimisesta henkilökunnalle motivoivampaa, koska on olemassa selvä tavoite. Tuotteistamisen hyöty henkilökunnalle on myös stressin ja henkilökohtaisen kiireen vähentäminen. Pitkänen (2006) muistuttaa, että tuotteistamisessa on kyse asiantuntijan työn tunnustamisesta. Osaamisen tuotteistaminen tuo osaamiselle arvoa. Palvelukeskuksen työ ei siis tuotteistamisen myötä muutu sen enempää liukuhihnamaiseksi kuin arvottomammaksikaan. Päinvastoin, monet teoriat tukevat tuotteistamista ja sen hyötyjä niin asiakkaalle kuin henkilökunnallekin.

Henkilökunnan mielestä tulevaisuuden taloushallinnon näkymiin liittyy yhä automatisoidumpi kirjanpito. Taloushallintoalan automatisoinnin lisääntyminen todetaan myös teoriaosuudessa. Henkilöstössä uskotaan kirjanpidon pysyvän osittain samankaltaisena kuin se on nyt Ohjelmisto X:ssä. Henkilökunta uskoo myös palvelukeskusten määrän lisääntyvän. Tulevaisuudessa etätö on arkipäiväisempää myös taloushallinnon alalla. Yllättävää oli, että henkilökunta ei tätä asiaa tuonut esiin. Jos tekisin kyselyn uudestaan, ottaisin etätöön yhdeksi aiheeksi tulevaisuuteen liittyen.

Yrittäjille lähetetään vuosittain asiakastyytyväisyyskysely, jonka perusteella palvelukeskuksen toimintaa ohjataan. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun niin sanottu hiljainen tieto otettiin mukaan yrittäjien kyselyn rinnalle. Henkilökunnalle tehdyssä kyselyssä avoimet kysymykset olivat välttämättömiä, koska haluttiin saada pienestä joukosta vastauksia mahdollisimman paljon tietoa.

Jatkotutkimuskohteita voisi olla verrata tilitoimiston ja palvelukeskuksen välisiä eroja, hyötyjä ja haittoja asiakkaalle. Myös ohjelmiston tarkempi asiakasystävällisyys olisi tutkimuksen arvoinen asia. Mielenkiintoista olisi myös syvempi perehtyminen kirjanpitäjän työnkuvan muuttumiseen.



## LÄHTEET

Apunen, Antti & Parantainen, Jari 2011. Tuotteistaminen 2, tuotteistajan 10 psykologista vipua. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Heikkilä, Tarja 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsijätvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hynninen, Tom, Keitele, Jukka & Lehti, Matti 2009. Neljä kertaa nopeammin kuin pännällä, konttoritekniikan historia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juntunen, Ville 2011. Tilitoimistoala on uudenlaisten vaatimusten edessä –blogi julkaisu 1.3.2011. Visma Services Teemuaho Oy. WWW-dokumentti.

<http://blog.visma.com/fi/tilitoimistoala-on-uudenlaisten-vaatimusten-edessa/> Ei päivitystietoja. Luettu 1.10.2012.

Kaario, Kari, Pennanen, Risto, Storbacka, Kaj & Mäkinen, Hanna-Leena 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.

Kinnunen, Helena 2012. Kirjanpitäjien muutosmatka on alkanut –artikkeli 29.8.2012. Tuloslaskelma. WWW-dokumentti.

<http://www.tuloslaskelma.fi/fi/kirjanpitajien-muutosmatka-on-alkanut/> Ei päivitystietoja. Luettu 5.10.2012.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli 2009. Arki: Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Kosonen, Leena, 2005. Vaarinpidoista virtuaaliaikaan. Sata vuotta suomalaista tilintarkastusta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Digipaino.

Lahti, Sanna & Salminen, Tero 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköiset talouden prosessit käytännössä. Juva: WS Bookwell Oy.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Otala, Leenamaija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pitkänen, Raimo 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva WS Bookwell Oy.

Rytsy, Ari 2012. Osaajista käydään kisaa. Tilisanomat 2/2012, 37.

Salin, Marjo 2009. Liikkeen- ja ammatinharjoittajan kirjanpitokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Salo, Urpo 2012. Kasvavat osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaisille. Tilisanomat 1/2012, 32 -33.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

**Kyselylomake henkilökunnalle**

Kyselylomake palvelukeskuksen henkilökunnalle

Hyvä kollega,

Teen tradenomin tutkintoon opinnäytetyönäni tutkimusta:

Palvelukeskus - yrittäjän tuki ja yhteistyökumppani. Pyydän ystävällisesti vastaamaan oheiseen kyselyyn torstaihin 1.11.2012 mennessä. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää sähköisen palvelukeskuksemme asiakasprosessia.

Käsittelen kaikki vastaukset luottamuksellisesti.

Lämmin kiitos ajastasi ja mielipiteestäsi!

- 
1. Mitkä asiat mielestäsi vaikuttavat yrittäjien tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen palvelukeskuksen palvelussa?
  2. Mitä koulutusta yrittäjät kaipaavat mielestäsi eniten, esimerkiksi viestintä-, atk- ja ohjelmisto-, myyntilaskujen seuranta-, verotus- ja lainsäädäntö-, kirjanpito- ja raporttien kuten tuloslaskelman ja taseen tulkinna, tai jokin muu koulutus.
  3. Onko Ohjelmisto X mielestäsi yrittäjälle helppokäyttöinen?
  4. Missä Ohjelmisto X:ään liittyvässä asiassa ohjaat eniten yrittäjiä tai mikä on kenties aikaa eniten vievää opastaa?
  5. Mikä työssäsi on haasteellista ja mikä mukavinta?
  6. Koetko että aikasi on riittävä palvelemaan kaikkia yrittäjiä asiantuntevasti ja tasapuolisesti?
  7. Keskusteletko mielestäsi riittävästi yrittäjien kanssa?

8. Onko yhteistyö yrittäjien kanssa mielestäsi sujuvaa?
9. Miten arvioisit kirjanpitäjän työnkuvan vuonna 2020?
10. Tukevatko työpaikkasi työvälineet ja materiaalit työtäsi?
11. Jos voisit itse osallistua koulutukseen työaikana ja saisit itsellesi sijaisen. Minkä koulutuksen valitsisit? Merkitse vastaus rastilla, voit valita myös useamman kuin yhden.

- Viestintä
- Juridiikka
- Verotus
- KLT - tutkinto
- Kiinteistöalan kirjanpito
- Konsernitilinpäätös ja kansainvälinen tilinpäätöskäytäntö
- Ajankohtaistiedon päivityskoulutus
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

Kiitos vastauksista ja avusta opinnäytetyössäni!

Tiina Hämäläinen



**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Mikkeli University of Applied Sciences**

## KYSYMYSLOMAKE YRITTÄJILLE

### Miten tyytyväinen olet Palvelukeskus X:n palveluun?

1. Täysin tyytyväinen
2. Jokseenkin tyytyväinen
3. En osaa sanoa
4. Jokseenkin tyytymätön
5. Täysin tyytymätön

### Mitä hyvää ja mitä huonoa Palvelukeskus X:n palvelussa mielestäsi on?

- Avoin palaute

### Kuinka usein olet yhteydessä kirjanpitäjääsi yritykseesi liittyvissä asioissa?

1. Viikoittain
2. Kuukausittain
3. Harvemmin

### Onko kirjanpitäjäsi helposti tavoitettavissa puhelimitse?

1. Aina
2. Useimmiten
3. Harvoin

### Kuinka nopeasti kirjanpitäjäsi reagoi sähköposteihisi?

1. Samana päivänä
2. Seuraavana päivänä
3. Myöhemmin

**Oletko saanut riittävästi tietoa kirjanpitoosi liittyvistä asioista?**

1. Kyllä
2. En
3. Toivoisin saavani lisätietoa aiheesta

**Palvelukeskus X:n palvelu on mielestäsi luotettavaa.**

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin samaa mieltä

**Palvelukeskus X:n palvelu on mielestäsi asiantuntevaa.**

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

**Olen kiinnostunut saamaan lisäkoulutusta seuraavista:**

1. Tuloslaskelman ja taseen tulkitseminen
2. Veroilmoituksen tulkitseminen
3. Paljonko myynnin tulee kehittyä, jotta työntekijän palkkaaminen kannattaa
4. Ennakkoverojen muodostuminen ja ennakkoverojen määrän arviointi
5. Kaluston hankinnan vaikutukset tulokseen ( oma/leasing)
6. Yhtiömuodon muutoksen edellytykset
7. Yhtiömuodon muutoksen vaikutukset verotukseen
8. Jokin muu, mikä

**Olen kiinnostunut saamaan lisäkoulutusta seuraavista:**

**Jokin muu, mikä 'Jokin muu mikä' vaihtoehdon vastausteksti**

- avoin palaute

**Mieluisin kurssin hinta / koulutuksen muoto:**

1. xxx EUR- luokkahuonekoulutus koko päivä
2. xxx EUR-henkilökohtainen koulutus puoli päivää
3. xxx EUR-henkilökohtainen virtuaalikoulutus puoli päivää
4. xxx EUR-virtuaalikoulutus usealle henkilölle puoli päivää

**Kuinka pitkään olet käyttänyt taloushallinnon ohjelmistoa?**

1. Olen juuri aloittanut
2. Alle vuoden
3. Yli vuoden

**Kuinka usein kirjaudut sisään taloushallinnon ohjelmistoon?**

1. Päivittäin
2. Viikoittain
3. Kuukausittain
4. Harvemmin

**Ohjelmisto on mielestäsi helppokäyttöinen?**

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

**Ohjelmisto on yrityksesi tarpeisiin sopiva?**

1. Täysin samaa mieltä
2. Jokseenkin samaa mieltä
3. Jokseenkin eri mieltä
4. Täysin eri mieltä

**Oletko saanut riittävästi opastusta taloushallinnon ohjelmiston käyttöön?**

1. Kyllä
2. En

**Toivoisin enemmän opastusta:**

1. Myyntilaskujen tekemiseen
2. Myyntisuoritusten seurantaan
3. Ostolaskujen hyväksymiseen ja maksamiseen
4. Tilisiirtojen tekemiseen
5. Raporttien (esim. tuloslaskelma) hakemiseen
6. Jokin muu, mikä

**Toivoisin enemmän opastusta: Jokin muu, mikä 'Jokin muu mikä'  
vaihtoehdon vastausteksti**

- avoin palaute

**Avoin palaute taloushallinnon ohjelmistoon liittyvistä asioista:**

**Kiitos osallistumisestasi!**