

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Laskentatoimi

*Antti Peltonen*

## **PALVELUN ODOTUSKUILUT TILITOIMISTOSSA**

Pro Gradu - tutkielma 2017

1. tarkastaja: Professori Pasi Syrjä  
2.tarkastaja: Tutkijaopettaja Helena Sjögrén

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Antti Peltonen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Palvelun odotuskuilut tilitoimistossa
<b>Tiedekunta:</b>	LUT School of Business and Management
<b>Pääaine:</b>	Laskentatoimi
<b>Vuosi:</b>	2017
<b>Pro gradu – tutkielma:</b>	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 83 sivua, 4 taulukkoa, 5 kuviota, 2 liitettä
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Pasi Syrjä Tutkijatohtori Helena Sjögrén
<b>Avainsanat:</b>	Taloushallinto, tilitoimistot, odotuskuilut, tuoteistaminen, Pk-yritykset

Tilitoimistoilla on suuri merkitys Pk-yritysten taloushallinnon velvoitteiden hoitamiseksi. Kuten muukin yhteiskunta, myös tilitoimistot joutuvat mukautumaan digitalisaation myötä tuleviin muutoksiin ja erityisesti kirjanpitäjän ammattia on pidetty yhtenä niistä ammateista, joihin muutos vaikuttaa voimakkaimmin. Järjestelmien kehittyminen ja niiden tarjoaminen sovellusvuokrauksena muuttaa tilitoimistojen perinteistä toimintamallia merkittävästi.

Tämän työn tarkoituksena oli perehtyä tilitoimistojen kokemuksiin vallitsevasta muutoksesta ja sekä siihen, millaisia odotuksia tilitoimistoilla ja niiden asiakkailta on tilitoimistopalveluita koskien. Tutkimusta varten tehtiin alustava kysely tilitoimistoille sekä vastauksia syventävänä menetelmänä teemahaastatteluja tilitoimistojen edustajille.

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa, että tällä hetkellä asiakkaat odottavat tilitoimistoilta pääasiassa lakisääteisiä palveluita, kuten kirjanpitoa ja viranomaisilmoituksia. Tilitoimistot toivovat neuvontapalveluiden osuuden kasvavan ja näitä palveluita myös asiakkaat toivovat kasvavissa määrin. Kuitenkin palveluiden uudelleen tuoteistaminen ja hinnoittelu asettavat haasteita palveluiden toivotulle yleistymiselle. Lisäksi sähköisten palveluiden yleistymistä hidastavat lähivuosien kuluessa ajankohtaiseksi tulevat Pk-yritysten sukupolvenvaihdokset.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Antti Peltonen
<b>Title:</b>	Expectation gaps of service in an accounting firm
<b>Faculty:</b>	School of Business and Management
<b>Major / Master's programme:</b>	Accounting
<b>Year:</b>	2017
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta University of Technology 83 pages, 4 tables, 5 figures, 2 appendices
<b>Examiners:</b>	Professor Pasi Syrjä Associate Professor Helena Sjögrén
<b>Keywords:</b>	Financial administration, accounting firms, expectation gaps, productization, SMEs

The significance of accounting firms is substantial to the SMEs in Finland. Digitalization forces the accounting firms, as well as the society overall, to adapt to the changing operating environment. Especially the profession of accountant is considered to be one of the professions, which will change the most as a result of digitalization. This is due to the development of accounting software to be provided as a service. This development will change the conventional services of accounting firms.

The aim of this research was to familiarize with the experiences and expectations of accounting firms and their clients regarding the ongoing change. The research was conducted via preliminary survey and in-depth interviews of the accountants.

The results indicate that at the moment the most of the customers expect accounting firms to provide mainly statutory services, such as bookkeeping. On the other hand, accounting firms hope that the proportion of advisory services increases and also a growing number of customers are expecting the same. However, the productization and pricing of new services creates challenges to the hoped development. Changes of generation in a number of SMEs are slowing down SaaS services from becoming more common.

## **ALKUSANAT**

Tätä kirjoittaessa valmistuminen kauppatieteiden maisteriksi alkaa olla todellisuutta. Monen vuoden opiskelu on kohta takana ja tuntemukset ovat hieman ristiriitaiset; toisaalta olo on tyytyväinen, toisaalta taas haikea. Opiskelu täytti niin monta vuotta elämästäni ja nyt valmistumisen lähestyessä olo on epätodellinen.

Viimeinen etappi valmistumisen tiellä oli gradu ja vaikka välillä usko sen valmistumiseen horjuikin, niin lopulta työ valmistui. Haluankin kiittää ohjaajiani Pasi Syrjää ja Helena Sjögréniä neuvoista ja avusta koko prosessin aikana sekä Digitalous 2025 – projektia avusta kyselyn järjestämisessä.

Gradu ja valmistuminen eivät kuitenkaan olisi olleet ylipäättäen mahdollisia ilman läheisiltäni vuosien ajan saamaa tukea. Siksi haluan kiittää perhettäni ja muita läheisiä ihmisiä siitä, että olette jaksaneet tukea ja kannustaa minua kaikki nämä vuodet.

Lappeenrannassa 31.7.2017

Antti Peltonen

# SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Tutkimuksen aihepiirin asemointia.....	9
1.3	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	11
1.4	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset .....	13
1.5	Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	14
1.6	Työn rakenne.....	15
2	Tilitoimistoala Suomessa .....	17
2.1	Tilitoimistoalan nykytila .....	17
2.2	Tilitoimistojen palvelutarjonta.....	19
2.3	Ohjelmistojen rooli taloushallinnossa.....	19
3	Palvelun laatu.....	23
3.1	Laadun määrittelyä .....	23
3.2	Kuulumalli .....	24
3.3	IT – pohjaisten palveluiden laatu .....	27
4	PK-Yritysten ulkopuoliset neuvonantajat.....	30
4.1	Ulkopuolinen neuvonta .....	30
4.2	Pienyritysten taloustiedon lähteet .....	33
4.3	Laatunäkökulma neuvontaan .....	34
4.4	Palveluprosessi .....	34
4.5	Ulkoistaminen .....	35
4.6	Neuvontapalveluiden hyödyt asiakkaille .....	37
4.7	Tilitoimisto ulkopuolisena neuvonantajana .....	38

5	Tiltoimistojen kokemukset .....	40
5.1	Tutkimusmenetelmä .....	40
5.2	Kysely tiltoimistoille .....	45
5.3	Kyselyn analysointi ja haastattelujen pohjustus .....	48
5.4	Tiltoimistojen rooli Pk-yritysten neuvonantajina .....	49
5.5	Sähköiset palvelut .....	57
5.6	Laadun määrittely ja mittaaminen .....	61
5.7	Palveluiden hinnoittelu ja ansaintalogiikka .....	67
5.8	Tutkimustulosten pohdinta .....	71
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	76
6.1	Tutkimuksen johtopäätökset .....	76
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet .....	81
6.3	Jatkotutkimusehdotukset .....	83
	Lähteet .....	84

## **LIITTEET**

Liite 1: Haastattelukysymykset (Haastattelut A, B, D, E)

Liite 2: Haastattelukysymykset (Haastattelu C)

## KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimuksen aihepiiri.....	11
Kuvio 2 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu toimialan kehitys 2007–2015.....	18
Kuvio 3 Ohjelmistojen lisäarvon elementit.....	20
Kuvio 4 Palvelukuilut (Parasuraman et al. 1985).....	25
Kuvio 5 Odotuskuilut lähitulevaisuudessa .....	74

## TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksen käsitteet .....	15
Taulukko 2 Tutkielman haastattelut.....	43
Taulukko 3 Vastaukset kyselyyn palveluista .....	46
Taulukko 4 Vastaukset kyselyyn sähköisestä taloushallinnosta.....	48

## KÄYTETYT LYHENTEET JA LAIT

ASP	Sovellusvuokraus (Application Service Providing)
ERP	Toiminnanohjausjärjestelmä (Enterprise Resource Planning)
KPL	Kirjanpitolaki 30.12.1997/1336
Pk-yritykset	Pienet ja keskisuuret yritykset
SAAS	Software as a service
TALTIO – hanke	Rakenteisen tiedon hyödyntämistä taloushallinnossa edistävää hanke
TARU – hanke	Taloushallinnon runkoverkko hanke
XBRL – kieli	eXtensible Business Reporting Language

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

*”Kohtaavatko yrityksesi ja asiakkaasi odotukset? - - Kuinka nopea reagointi on yhtä kuin hyvä palvelu?”*

*Tapio Peltomäki, Turun Tilikeskusyhtiöt. Blogi-kirjoitus 5.10.2016.*

Tilitoimistoala on perinteisesti käsittänyt ensisijaisesti PK-yritysten lakisääteisten velvoitteiden hoitamista, eli kirjanpidon, tilinpäätöksen laadinnan sekä veroilmoitusten tekemisen. Kirjanpidon ohella myös palkanlaskenta ja siihen liittyvät viranomaisveloitteet työllistävät tilitoimistoja huomattavasti ja erityisesti kevättalvi on kiireistä aikaa kirjanpitäjille ja palkanlaskijoille, kun tilinpäätökset ja viranomaisilmoitukset tulee laatia määräpäiviin mennessä. Toimintatapojen osalta erityisesti pienemmille tilitoimistoille on ollut ominaista se, että asiakas toimittaa kirjanpitomateriaalin kuukauden päätyttyä. Tämän jälkeen tilitoimisto tekee kirjanpidon ja hoitaa lakisääteiset ilmoitukset määräpäivään mennessä. Vaikka työtä on jo pitkään tehty tietokoneohjelmien avustuksella ja siten on tultu melko kauas paperisista tilikirjoista, nykyinen koko yhteiskuntaa muokkaavaa digitalisaatio muuttaa myös tilitoimistoalan perinteisiä toimintatapoja.

Tilitoimistoalan murroksen taustalla yksi merkittävimmistä tekijöistä on taloushallinto-ohjelmistojen kehittyminen. Siirtyminen pois lisenssipohjaisista ”kertahankintana” ostettavista ja omalle palvelimelle asennettavista ohjelmistoista sovellusvuokraukseen (SaaS, Software as a service) ja ohjelmistojen etäkäyttöön toimittajan palvelimilla (pilvipalvelu) mahdollistavat uudenlaisia toimintatapoja. Toimintatapojen muutosta edistää myös lisääntyvä verkkolaskutukseen siirtyminen. Tällöin laskujen käsittely voidaan tavoitetilanteessa toteuttaa täysin digitaalisesti, tulostamatta laskua missään vaiheessa paperille. Myös yhteiskunnan palvelut muuttuvat yhä enemmän verkossa tarjottaviksi ja tämä koskee myös yrityksiä koskettavia palveluita. Keskeinen yhteiskunnallinen organisaatio yritysten ja tilitoimistojen kannalta on Verohallinto, joka myös ajaa voimakkaasti palveluidensa digitalisaatiota. Veroilmoitukset on voinut jo pitkään tehdä verkossa, mutta palvelut ovat olleet toistaiseksi jokseenkin



erillisiä. Tähän on tulossa muutos, sillä vuoden 2017 käyttöön tulleen Omaveropalvelun tarkoituksena on yhtenäistää yritysten veroasiat saman palvelun alle.

Nämä muutokset toimintaympäristössä ja käytettävissä järjestelmissä mahdollistavat muun muassa sovellusten yhteiskäytön eli asiakas ja tilitoimisto voivat käyttää samaa ohjelmistoa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi ostolaskujen käsittelyä pilviympäristössä siten, että lasku tarkastetaan, hyväksytään, kirjataan kirjanpitoon ja maksetaan samalla ohjelmistolla Internetin välityksellä paikasta riippumatta. Tämä mahdollistaa muun muassa vastuualueiden ja toimintatapojen joustavamman määrittelyn tilitoimiston ja asiakkaan välillä sekä vähentää päällekkäisiä toimenpiteitä. Ohjelmistot mahdollistavat toimintojen automaatiota ja raportoinnin ajantasaisuuden parantamista. Digitalisaation myötä kirjanpitomateriaalia ei tarvitse enää toimittaa erikseen tilitoimistoon, vaan kaikki tieto on jatkuvasti sekä asiakkaan että tilitoimiston saatavilla ja käytettävissä.

Muutosta voidaan pitää positiivisena kehityssuuntana, sillä todennäköisesti harva jää kaipaamaan manuaalista tallennustyötä (Mäkinen 2016, 22). Muutos herättää kuitenkin myös kysymyksiä, kuten tämän kappaleen alussa viitatussa Tapio Peltomäen blogi - kirjoituksessa pohditaan. Digitaaliset palvelut ovat paitsi mahdollisuus myös mahdollisesti hyppy tuntemattomaan; vanhat toimintatavat eivät enää välttämättä toimi eivätkä uudet toimintatavat ole vielä selviä. Tapio Peltomäen sanoin: - *Onko asiakkaiden, kumppanien tai edes henkilökunnan kanssa puhuttu ja sovittu, mitä on hyvä suoriutuminen?*

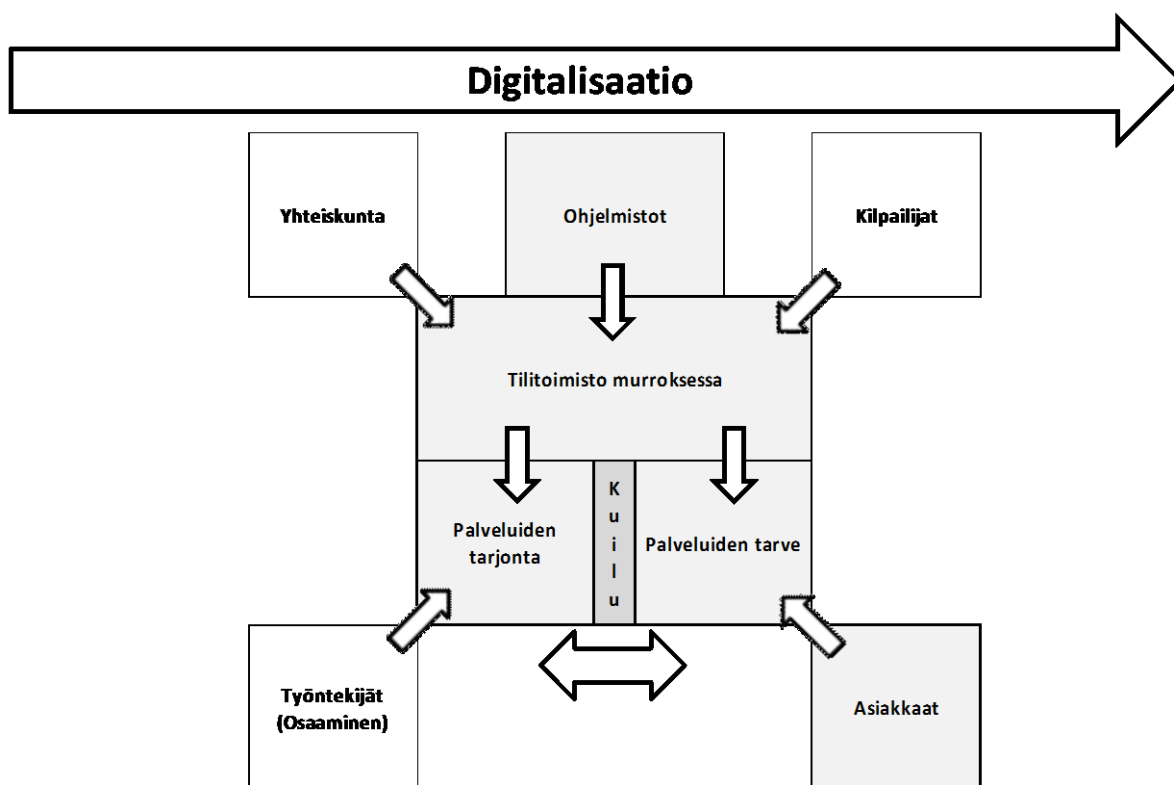
## **1.2 Tutkimuksen aihepiirin asemointia**

Ajatus tähän pro gradu-tutkielmaan lähti siitä, että mediassa käsitellään tällä hetkellä aktiivisesti digitalisaatiota ja sen vaikutuksia yhteiskuntaan. Tämän lisäksi aihe on tutkimuksen näkökulmasta ajankohtainen ja mielenkiintoinen sillä aihetta käsitellään myös runsaasti taloushallinto- ja tilintarkastusalojen ammattilehdissä. Yhteistä sekä yleiselle keskustelulle että ammattilehtikirjoittelulle ovat erilaiset skenaariot muun muassa siitä, miten erilaisille ammattiryhmille käy digitalisaation myötä (mm. Hartikainen 2016, Laakso 2014, Manninen 2015, Mäkinen 2016). Usein näissä puhutaan työnkuvan merkittävästä muuttumisesta ja tiettyjen ammattien tai työtehtävien häviämisestä. Toisaalta vastapainona ovat myös skenaariot siitä, että hävinneiden

työpaikkojen tilalle tulee myös uusia ja sellaisia, joita ei vielä välttämättä osata ajatella. Kirjanpitäjän työ on kuitenkin Etlan vuonna 2014 tekemän selvityksen mukaan 99 prosentin todennäköisyydellä yksi varmimmin digitalisaation myötä häviävistä tai olennaisesti muuttuvista työtehtävistä (Laakso 2014).

Liike-elämää ja oikeushenkilöitä, kuten osakeyhtiötä ei voi olla olemassa ilman kirjanpitoa, minkä vuoksi kirjanpito on lakisääteistä. Tämän vuoksi kirjanpito on hoidettava myös tulevaisuudessa tavalla tai toisella digitalisaatiosta riippumatta. Hieman yksinkertaistaen tulevaisuudessa kirjanpito kuitenkin syntyy tavoitetilanteessa ”automaattisesti” muiden prosessien yhteydessä. (Tallberg 2016, 15). Tällöin nykyisille kirjanpitäjille jää aikaa muuhun kuin manuaaliseen tallentamiseen, esimerkiksi asiakkaan tukemiseen ja tiedon analysointiin (Mäkinen 2016). Kysymykseksi kuitenkin nousee, mitä tämä oikein todellisuudessa tarkoittaa palveluiden kannalta, eli mitä tilitoimistot jatkossa tekevät. Ohjelmistot ovat kuitenkin tilitoimistojen näkökulmasta ennen kaikkea työkaluja, eivätkä palvelu itsessään, joten on mielenkiintoista pohtia, mitä muutos tarkoittaa tilitoimistojen kannalta.

Kuviossa 1 on tämän työn aihepiiri laajemmasta näkökulmasta. Digitalisaatio on muutosvoima joka pakottaa eri toimijat liikkeelle. Tilitoimistojen näkökulmasta vaikuttavia tekijöitä ovat yhteiskunnallinen kehitys ja palvelujen digitalisointi, ohjelmistojen kehitys, kilpailijoiden toiminta, asiakkaiden odotukset ja työntekijöiden osaaminen. Tämä työ keskittyy kuitenkin tilitoimistoon sekä niiden tarjoamien palveluiden tarjonnan ja tarpeen väliseen kuiluun.



Kuvio 1 Tutkimuksen aihepiiri

### 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen aihepiiri (Kuvio 1) rakentuu palvelukuilun käsitteen sekä palvelunlaadun tutkimuksen ympärille. Tätä tuetaan perehtymällä digitaalisiin palveluihin ja siihen, miten palvelun laatua voidaan määritellä niiden osalta. Kolmas ja aihepiirin kannalta keskeisin viitekehysten osa-alue ovat tilitoimistojen ja muiden ulkopuolisten neuvonantajien (external advisor) tarjoamat palvelut ja niiden laatuun keskittyvät tutkimukset.

Vaikka tilitoimistoihin ja niiden palveluihin liittyvää tutkimusta on tehty paljonkin, löydettyissä tutkimuksissa ei ole suoraan käsitelty tilitoimistopalveluita molemminpuolisten odotusten näkökulmasta, ainakaan digitaalisen murroksen aikana. Everaert, Sarens ja Rommel (2007) ovat tutkineet tilitoimistoalaa Belgialaisten PK yritysten näkökulmasta. Heidän tutkimuksessaan keskityttiin tutkimaan erityisesti taloushallinnon ulkoistamista, sen asteita ja siihen johtaneita syitä. Palveluiden laatuun liittyvää tutkimusta sen sijaan ovat tehneet esimerkiksi Gooderham, Tobiassen, Døving & Nordhaug (2004) sekä Zaman Groff, Slapničar & Štumberger (2015). Nämä tut-

kimukset keskittyivät tutkimaan palvelusuhteen keston ja palvelun laadun vaikutuksia palveluiden käyttöön (Gooderham et al. 2004) sekä suoritettujen ammattitutkin-  
tojen suhdetta asiakkaan kokemaan laatuun sekä palvelusuhteen pitkäikäisyyteen.  
(Zaman Groff et al. 2015)

Kirby & King (1997) puolestaan tutkivat asiakkaiden kiinnostusta ostaa konsulttipal-  
veluita kirjanpitäjiltään. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden mielestä kirjanpi-  
täjillä ei koettu olevan riittävää ammattitaitoa konsultointiin. Aiemmat tutkimukset  
ovat tarkastelleet aihetta pääasiassa asiakkaiden näkökulmasta, mutta tilitoimisto-  
jen ja muiden palveluntarjoajien näkökulma on jäänyt suppeammaksi. Tässä työssä  
pyritään tarkastelemaan aihetta nimenomaan tilitoimistojen kokemusten näkökul-  
masta.

Työssä käytetään tilitoimistoa yläkäsitteenä ulkopuolista taloudellista neuvontaa  
tarjoaville yrityksille. Käsitteen sisältö saattaa kuitenkin erota jossakin määrin eri  
maiden välillä, eikä tilitoimistoa käsitteenä välttämättä edes tunnisteta kaikkialla si-  
ten kuin Suomessa. Kuitenkin myös kansainvälisissä tutkimuksissa, jotka käsittele-  
vät PK-yritysten ja ulkopuolisten neuvonantajien (external advisor, external accoun-  
tant) suhdetta ja palveluita, puhutaan pitkälti samankaltaisista yrityspalveluista kuin  
mitkä kuuluvat tilitoimistojen toimialaan.

Palvelukuilu käsitteenä perustuu Parasuraman, Zeithaml & Berry:n (1985) tutkimuk-  
seen, jossa määriteltiin eroja, eli kuiluja, odotetun ja koetun palvelun välillä. Tämän  
lisäksi tarkastellaan tutkimuksia (mm. Buttle 1996, Cronin & Taylor 1992 ja Rasila  
2009), joissa on esitetty kritiikkiä edellä mainitulle ”kuilu-mallille” ja pyritään niitä  
yhdistelemällä saamaan käsitys siitä, miten palvelun koettu laatu kokonaisuudes-  
saan muodostuu yleisellä tasolla.

Ohjelmistot ja digitaaliset palvelut ovat muutoksen keskeinen tekijä, jonka vuoksi  
tarkastellaan myös tutkimuksia, esimerkiksi Zhu, Wymer & Chen (2002), joissa on  
tutkittu palvelun laadun toteutumista digitaalisten palveluiden ympäristössä ja sitä  
miten se vaikuttaa palveluiden laatuun kokonaisuutena.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa on käytetty vertaisarvioituja tieteellisiä artikke-  
leita, ajankohtaisia lehtiartikkeleita ammattilehdistä sekä aihepiiriä käsitteleviä kirjo-

ja. Suomalaisten tilitoimistojen asiakaskunta koostuu ennen kaikkea PK-yrityksistä, joten lähdeaineiston valintakriteereinä yrityspalveluita koskevien artikkelien osalta pidettiin sitä, että valitut artikkelit käsittelevät aihetta PK-yritysten näkökulmasta. Vaikka lainsäädäntö saattaa erottaa tilitoimistojen toimintaympäristöä eri maiden välillä, keskeistä on kuitenkin toimialalle ominaiset palvelut, kuten kirjanpito ja veropalvelut. Viitekehyksen yleisemmän tason käsitteiden osalta, kuten palvelukuilu ja palveluiden laatu, valittiin mahdollisimman keskeisiä ja yleisesti käytettyjä malleja, joilla aihepiiriä voidaan selittää.

#### **1.4 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset**

Tutkimuksen lähtöoletuksena aiempiin tutkimuksiin (esim. Kirby & King 1997) perustuen on, että tilitoimistojen ja asiakaskunnan välillä vallitsee eroja palveluihin kohdistuvien odotusten osalta. Tässä työssä aihetta tarkastellaan molempien osapuolten näkökulmista, joskin aihetta on tutkittu huomattavasti enemmän asiakkaiden näkökulmasta, joten asiakkaiden suorat näkemykset esitetään aiempien tutkimusten pohjalta. Työn empiirisessä osuudessa asiaa tutkitaan palveluntarjoajien näkökulmasta haastatteleamalla palveluntarjoajia, selvittäen mitä he odottavat asiakkailtaan ja miten he tunnistavat asiakkaidensa odotukset heitä kohtaan. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten tilitoimistot toimivat ymmärtääkseen asiakkaan tarpeita ja kaventaakseen odotuskuilua.

##### **Päätutkimuskysymys:**

Mitä odotuskuiluja tilitoimistot tunnistavat palvelutarjonnassa?

##### **Alatutkimuskysymyksiä:**

Millaiseksi tilitoimistot kokevat oman roolinsa palveluntarjoajina?

Mitä tilitoimistot olettavat asiakkaiden tarpeiksi tilitoimistopalveluilta?

Miten tilitoimistot yrittävät kaventaa odotuskuilua?

## 1.5 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tämä pro gradu - tutkimus on lähestymistavaltaan laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen yleisenä tavoitteena on kuvata maailmaa sellaisena kuin se on (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 157). Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa sitä, että pyritään selvittämään tilitoimiston ja asiakkaan välisiä odotuksia ja määrittelemään, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä.

Laadullinen tutkimus on käsitteenä laaja (Hirsjärvi et al. 2007, 158) ja tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi tekstit tai ihmiset ja mielenkiinnon kohteita esimerkiksi erilaiset piirteet, säännönmukaisuuksien tunnistaminen tai asian syvällinen ymmärtäminen (Hirsjärvi et al. 2007, 162). Tämän tutkimuksen aihepiiri asettunee lähimmäksi asian syvällistä ymmärtämistä, mutta myös jossain määrin säännönmukaisuuksien tai yhteisten kokemusten tunnistamista.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei yleensä ole tarkkoja testattavia hypoteeseja, niin eräänlaisten työhypoteesien tai ennako-oletuksia voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksen suunnittelussa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämän työn työoletuksena on, että tilitoimistoalalla on odotuksiin liittyviä kuiluja.

Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on tarjota viitekehys, jossa määritellään kriittiset ilmiötä kuvaavat käsitteet (Silverman 2014, 40, 56). Tutkimuksen teoriausta perustuu pääosin palveluiden laadun määrittelyn sekä tilitoimistoalan tutkimuksen ympärille.

Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä useilla eri tavoilla, muun muassa havainnoimalla, haastattelemalla, perehtymällä valmiisiin aineistoihin (Eskola & Suoranta 1998) tai kyselyn avulla (Hirsjärvi et al. 2007, 188). Tutkimuksen tavoitteen ollessa aiheen syvällisempi ymmärtäminen eli sen ymmärtäminen mitä aiheesta ajatellaan tai miten siihen liittyen toimitaan, soveltuvia tutkimusmenetelmiä ovat kyselyt ja haastattelut (Hirsjärvi et al. 2007, 180). Tämän työn aineistonkeruu menetelmänä käytettiin sekä alustavaa lomakekyselyä, jolla kartoitettiin mielipiteitä ja kokemuksia aiheeseen liittyen, että saatuja vastauksia syventävänä menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Kysely lähetettiin 14 tilitoimistolle Etelä-Karjalan alueella, joista 5 vastasi kyselyyn. Kyselyn pohjalta laadittiin haastattelurunko ja tutki-

muksessa haastateltiin viittä tilitoimiston edustajaa Etelä-Suomen alueelta. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten.

Taulukko 1 Tutkimuksen käsitteet  
(mukailtu, Silverman 1993, In: Metsämuuronen 2011, 216)

Käsite	Merkitys	Relevanssi	Tässä tutkimuksessa
<b>Teoria</b>	Aihetta kuvailevat käsitteet	Käytännöllisyys	Palvelun laatu, odotuskuilu, teknologisen kehityksen vaikutukset
<b>Ennako odotukset (hypoteesit)</b>	Testattavat väitteet	Pätevyys	Eroavaisuudet palvelua koskevissa odotuksissa
<b>Metodologia</b>	Lähestymistapa aiheen tutkimiseen	Käytännöllisyys	Laadullinen tutkimus - selvitetään mielipiteitä
<b>Metodi</b>	Tietty tutkimusmenetelmä	Hyvä sopivuus teorian, hypoteesien ja metodologian kanssa	Lomakekysely ja teema-haastattelu

## 1.6 Työn rakenne

Tämä työ jäsentyy tämän jälkeen siten, että aluksi luvussa 2 tarkastellaan tilitoimistojen nykyistä toimintaympäristöä. Luvussa esitellään tilastotietoa tilitoimistoalan kehityksestä, tarkastellaan vallitsevia digitalisaation kehitystrendejä ja käsitellään ohjelmistojen roolia taloushallinnossa.

Tämän jälkeen luvussa 3 käsitellään palvelun laatua ja sen määrittelyä. Aihetta lähestytään Parasuramanin et al. (1985) kuilumallin kautta, mutta myös muita näkökulmia esitellään. Tämän lisäksi palvelun laatua tarkastellaan IT-pohjaisten palveluiden näkökulmasta yleisellä tasolla.

Luvussa 4 tutustutaan tilitoimistoalaa sekä ulkopuolista neuvontaa käsitteleviin tutkimuksiin Euroopasta ja muualta maailmasta. Tämän luvun tarkoituksena on valaista olemassa olevaa tietoa tilitoimistoihin kohdistuvista odotuksista.

Luvussa 5 esitellään toteutettu tutkimus, joka aloitetaan tutkimusmenetelmän tarkemmalla kuvauksella. Tämän jälkeen selostetaan tutkimuksen toteutus ja tulokset. Luvussa 6 tehdään yhteenveto tehdystä tutkimuksesta ja pohditaan tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusaiheita.



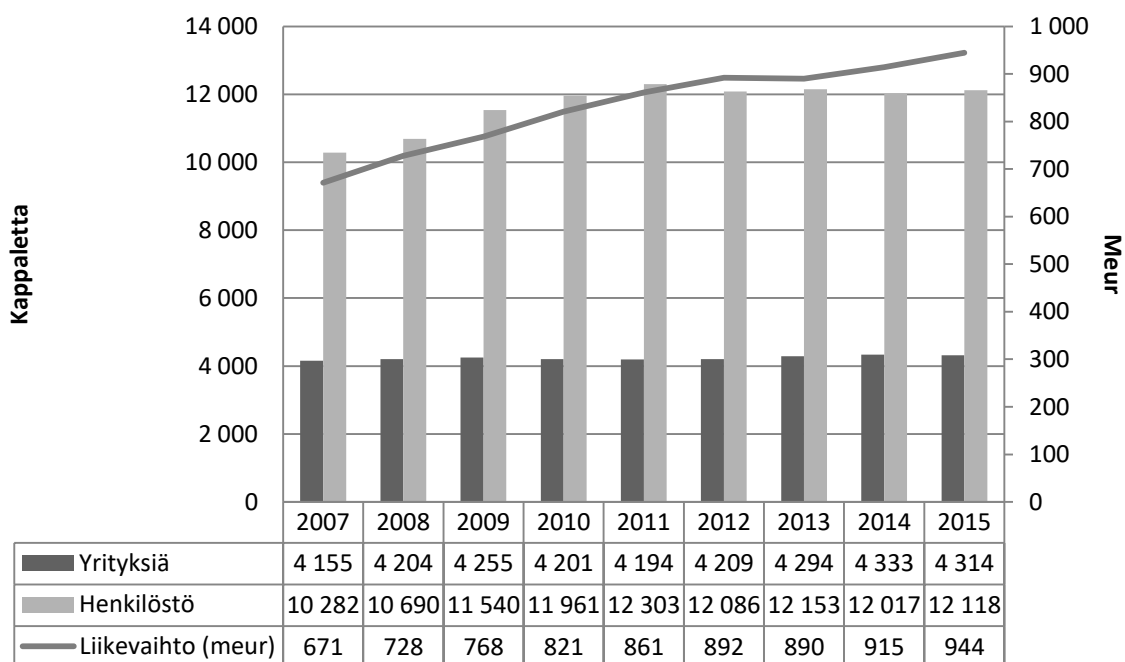
## **2 TILITOIMISTOALA SUOMESSA**

Tässä luvussa käsitellään tilitoimistoalaa sekä sen palvelutarjontaa suomessa. Aluksi käsitellään tilitoimistoalan nykytilaa ja sen merkitystä Pk-yrityssektorille. Tämän jälkeen käsitellään tilitoimistojen keskeistä palvelutarjontaa, jonka jälkeen tarkastellaan ohjelmistojen merkitystä taloushallinnossa. Lopuksi käsitellään digitalisaation vaikutuksia, mahdollisuuksia sekä haasteita taloushallinnolle ja tilitoimistoille.

### **2.1 Tilitoimistoalan nykytila**

Tilitoimistoalaa kuvaa parhaiten TOL 2008 - luokituksen mukaan luokka 6920 ja erityisesti alaluokkaan 69201 Kirjanpito - ja tilinpäätöspalvelu. (Tilastokeskus 2016a). Tilastoja tulkittaessa on huomioitava, että kaikki tilitoimistopalveluita tarjoavat yritykset eivät välttämättä ilmoita kirjanpitopalveluita päätoimialakseen, jonka mukaan tilasto kootaan.

Tilastokeskuksen mukaan (Kuvio 2) alalla toimi vuoden 2015 lopussa 4314 yritystä joiden palveluksessa työskenteli 12118 henkilöä. Yritysten lukumäärä on pysynyt kohtalaisen vakaana viime vuosina, vaikka pientä kasvua onkin ollut havaittavissa; yritysten määrä on kasvanut noin 150:llä vuodesta 2007 vuoteen 2015. (Tilastokeskus). Sen sijaan huomattavampaa kasvua on havaittavissa henkilöstömäärissä sekä alan liikevaihdossa. Toimialan henkilöstömäärä on kasvanut vuodesta 2007 vuoteen 2015 noin 1 800 henkilöllä. Myös liikevaihto on kasvanut huomattavasti, noin 40,8 prosenttia vuodesta 2007.



Kuvio 2 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu toimialan kehitys 2007–2015  
(Tilastokeskus 2016b)

Toimialalla on viime vuosina ollut havaittavissa keskittymistä suurimpien toimijoiden ostaessa pienempiä kilpailijoita. Tämä selittänee osaltaan sen, että toimialan liikevaihto sekä henkilöstömäärä ovat kasvaneet, vaikka yritysten määrä on pysynyt suhteellisen tasaisena.

Tilitoimistojen asiakaskunta koostuu pääasiassa Pk-yrityksistä ja taloushallintoliiton jäsenyritykset hoitavat noin 140 000 yrityksen ja yhteisön taloushallintoa (Suomen taloushallintoliitto ry 2015). Yrityksiä suomessa on kaiken kaikkiaan noin 283 000 ja näistä lähes 99 prosenttia on pien- ja mikroyrityksiä. Yritykset luokitellaan suomessa siten, että alle 250 henkeä työllistävät yritykset lasketaan keskisuuriksi yrityksiksi, alle 50 henkeä työllistävät pienyrityksiksi ja alle 10 henkeä työllistävät mikroyrityksiksi (Suomen Yrittäjät 2013). Kun otetaan huomioon, että taloushallintoliittoon kuuluu vain 800 tilitoimistoa (Suomen taloushallintoliitto ry 2015) kaikista noin 4 300 tilitoimistosta, saadaan käsitys siitä kuinka merkittävän osan PK -yritysten taloushallinnosta tilitoimistot hoitavat.

## 2.2 Tilitoimistojen palvelutarjonta

Tilitoimistojen palvelutarjonnan voi jakaa neljään eri osa-alueeseen (Suomen Taloushallintoliitto 2017). Osa-alueiden sisältö voi vaihdella tilitoimisto ja asiakaskohtaisesti, mutta pääasiallinen jako on:

1. Juokseva kirjanpito ja tilinpäätös
2. Palkanlaskenta
3. Kokonaisvaltainen ulkoisen laskennan palvelu
4. Johdon laskentatoimen palvelut

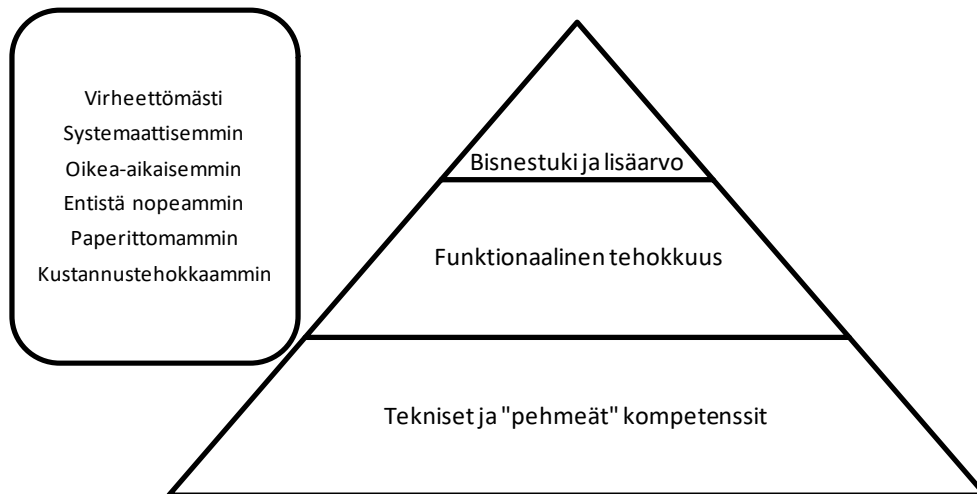
Juokseva kirjanpito käsittää pitkälti tilitoimistolle perinteisesti mielletyt tehtävät, eli liiketapahtumien kirjaamisen ja säännölliset lakisääteiset viranomaisraportit, kuten arvonlisäveroilmoitukset. Vuosittaisina toimina juoksevaan kirjanpitoon sisältyy myös tilinpäätöksen laatiminen sekä veroilmoituksen tekeminen. Palkanlaskenta palveluna on hyvin samankaltainen kuin kirjanpito, eli tilitoimisto laskee palkat toimittujen aineistojen perusteella ja tekee lakisääteiset viranomais- ja muut ilmoitukset määrätyiltä jaksoilta. (Ibid)

Kokonaisvaltainen ulkoisen laskennan palvelu kattaa käytännössä asiakkaan koko taloushallinnon, sisältäen juoksevan kirjanpidon sekä palkanlaskennan, mutta johon on lisätty esimerkiksi myös osto- sekä myyntilaskujen käsittely sekä laskujen ja palkkojen maksatus. Johdon laskentatoimen palvelut ovat edelleen laajennus tilitoimiston tarjoamiin palveluihin, joiden sisältö muokkautuu asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Ibid.) Yleisellä tasolla johdon laskentatoimen palvelut voivat käsittää esimerkiksi katetuotto-, kustannus- tai investointilaskentaa. (Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi & Puttonen 2006, 69–71)

## 2.3 Ohjelmistojen rooli taloushallinnossa

Ohjelmistoilla on merkittävä rooli taloushallinnon työtehtävien tehokkaassa hoitamisessa. Vaikka tosineistot ovat edelleen usein paperimuodossa, niin ohjelmistot helpottavat ja nopeuttavat kirjanpidon tekemistä sekä raporttien laatimista ja muokkaamista. Ohjelmistojen tuottamaa lisäarvoa voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen (Kuvio 3): teknisiin ja pehmeisiin kompetensseihin, funktionaaliseen te-

hokkuuteen sekä bisnestukeen ja lisäarvoon. Ohjelmistojen tarkoituksena on siten tukea liiketoimintaa parantamalla ajantasaisuutta, tehostamalla toimintaa sekä parhaimmillaan vähentämällä virheitä. Kaikkien näiden voidaan ajatella parantavan raporttien luotettavuutta ja käytettävyyttä. (Granlund & Malmi 2004)



Kuvio 3 Ohjelmistojen lisäarvon elementit  
(mukailtu: Granlund & Malmi 2004, 15)

Taloushallinnon ohjelmistoista puhuttaessa on tärkeää muistaa, että ohjelmistot ovat lähtökohtaisesti työkaluja, joiden tehtävänä on helpottaa sekä lakisääteisten että vapaaehtoisten raportointitarpeiden täyttämistä. Toisaalta hieman kärjistäen voidaan myös ajatella, että kirjanpidollakaan ei ole itseisarvoa ja nykyaikaisilla järjestelmillä kirjanpidon tulisi syntyä muiden liiketoimintaprosessien sivutuotteena automaattisesti (Tallberg 2015, 15). Tiivistetysti sanoen ajatuksena molemmissa on se, että liiketoiminta on keskiössä ja ohjelmistojen tarkoitus on helpottaa ja parantaa taloushallinnon tuottaman tiedon laatua, jota tarvitaan päätöksen teon tueksi (Granlund & Malmi 2004).

Ohjelmistojen merkitystä ei kuitenkaan pidä väheksyä sillä niiden avulla on mahdollista paitsi automatisoida työtehtäviä, myös parantaa olemassa olevia käytäntöjä sekä ottaa käyttöön esimerkiksi uusia laskentatekniikoita (Granlund & Malmi 2004, 22). Ohjelmistojen rooli ja niille asetettavat vaatimukset luonnollisesti vaihtelevat

jonkin verran yrityskohtaisista ominaisuuksista, kuten toimialasta ja koosta riippuen (Granlund & Malmi 2004, 23).

Kirjanpidossa ja taloushallinnossa on jo pitkään hyödynnetty tietotekniikkaa eikä kirjanpitoa ole enää vuosiin tehty paperisille tilikirjoille. Isommilla yrityksillä on ollut jo pitkään käytössä erilaisia automaatiota edistäviä toiminnanohjausjärjestelmiä. Viimevuosina yleistynyt sovellusvuokraus (ASP), eli ohjelman vuokraus palveluntarjoajalta ilman asennusta omalle työasemalle ja käyttämällä sitä Internetin välityksellä, mahdollistaa taloushallinnon automatisoinnin ja ajantasaistamisen myös PK-yrityksille ja tilitoimistoille (Tieke 2017). Sovellusvuokraus mahdollistaa ohjelmien samanaikaisen yhteiskäytön, jolloin molemmat osapuolet näkevät saman tilanteen. Käytettävät ohjelmistot sisältävät tyypillisesti toiminnot osto- ja myyntilaskutukseen, laskujen maksatukseen pankkiyhteyden avulla sekä kirjanpidon.

Digitalisaation ennustetaan muuttavan dramaattisesti toimialaa lähivuosina (Syrjä, Sjögrén & Tynnenen 2016) ja erilaiset mielipiteet tulevasta kehityskulusta vaihtelevat koko ammattikunnan katoamisesta ja työpaikkojen siirtymisestä halvemmän kustannustason maihin siihen, että työnkuva muuttuu ja kehittyy konsultoinnin suuntaan (Lähteenmäki-Lindman 2015).

Siitä huolimatta, että digitalisaatio etenee vauhdilla, myös joitakin esteitä ja kehitystä jarruttavia tekijöitä on havaittavissa. Näistä kolme keskeisintä ovat pienyritysten siirtyminen verkkolaskutukseen, palkanlaskennan automatisointi ja liittymäraja- pintojen pirstaleisuus. Vaikka Suomi on verkkolaskutuksen edelläkävijämaita (Koch 2016), erityisesti pienyritysten siirtyminen verkkolaskutukseen on toistaiseksi vielä alhaisella tasolla (Tallberg 2015).

Edellä mainittujen lisäksi haasteita aiheuttaa palkanlaskennan monitahoinen sääntely. Työehtosopimusten moninaisuuden vuoksi palkanlaskenta edellyttää suhteellisen paljon tapauskohtaista tulkintaa, joka aiheuttaa sen, että automatisointi on haastavaa eikä yleispäteviä malleja voida luoda. (Tallberg 2015)

Kolmas digitalisaatiota hidastava tekijä on ohjelmistorajapintojen ja käytettävien tiedostomuotojen moninaisuus ja pirstaleisuus. Huolimatta useista standardointiin pyrkivistä hankkeista (esimerkiksi TALTIO, XBRL, TARU), tällä hetkellä verkkolaskujen

laatu ei vielä monilta osin täytä vähimmäistietovaatimuksia. Tämä aiheuttaa ongelmia tiedonsiirrossa eri toimijoiden välillä ja mahdollisuus tietojen katoamiseen kasvaa. (Tallberg 2015)

Teknologisten ja lainsäädännöllisten tekijöiden lisäksi myös toimialalla on havaittavissa digitalisaatiota jarruttavia tekijöitä. Ottaen huomioon digitalisaation ympärillä käytävän keskustelun ja ohjelmistojen kehittymisen voisi kuvitella, että tilitoimistoihin on havahduttu ja pyritty reagoimaan muutokseen. Suhtautumisessa digitalisaatioon ja sen tuomiin muutoksiin on kuitenkin huomattavia eroja tilitoimistojen välillä; osa tilitoimistoista on vienyt digitalisaatiota jo pitkälle kun taas osa käyttää edelleen pääasiassa perinteisiä työmenetelmiä. (Syrjä et al. 2016). Ristiriitaisesta asennoitumisesta kielii myös Taloushallintoliiton jäsentutkimus vuodelta 2015, jossa vastaajista vain seitsemän prosenttia painottaa järjestelmien käyttöön liittyvää osaamista rekrytoinneissa (Suomen Taloushallintoliitto ry 2015).

### 3 PALVELUN LAATU

Tässä luvussa tarkastellaan palvelun laatua yleisenä käsitteenä. Aluksi määritellään, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa, jonka jälkeen esitellään työn kannalta keskeinen Parasuramanin et al. (1985) SERVQUAL – malli, joka perustuu ajatukseen palveluntuotannossa esiintyvistä odotuskuiluista. Myös SERVQUAL - mallille esitettyä kritiikkiä käsitellään lyhyesti sekä esitellään vaihtoehtoisia lähestymistapoja palvelun laadun mittaamiseen, keskeisimpänä SERVPERF – malli, joka perustuu laadun sijasta asiakastyytyvyyden mittaamiseen. Näiden jälkeen palvelun laatu kytketään IT- ja verkkoympäristöön, sillä nykyinen kehitys siirtää taloushallinnon palveluita entistä enemmän Internetin avulla SaaS – sovellusten kautta toimitettaviksi.

#### 3.1 Laadun määrittelyä

Laatuun, sen mittaamiseen ja arviointiin liittyvää tutkimusta on tehty niin fyysisten tuotteiden kuin palveluidenkin osalta runsaasti. Laadun määrittely on kuitenkin monitahoinen ja jopa subjektiivinen asia; laadulla voidaan tarkoittaa monia eri asioita asiayhteydestä ja henkilöstä riippuen. Laadulle ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joten esimerkiksi yritysten tulisikin määritellä laatu sisäisiin tarpeisiin siten, että koko organisaatio tietää, mitä sillä tarkoitetaan. (Tervonen 2001, 12)

Sen lisäksi, että laadun määrittely jo yksistään käsitteenä on vaikeaa, laatua ei voida arvioida samoilla kriteereillä fyysisten tuotteiden ja palveluiden osalta. Laadun arvioinnin kannalta palvelut eroavat tuotteista siinä, että palvelu tuotetaan samalla kuin sitä kulutetaan, kun taas tuotteiden kohdalla tuotanto tapahtuu ensin ja kulutus vasta sen jälkeen. Toisin sanoen, palveluiden kohdalla tuotanto on prosessi, johon myös loppukäyttäjä samalla osallistuu. (Grönroos 1998, 322-323)

Toinen merkittävä ero perinteisten palveluiden osalta on siinä, että toisin kuin tuotteiden kohdalla, palvelun käyttäjällä ei ole juurikaan fyysisiä ulottuvuuksia joita arvioida. Palvelun fyysisten ulottuvuuksien arviointi rajautuu melko pitkälti palvelun tuottajan tai mahdollisen liitetilan sekä välineistön ulkoasun, olemuksen tai muiden havaittavissa olevien asioiden arviointiin (Parasuraman et al 1985, 42). Nykyisten säh-

köisten, selainpohjaisten järjestelmien aikana loppukäyttäjällä voi toki olla paremmat mahdollisuudet palvelun tuotannossa käytettävien järjestelmien arviointiin. Ainakin selainpohjaiset järjestelmät mahdollistavat sen, että palvelun tuottaja ja käyttäjä pystyvät hyödyntämään samaa järjestelmää. Näin myös asiakkaalla on mahdollisuus arvioida käytetyn järjestelmän laatua.

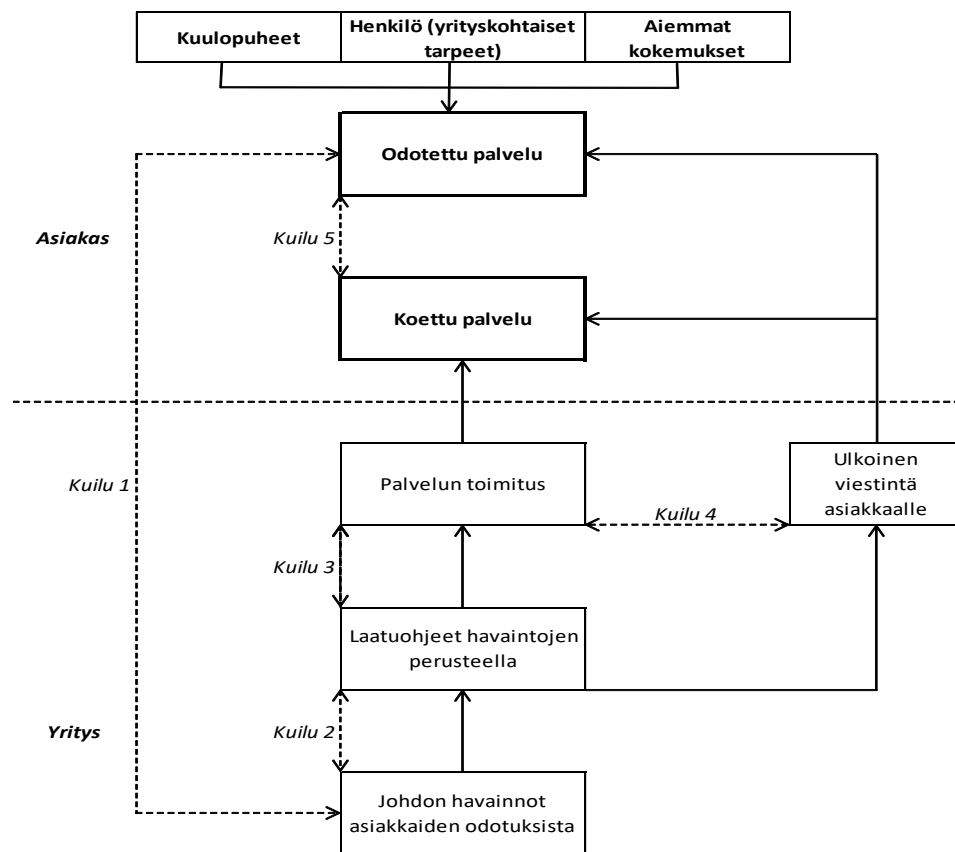
Tätä työtä varten on päädytty käyttämään Lewis ja Boomsin (1983) käyttämää määritelmää: *”palvelun laadun mittarina toimii se, kuinka hyvin toimitettu palvelu vastaa asiakkaan odotuksia”* (Parasuraman et al. 1985, 42). Tämä määritelmä soveltuu hyvin tutkimuksen aihepiiriin, sillä se huomioi odotusten ja toteuman väillä mahdollisesti olevan kuilun.

### **3.2 Kuilumalli**

Parasuramanin et al. (1985) kehittivät mallin laadun määrittelyä varten palvelusektorille. Tutkimuksessaan he määrittelivät ”kuiluja” (Kuvio 4), joita palvelun tuotannossa voi ilmetä ja jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Mallissa lähdetään ajatuksesta, että asiakkaan odotukset palvelua kohtaan rakentuvat asiakkaan omien tarpeiden, aiempien kokemusten sekä kuulopuheiden eli muiden asiakkaiden kokemusten perusteella sekä palveluntarjoajan oman ulkoisen viestinnän kautta. Malli on dynaaminen siinä mielessä, että yrityksen havainnot asiakkaiden odotuksista muuttavat palvelua ja siihen liittyviä laatuohjeita, jonka jälkeen yritys viestii palvelusta asiakkailleen. Tämä viestintä vaikuttaa edelleen asiakkaiden odotuksiin, joten mallissa odotukset ja muutokset palveluun kiertävät kehää, vaikuttaen toinen toisiinsa.

Mallissa kuiluilla tarkoitetaan eroja suunnitellun ja tarkoitetun palvelun sekä toteutetun eli vastaanotetun palvelun välillä. Ensinnäkin on mahdollista, että palveluntuottaja ei tunnista, mitä asiakas odottaa. Toiseksi voi olla, että yrityksessä määritellään palvelun laatuohjeet väärin, eli palveluntuottaja ymmärtää laadulla eri asiaa kuin asiakas. Kolmas kuilu on se, että laatuohjeet ovat yhdenmukaiset asiakkaan odotusten kanssa, mutta palvelua ei todellisuudessa tuoteta näiden ohjeiden mukaisesti. Neljäs kuilu taas liittyy tehtyihin lupauksiin, eli palvelun tuottaja lupaa muuta kuin mitä toimittaa. Nämä neljä kuilua yhdessä muodostavat sen, että asiakkaan odotama palvelu ja toteutettu eli koettu palvelu eivät vastaa toisiaan muodostaen kuilun viisi. (Parasuramanin et al. 1985)





Kuvio 4 Palvelukuilut (Parasuraman et al. 1985)

Parasuramanin et al. (1985) ”kuilumallia” on myös kehitetty alkuperäisen tutkimuksen jälkeen (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 1991) ja sen pohjalta kehitettiin SERVQUAL - malli palvelulaadun mittaamiseen. Alkuperäisessä tutkimuksessa määriteltiin kymmenen laatutekijää, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. Nämä tekijät ovat: Kohteliaisuus (Courtesy), Luotettavuus (Reliability), Saatavuus (Access), Ammattitaito (Competence), Viestintä (Communication), Reagoitakyky (Responsiveness), Turvallisuus (Security), Uskottavuus (Credibility), Ulkoiset tekijät (Tangibles).

SERVQUAL - mallissa laatutekijöiden määrää supistettiin viiteen: Ulkoiset tekijät (Tangibles), Luotettavuus (Reliability), Reagoitakyky (Responsiveness), Vakuuttavuus (Assurance), Empatia (Empathy). Mallin kehittämisen taustalla oli se, että tutkijat havaitsivat osan alkuperäisistä tekijöistä olevan päällekkäisiä (Parasuraman ym 1988, 23–24) ja yhdistämällä laatutekijöitä mallia saatiin yksinkertaistettua ja

selkeytettyä siten, että kaikki alkuperäisen mallin osa-alueet tulevat kuitenkin huomioiduksi.

SERVQUAL - mallia (Parasuraman et al. 1985, 1988, 1991) on käytetty tai siihen on viitattu useissa palvelun laatua käsittelevissä artikkeleissa, joita myös tässä työssä käsitellään. Vaikka tässä tutkimuksessa ei käytetäkään SERVQUAL mittaristoa työkaluna sellaisenaan, seuraavaksi käsitellään kritiikkiä, jota mallia kohtaan on esitetty. Tämän esittelyn tarkoituksena on toimia muistutuksena siitä, että laadun arviointi ja mittaaminen on monitahoinen asia, eikä yksiselitteisiä vastauksia tai työkaluja ole.

Parasuramanin et al. (1985, 1988, 1991) kuilumallille on esitetty kritiikkiä sekä teoreettisten- että käytännön ominaisuuksien kannalta (mm. Buttle 1996, Cronin & Taylor 1992 ja Rasila 2009). Mallin kritiikki on kohdistunut muun muassa sen luotettavuuteen, laatutekijöiden määrään, mittareiden painotuksiin ja tyyppeihin, yleistettävyyteen sekä sen soveltavuuteen eri kulttuureihin tai Internet ympäristöön (Ladhari 2009).

Kritiikin myötä sille on esitetty vaihtoehtoisia malleja kuten Cronin ja Stevenin (1992) esittelemä SERVPERF – malli, jonka mukaan palvelun laadun sijasta tulisi keskittyä asiakastytyväisyyteen. Heidän tutkimuksensa mukaan laatu seuraa asiakastytyväisyyttä eikä päinvastoin, kuten Parasuramanin et al. (1985) mallissa. Tämän lisäksi tutkijat esittävät kritiikkinä, että palvelun laatu voidaan myös määritellä toisistaan poikkeavalla tavalla eri toimialojen kesken, jolloin yhtä mallia ei voida käyttää kaikissa tilanteissa. (Cronin & Steven 1992, 65).

Vaikka mallille onkin esitetty kritiikkiä, niin se on silti toiminut useiden palveluiden laatua käsittelevien tutkimusten perustana jo kahdenkymmenen vuoden ajan ja puutteistaan huolimatta sitä hyödynnetään edelleen aktiivisesti. Mallia käytettäessä tulisi kuitenkin huomioida, että sitä ei välttämättä tule käyttää sellaisenaan vaan esimerkiksi toimiala- tai maakohtaiset muutokset laatutekijöihin voivat olla tarpeen. (Ladhari 2009). Tässä työssä kuilumallin tarkoituksena ei ole mitata laatua tai kehittää mittaristoa tilitoimisto palveluiden laadulle vaan toimia viitekehyksenä sille, millä kriteereillä tilitoimistot itse määrittelevät palveluidensa laatua suhteessa asiakkaiden odotuksiin.

### 3.3 IT – pohjaisten palveluiden laatu

Ohjelmistokehityksen myötä tilitoimistopalvelut muuttuvat entistä reaaliaikaisemmiksi ja paitsi palvelu itsessään, myös järjestelmien käyttö muuttuu kaksisuuntaiseksi yhteiskäytettävien selainpohjaisten järjestelmien myötä. Täten on aiheellista tarkastella tietotekniikan (IT) vaikutusta kokemukseen palveluiden laadusta. Tällä hetkellä ei ole tiedossa, että tutkimusta olisi tehty nimenomaan sähköisiin taloushallintojärjestelmiin liittyen, mutta sen sijaan Internet pankkipalveluihin liittyvää tutkimusta on tehty. Vaikka pankki- ja taloushallintojärjestelmät eivät toimikaan täsmälleen samalla tavalla, Internet pankkipalvelut lienevät lähin vertailukohta, koska niillä hoidetaan osittain samankaltaisia toimenpiteitä.

Zhu, Wymer & Chen (2002) tutkivat kuluttaja-asiakkaiden kokemuksia järjestelmäavusteisista pankkipalveluista ja niiden vaikutuksista palvelun laatuun kokonaisuutena. Tutkimuksessa IT-avusteisilla palveluilla tarkoitettiin sekä Internet palveluita että puhelin- ja automaattipalveluita. Tutkimuksessa käytettiin pohjana SERVQUAL-mallia, vaikka sen sovellettavuutta Internet-palveluihin onkin epäilty (Ladhari 2009). Tutkimuksessa pyrittiin havaitsemaan yhteyksiä IT – palveluiden- ja SERVQUAL-mallin laatutekijöiden välillä.

Zhu et al. (2002, 74–75) määrittelivät tutkimuksessaan seitsemän kriteeriä, joilla voidaan arvioida IT - palveluiden laatua ja sen vaikutusta asiakastyytyvyyteen:

- Käytön helppous (Ease of use)
- Palvelun nopeus (Conservation of time)
- Helppous (Convenience)
- Yksityisyys / Tietoturva (Privacy)
- Tarkkuus / oikeellisuus (Accuracy)
- Toimintojen laajuus (Multifunctional capabilities)
- Järjestelmien uudenaikaisuus (Use of advanced IT)

Tutkijat havaitsivat, että asiakkaiden kokemus järjestelmistä vaikuttaa koko palvelukokemukseen ja siten kokonaisvaltaisesti asiakastyytyvyyteen ja kokemukseen palvelunlaadusta. Kokemuksella IT-palveluista on suora yhteys SERVQUAL-mallin luotettavuus, vakuuttavuus ja reagointikyky kriteereihin ja niiden kautta epäsuorasti

koko palvelukokemukseen (Zhu et al. 2002). SaaS – ratkaisujen yleistyessä mielenkiintoinen havainto oli kuitenkin se, että ulkoisilla tekijöillä (Tangibles) ei ollut merkittävää vaikutusta kokonaisuuteen. Tutkija arvelivat tämän johtuvan siitä, että IT palveluiden yleistymisen myötä ne eivät ole enää Herzbergin (1968) teorian mukaisia ”motivaatiotekijöitä” vaan muuttuneet ”hygieniatekijöiksi”. Toisin sanoen IT-palveluiden hyödyntämisestä on tullut ainakin tutkimuksen kohteena olleella kuluttajapankkipalveluiden alalla uusi normi, jonka huonolla toteuttamisella asiakastyytyväisyys voi heiketä, mutta hyvälläkään toteutuksella asiakastyytyvää ei voi merkittävästi parantaa. (Zhu et al. 2002, 86).

Toisessa järjestelmäavusteisia pankkipalveluita koskevassa tutkimuksessa (Ganguli & Roy 2011) saatiin hieman erilaisia tuloksia järjestelmien vaikutuksesta. Tutkimuksessa käytettiin samankaltaisia kriteereitä palvelun laadun määrittelyyn kuin Zhu et al. (2002) tutkimuksessa. Ganguli & Roy:n (2011) tutkimuksen mukaan helppokäyttöiset, luotettavat ja toimivat järjestelmät lisäävät merkittävästi kokonaisuudessaan luottamusta palveluntarjoajaan, eikä Zhun et al. (2002) tutkimuksen mukaista vähimmäisedellytystä havaittu.

Mielenkiintoista tutkimuksissa on se, että Zhun et al. (2002) tutkimus tehtiin lähes kymmenen vuotta ennen Ganguli & Roy:n (2011) tutkimusta. Pankkipalveluiden käyttö Internetin välityksellä on todennäköisesti lisääntynyt merkittävästi tutkimusten välisenä aikana, joten tutkimustulokset olisivat helpommin ymmärrettävissä, jos ne olisivat päinvastaisia.

Edellä on esitetty erilaisia näkökulmia palvelun laadun mittaamiseen ja yhteenvetona voidaan todeta, että palvelun laadun määrittely ei ole yksiselitteinen asia, vaan usein palvelun laadun arviointi on tapauskohtaista. Kaksi kilpailevaa mallia SERVQUAL (Parasuraman et al. 1985, 1988) ja SERVPERF (Cronin & Steven 1992) eroavat siinä, että toinen käyttää palvelun laadun mittarina vastaavuutta odotuksiin ja toinen asiakastyytyvää. Tämän työn näkökulmasta ei ole tarpeen tehdä erotelua näiden lähestymistapojen välillä, vaan voidaan hyödyntää molempien mallien ajatuksia. Tilitoimistopalveluiden näkökulmasta katsottuna palveluiden tarjonta voi vaihdella asiakkaittain, joten Cronin & Stevenin (1992) ajatusta mukailen tilitoimistot

voisivat määritellä palvelun laadun asiakaskohtaisesti, jolloin samalla myös Parasuramanin (1985, 1988) näkökulma odotuksista tulee huomioitua.

## 4 PK-YRITYSTEN ULKOPUOLISET NEUVONANTAJAT

Tässä luvussa tarkastellaan aiempaa tutkimusta liittyen ulkopuolisten neuvonantajiin ja Pk-yritysten käyttämien neuvontapalveluiden ominaisuuksiin ja laatuun. Ulkopuolisella neuvonnalla tarkoitetaan yleisesti yritysten välisiä, liiketoiminnan eri osa-alueita koskevia neuvontapalveluita, tässä työssä kuitenkin erityisesti taloushallintoon liittyviä palveluita, kuten kirjanpitoa, palkanlaskentaa sekä muuta talousneuvontaa.

### 4.1 Ulkopuolinen neuvonta

Yritysten yleisimmin käyttämiä ulkopuolisia neuvonantajia ovat kirjanpitäjät, tilintarkastajat, lakimiehet ja konsultit. Pk-yrityksille nimenomaan kirjanpitäjät ovat usein ensimmäinen ja useimmin käytetty ulkopuolinen neuvonantaja liiketoimintaan liittyvissä asioissa. (mm. Kirby & King 1997, Bennett & Robson 1999, Gooderham et al. 2004). Kirjanpitäjän roolin ja merkityksen Pk-yritysten liiketoiminnalle voidaan havaita vaihtelevan jonkin verran tutkimuksesta riippuen. Kuitenkin kirjanpitäjien rooli perustuu edelleen pitkälti lakisääteisten velvoitteiden täyttämiseen (Sjögrén, Syrjä & Puumalainen 2014, 340) ja vähemmissä määrin erityisempään liiketoiminnalliseen neuvontaan, kenties verotusta lukuun ottamatta (esim. Syrjä et al. 2016 sekä Hala-bi, Barrett & Dyt 2010).

Aihepiirin kannalta yksi kiinnostavimmista tutkimuksista on Kirby ja Kingin (1997) Isossa-Britanniassa tehty tutkimus, jonka mukaan pienet yhtiöt voisivat tarpeen vaatiessa olla halukkaita ostamaan lakisääteisten palveluiden lisäksi myös konsulttipalveluita kirjanpitäjiltään. Vaikka tämänkin tutkimuksen mukaan kirjanpitäjät olivat usein ensimmäinen taho, jolta neuvoa haettiin, tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että asiakkaiden mielestä kirjanpitäjillä ei useinkaan koettu olevan riittävästi liiketoiminnallista ja liikkeenjohdollista osaamista neuvontaa varten. Kirjanpitäjien koettiin pikemmin ainoastaan tarjoavan aineisto, jonka pohjalta yritystä johdetaan.

Tutkimuksessa havaittiin selvä ero kirjanpitäjien ja asiakkaiden kokemusten välillä kirjanpitäjien työn arvosta asiakkaille. Siinä missä kirjanpitäjät itse kokivat työnsä olevan merkityksellistä ja hyödyllistä asiakkaille, asiakkaiden tuntemukset eivät vastanneet tätä kuvaa. Tutkimuksen perusteella kirjanpitäjät ovat sitoutuneempia asi-

akkaaseen kuin päinvastoin. Ratkaisuna tähän esitettiin molemminpuolisen ymmärryksen lisäämistä siitä, mitä toinen osapuoli odottaa ja ajattelee. (Kirby & King 1997, 301–302)

Myös Halabi et al. (2010) ovat tutkineet mikroyritysten kokemuksia taloushallintopalveluista. Tutkimuksessa nousee selvästi esille, että pääasiallinen syy näille yrityksille kirjanpito palveluiden hankkimiseen on lakisääteisten veroasioiden hoitaminen. Vaikka tutkimuksesta selviää myös, että yrittäjät kenties haluaisivat kirjanpitäjän tarjoavan muitakin palveluita, mutta he eivät välttämättä osaa kysyä niitä. Yrittäjien haastatteluista ilmenee myös, että nämä kokevat kirjanpitäjien olevan liian kiireisiä selittämään perusteellisesti laatimiaan raportteja. Haastateltujen kokemus on selkeästi se, että he toivoisivat kirjanpito palveluiden olevan muutakin kuin veroilmoituksen täyttöä, mutta eivät osaa pyytää muuta, koska eivät ymmärrä riittävästi kirjanpidosta. Toisaalta tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että kirjanpitäjätkään eivät osaa tarjota apua, koska eivät tiedosta asiakkaidensa tarpeita.

Halabin et al. (2010) tutkimuksen perusteella kirjanpitäjistä saa kuvan, että näillä ei ole aikaa tai kiinnostusta selittää asiakkailleen kunnolla laatimiaan raportteja. Asiaan perehtymättömät asiakkaat haluaisivat enemmän, mutteivät tiedä mitä kysyä, joten käsitys kirjanpitopalveluista jää melko tekniseksi ja liukuhihnamaiseksi veroraporttien täyttämiseksi. Halabin et al. (2010) tutkimuksessa ei haastateltu kirjanpitäjää, mutta jos näiden tuloksia heijastellaan Kirby & Kingin (1997) tuloksiin, niin kirjanpitäjien oma kokemus työstään on kuitenkin hyvin erilainen. Näiden tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, kuten Halabi et al. (2010, 174) toteavat, että asiakkaat ja kirjanpitäjät ovat noidankehässä palveluiden tarjonnan kanssa. Kirjanpitäjät tekevät sitä mitä osaavat ja luulevat sen olevan mitä asiakas tarvitsee. Todellisuudessa monen mikro- ja pienyrityksen tietotaidot taloushallinnosta ovat niin suppeat, että nämä eivät edes osaa kysyä sitä, mitä haluaisivat.

Kirby & Kingin (1997) tutkimuksessa selvitettiin sekä asiakkaiden että tilitoimistojen kokemuksia ja tutkimuksen mukaan tilitoimistot kokevat olevansa tärkeä yhteistyökumppani asiakkailleen ja tuottavan hyödyllistä tietoa vaikka asiakkaiden käsitys poikkesi tästä. Berry et al. (2006) tutkivat asiakasyritysten käsityksiä ulkopuolisen kirjanpitäjän roolista. Tutkimuksessa havaittiin, että 70 prosenttia vastaajista koki

tilitoimiston tärkeimmäksi tehtäväksi lakisääteisten palveluiden tuottamisen ja siihen kuuluvan neuvonnan. Vastaaajista 30–40 prosenttia oli sitä mieltä, että tilitoimiston rooliin kuuluu myös avustaa johdon laskentaan liittyvissä tehtävissä, sekä auttaa hätätilanteissa. Kuitenkin vain 4,3 prosenttia tutkimukseen vastanneista oli sitä mieltä, että tilitoimiston kirjanpitäjä on aktiivinen johtoryhmän jäsen. Vaikka tutkimusten välillä on ehtinyt kulua lähes kymmenen vuotta, tulos on yhdenmukainen Kirby & Kingin (1997) tutkimuksen tulosten kanssa.

Tilitoimistojen omassa käsityksessä roolistaan on havaittavissa muutosta. Syrjä et al. (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että kohteena olleet tilitoimistot voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen suhteen, miten ne suhtautuvat omaan rooliinsa sekä liiketoiminnan mahdollisuuksiin, erityisesti konsultoinnin näkökulmasta. Nämä kolme ryhmää ovat konservatiivit, mahdollisuuksien etsijät ja mahdollisuuksien hyödyntäjät. Konservatiivien ryhmään kuuluvat tilitoimistot ovat esimerkkejä perinteisestä tilitoimistosta, jotka mieltävät oman roolinsa pitkälti lakisääteisten palvelujen tarjoajaksi eikä näillä ole selkeää kuvaa oman liiketoimintansa kehittämistä. Tämän ryhmän tilitoimistot eivät varsinaisesti tarjoa konsultointia asiakkailleen, mutta neuvovat näitä rutiinien ohella, usein ilman erillistä veloitusta.

Mahdollisuuksien etsijät - ryhmän tilitoimistoilla sen sijaan on halu kehittää toimintaansa. Nämä pyrkivät tarjoamaan aktiivisesti konsultointiin liittyviä lisäpalveluita sekä pysymään kehityksen mukana esimerkiksi digitaalisten palveluiden osalta. Kuitenkin samoin kuin konservatiivi - ryhmän tilitoimistoilla, myös tämän ryhmän tilitoimistoilla on vaikeuksia määrittellä selkeätä visiota omasta roolistaan.

Mahdollisuuksien hyödyntäjät - ryhmä käsittää tilitoimiston roolin ensisijaisesti konsultoinnin kautta. Tämän ryhmän tilitoimistoilla on selkeä visio palveluista ja ne ovat onnistuneet tuotteistamaan lisäpalveluita kuten talousohjausta. Vaikka nämä tarjoavat myös lakisääteiset palvelut, niin pääpaino on neuvonnassa ja konsultoinnissa. Tämän ryhmän tilitoimistot ovat myös siirtyneet pitkälti digitaaliseen palvelutuotantoon.

Vaikka tilitoimistojen keskeinen rooli onkin ollut nimenomaan lakisääteisten palveluiden tuottaminen, niin tilitoimistojen asiakkaat odottavat tilitoimistoilta myös empaattisuutta itseään kohtaan (Zaman Groff et al. 2015). Tutkijat tulkitsivat tämän



tarvoittavan tilitoimistojen ymmärtävyyttä asiakasta kohtaan ja eräänlaista kanssaelämistä asiakkaan kanssa. Tutkijoiden mukaan myös tilitoimiston lojaalius on asiakkaille tärkeää. Suomessa samankaltaisiin tuloksiin päätyivät Syrjä et al. (2016) havaitessaan, että tilitoimistot tarjoavat tärkeän tuen pienyrittäjille. Pelkona kuitenkin on, että toimialalla tapahtuva keskittyminen voi vaarantaa tämän ja pienyrittäjät menettävät tarvitsemansa tuen. Carey & Tanewskin (2016, 307) näkemykset tukevat myös tätä ja osoitetun ammattiaidon lisäksi asiakassuhteiden ylläpito ja hoitaminen ovat tärkeitä, jotta konsulttipalveluita voidaan myydä. Tilitoimiston ja asiakkaan suhde on päämies – agentti suhde, joka voi aiheuttaa tietoisymmetriaa. Tutkijoiden mukaan keino päästä tästä yli on nimenomaan huolehtia asiakassuhteesta.

#### **4.2 Pienyritysten taloustiedon lähteet**

Collin & Jarvis (2002) tutkivat taloustiedon lähteiden hyödyllisyyttä pienyritysten näkökulmasta. Tutkimus käsitti 385 EU:n kriteerien mukaista pienyritystä Isossa-Britanniassa. Tutkimuksessa havaittiin, että pienyritysten kokemuksen mukaan hyödyllisimmät raportit järjestyksessä ovat kuukausittaiset tai neljännesvuosittaiset johdon raportit (management accounts), kassavirtalaskelmat sekä pankin tiliote. Kuitenkin kun tutkimuksessa lisäksi selvitettiin mitä raporteja käytetään eniten, järjestys oli: tuloslaskelma, tase, pankin tiliote sekä kassavirtalaskelma. Tämän lisäksi tutkimuksessa kysyttiin, kuinka usein kutakin raporttia käytetään ja jopa 63,9 prosenttia vastanneista seurasi tiliotetta kuukausittain, mutta tuloslaskelmaa vain 48,1 %. Myös hyödylliseksi koettua kassavirtalaskelmaa seurattiin kuukausitasolla ainoastaan 39,5 prosentissa vastanneita yrityksiä. Myös Halabi et al. (2010) havaitsivat, että pienyritykset käyttävät tilillä olevien rahojen määrää pääasiallisena menestymisen seurannan välineenä.

Tutkimuksien tuloksista voidaan päätellä, että pienyritysten käsitys johdon raporteista ei välttämättä vastaa laskentatoimen yleistä jaottelua rahoituksen laskentatoimen ja johdon laskentatoimen välillä (Kinnunen et al. 2006) sillä yleisesti ottaen tuloslaskelma ja tase kuuluvat rahoituksen laskentatoimen raporteihin. Toisaalta myöskään tiliotteita ei voida laskea johdon raporteiksi vaikka maksuvalmiuden kannalta rahavarojen riittävyyden seuranta onkin tärkeätä (Kinnunen et al. 2006, 55).

### 4.3 Laatu­näkökulma neuvontaan

Palvelun laadun vaikutusta neuvontapalveluiden käyttöön on selvitetty Norjassa toteutetussa tutkimuksessa, jonka kohderyhmänä olivat yritykset, jotka työllistävät enintään 20 henkeä, mikä vastaa hyvin tilitoimistojen asiakkaiden kokoa. Tutkijoiden oletuksen vastaisesti, tutkimuksessa havaittiin, että palvelun laatu vaikuttaa palvelusuhteen kestoa enemmän siihen, missä määrin pienyritykset käyttävät ulkopuolista laskentahenkilöä muissakin neuvontapalveluissa kuin pelkästään lakisääteisten velvoitteiden hoitamiseen. (Gooderham, Tobiassen, Døving ja Nordhaug 2004, 16). Kuten aiemmissakin tutkimuksissa (esim. Bennet ja Robson 1999), luottamuksen havaittiin olevan merkittävä tekijä palveluiden ostolle. Luottamuksen havaittiin kuitenkin syntyvän pikemminkin nimenomaan laadukkaan palvelun kuin palvelusuhteen keston perusteella.

Mielenkiintoinen seikka on, että toisin kuin palvelunlaatua yleisemmin käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Parasuraman et al. 1985 ja Cronin ja Steven 1990) Gooderham et al. (2004) eivät tee erottelua laadukkaan palvelun ja asiakastyytyväisyyden välille. Heidän tutkimuksessaan laadun ja asiakastyytyväisyyden välille ei tehdä vastakkainasettelua tai syntyjärjestyksen vertailua, vaan molempia käsitteitä käytetään rinnakkain.

### 4.4 Palveluprosessi

Palveluiden tuotanto on prosessi, johon myös asiakas itse osallistuu (Grönroos 1998, 322–323). Taloushallintopalvelut ovat hyvä esimerkki palvelusta, jossa asiakkaan omalla toiminnalla on suuri merkitys palvelun onnistumisen kannalta, joten palveluiden tuottavuuskin riippuu siten myös osittain asiakkaasta (Martin, Horne & Chan 2000, 155). Samanhenkisesti myös Gooderham et al. (2004) havaitsivat, että palveluiden laadun lisäksi myös asiakkaan omilla ominaisuuksilla on merkitystä neuvontapalveluiden ostamista ajatellen. Vaikka lakisääteisten palveluiden tuleekin olla laadukkaita, tämä ei yksistään riitä siihen, että neuvontapalveluita ostetaan. Tämän lisäksi asiakkaalla tulee olla tarve palveluille ja tutkimuksessa havaittiin, että yrityksillä joilla on taipumusta strategiseen ajatteluun, tavoitteiden asettamiseen sekä halua kasvaa, ovat halukkaita ostamaan myös neuvontapalveluita. Pelkästään halu kasvaa ja kehittää ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan oleellista on myös yrittäji-

en kyky sisäistää ja soveltaa uutta tietoa (absorptive capacity). (Gooderham et al. 2004). Tämän pohjalta voidaan päätellä, että tilitoimistojenkin tulisi myös osata tunnistaa asiakasryhmät, joille lisäpalveluita kannattaa tarjota. Kaikilla asiakkailla ei ole yhtäläistä kiinnostusta tai resursseja neuvontapalveluiden ostamiseen, joten tilitoimistojen tulisi oman toimintansa tehokkuuden kannalta tunnistaa asiakkaat, joille tarjota neuvontapalveluita.

#### **4.5 Ulkoistaminen**

Ulkoistamisella tarkoitetaan jonkin yrityksen sisäisen toiminnon siirtämistä yrityksen ulkopuolelle eli käytännössä sen ostamista ulkopuoliselta toimijalta. Kirjanpito ja palkanlaskenta ovat tyypillisiä esimerkkejä ulkoistettavista palveluista. Ulkoistamiseen johtavia syitä voi olla monia, mutta tyypillisiä syitä ovat esimerkiksi kuluvähennysten tavoittelu, keskittyminen ydinliiketoimintaan ja asiantuntijatiedon hankkiminen. (Everaert et al. 2007, 717–718)

Taloushallintopalveluiden kohdalla voidaan ajatella olevan kyse kaikista kolmesta tyypillisestä syystä. Esimerkiksi kirjanpito on lakisääteinen velvoite, eikä se siten ole tyypillisesti yritysten ydinliiketoimintaa. Toisaalta pienyrityksillä ei välttämättä edes ole osaamista tai resursseja tehdä kirjanpitoa ja palkanlaskentaa itse, joten palvelun ostaminen ulkopuolelta on järkevä vaihtoehto. (Everaert et al. 2007). Barrar, Wood, Jones & Vedovaton (2002) mukaan pienille yrityksille tehokkain tapa järjestää taloushallinto onkin ulkoistaminen.

Ulkoistamista ei kuitenkaan tarvitse välttämättä tehdä joko – tai päätöksenä vaan mahdollista myös palveluiden osittainen ulkoistaminen. Tällöin palveluntarjoajan kanssa voidaan sopia, mitkä palvelut ulkoistetaan ja mitkä hoidetaan sisäisesti. Eri-tyisesti osittaisen ulkoistamisen syynä havaittiin olevan ulkopuolisen asiantunte- muksen tavoittelu. (Everaert et al. 2007)

Vaikka kuluvähennysten tavoittelu onkin usein mainittu syyksi ulkoistaa taloushallinto, niin Everaert et al. (2007) kuitenkin havaitsivat, että kuluvähennys ei usein ole merkittävin tekijä ulkoistamispäätöksessä. Ulkoistamiseen tai ulkoistamatta jättämi- seen liittyvät syyt vaikuttivat olevan yrityksen kokoon liittyviä ja osittaiseen ulkoista- miseen tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että isot yhtiöt eivät halua ulkoistaa

taloushallintoa, koska pelkäävät tiedon menettämistä. Tästä herääkin kysymys siitä, perustuuko pienyritysten halukkuus ulkoistaa taloushallinto siihen, että koska pienyrityksillä on vähemmän ymmärrystä raporteista, he eivät koe menettävänsä kriittistä tietoa ulkoistaessaan taloushallintonsa. Sjögrén et al. (2014, 351) havaitsivat, että ulkoistamisen ja johdon laskentatoimen hyödyntämisen välillä ei ole yhteyttä. Tämän arvioitiin johtuvan mahdollisesti juuri siitä, että ulkoistaminen rajoittaa yrittäjien mahdollisuutta hyödyntää taloudellista tietoa liiketoiminnassaan. Tämä tulkinta olisi yhdenmukainen Everaert et al. (2007) arvioiden kanssa, vaikka yritysten koon merkitystä ei tutkimuksessa käsitelläkään. Toisaalta Sjögrénin et al. (2014, 351) mukaan syy voi olla myös siinä, että taloushallinnon ulkoistaminen on merkki siitä, että yritykset eivät ole kiinnostuneita taloudellisesta informaatiosta.

Pienyrittäjien päätöksentekoa helpottamaan Suomen Taloushallintoliitto (2011) on julkaissut oppaan taloushallintopalveluiden ulkoistamiseen. Oppaassa käsitellään asioita pitkälti samoista lähtökohdista kuin Everaert et al. (2007) tutkimuksessakin, mutta hieman käytännönläheisemmin ja konkreettisemmin esimerkein ulkoistettavista palveluista. Oppaassa punnitaan esimerkiksi erilaisia vaihtoehtoja ulkoistamisen asteisiin liittyen sekä ulkoistamiseen liittyviä hyötyjä ja mahdollisia riskejä. Oppaassa on huomioitu tilitoimistopalveluiden kaksisuuntainen luonne eli oppaassa korostetaan paitsi asiakkaan vaatimuksia tilitoimistoa kohtaan myös asiakkaalta edellytettäviä toimenpiteitä, ennen kaikkea tarvittavien tietojen toimittamiseen liittyen.

Ulkoistaessaan taloushallintoa, pienyrittäjät vaikuttavat olevan taipuvaisia ostamaan neuvontapalveluita maantieteellisesti lähellä sijaitsevilta palveluntarjoajilta, mutta erityisesti palvelukeskittymistä, missä toimii useita alan yrityksiä. Tämän voidaan olettaa johtuvan siitä, että neuvojen etsiminen läheltä on käytännöllisempää ja aiheuttaa vähemmän kustannuksia. (Bennet, Bratton & Robson 2000)

Selainpohjaisten ohjelmien yleistyessä taloushallinto on periaatteessa mahdollista hoitaa kokonaan sähköisesti eikä kirjanpidon tekeminen välttämättä enää kuitenkaan edellytä asiakkaan käyntiä tilitoimistossa (Syrjä et al. 2016). Pilvipalvelut mahdollistavat järjestelmien yhteiskäytön Internetin välityksellä ja kuittien toimittamisen esimerkiksi mobiilisovelluksen välityksellä. Uudistetun kirjanpitolain (KPL 1336/1997) myötä tilinpäätöstenkin sähköinen arkistointi tuli mahdolliseksi, jolloin paperisia ta-

se-kirjoja ei enää välttämättä tarvita. Periaatteessa kirjanpitäjä ja asiakas voivat olla vaikka eri maassa ja kirjanpito ja neuvonta saadaan silti toteutettua, kunhan Internet-yhteys on saatavilla.

#### **4.6 Neuvontapalveluiden hyödyt asiakkaille**

Australiassa tehdyssä tutkimuksessa havaittiin positiivinen korrelaatio ulkopuolisten konsultaatio palveluiden käyttämisen ja pienyritysten (5-49 henkilöä) menestymisen välillä. Menestymisen mittareina käytettiin liikevaihdon kasvua, työntekijöiden vaihtuvuutta sekä työntekijäkohtaista kannattavuutta. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että pienyritykset jotka käyttävät ulkopuolisia laskenta-asiiantuntijoita, menestyvät palveluita käyttämättömiä verrokkejaan paremmin. Vastaavaa vaikutusta ei kuitenkaan huomattu keskikokoisilla yrityksillä (50–200 henkilöä). Tämän arvioitiin johtuvan siitä, että erityisesti pienillä yrityksillä on resurssien puutteen vuoksi tarve ulkopuoliselle neuvonnalle (Carey 2015). Myös Berry, Sweeting & Goto (2006) havaitsivat tutkimuksessaan positiivisen korrelaation liikevaihdon ja ulkopuolisten neuvontapalveluiden käytön välillä.

Careyn (2015) ja Berry et al. (2006) kanssa samankaltaisiin havaintoihin päätyivät myös Barbera & Hasso (2013) tutkiessaan perheyriyten (alle 200 henkilöä) menestymisen riippuvuutta ulkopuolisen talousneuvonnan käytöstä. Tutkijat havaitsivat muun muassa, että ulkopuolisen laskentapalvelun käyttö vaikutti positiivisesti yritysten liikevaihtoon. Kenties tärkeämpi havainto oli kuitenkin se, että laskentapalveluiden käyttäminen paransi myös perheyriyten toiminnan jatkuvuutta. Palveluita käyttävät yritykset vaikuttivat selviytyvän pidempään ja välttämään toiminnan lopettamisen kannattamattomana.

Yhteneväisesti Gooderham et al. (2004) tutkimuksen kanssa Barbera & Hasso (2013) havaitsivat perheyriyten sisäisten strategisten ominaisuuksien vahvistavan ulkopuolisen laskentapalvelun käytön hyötyjä. Tutkimuksessa havaittiin, että mikäli yrityksessä itsessään tehtiin strategista suunnittelua, vaikutus liikevaihdon kasvuun oli suurempi kuin yrityksillä, jotka eivät suunnitelleet strategiaansa. Selviytymisen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta vastaavaa positiivista korrelaatioita ei kuitenkaan havaittu. (Barbera & Hasso 2013). Näiden lisäksi myös yrityksen sitoutuneisuus (embedness) kirjanpitäjään vaikutti positiivisesti yrityksen menestymiseen. Havait-

tiin, että mitä tiiviimmin yritys piti yhteyttä kirjanpitäjään, sitä paremmin yritys menestyi (Barbera & Hasso 2013).

#### **4.7 Tilitoimisto ulkopuolisena neuvonantajana**

Edellä käsitellyistä tutkimuksista voidaan yleisesti päätellä, että tilitoimistojen rooli pienyritysten neuvonantajina ei ole mitenkään yksiselitteinen. Sen lisäksi, että asiakkaiden käsitykset tilitoimiston roolista vaihtelevat, myöskään tilitoimistojen oma käsitys roolistaan ei ole täysin selkeä ja se vaihtelee eri toimijoiden kesken. Tutkimusten perusteella suuri osa asiakkaista mieltää, että tilitoimiston pääasiallinen rooli on lakisääteisten palveluiden ja niihin liittyvien raporttien laatiminen. Selkeästi pienempi osa asiakkaista tuntuu mieltävän tilitoimiston roolin laajemmin talouden neuvonantajana. Sen sijaan vaikuttaa siltä, että tilitoimistoilla on tällä hetkellä kiinnostusta kehittää palveluitaan konsultoivampaan suuntaan. Vaikka osa tilitoimistoista itsekin mieltää roolinsa pitkälti lakisääteisten palveluiden tuottajiksi, niin osa tilitoimistoista on jo kehittänyt tai pyrkii kehittämään lisäpalveluiden tarjontaa ja siten pyrkii määrittelemään roolinsa uudelleen (Syrjä et al. 2016). Tämä roolin uudelleen määrittely kirjanpitäjämästä neuvonantajaksi on selkeästi myös Taloushallintoliiton uuden toimitusjohtajan Antti Soron tavoite, vaikka toteakin, että muutos ei tapahdu hetkessä (Jokinen 2017).

Asiantuntijapalvelualalle tyypillisesti myös tilitoimistopalveluiden tuottaminen perustuu ennen kaikkea yhteistyölle palveluntuottajan ja asiakkaan välillä (Bennet & Robson 2005, 256). Täten palvelutarjonta riippuu pitkälti asiakkaan ja tilitoimiston suhteesta ja asiakas voi laajentaa käyttämiään palveluita ajan ja hyvien kokemusten myötä (Taloushallintoliito 2017). Tilitoimistoalalle ovatkin tyypillisiä pitkät asiakassuhteet, jotka perustuvat pitkälti siihen, että onnistunut yhteistyö vaatii molemminpuolista opettelua ja tutustumista, joka tapahtuu ajan kanssa. (Ibid.)

Lisäpalveluiden tarjonnan kannalta tämä yhteistyön tekeminen ja palvelusuhteen, sekä luottamuksen rakentaminen vaikuttavat olevan tärkeässä roolissa (Carey & Tanewski 2016, Zaman-Groff et al. 2015, Gooderham ym 2004, Bennet & Robson 1999). Tutkimusten perusteella tilitoimistojen tulee rakentaa asiakkaan kanssa luottamuksellinen suhde, jotta lisäpalveluiden tarjoaminen on mahdollista. Luottamuksen rakentamisessa ja siten neuvontapalveluiden tarjonnan kannalta oleellista on

myös se, että perinteiset lakisääteiset palvelut ovat laadukkaita ja asiakkaiden odotusten mukaisia. Huomioitavaa on kuitenkin se, että ainoastaan tilitoimiston pyrkimykset eivät riitä, vaan myös asiakkailla tulee olla oikeanlainen suhtautuminen liiketoiminnan seurantaan ja kehittämiseen (Gooderham et al. 2004).

## 5 TILITOIMISTOJEN KOKEMUKSET

Tässä luvussa esitellään tehtyä tutkimusta, aloittaen tutkimusmenetelmän ja tutkimuksen toteutuksen läpikäymisellä, kuvailemalla käytetty aineisto ja sen hankinta. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti alustavan kyselyn tulokset, jonka jälkeen siirrytään käsittelemään haastattelujen vastauksia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukset jaetaan perinteisesti kahteen päätyyppiin: määrälliseen ja laadulliseen. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteet ja tutkimusongelma määrittelevät sen kumpi tyyppi on soveltuvampi kulloinkin kyseessä olevaan tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Karkeasti yleistettynä näiden ero on siinä, että määrällinen tutkimus on kiinnostunut numeroista ja tilastoista, kun taas laadullinen tutkimus on kiinnostunut merkityksistä (Hirsjärvi et al. 2007, 133).

Tämän työn aihepiiri on sellainen, jota olisi hyvin voitu lähestyä sekä määrällisin että laadullisin kriteerein. Määrällinen lähestymistapa ei kuitenkaan olisi vastannut tutkimuksen kiinnostuksen kohteisiin, eli siihen miten tilitoimistot kokevat käsitellyn aihepiirin; toisin sanoen, minkälaisia mielipiteitä ja kokemuksia tutkimuksen kohteilla on aihepiiristä. Vaikka tutkimuksen alustavassa osassa käytettiin suppeata strukturoitua lomakekyselyä, jota analysoitiin ennen kaikkea vastausten lukumäärien perusteella, tämän tarkoitus oli ennen kaikkea määritellä oikeaa suuntaa tutkimuksen jatkolle ja siten tämän työn pääasiallinen lähestymistapa on laadullinen.

Laadullista tutkimusta voidaan tehdä hyödyntäen useita aineistonkeruumenetelmiä, kuten havainnointia, haastatteluja tai analysoimalla valmiita aineistoja kuten virallisia dokumentteja (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 45). Näistä menetelmistä haastattelu on suosittu yhteiskuntatieteissä sen joustavuuden ja käytettävyyden vuoksi. Keskustelu on luonnollinen tapa kerätä tietoa ihmisten mielipiteistä ja käsityksistä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11), mistä syystä haastattelu soveltui hyvin tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi.

Haastatteluja on erityyppisiä ja soveltuva haastattelutyyppi riippuu tutkittavasta aiheesta. Haastattelutyypit voidaan jaotella strukturoituihin, puolistrukturoituihin tai



strukturoiduksi haastatteluihin, jolloin jaottelevan tekijänä toimii haastattelujen jäsentelyn aste (Hirsjärvi et al. (2007, 203–204). Tässä työssä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joita kutsutaan myös teemahaastatteluiksi. Teemahaastatteluissa tarkoituksena on pyrkiä keskustelunomaiseen haastatteluun ennalta määrättyihin aihepiireihin tai teemoihin liittyen, siten että haastateltavat saavat kertoa aihepiiristä omin sanoin ilman ohjattuja vastausvaihtoehtoja. Haastattelutyypin etuna onkin, että se huomioi ja tuo esiin haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset sekä tulkinnat käsiteltävistä aihepiireistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001)

Alustavan kyselyn ja aiempien tutkimusten pohjalta laadittiin haastattelurunko haastatteluja varten. Haastattelujen tarkoituksena oli sekä syventää ymmärrystä kyselyn pohjalta nousseita aihepiirejä kohtaan että parantaa ymmärrystä aiemmista tutkimuksista nousseita teemoja kohtaan suomalaisten tilitoimistojen kontekstissa.

Haastattelurunko koostui perustiedoista sekä karkeasti rajatuista teemoista tai osaluueesta, joihin kuului yhteensä neljätoista pääkysymystä. Näiden pääkysymysten lisäksi joidenkin kysymysten alle oli listattu apukysymyksiä, joita voitiin käyttää tarpeen mukaan. Valmiita kysymyksiä ei ollut tarkoitettu sitoviksi vaan pikemmin keskustelua ohjaavaksi rungoksi; tarkoituksena oli saada haastateltavat kertomaan omin sanoin kokemuksistaan. Tämän vuoksi kaikkia kirjoitettuja apukysymyksiä ei käytetty haastatteluissa nimenomaisesti, sillä haastateltavat vastasivat osaan kysymyksistä muutoinkin. Listattujen apukysymysten lisäksi haastattelun tarkoituksena oli esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavilta esiin nouseviin teemoihin ja aihepiireihin liittyen. Sen vuoksi näitä kysymyksiä ei voitu laatia etukäteen, eikä se olisi ollut edes tarkoituksen mukaista.

Varsinaiset haastatteluteemat käsittelivät neljää eri osa-aluetta: tilitoimistojen roolia ja työnkuvaa sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa, sähköistä taloushallintoa, palvelun laatua sekä odotuskuiluja. Tilitoimistojen roolia käsittelevissä kysymyksissä pyrittiin selvittämään tilitoimistojen omaa kokemusta nykyisestä roolistaan Pk-yritysten ulkopuolisina neuvonantajina. Kysymykset käsittelivät tilitoimistojen nykyistä palvelutarjontaa, tilitoimistojen käsitystä omasta roolistaan sekä näkemyksiä tulevaisuuden kehityksestä sekä yleisesti että henkilöstön osalta.

Toinen aihepiiri, eli sähköiset palvelut, oli luonnollinen jatkumo tilitoimiston roolia käsitteleville kysymyksille. Aihepiirin kysymyksissä selvitettiin tilitoimistojen suhtautumista ja kokemuksia sähköisiin järjestelmiin sekä taloushallinnon digitalisaatioon liittyen. Aihepiiriä pyrittiin sen teknisestä luonteesta huolimatta käsittelemään tutkielman näkökulman mukaisesti palvelullisesta näkökulmasta.

Kolmannessa ja neljännessä aihepiirissä, eli palveluiden laatua ja odotuskuiluja käsittelevissä kysymyksissä, paneuduttiin tilitoimistojen kokemuksiin omien palveluidensa laadusta sekä heidän havaitsemistaan odotuskuiluista itsensä ja asiakkaidensa välillä.

Vaikka haastattelu oli alustavasti jaettu osa-alueisiin, haastattelujen aikana tutkimuksen aihepiiri osoittautui kuitenkin sellaiseksi, että osa-alueita käsiteltiin osittain samanaikaisesti ja samoihin aiheisiin palattiin usein muutaman kerran haastattelun aikana, täydentäen aiempia vastauksia. Tämä ei ole kuitenkaan erikoista huomioiden tilitoimistojen näkemykset siitä, että sähköiset järjestelmät ja konsultoinnin lisääntyminen kytkeytyvät pitkälti toisiinsa, jolloin niiden erottaminen haastatteluissa täysin omiksi aihepiireikseen olisi ollut mahdotonta. Analysointivaiheessa aihepiireistä saatiin muodostettua selkeät kokonaisuudet.

Tutkimuksen haastateltavat koostuivat viidestä Etelä-Suomen alueella toimivan tilitoimiston edustajista (Taulukko 2). Haastattelukysymykset koskivat aihepiirejä, joihin vastaamiseen oletettiin tarvittavan esimiesasemassa oleva henkilö. Haastateltavien valintaperusteena käytettiin siten haastateltavien asiantuntemusta aihepiiristä sekä mahdollisuutta päästä haastattelemaan toimitusjohtajaa tai muuta vastaavaa esimiesasemassa toimivaa henkilöä. Haastattelut toteutettiin paikan päällä haastattelua A lukuun ottamatta, joka toteutettiin puhelinhaastatteluna. Lisäksi haastattelu C poikkeaa muista haastatteluista siinä, että haastattelu tehtiin yhdessä toisen Pro Gradu – tutkielmaansa tekevän opiskelijan kanssa. Myös toinen tutkielma käsittelee sähköistä taloushallintoa ja sen vaikutuksia Pk-yritysten näkökulmasta, joten haastatteluissa käsiteltiin kokonaisuutena samoja aihepiirejä, vaikkakin hieman eri näkökulmasta. Molemmat haastattelurungot ovat tämän työn liitteenä.

Taulukko 2 Tutkimuksen haastattelut

Tilitoimisto	Asema	Liikevaihto tEur (2015)	Henkilöstömäärä	Sähköiset järjestelmät käytössä	Haastattelun kesto (n.)
A	Toimitusjohtaja	400 - 500	7	Kyllä	50 min
B	Toimitusjohtaja	200 - 300	7	Kyllä	50 min
C	Aluejohtaja	700 - 800	10	Kyllä	50 min
D	Toimitusjohtaja	200 - 300	5	Kyllä	50 min
E	Toimistopäällikkö	700 - 800	8	Kyllä	60 min

## Liikevaihtotiedot: Taloussanomien (2017)

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Litterointi on tyypillinen tapa muokata kerätty aineisto helposti analysoitavaan muotoon. Litterointiin ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa vaan toteutus ja käytettävä tarkkuus ovat usein tapauskohtaista, riippuen tutkimusongelmasta, käytössä olevista resursseista sekä kerätyn aineiston koosta. Sanatarkkaa ja muutoinkin keskustelun tarkkaa litterointia käytetään lähinnä silloin, kun halutaan analysoida keskustelua itsessään. Muissa tapauksissa usein riittää keskustelujen kirjoittaminen yleisemmällä tasolla (Hirsjärvi & Hurme 2001).

Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin mahdollisimman pian kunkin haastattelun jälkeen, kuitenkin viimeistään viikon sisällä, jolloin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Nauhoitukset litteroitiin siten, että haastattelut kirjoitettiin ylös kokonaisuudessaan keskustelun lomassa käytyjä varsinaiseen aiheeseen liittymättömiä osuuksia lukuun ottamatta. Haastatteluja ei poikkeuksia lukuun ottamatta litteroitu sanasta sanaan eikä esimerkiksi mahdollisia taukoja tai äänenpainoja merkitty litteroituun aineistoon. Sanatarkkaa litterointia käytettiin kuitenkin kommentteissa, joissa haastateltavien käyttämiä sanavalintoja oli tarpeen korostaa niiden sisältämien osuvien kuvailujen vuoksi. Lopullisessa työssä käytettyjen sitaattien luettavuutta on pyritty parantamaan jättämällä välisanoja pois sekä järjestämällä lauserakenteita puhekielisestä muodosta luettavampaan muotoon. Selvyiden vuoksi joihinkin sitaatteihin on lisätty sulkeissa sanoja, jotka selventävät kommentin asiayhteyttä. Joitakin sitaatteja

on lyhennetty ja niistä on jätetty pois jo mainittuja kohtia ja nämä kohdat on merkitty kahdella viivalla.

Kerätyn aineiston analysointi voidaan tehdä useilla eri tavoilla ja käytetty tapa riippuu siitä, mihin tutkimuksella pyritään ja mikä soveltuu parhaiten käsiteltävän ongelman ratkaisemiseen. Laadullisen aineiston analysointiin ja analysoinnin aloittamiseen ei ole yhtä tapaa, vaan tutkija tekee valintoja jo esimerkiksi litterointivaiheessa, mikäli aineisto litteroidaan teemojen mukaan. Tyypillisiä aineiston analyysitapoja ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely sekä diskurssianalyysi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, Hirsjärvi et al. 2007)

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin osin jo litteroinnin aikana, mutta pääosin aineiston analysointi ja luokittelu tehtiin siinä vaiheessa, kun kaikki haastattelut oli tehty ja litteroitu. Litterointivaiheessa analysointia tehtiin korostamalla kuvaavia ja osuvia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä.

Haastattelurunko oli laadittu alustavien teemojen mukaan ja aineiston analysointi aloitettiin näiden teemojen mukaisesti etsimällä yhdistäviä tekijöitä litteroidusta aineistosta. Yhdistävinä tekijöinä käytettiin aluksi sitä, että kommentti oli suora vastaus tiettyyn esitettyyn kysymykseen. Tämän jälkeen analyysissä hyödynnettiin sisällönerittelyä, jolla vastauksista pyrittiin löytämään sekä yhdistäviä että erottavia tekijöitä, joiden mukaan jatkaa luokittelua siten, että pystyttiin muodostamaan järkeviä ja perusteltavia kokonaisuuksia. Tässä kohtaa analysointia korostui se, että samoja aihepiirejä käsiteltiin haastattelussa useammassa vaiheessa, jolloin varsinaisesti aiemmin esitettyyn kysymykseen saatiin kuvaava esimerkki myöhemmässä vaiheessa haastattelua.

Aineiston esittelyssä on pyritty käyttämään mahdollisimman runsaasti haastateltavien sitaatteja, joista osa on melko pitkiä. Aiheen monitahoisuuden vuoksi haastateltavien kokemuksia oli vaikea tiivistää yksittäisiin lauseisiin, joten sitaateilla on pyritty tuomaan esiin osin ristiriitaiset ja epävarmat kokemukset ja mielipiteet. Osa sitaateista on sellaisia, että niitä olisi voitu käyttää esimerkkinä useampaankin teemaan liittyen, mikä osaltaan kuvaa aihepiirin monitahoisuutta.

## 5.2 Kysely tilitoimistoille

Kyselyssä selvitettiin tilitoimistojen omaa käsitystä heidän roolistaan, tarjottujen palveluiden laadusta ja tarpeellisuudesta, palvelutarjonnasta sekä sähköisestä taloushallinnosta. Kysely lähetettiin neljälletoista tilitoimiston edustajalle Etelä-Karjalan talousalueella ja kyselyyn vastasi viisi henkilöä. Kysely toteutettiin helmikuun 2017 lopulla ja vastausaikaa oli noin kaksi viikkoa. Kysely tehtiin yhteistyössä toisen Pro Gradu - tutkimuksen kanssa.

Tulosten perusteella (Taulukko 3) kaikki kyselyyn vastanneet olivat yksimielisiä (samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä) siitä, että tilitoimistot ovat tärkeä yhteistyökumppani asiakkailleen ja pystyvät palvelemaan asiakkaitaan näiden odotusten mukaisesti. Tilitoimistot myös neuvovat asiakkaitaan sekä sopivat toimintatavoista. Kyselyn perusteella vaikuttaa myös siltä, että tilitoimistot kokevat niiden asiakaskunnan olevan tyytyväistä saamaansa palveluun.

Taulukko 3 Vastaukset kyselyyn palveluista

	Täysin erimieltä	Jokseenkin erimieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Tilitoimiston tehtävä on pääasiassa lakisääteisten kirjanpito palveluiden tuottaminen	0	2	0	3	0	5
Laskutuksemme vastaa asiakkaan saamaa palvelua	0	0	0	4	1	5
Olemme on tärkeä yhteistyökumppani asiakkaillemme	0	0	0	1	4	5
Pystymme tuottamaan asiakkaille toiminnan kannalta hyödyllistä	0	0	0	1	4	5
Annamme asiakkaille selkeitä vastauksia heidän esittämiin kysymyksiin	0	0	0	0	5	5
Palvelumme on asiakkaiden odotusten mukaista	0	0	0	4	1	5
Laskutamme kaikista tuottamistamme palveluista	0	0	0	2	3	5
Olemme kiinnostuneita asiakkaidemme liiketoiminnasta	0	0	0	0	5	5
Tarjoamme aktiivisesti asiakkaille uusia palveluja	0	1	0	2	2	5
Kykenemme tuottamaan asiakkaiden haluamat palvelut.	0	1	0	3	1	5
Tuotamme asiakkaille joskus raportteja, joilla heillä ei ole	0	3	0	1	1	5
Tuotamme asiakkaille joskus raportteja, joiden käyttötarkoitusta he eivät ymmärrä.	0	3	0	2	0	5
Tilitoimistomme käyttää nykyaikaista tekniikkaa palveluiden	0	0	0	2	3	5
Kykenemme tuottamaan asiakkaillemme tulevaisuuteen katsovaa informaatiota	0	0	1	3	1	5
Neuvomme asiakasta toimintatapojen kehittämisessä.	0	0	0	3	2	5
Olemme sopineet asiakkaan kanssa täsmällisesti toimintatavoista ja aikatauluista	0	0	0	3	2	5
Ymmärrämme hyvin asiakkaidemme liiketoimintaa	0	0	1	3	1	5
Raportoinnin laatu ja/tai ajantasaisuus kärsii toisinaan tietopuutteista.	0	1	0	4	0	5
Asiakkaamme ovat tyytyväisiä saaminsa palveluihin	0	0	0	4	1	5
Tilitoimisto tuottaa asiakkaille säännöllisesti sisäisiä raportteja päätösten tueksi	0	1	0	2	2	5

Vaikka yleisesti ottaen tilitoimistoilla vaikuttaakin olevan melko hyvä ja luottavainen näkemys omista palveluistaan ja niiden sopivuudesta asiakkaalle, niin hieman hajontaa tuli kysymyksissä, jotka käsittelivät tilitoimistojen tehtävää konkreettisemmin. Väittämään ”Tilitoimistojen pääasiallinen tehtävä on lakisääteisten kirjanpito palveluiden tuottaminen” kaksi viidestä vastanneesta oli jokseenkin eri mieltä mutta kolme vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä. Vaikka kaikki vastanneet olivat sitä miel-

tä, että palvelut ovat odotusten mukaisia, niin silti yksi vastanneista oli sitä mieltä, että tilitoimisto ei kykene tuottamaan kaikkia asiakkaiden haluamia palveluita. Vaikka neljä vastanneista oli sitä mieltä, että tilitoimistot ymmärtävät hyvin asiakkaidensa liiketoimintaa niin yksi vastanneista oli epävarma kannastaan. Näiden lisäksi kaksi vastaajaa oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tilitoimisto tuottaa asiakkailleen raportteja, joita nämä eivät joko tarvitse tai ymmärrä. Myös raportoinnin laatuun ja ajantasaisuuteen liittyvässä väittämässä nousi esille se, että vaikka toimintatavoista ja aikatauluista on sovittu täsmällisesti ja asiakkaita neuvotaan toimintatapojen kehittämisessä, niin silti neljän vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että raportoinnin laatu ja / tai ajantasaisuus kärsivät toisinaan tietopuutteiden vuoksi.

Sähköisen taloushallinnon osalta (Taulukko 4) kysymykset käsittelivät tilitoimistojen kokemuksia ja asenteita sähköiseen taloushallintoon. Kaikki vastanneet olivat sitä mieltä, että he käyttävät nykyaikaista tekniikkaa palveluissaan. Kyselyyn vastanneet olivat yhtä lukuun ottamatta samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että sähköinen taloushallinto on toimiva järjestelmä ja että sähköisten järjestelmien käyttö helpottaa elämää. Yksi vastanneista ei osannut ottaa kantaa väittämiin. Kaikki vastanneet kuitenkin kokivat, että he ymmärtävät sähköisten järjestelmien ja digitalisaation tuomat mahdollisuudet ja että niiden käyttö yksinkertaista ja nopeuttaa taloushallinnon prosesseja ja niiden myötä palvelut muuttuvat laadukkaammiksi.

Taulukko 4 Vastaukset kyselyyn sähköisestä taloushallinnosta

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Sähköinen taloushallinto on toimiva järjestelmä.	0	0	1	2	2	5
Sähköinen taloushallinto on kustannuksiltaan edullinen.	0	0	1	4	0	5
Sähköinen taloushallinto vapauttaa resursseja varsinaiseen	0	0	1	1	3	5
Tarvitsemmeharvoin ulkopuolista tukea järjestelmien käytössä	0	1	1	3	0	5
Sähköisen taloushallinnon myötä emme arkistoi paperitositteita.	1	0	1	3	0	5
Sähköinen taloushallinnon järjestelmämme sisältää kirjanpidon	0	0	1	2	2	5
Ymmärrämme taloushallinnon järjestelmän toimivuuden ja	0	0	0	2	3	5
Sähköiset taloushallinnon järjestelmät toimivat odotustemme mukaisesti	0	0	0	5	0	5
Sähköiset taloushallinnon järjestelmät yksinkertaistavat ja nopeuttavat	0	0	0	2	3	5
Digitalisaation myötä ohjelmisto- ja tilitoimistopalvelut muuttuvat	0	0	0	1	4	5
Digitalisaation myötä ohjelmisto- ja tilitoimistopalvelut tulevat	0	1	0	3	1	5
Käytämme taloushallinnon järjestelmiä mobiilisti tabletilla /	0	2	1	2	0	5
Sähköiset järjestelmät helpottavat elämää	0	0	1	2	2	5

### 5.3 Kyselyn analysointi ja haastattelujen pohjustus

Kyselyn tarkoituksena oli pohjustaa haastattelua varten laadittavia kysymyksiä, eikä kyselyn perusteella voitaisikaan tehdä yleistyksiä pienen otoskoon vuoksi. Saatuja vastauksia kuitenkin vertailtiin sekä keskenään että aiempiin tutkimustuloksiin ja ammattilehdissä esitettyihin näkemyksiin. Näiden vertailujen pohjalta luotiin kysymysrunko haastatteluja varten.

Alustavan kyselyn perusteella osa vastanneista oli edelleen sillä kannalla, että tilitoimistojen pääasiallinen rooli on lakisääteisten kirjanpito palveluiden tuottaminen, eikä yksikään vastanneista ollut täysin eri mieltä väitteen kanssa. Tämä on yhdenmukainen Kirby & Kingin (1999) sekä Syrjä et al. (2016) tulosten kanssa, eli osa



tilitoimistoista mieltää roolinsa perinteisten palveluiden tuottajiksi. Näin ollen esimerkiksi taloushallintoliiton toimitusjohtajan Antti Soron näkemykset tilitoimistokentän uudesta roolista eivät vielä edusta kaikkien tilitoimistojen näkemyksiä asiasta (Jokinen 2017).

Työn alussa lainatussa blogi-kirjoituksessa esitetään kysymys, kohtaavatko tilitoimistojen ja asiakkaiden odotukset (Peltomäki 2016). Kyselyn vastausten perusteella tilitoimistot ovat sitä mieltä, että palvelut ovat odotusten mukaisia, mutta tästä huolimatta yksi vastanneista koki, että tilitoimisto ei kykene tuottamaan kaikkia asiakkaiden haluamia palveluita. Kolme vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja vain yksi täysin samaa mieltä. Kyselyssä ei ollut mahdollisuutta täsmentää annettuja vastauksia, joten kyselyn perustella ei voida tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä palveluita tilitoimistot eivät ole kyenneet tarjoamaan. Vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että joissain tapauksissa tällainen tilanne on kuitenkin syntynyt ja myös tähän kysymykseen yritettiin haastatteluissa etsiä vastausta.

#### **5.4 Tilitoimistojen rooli Pk-yritysten neuvonantajina**

Tutkimusta varten tehdyt haastattelut vahvistavat alustavan kyselyn ja aiempien tutkimusten tuloksia, sillä vastausten perusteella tilitoimistojen palvelut koostuvat edelleen pitkälti lakisääteisistä palveluista, rutiininomaisesta tiedon tallentamisesta sekä viranomaisilmoitusten laatimisesta. Tämä on myös tilitoimistojen näkemyksen mukaan asiakkaiden pääasiallinen odotusarvo, eli tilitoimiston pääasiallinen tehtävä on hoitaa kyseiset tehtävät yrittäjän puolesta.

*”Pitkälti edelleen tiedon tallentamista ja lakisääteisten asioiden hoitamista” (Haastateltava A)*

*”Ehkä jos noin yleisestikin miettii, mikä tilitoimiston rooli on ollut niin aika pitkälti rutiinien hoitaminen, ilmoitukset kirjanpidon osalta veroilmoitukset ja muut vastaava.” (Haastateltava C)*

*”Sanoisin että varmaan tällä hetkellä joku 80–85 prosenttia tulee lakisääteisestä.” (Haastateltava E)*

*”Yleisin palvelutarjonta on peruskirjanpito, lakisääteiset palvelut ja ilmoitukset. Ne ovat se, mitä normaalit asiakkaat ja yrittäjät odottaa. (Haastateltava C)*

Perinteisestä roolista huolimatta, haastatteluista ilmenee selvästi, että tilitoimistoilla on selkeästi kiinnostusta muuttaa palveluprofiilia, automatisoida rutiinitehtäviä ja lisätä konsultointia. Tilitoimistot vaikuttavat mukailevan yleistä kehityskäsitystä tilitoimistojen muutoksesta, jota myös Taloushallintoliitto visioi. Haastattelujen perusteella tilitoimistot myös kokevat, että asiakkaan koko on merkityksellinen tekijä konsulttipalveluiden myynnin edellytyksenä. Tämä on Gooderham et al. (2004) sekä Halabi et al. (2010) tutkimusten kanssa yhdenmukainen havainto; asiakkaiden suurempi koko lienee yksi indikaattori sille, että asiakas haluaa kasvaa ja ajatella strategisesti, jolloin tarvitaan laajempia palveluita. Kommenteista ilmenee, että jo tällä hetkellä osa asiakkaista haluaa laajempaa neuvontaa ja jopa talouspäällikkö palveluita. Toisaalta osalle yrittäjistä pankkitilin saldo taas tuntuu edelleen olevan edelleen tärkein taloustiedon lähde, joka kertoo riittävästi yrityksen taloudellisesta tilasta, jolloin niiden näkökulmasta tilitoimiston ainoa tehtävä on hoitaa lakisääteiset velvoitteet. Pääosa tilitoimistojen liiketoiminnasta on siten edelleen lakisääteistä, perinteistä tilitoimistotyötä eikä muutosta nähdä tapahtuvan vielä aivan lähitulevaisuudessa.

*”Nimenomaan asiakas haluaa, että rutiini hoituu ja sähköisesti ja kirjanpitiäjät ovat konsultteja.” (Haastateltava B)*

*”Enemminkin saisi olla sähköistä – siihen vaikuttaa aika paljon asiakaskunta. Tavoitteena on olla sähköinen tilitoimisto.” (Haastateltava C)*

*”Vaikka pitkään on puhuttu, että työnkuva tulee muuttumaan enemmän konsultointiin, niin en näe, että ihan lähitulevaisuudessa. Uskon, että se tulee jossain vaiheessa siihen menemään, mutta en usko et ihan tänä tai ensi vuonna vielä. 2020 vois olla lähempänä. -- Voi olla et joissain muissa toimistoissa tulee aiemminkin.” (Haastateltava E)*

*”Tuntuma on se, että kun mennään vähän isompaan asiakkaaseen, niin odotetaan enemmän sitä konsultoivaa tekemistä. Osataan puuttua nii-*

*hin ongelmiin ja asiakkaat ovat valmiita myös maksamaan siitä”. (Haastateltava B)*

*”Todella pieni asiakas ei odota eikä tarvitse muuta kuin kirjanpidon ja veroilmoituksen, niin ei se ole kovin halukas mihinkään uudenlaiseen toimintatapaan.” (Haastateltava D)*

*”Konsultoinnin osuus on aika lapsenkengissä.” (Haastateltava C)*

*”Riippuu toki asiakkaasta että kenelle sitä (konsultointia) voi tarjota. Toiminimille ei voi tarjota, koska heitä kiinnostaa pääasiassa pankkitili ja korkeintaan verotus.” (Haastateltava B)*

Tällä hetkellä tilitoimistojen työn konsultoiva osuus pitää sisällään ennen kaikkea verotukseen ja tilinpäätösten läpikäyntiin liittyviä asioita. Tavanomainen toimintatapa tällä hetkellä on sellainen, jossa asiakas saa kuukausittain tuloslaskelman ja taseen, kommentoituna, mikäli tarvetta ilmenee. Tilinpäätösaikaan tilitoimistoissa pyritään käymään jokaisen asiakkaan kanssa raportit yhdessä läpi analysoiden hieman mennyttä tilikautta ja ennakoiden tulevaa. Vaikka valtaosa asiakkaista kokee tämän positiiviseksi, löytyy myös sellaisia asiakkaita, jotka eivät tällaista palvelua halua.

*Sen lisäksi että tuotetaan lakisääteiset palvelut, niin meillä on tilinpäätöskeskustelut eli katsotaan mennyttä ja tulevaa, arvioidaan toteutunutta ja mietitään yhdessä tulevaa. Ja (asiakas) on saanut mitä on hakenutkin. - - Kyllä melkein kaikki haluaa käydä tilinpäätöksen läpi, joillekin laitetaan vaan sähköpostilla itsenäisesti katsottavaksi.(Haastateltava D)*

Kuukausiraportointi pitää yleensä sisällä peruskirjanpidon raportit kuten tuloslaskelmat ja taseet. Tilitoimistojen kokemusten mukaan asiakkaiden suhtautuminen vakioraportteihin vaihtelee, sillä kaikki asiakkaat eivät välttämättä haluaisi edes niitä. Osittain tämä voi johtua siitä, että asiakkaat eivät ymmärrä raportteja, mutta tilitoimistojen kokemusten mukaan jopa siitä, että nämä eivät edes halua ymmärtää raportteja. Kuten myös Halabi et al. (2010) havaitsivat, monelle pitkäaikaiselle pien-

yrittäjälle riittävä tieto on se, kuinka paljon pankkitilillä on rahaa eikä muita raportteja kaivata.

*Meiltä lähtee ne standardin muotoiset tulokset ja taseet, mutta myös graafiset raportit ilmaiseksi. Kaikki ei niitä halua ja ne on niitä jotka ei mielellään haluaisi katsoa edes sitä tuloslaskelmaa ja tasetta. - - Jos se on ongelma niin sitten se on jo asiakkaasta itsestään, että ei ole kiinnostustakaan ymmärtää niitä raportteja. (Haastateltava E)*

*Tietysti pyritään että ei olisi (turhia raportteja), mutta välillä tuntuu, että jo tuloslaskelma ja tase ovat sellaisia, että niitä ei seurata. Se varmaan johtuu siitä, että asiakkaat eivät ymmärrä niiden sisältöä. Olemme pyrkineet siihen, että käytäisiin niitä asiakkaiden kanssa läpi ja poimittaisiin jotain eria joita edes vähän seurata Se olisi meidänkin etu, että asiakas on niistä kiinnostunut, seuraa niitä ja mahdollisesti kyseenalaistaa (Haastateltava A)*

*”Ne jotka on tehty 35 vuotta asiat samalla tavalla ja jotka sanoo että ”minä tiedän tasan tarkkaan miten tämä bisnes menee”. Niillä on oma tapansa seurata asioita. Onko se sitten se, paljon on pankkitilillä rahaa?” (Haastateltava E)*

Yksi vastanneista tilitoimistoista kertoi toimittavansa vakimuotoisten raporttien lisäksi myös graafiset raportit ilman lisäveloitusta kuukausiraportoinnin yhteydessä. Kokemusten mukaan valtaosa asiakkaista suhtautuu niihin positiivisesti ja kokee, että niillä olevan enemmän arvoa kuin pelkillä vakioraporteilla.

Asiakkaiden ja tilitoimiston välinen yhteistyö nousee esille siinä, että tilitoimistot kokisivat asiakkaiden mielenkiinnon laadittuja raportteja kohtaan hyödylliseksi myös oman toimintansa kannalta. Raporttien käyminen yhdessä läpi on etu myös tilitoimiston kannalta. Asiakkaan kiinnittäessä huomiota keskeisiin tuloksen ja taseen eriin, tämä voi muodostaa käsityksen raporttien oikeellisuudesta ja siten osaltaan parantaa saamansa palvelua.

Haastattelujen perusteella suurin osa asiakkaista odottaa tilitoimistoilta pääasiassa lakisääteisiä palveluita, mutta tämä ei ole kuitenkaan koko totuus sillä jotkut asiakkaat odottavat melko kokonaisvaltaista talousasioiden valvomista, eräänlaista huolenpitoa. Osa asiakkaista odottaa, että tilitoimisto toimii eräänlaisena talouspäällikkönä, seuraten yrityksen taloutta ja neuvoen asiakasta tarpeen mukaan, esimerkiksi reagoimalla poikkeamiin ja kertomalla niistä asiakkaalle tarpeen vaatiessa. Haastateltavien kommentista ilmenee kuitenkin, että vaikka tällaisten pyyntöjen määrä on ollut kasvussa, tämän kaltaisia kokonaisuuksia ei kuitenkaan ainakaan tällä hetkellä yleisemmin odoteta asiakaskunnan keskuudessa. Mielenkiintoista asiassa on se, että tilitoimistojen mielestä jonkin asteisen huolenpidon pitäisi joka tapauksessa kuulua palveluun, riippumatta siitä odottaako asiakas sitä erityisesti tai ei. Toisaalta taas, vaikka asiakkaat odottaisivatkin laajemmin huolenpitoa, tilitoimistojen näkökulmasta ongelmallista on se, että harva asiakas tuntuu olevan valmis maksamaan siitä.

*”Jos yhdellä sanalla, niin huolenpitoa odotetaan ehkä enemmän. Pitäisi tunnistaa, ketkä asiakkaista kaipaa sitä huolenpitoa. Tilitoimistopalvelu, mitä se kunkin asiakkaan kohdalla pitää sisällään, niin se ei ole enää yksittäinen palvelu vaan asiakas on antanut toiselle hoitoon niitä asioita. Se edellyttää myös, että se joka niitä hoitaa, havainnoi, reagoi ja neuvoo oma-aloitteisesti, jopa proaktiivisesti. Siinä se kuilu ehkä joidenkin kohdalla on, mutta se ei ole yleinen. Huolenpidosta ei kuitenkaan olla valmiita maksamaan ja se siinä juuri onkin. Odotetaan, että se kuuluu tähän palveluun. Periaatteessa sen verran pitäisi kyllä olla hokottimet auki, että jossain määrin pitää kuuluakin. Tai pitää hinnoitella se palvelu siten, että aivojakin saa käyttää. (Haastateltava D)*

*”Enenevissä määrin on kuitenkin niitä, joita kiinnostaa, mitä ne luvut kertoo ja mitä niistä voi saada päätöksentekoon. Mihin yritys on menossa tai omaa asemaa markkinoilla. Joskus on kuullut sitä, että jos saisi vuokrattua talouspäällikön yhdeksi päiväksi viikossa. Ylipäättään neuvontaa. Ongelma kuitenkin on siinä, että miten saadaan asiakas maksamaan siitä; se on aika iso ongelma tällä alalla. Asiakkaat ovat tottuneet siihen, että he saavat sen tiedon tästä vaan kun kysyvät ja*

*ajatellaan, että se sisältyy jo siihen mistä muutenkin maksat kuukausittain. Ja tiettyyn määrään se tietysti sisältyykin, mutta miten sen sitten saa tuotteistettua?” (Haastateltava E)*

Palvelutarjonnan nykytilan painottuminen lakisääteisiin palveluihin on osittain tilitoimistoihin liitetyn mielikuvan aiheuttamaa ja vaikka palvelutarjonta on laajentunut, kaikki asiakkaat eivät ole tästä tietoisia. Tilitoimistojen omalla viestinnällä tai sen puutteella on tähän vaikutusta, sillä asiakkaat eivät välttämättä osaa omaaloitteisesti kysyä esimerkiksi sähköisiä ratkaisuja.

*Jotenkin tuntuu, että asiakkaat eivät edes hoksaa, että he voisivat saada muutakin, esimerkiksi myyntilaskutusohjelman tai näitä sähköisiä palveluita. Siihen on pyritty, että asiakkaat tietäisivät, että täältä saa muutakin kuin sitä pelkkää lain määräämää. Siinä pitäisi kyllä olla vieläkin aktiivisempi. Se on varmaan siinä, että ennen vanhaan ei tarjottu muuta ja se käsitys elää edelleen”. (Haastateltava A)*

Sen lisäksi, että asiakkaat eivät aina tiedä kaikista tilitoimistojen palveluista, tilitoimistot joutuvat toisinaan myös kieltäytymään joistakin toimeksiannoista. Yleisimmin tällaiset toimeksiannot liittyivät vaativampaan lakikonsultointiin, joiden hoitamiseen tilitoimistoilla ei välttämättä ole riittävää lakiteknistä osaamista. Taloushallintoon liittyviin kysymyksiin tilitoimistoilla on valmiudet vastata. Siitä huolimatta erityisesti riita-asioihin liittyvät kysymykset ovat sellaisia, joiden osalta tilitoimistot mieluusti ohjaavat asiakkaat kääntymään lakitoimistojen puoleen. Tilanne ei kuitenkaan ole sama kaikkien tilitoimistojen osalta vaan yksi haastatelluista tilitoimistoista kertoo olevansa erikoistunut nimenomaan lakineuvontaan.

*Laajempaan juridiseen neuvontaan ei ole lähdetty ja varsinkin, jos on riita-asioista kyse, niin niihin ei yleensä haluta osallistua. (Haastateltava D)*

*”Joskus tulee sellaisia, että asiakas pyytää neuvoa asioihin, jotka ei ole osaamisaluetta, esimerkiksi lakikonsultointiin. Jos ne eivät liity tiettyyn taloushallinnon kysymykseen joka tulisi osata, niin kumppanien kautta tarjotaan palveluita.” (Haastateltava C)*

*”(Meillä on) pitkä historia yritysjärjestelyistä ja lakineuvonnasta; paljon pidempi kuin monella muulla toimistolla. Siihen on erikoistuttu”. (Haastateltava E)*

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tilitoimistot uskovat, että tulevilla muutoksilla on vaikutusta myös työntekijäkuntaan ja vaadittaviin taitoihin.. Haastatteluisa nousi esille myös Etlan (2014) selvityksessä esitetty listaus uhanalaisista työtehtävistä, joissa kirjanpitäjän työ oli yksi uhanalaisimmista. Yhden haastatellun mukaan uhka tulee siitä, että sähköiset järjestelmät ja niiden toimittajat vievät osan tilitoimistojen vanhasta työ veloituksesta. Osittain tämän seurauksena perinteinen kirjanpitäjän työ on vaarassa kadota kokonaan.

*”Ohjelmistot syövät sen perustyön katteen, et jos ei siinä pystytä muuttamaan niin sitten tämä toiminta katoaa pikkuhiljaa pois. Kuten on monta kertaa todettu, niin kirjanpitäjän ammatti on uhanalaisimpia ja siinä (nykyisessä) muodossa se tulee kyllä olemaankin. Työpaikka ei häviä, mutta työn luonne muuttuu, että kirjanpitäjistä tulee enemmän konsultteja ja asiantuntijoita.”(Haastateltava D)*

Muutosten seurauksena haastatteluissa nousi esille monia ominaisuuksia ja piirteitä, joita kirjanpitäjiltä tulevaisuudessa odotetaan. Erityisesti esille nousi se, että tilitoimistot uskovat asiakaspalvelun määrän lisääntyvän ja tämän myötä henkilöstölle tulee myös uusia osaamisvaatimuksia asiakaspalveluun ja jopa myyntiin ja markkinointiin liittyen. Tilitoimistot arvostavat edelleen myös perinteisiä tilitoimiston osaamisvaatimuksia. Vaikka asiakaspalveluhenkisyttä korostetaan, niin silti työntekijöiltä edellytetään edelleen perinteisiä hyvän kirjanpitäjän ominaisuuksia, kuten numerotarkkuutta sekä hyvää kirjanpito-osaamista. Tämän ei myöskään nähdä vähenevän vaan kiihtyvän muutostahdin seurauksena tietopohjaa tulee laajentaa entisestään, jotta pystytään vastaamaan entistä laajempialaisiin kysymyksiin.

*”Voi olla että sillä on vaikutusta työntekijäkuntaan. Monihan varmaan pitää edelleen, että sellainen perinteinen tilitoimisto työntekijä ei välttämättä ole kauhean asiakaspalveluhenkinen. Luulen, että enemmän ja enemmän sitä asiakkaan kanssa olemista ja kanssakäymistä. Sen tyyppiset vaatimukset lisääntyvät, että osaa käsitellä ihmisiä.” - - ”Pitää*

*olla edelleen numerotarkka, mutta enemmän asiakaspalveluhenkinen ja aktiivinen ote.” (Haastateltava A)*

*”Työntekijän tulee olla ulospäin suuntautunut ja pitkaisen markkinointi-  
henkinen. Innokas oppimaan uutta, jämäkkä ja uskaltaa sanoa asiak-  
kaalle.” (Haastateltava B)*

*”Kirjanpitäjän persoonan tulee olla enemmän konsultatiivinen ja että ky-  
kenee kommunikoidaan se asiakkaan kanssa paremmin ja ehkä vähän  
markkinahenkisempi kuin aikaisemmin. Nythän se tarkkuus on se yk-  
kösasia, mutta jatkossa ulosanti sekä kyky neuvoa ja opastaa koros-  
tuu.” (Haastateltava D)*

*”Mitä se konsultointi sitten vaatii, on se, että ollaan sen asiakkaan  
kanssa. Tiettyä asiakaspalveluhenkisyyttä.” (Haastateltava C)*

*”Vaatii paljon kirjanpitäjältä, että uskaltaa sanoa asioita ja olla yhtey-  
dessä asiakkaaseen.” (Haastateltava B)*

*”Tuntuu, että enenevässä määrin pitää osata sitä ja tätä ja kaikkea  
mahdollista, niin sitä selvitystyötä joutuu tekemään tosi paljon täällä  
meidän päässä. - - Se tietopohjan jatkuva laajentaminen on tosi tärkeä-  
tä, kun kaikki muuttuu koko ajan ja voi tulla vaikka minkälaista kysy-  
mystä. Jos on epävarma, niin ei voi oikein sanoa, ettei tule ongelmia.”  
(Haastateltava E)*

Myös työntekijöiden järjestelmäosaaminen ja järjestelmien käytön opettelu nousivat haastatteluissa esille. Haastateltavien kommentteista käy ilmi, että muutosta sähköi-  
siin järjestelmiin pidetään vääjäämättömänä, jonka vuoksi myös kirjanpitäjiltä odote-  
taan tulevaisuudessa järjestelmäosaamista. Tähän on myös jo osittain reagoitu kou-  
luttautumalla ja pitämällä asiaa esillä päivittäisessä toiminnassa. Haastatteluissa  
ilmeni myös se, että kaikki kirjanpitäjät eivät välttämättä vielä käytä sähköisiä järjes-  
telmiä, mikä osaltaan kertoo, että sähköiset järjestelmät eivät ole vielä laajalti käy-  
tössä.



*”5-10 vuotta eteenpäin niin kaikilla pitää olla se perusosaaminen pohjal-  
la. Vaikka kuinka tulee sähköisiä järjestelmiä, niin perustietotaito kirjan-  
pidosta tulee olla kunnossa. Uutena asiana se, että mitä paremmin hal-  
litsee ohjelmistoja, niin sitä parempi.” (Haastateltava C)*

*”Kyllä se on ihan jatkuvaa tämä digitaalisten prosessien opiskelu. Ja  
yrittää saada kirjanpitäjätkin näkemään mikä se muutos on, ennen kuin  
se on liian myöhäistä. Eli näiden asioiden esille otto ja prosessien läpi-  
käynti, ettei jäädä jalkoihin.” (Haastateltava D)*

*”Vaikka kaikki eivät vielä sähköisiä järjestelmiä käytäkään, eli on sellai-  
sia kirjanpitäjiä joilla ei ole vielä yhtään asiakasta sähköisessä maail-  
massa, niin jokaisella on oltava se valmius ymmärtää ja osata ymmär-  
tää, sekä tarjota asiakkaalle niitä palveluita. Kouluttautumalla valmis-  
taudutaan siihen, että se osaamisen kirjo laajentuu ihan toisenlaiseksi.”  
(Haastateltava E)*

Tilitoimistojen suhtautuminen sähköisiin palveluihin vaikuttaa olevan melko prag-  
maattinen ja muutosta pidetään vääjäämättömänä. Seuraavaksi tarkastellaan kui-  
tenkin tarkemmin suhtautumista sähköisiin palveluihin sekä niihin liittyviä kokemuk-  
sia ja haasteita, joita tilitoimistot ovat kohdanneet.

## **5.5 Sähköiset palvelut**

Sähköiset palvelut ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina ja tämän vuoksi  
haastatelluilta kysyttiin sähköisten palveluiden käytön laajuudesta sekä heidän suh-  
tautumisestaan niihin. Kaikilla haastatelluilla tilitoimistoilla sähköiset järjestelmät  
olivat käytössä ainakin jollain tasolla, mutta valtaosa kirjanpidosta toteutetaan edel-  
leen paperisena. Käytön asteet vaihtelivat jonkin verran, mutta pääasiassa sähköi-  
siä järjestelmiä oli käytössä korkeintaan kolmanneksella kaikista asiakkaista.

*”Noin kolmanneksella on käytössä ainakin jollain tasolla. Melkein sa-  
massa suhteessa asiakkaiden koon kanssa, eli isoimmat pienyritykset  
ovat sähköisessä maailmassa.” (Haastateltava A)*

*”Täysin sähköisiä asiakkaita varmaan noin 1-2 prosenttia ja jollain tasolla sähköisiä ehkä 30 prosenttia. Ehdottomasti suurin osa on tällä hetkellä vielä ”mappi kirjanpitoa.” (Haastateltava E)*

*”Vähän isompaan (asiakkaaseen) kun mennään, niin sähköiset on kasvava trendi.” (Haastateltava B)*

Kuten lainauksista havaitaan, sähköisten järjestelmien käyttö ja yritysten koko vaikuttavat haastateltavien näkemyksen mukaan korreloivan jossain määrin positiivisesti. Toisin sanoen tilitoimistojen suurimmat asiakkaat ovat usein pisimmällä sähköisten palveluiden käytössä.

Tilitoimistojen oma asennoituminen sähköisiin palveluihin vaikuttaa olevan kuitenkin pääasiassa positiivista ja ohjelmistojen nähdään tekevän työstä mielekkäämpää, tehokkaampaa ja laadukkaampaa. Toisaalta ohjelmistojen nähdään nimenomaan myös mahdollistavan konsultoivamman roolin omaksumisen, koska järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisemman seurannan ja siten paremman ennakoinnin.

*”Kyllä sähköiset järjestelmät tekevät siitä meidän työstä mielekkäämpää ja helpottavat sitä loppuasiakkaankin elämää.” (Haastateltava A)*

*”Itse kannatan kyllä sähköisiä järjestelmiä. Olen sitä ikäluokkaa, että oletan että asiat toimii. (Haastateltava E)*

*”Järjestelmät eivät ole uhka vaan mahdollisuus, moneltakin kannalta katsottuna. Se on molemmille helpompaa ja säästää molempien aikaa, sekä asiakkaan että tilitoimiston.” (Haastateltava C)*

*”Palvelusta tulee laadukkaampaa ja ehkä ennakoivampaa. Perinteinen tilitoimistotyö on melko taaksepäin katsovaa. Nyt olisi mahdollisuus parantaa sitä tilannearviota ja ennustettavuutta. Ja sitä kautta laatu kyllä paranee. (Haastateltava E)*

Toisaalta kysyttäessä henkilöstön suhtautumisesta sähköisiin palveluihin on vastauksissa havaittavissa jakautuneisuutta, josta voidaan päätellä, että tilitoimistojen työntekijäkunta ei kannata sähköisiä palveluja varauksettomasti. Kommenttien pe-

rusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että negatiivinen suhtautuminen on pitkälti henkilöstä riippuvaista.

*”Sanotaan, että se riippuu henkilöstä. Pakko on hyväksyä se, että sähköiseen menee, vaikka kaikki ei siitä tykkää.” (Haastateltava E)*

Toimialalle kuuluvat työhuiput ja niiden aiheuttama kiire vaikeuttaa ja hidastaa uusien toimintatapojen jalkauttamista; kiireisinä aikoina on vaikea motivoida henkilöstöä miettimään uusia toimintatapoja. Toisaalta erään arvion mukaan (Haastateltava D) kirjanpitäjät saattavat olla luonteeltaan perinteisiä toimintatapoja suosivia, jonka vuoksi uudet toimintatavat ja ideat omaksutaan hitaasti.

*”Välillä on aikamoisia työhuippuja ja kirjanpitäjän pitää olla luonteeltaan sellainen, joka on tarkka, kestää painetta ja kestää sen epävarmuuden joka tulee siitä asiakkaan päästä, kun ei välttämättä toimita niin kuin on sovittu. Silloin on aika vaikea saada miettimään uutta toimintatapaa, kun on tekeminen muutenkin tiukalla.” - - ”Kyllä nämä hyvät kirjanpitäjät ovat olleet luonteeltaan enemmän säilyttäjiä kuin uudistajia.” (Haastateltava D)*

Tilitoimistojen kokemuksen mukaan asiakkaiden suhtautuminen sähköisiin palveluihin vaihtelee asiakaskohtaisesti. Osa asiakkaista suhtautuu sähköisiin palveluihin myönteisesti ja toivoo niitä, kun taas osa ei halua missään nimessä siirtyä sähköisiin järjestelmiin. Haastateltavien kokemusten mukaan negatiivisen suhtautumisen sähköisiä palveluita kohtaan on yleisempää iäkkäämmillä asiakkailla, kun taas nuoremmilla vaikuttaa olevan positiivisempi suhtautuminen. Tilitoimistot kuitenkin toivovat myös asiakkaiden puolelta asennemuutosta positiivisempaan suuntaan, vaikka myöntävät, että tilitoimistojen itsensä tulisi olla aktiivisempia asiakkaiden suuntaan tiedottamisen osalta. Vaikka osalla asiakkaista on negatiivinen ennakoasenne järjestelmiä kohtaan, niin kokemusten mukaan järjestelmien käyttöönoton jälkeen asiakkaat ovat kokeneet ne kuitenkin pääosin positiivisiksi. Tähän lienee omalta osaltaan auttaneet asiakkaiden kanssa käydyt käyttöönotto ja palaute keskustelut.

*Meidän asiakaskunnan yrittäjät on aika iäkkäitä. Selvä murros on menossa ja sukupolvenvaihdoksia on jo tehty, mutta oman keskustelun*

*perusteella ja mitä tiedetään, niin ne arvioivat sen oman eläkkeelle jäännin kahden - neljän vuoden päähän. Tässä vaiheessa tuntuu, että se sähköinen on, että "ei kiitos". Ei haluta muuttaa sitä miten on tehty kolmekymmentä vuotta. (Haastateltava E)*

*"(Eräessä) yritysjärjestelyssä, kun tuli nuori yrittäjä, niin suhtautuminen (sähköisiin palveluihin) oli ihan toisenlaista." (Haastateltava E)*

*"Varsinkin, kun mennään iäkkäämpään asiakaskuntaan, olen käynyt jopa niitä keskusteluja, kun on ehdotettu sähköisiä tiliotteita, niin asiakas on vastannut, ettei ole vielä valmis tuollaisiin uusiin hömpötyksiin." (Haastateltava C)*

*"Joo on henkilökunnan kanssa keskusteltu ja asiakkaiden kanssa, kun otetaan ohjelmistoja käyttöön ja siitä sellaista palaute keskustelua. Kyllä he (asiakkaat) ovat lähes aina kokeet sen positiiviseksi." (Haastateltava A)*

*"Odotetaan kuitenkin asiakaskunnan asennemuutosta, jotta järjestelmiä voitaisiin hyödyntää täydellä teholla. Se on osittain meistä itsestämme kiinni, että osataan kertoa asiakkaille." (Haastateltava C)*

*"Sähköisten palveluiden osalta pitää aina välillä muistuttaa, että se vaatii edelleen työtä tilitoimistolta ja toisaalta myös asiakkaalta. Se on sellaista yhteistyötä, että se toimii. Kaikki ei tapahdu kuitenkaan ihan automaattisesti nappia painamalla." (Haastateltava A)*

Toisaalta osalla asiakkaista vaikuttaa olevan myös osittain vääriä käsityksiä siitä, mitä sähköisten järjestelmien käyttö todellisuudessa tarkoittaa. Vaikka sähköiset järjestelmät auttavat ja tehostavat toimintaa, ne eivät ole kuitenkaan täysin automaattisia vaan edellyttävät edelleen kirjanpitäjän työpanosta. Tämän lisäksi kommentteista nousee hyvin esille Grönroosin (1998) sekä Martin et al. (2000) näkemykset siitä, että palvelutuotannossa myös asiakkaan toimilla on suuri merkitys. Sähköisten järjestelmien tehokkaan hyödyntämisen edellytyksenä on toimiva yhteistyö ja yhteisymmärrys asiakkaan ja tilitoimiston välillä.

## 5.6 Laadun määrittely ja mittaaminen

Palvelun laatua käsittelevissä kysymyksissä haastateltavilla oli melko samankaltainen näkemys siihen, mitä he kokevat laadukkaan tilitoimistopalvelun tarkoittavan. Yhteistä vastauksille oli se, että varsinaista kirjoitettua laatumääritelmää ei ollut, vaan laatua ohjaavina tekijöinä toimivat pikemminkin yleiset asenteet, periaatteet sekä toimintatavat.

*”Varsinaista laatukäsikirjaa ei ole, mutta visio on ja asenne on määritelty.” (Haastateltava C)*

*”Meillä ei ole mitään sellaista yhteistä määritelmää näille laatuvaatimuksille. - - Ihan konkreettisesti ei ole mietitty (että mitä on hyvä palvelu). Meidän mielestä hyvää palvelua on kuitenkin esimerkiksi se, että kuinka usein ostolaskuja käsitellään; ne katsotaan päivittäin, että asiat eivät seiso meidän takia. Tämän tyyppisiä pelisääntöjä on. (Haastateltava A)*

*”Laatukäsikirjaa ei ole, mutta periaatteet on sovittu siitä miten toimitaan.” (Haastateltava B)*

Periaatteiden ja asenteiden lisäksi haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että palvelun laatu määritellään pitkälti myös lainsäädännön ja sekä virallisten ohjeiden kautta. Kuten haastatteluissakin ilmeni, tilitoimistojen perinteinen rooli lakisääteisten velvoitteiden hoitajina elää edelleen vahvana ja tämä ilmeni myös vastauksissa. Tilitoimistot määrittelevät eräänlaisen vähimmäistason laadulle nimenomaan sen kautta, että kirjanpito, palkanlaskenta ja viranomaisilmoitukset tulevat hoidetuksi lainmukaisesti ja ajallaan..

*”Lainsäädäntö asettaa tietyt vaatimukset eli perusedellytys on, että toimitaan kirjanpitolainsäädännön mukaan.” (Haastateltava C)*

*”Tietenkin peruslaatuvaatimukset, että viranomaisveloitteet hoituvat. Ja jos asiakkaan kanssa on sovittu jotain, esimerkiksi aikatauluista niin tietysti niissä pyritään pysymään” (Haastateltava A)*

*”Hyvä tilitoimistotapa ja sopimuksien noudattaminen ovat ne ohjenuorat mitä noudatetaan. Kerran kuukaudessa pidetään palaveri missä arvioidaan tilannetta. - - Se on meillä se laadunvalvonta tapa.” (Haastateltava D)*

Vaikka varsinaisia laatumääritelmiä ei olekaan haastatelluissa tilitoimistoissa kirjoitettu ylös, sovitut periaatteet kuitenkin näkyvät myös käytännön työssä siinä, miten kirjanpitoa toteutetaan ja asiakkaiden kanssa viestitään

*”Siihen on pyritty, että esimerkiksi tilikartat on samanlaiset ja jollakin tasolla käyty läpi, että käytännöt siinä kirjanpidossa on samanlaiset, et vaikka tuuraaminen on helppoa. Ja peruspalveluun kuuluu, että lähetetään tietyt raportit kommentein, et käytännöt olisi mahdollisimman samanlaiset meillä kaikilla.” (Haastateltava A)*

*”Tietyt yleiset vakiintuneet käytännöt on mihin pyritään. Silloin, kun ole tullut töihin tänne, on käyty läpi, miten asioita hoidetaan, millä tarkkuudella ja mistä vastataan, mutta en tiedä onko sitä koskaan kirjallisena tehty.” (Haastateltava E)*

Parasuraman et al. (1985) kuilumallissa yksi osatekijä ovat laatuohjeet, joiden pohjalta palvelu toteutetaan ja asiakkaille viestitään palvelun laadusta sekä sisällöstä. Haastatelluilla tilitoimistoilla ei ole kirjoitettuja laatuohjeita tai käsikirjoja, vaan keskeiset laatukriteerit ovat lainsäädäntö, itsesääntelyohjeet sekä sovitut aikataulut. Tilitoimistojen perinteisen roolin huomioiden lainsäädännön ja viranomaisvelvoitteiden asettamien aikarajojen noudattaminen vaikuttaa luonnolliselta tavalta määritellä laatu lakisääteisten velvoitteiden täyttämisen kautta. Nämäkin istuvat kuilumalliin, sillä luotettavuus ja reagointikyky ovat kuilumallin laatutekijöitä ja näitä kriteereitä tilitoimistot noudattavat käyttäessään aikatauluja ja lainsäädäntöä laadun määrittelyssä.

Varsinaisten lainsäädännön ulkopuolisten laatumääritelmien sijasta tilitoimistot noudattavat tiettyjä hyväksi havaittuja ja sovittuja toimintatapoja, joiden avulla toimintaa pyritään vakioimaan. Siten voitaisiin ajatella, että yhteisten toimintatapojen myötä

myös laatu vakioituu tilitoimistojen haluamalle tasolle, vaikka tällaista ei olekaan virallisesti määritelty.

Sähköisten järjestelmien nähdään kuitenkin vaikuttavan kokonaisuutena palvelun laatuun parantavasti ja tässäkin korostuu tilitoimiston ja asiakkaiden välinen yhteistyö. Järjestelmien tehokas hyödyntäminen ja sitä kautta palvelun laadun parantaminen edellyttää asiakkaiden kouluttamista, jotta nämä osaavat käyttää järjestelmiä. Toisaalta taas huonolla koulutuksella järjestelmistä voi saada myös huonon kokemuksen, jolloin laatu voidaan kokea huonoksi vaikka tilitoimistot itse eivät järjestelmään ja sen toimintaan pysty suoraan vaikuttamaan. Toisinaan ensimmäiset huonot kokemukset ohjelmista saadaan korjattua sillä, että asiakkaan kanssa keskustellaan uudelleen. Ohjelmilta vaaditaan kuitenkin myös toimintavarmuutta, luotettavuutta ja sekä selkeyttä erityisesti loppuasiakkaana olevalle yrittäjälle. Kuten Ganguli et al. (2011) esittävät, järjestelmillä voidaan vaikuttaa merkittävästi laatukokemukseen ja tilitoimistot vaikuttavat yhtyvän tähän näkemykseen. Järjestelmien luotettavuus ja helppokäyttöisyys ovat tärkeitä tekijöitä, jotta järjestelmiin voidaan olla tyytyväisiä ja siten kokea palvelu laadukkaaksi.

*”Mielestäni (sähköiset palvelut) parantavat palvelun laatua. Varsinkin kun asiakas koulutetaan hyvin ja se osaa sitten sitä käyttää. - - Toisaalta laatu voi kärsiä siitä, jos asiakasta ei ole koulutettu kunnolla siihen ohjelmaan, niin silloin asiakas voi kokea, että ohjelma on huono. Kovasti panostetaan siihen koulutukseen ja niiden yhteisten toimintatapojen läpikäymiseen. Se on kustannustehokasta asiakkaankin näkökulmasta.” (Haastateltava A)*

*”Jos ohjelma jumittaa, ja kun puhutaan firman asioista ja raha asioista, niin se koetaan jotenkin suurempana ongelmana, kun se on herkkä aihe. Aika paljon vaaditaan (ohjelmilta).” (Haastateltava A)*

*”Sellaista selkeyttä (ohjelmilta), että mietitään sitä käyttäjää, joka ei ole taloushallintoihminen, että se on sinne loppuasiakkaallekin selkeä käyttää.” (Haastateltava A)*

*”Se on yleensä, että vaikka käyttöönoton yhteydessä ei ole ymmärretty toisiamme, että miten asia toimii. Asia on yleensä kuitenkin ratkennut sillä, että on uudelleen katsottu miten tämä tai tuo toimii ja saatu siten korjattua.” (Haastateltava B)*

Vaikka aiemmissa tutkimuksissa on esitetty näkemyseroja laadun ja asiakastyytyväisyyden suhteen (Parasuraman 1985 ja Cronin & Steven 1992), niin haastatteluissa vastanneet eivät tällaista erottelua tehneet, vaan laatua ja asiakastyytyväisyyttä käsiteltiin yhdessä. Havainto on yhdenmukainen Gooderhamin et al. (2004) tutkimuksen kanssa ja tilitoimistoilla vaikuttaakin olevan melko käytännöllinen suhtautuminen asiakastyytyväisyyteen ja palvelun laatuun. Siispä voidaan todeta, että laatu on hyvä, jos asiakkaat ovat tyytyväisiä.

Haastatteluissa selvitettiin sitä, mistä tilitoimistot tietävät, ovatko asiakkaat tyytyväisiä ja saavatko he toivomansa palvelut tilitoimistoilta. Aiemmissa kommentoissa nousi esille se, että asiakkaiden pääasiallinen odotusarvo ovat lakisääteiset palvelut ja mikäli ne hoituvat, niin silloin odotukset ovat ainakin pääosin täytetty. Aihetta pyrittiin kuitenkin syventämään tarkentavilla kysymyksillä, jotta saataisiin parempi ymmärrys siitä, miten tilitoimistot tietävät asiakkaidensa tyytyväisyydestä.

Haastattelujen perusteella kaksi tilitoimistoa seuraa asiakastyytyväisyyttä systemaattisesti ja säännöllisesti, esimerkiksi kyselyjen muodossa. Tilitoimistot vaikuttavat kuitenkin tiedostavan tarpeen asiakastyytyväisyyden seurannalle ja suunnittelevat asiakastyytyväisyyden seuraamista.

*”Oletetaan, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta soitetaan paljon asiakkaille ja kysellään onko tyytyväisiä” (Haastateltava C)*

*”Joka vuosi tehdään asiakastyytyväisyyskysely”. (Haastateltava D)*

*”Asiakastyytyväisyyskysely on tehty pari vuotta sitten.” (Haastateltava A)*

*”Asiakastyytyväisyyttä ei ole seurattu, mutta ehdottomasti pitäisi. Asiakkailta on kuitenkin kysytty risuja ja ruusuja ja aika vähän on tullut mitään palautetta että, palvelun laadussa olisi vikaa.” (Haastateltava B)*



Vaikka kaikki vastanneet tilitoimistot eivät seuraakaan asiakastyytyväisyyttä järjestelmällisesti, niin vastanneet korostivat kirjanpitäjän ja asiakkaan suhdetta asiakastyytyväisyyden selvittämisessä. Erityisesti keskinäisen kommunikaation merkitystä ja palvelusuhteen tiiviyyttä korostettiin vastauksissa.

*”Tietenkin pyritään keskustelemaan asiakkaitten kanssa, että se suhde olisi tiivis.” (Haastateltava A)*

*”Asiakkaat käy aika paljon meillä paikan päällä. Aina siinä joku sana vaihdetaan ja kirjanpitäjän ja asiakkaan välitön suhde ja pieni keskustelu ovat ne mitkä paljastaa, että meneekö hyvin vai huonosti”. (Haastateltava D)*

Yleisiä palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttavia asioita ovat aikatauluihin liittyvät ongelmat. Erityisesti perinteisessä paperilla tehtävässä kirjanpidossa materiaalien oikea-aikainen toimittaminen on ensisijaisen tärkeää, jotta tilitoimistolla on riittävästi aikaa kirjanpidon laadintaan. Yleensä kirjanpidon aikarajat ovat viranomaisten kuten verohallinnon asettamia, joten ne ovat lähtökohtaisesti samat kaikille yhtiömuodosta ja tilikauden päättymisajankohdasta riippuvaisia eroavaisuuksia lukuun ottamatta. Tämän vuoksi tilitoimistojen töillä on taipumus kasautua näiden ilmoituspäivien mukaan ja viivästykset aineistojen toimittamisessa aiheuttavat haasteita töiden aikatauluttamiselle. Aikatauluongelmien välttämiseksi kommunikaation merkitys asiakkaiden ja tilitoimistojen välillä korostuu, sillä asiakkaiden odotukset aikataulun osalta voivat olla epärealistisia.

*”Monesti asiakkaan odotukset ja erot menevät sinne aikataulujen puolelle. Asiakas odottaa tiettyä aikataulua, mutta on realistista toteuttaa toisella aikataululla.” (Haastateltava C)*

*”Joskus tulee tilanteita että asiakkaalta ei saada jotain selvityksiä niin sen takia voi joku raportointi viivästyä.” (Haastateltava A)*

*”Sitten kun on vuosimenettelyssä niin jollain (asiakkailla) on vaikeuksia saada sitä materiaalia. Ja kaikki kuvittelee, että hän kun tuo, niin saa sen palvelun saman tien. Jos kovin moni tekee niin, meillä on aivan*

*mielellön ongelma. Olemme pyrkineet ratkaisemaan sitä kausihinnoittelulla ja muistutteluilla. Joissain tapauksissa on tehty maksuton välitilin päätös vuosimenettelyssä oleville.” (Haastateltava D)*

Keskustelujen lisäksi tilitoimistot päättelivät asiakastyytyväisyyttä ulkoisista merkeistä. Haastatteluissa ilmeni, että yksi keskeinen merkki asiakastyytyväisyydestä tilitoimistojen näkökulmasta on pieni asiakasvaihtuvuus. Tilitoimistot kokevat, että asiakkaiden pysyvyys on merkki siitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja että palvelun laatu on kunnossa.

*Yksi merkki on se, että asiakkaita ei ole kauheasti lähtenyt (Haastateltava A)*

*”Tosi vähän on tullut reklamaatioita ja asiakaspoistuma on ollut todella pientä, eli siitä voisi päätellä että palvelaan asiakasta odotusten mukaisesti.” (Haastateltava B)*

*”Jollei ole tehty varsinaisia virheitä, vaikka muutoin olisi tehty vähän huonosti, tilitoimiston vaihtamiseen asiakkaat ovat yleisesti tosi nihkeitä. Sellainen kuva on, että loppuasiakas kokee tilitoimiston vaihtamisen työlääksi. (Haastateltava B)*

*Mikään ei ole parempi kuin se tyytyväinen asiakas, joka tuo sen uuden asiakkaan. (Haastateltava E)*

Asiakassuhteiden pysyvyyden käyttäminen asiakastyytyväisyyden mittarina on kuitenkin ristiriidassa yhdessä haastattelussa esitetyn mielipiteen kanssa siitä, että asiakkaat eivät vaihda tilitoimistoa kovinkaan helposti edes silloin, kun palvelussa olisi jotain huomauttamista. Toisaalta uusien asiakkaiden hankkimista vanhojen asiakkaiden suosittelujen pohjalta pidettiin vastaavasti todisteena hyvästä asiakastyytyväisyydestä.

## 5.7 Palveluiden hinnoittelu ja ansaintalogiikka

Sähköiset palvelut sekä konsultointipalveluiden tarjonnan lisääntyminen aiheuttavat muutospaineita myös tilitoimistojen hinnoittelulle. Hinnoittelu on keskeinen osa palvelukokonaisuutta sillä hinta vaikuttaa huomattavasti siihen, mitä ja miten tuotettuja palveluita asiakkaat ostavat. Siten muutokset palvelutuotannossa heijastuvat muutospaineina myös palveluiden hintoihin ja hinnoitteluperusteisiin.

Tilitoimistojen mielipiteet sähköisyyden vaikutuksista palveluiden hintaan eivät ole täysin yhteneväisiä. Toisaalta sähköisyyttä on markkinoitu sillä, että se pienentää kustannuksia, kuitenkin haastateltavien kommenttien perusteella hinta vaikuttaa useimmissa tapauksissa pikemminkin nousevan kuin laskevan. Järjestelmät aiheuttavat luonnollisesti kustannuksia, koska järjestelmät ovat tilitoimistoillekin kuluera, joka on siirrettävät asiakkaan maksettavaksi jollain tavalla, jotta toiminnan kannattavuus säilyy.

Asiakkaille kustannussäästöjä tulisi kuitenkin osaltaan siitä, että varsinaiseen kirjanpitoon käytetyn ajan määrä lyhenee, jolloin työkustannusten tulisi laskea. Toisaalta vaihtoehtoiskustannuksen kautta säästöä syntyy myös siitä, mihin yrittäjä käyttää omaa aikaansa; kuluuko yrittäjän aika laskujen maksuun, varsinaiseen työntekoon vai mahdollistaisivatko järjestelmät jopa lisää vapaa-aikaa.

*”Sähköisyyden tavoite parhaimmassa tapauksessa on kustannusten pienentäminen, erityisesti työkustannusten. Tietysti ohjelmistokulut tulevat päälle.” (Haastateltava C)*

*”Tietysti ne sähköiset järjestelmät muuttavat sitä laskutusta, että mitä enemmän niitä tulee, niin joudutaan niistä sitten veloittamaan.” (Haastateltava D)*

Haastateltavien kommentteissa nousee kuitenkin esille asiakkaiden pelot liittyen palveluiden hinnan kohoamiseen. Tässä mielessä asiakkaiden pelot eivät kuitenkaan ole välttämättä turhia, sillä tilitoimistojen kokemuksen mukaan joillakin asiakkailla sähköiseen palveluun siirtyminen nostaa palvelun kokonaiskustannuksia, jopa tuplatan kustannukset. Vaikka säästöä pitäisi syntyä siitä, että yrittäjältä säästyy aikaa

hallinnollisten tehtävien hoidolta johonkin tuottavampaan, niin vaikuttaa siltä, että usein yrittäjät eivät jostain syystä tiedosta tai halua tiedostaa tätä. Tämä aiheuttaa omalta osaltaan haasteita sähköisten palveluiden myynnille. Järjestelmät aiheuttavat aina kustannuksia ja koska kaikki yrittäjät eivät osaa antaa arvoa omalle työ- tai vapaa-ajalleen, aiheutuvia kustannusta pidetään turhina, koska oma aika on ”ilmaista”.

*”Sähköisten palveluiden osalta on usein se luulo, että se hinta räjähtää.” (Haastateltava A)*

*”Vähän tapauskohtaista, että on ollut asiakkaita, joilla on saatu aikaan säästöjä, mutta yleisesti sanoisin että, (sähköiset palvelut) nostaa vähän hintoja, kuitenkin siinä maksetaan myös siitä ohjelmasta. Siinä pitäisi muistaa, että siinä usein vapautuu sitä aikaa siihen asiakkaan omaan liiketoimintaan ja säästöä tulee sitä kautta.” (Haastateltava A)*

*”Jos sanoo asiakkaalle, jolla (kirjanpito) on aina tehty paperisena, että lasku kaksinkertaistuu, kun otetaan järjestelmä käyttöön, niin ensireaktio on, että ei kiitos. Se on tällä hetkellä se sähköisten järjestelmien myynnin vaikeus. Sieltä tulee ne Atk kustannukset päälle, mitä ei tällä hetkellä ole ollenkaan. Vaikka sitä käydään läpi ja osa tajuaa sen ihan hyvin, niin välillä tuntuu, että yrittäjä ei osaa arvostaa sitä omaa aikaansa yhtään.” (Haastateltava E)*

Vaikka sähköistyminen vaikuttaa hintoihin nostavasti järjestelmäkustannusten vuoksi, niin varsinaisiin työveloituksiin sähköistymisellä ei koeta olevan ainakaan kasvattavaa vaikutusta. Veloitusperusteiden käytettävät kirjanpidon yksikköhinnat pysyvät siten samoina tai kenties jopa laskevat. Sähköisyyden tavoitteena on osaltaan manuaalisen kirjanpityön väheneminen, jolloin käytetty työaika kirjanpitoon vähenee ja se vaikuttaa suoraan vähentävästi laskutettaviin työtunteihin. Laskutettavien työtuntien kasvattamisen mahdollisuus tulee siitä, että työ muuttuu enemmän konsultoivaan suuntaan ja osa menetetyistä kirjanpityöstä korvautuu laskutettavalla asiantuntijatyöllä. Asiantuntijatyöstä voitaisiin myös laskuttaa korkeampia yksikköhintoja, jolloin kokonaislaskutus voisi jopa kasvaa.

*”Lähtökohta on varmaan se että samasta palvelusta ei voi hintoja nostaa. Palvelun määrä ja laajuus voi kasvaa ja sitä kautta asiakaskohtainen laskutus voi kasvaa. Yksikköhinnat tuskin nousevat, päinvastoin, ehkä jopa laskevat. Lisälaskutusta voi tulla siitä, jos on enemmän lisäarvoa tuottavaa työtä. Ja sitten asiantuntijatyön osuus verrattuna siihen mekaaniseen kirjanpitoon, se varmaan muuttuu. Jos kirjanpidosta laskutetaan esimerkiksi 6 yksikköä ja niin asiantuntija työstä voidaan laskea esimerkiksi 8-9 yksikköä.” (Haastateltava D)*

Laskutuksen lisääminen asiantuntijatehtävien lisäämisellä ei luonnollisesti ole ainoastaan tiloimistoista itsestään kiinni vaan se edellyttää asiakkailta halua ostaa asiantuntijapalveluita tiloimistoilta ja ennen kaikkea halua maksaa niistä. Haastateltavien kommentteista kuitenkin ilmenee, että monilla asiakasyrityksillä on suhteellisen negatiivinen suhtautuminen taloushallintoon ja kirjanpidosta aiheutuvaa kustannusta pidetään turhana kulueränä.

*”Moni yrittäjä suhtautuu jostain kumman syystä taloushallintoon siten, että mitä vähemmän maksaa sitä parempi, vaikka ajatusmallin pitäisi olla niin että maksaa vähän enemmän ja sitten saa sitä hyvää konsultointia.” (Haastateltava C)*

Vaikka moni yrittäjä kokeekin taloushallinnon kustannukset turhiksi, niin silti asiakaskunnasta löytyy myös niitä, jotka siitä huolimatta odottavat saavansa hyvin yksityiskohtaista neuvontaa. Kuten yksi haastateltava hyvin kiteyttää, ongelma on siinä, että asiakkaat on totutettu toimintatapaan, jossa kirjanpidosta veloitetaan ja neuvonta tulee ”ilmaiseksi” kirjanpidon sivussa, jonka vuoksi niistä on nyt vaikea alkaa veloittamaan.

*”Välillä tuntuu, että (asiakkaat) haluaa hyvinkin spesifejä neuvoja, mutta mistään ei haluttaisi maksaa. - - Se on se tulevaisuuden tuotteistamiseen liittyvä ongelma. Siis kun (asiakkaat) on totutettu siihen, että on aika spesifiäkin neuvontaa, joka on mennyt sinne peruskirjanpidon sisään (laskutuksessa). Miten sen saa sieltä ulos ja tuotteistettua?” (Haastateltava E)*

Toisaalta hinnoittelulla on suuri merkitys sille, mitä palveluita tilitoimistot voivat ylipäättään tarjota ja osa ongelmaa on siinä, että asiakkaat eivät edes tiedä kaikista palveluista. Tätä on pyritty ratkaisemaan ”näyte” palveluilla kuten kassavirran ennustamisella, jota tilitoimisto on tehnyt oma-aloitteisesti, asiakasta veloittamatta, näyttääkseen asiakkaalle palvelun hyödyt. Osassa tapauksia tällä on päästy parempiin tuloksiin ja asiakas on kokenut palvelun hyödylliseksi, mutta usein hinta on ollut esteenä palvelun jatkamiselle

*”Joskus on alettu ihan vaan tekemään (kassavirran ennustamista) ja asiakas on tajunnut, että ”hei tämän on ihan loistava juttu”. Ei kuitenkaan aina; pieni osa asiakkaista kuitenkin on sellaisia, että he ymmärtävät tarvitsevansa sitä. Ja monesti se on niin, että kun kertoo hinnan, niin asiakas ei tartu siihen. Aluksi olemme tehneet ihan niin kuin omasta pussista ja asiakas on silti todennut, että ei tarvitse (palvelua). Olemme kuitenkin aktiivisesti tarjonneet ja tehneet alkuun omasta pussista.” (Haastateltava A)*

Ohjelmistojen merkitys tilitoimistojen liiketoiminnalle korostuu digitalisaation myötä. Vanhojen lisenssipohjaisten ohjelmistojen ja uusien sovellusvuokrauksella toimivien ohjelmien veloituserusteet ovat erilaisia, mikä vaikuttaa tilitoimistojen toimintaan ja ansaintalogiikkaan.

*”Ansaintalogiikka on hyvin erilainen uusissa ja vanhoissa ohjelmissa. Mihin suuntaan se sitten jatkossa menee ja mikä se tilitoimiston ansainta sitten tulee olemaan? Osa järjestelmistä on jo enemmän palveluntuottaja kuin pelkkiä järjestelmätoimittajia. Kuinka paljon elintilaa on tällaiselle meidän kaltaiselle toiminnalle? Kun (asiakas) on tullut järjestelmän kautta sisään, niin ollaan palveluntuottajina aika hampaattomia suhteessa järjestelmätoimittajaan. Mihin suuntaan se sitten kehittyy? Jos se on parempi, niin sitten se varmaan elää ja toinen kuolee pois.” (Haastateltava D)*

*”Näen, että siinä on uhka sekä mahdollisuus. Toisaalta päästään pois siitä rutiinista, että naputetaan jokainen tosite, mutta toisaalta, että voi-*

*daan toimia, niin pitää saada se tuotto jostain muualta.” (Haastateltava E)*

Toimialan muuttuessa ja automaation lisääntyessä ohjelmistojen veloitukset vievät osan kirjanpidon työlaskutuksesta, joka on ollut tilitoimistojen liiketoiminnan kivijalka. Ohjelmistojen rooli liiketoiminnassa on hyvin erilainen perinteisten työasemalle asennettavien ja selaimessa toimivien sähköisten järjestelmien välillä. Lisäksi järjestelmien jatkuva kehittyminen aiheuttaa selkeää epävarmuutta tulevaisuuden suhteen, sillä järjestelmät koetaan osittain myös uhkana, juuri siitä syystä, että ne jopa kilpailevat osittain tilitoimistojen kanssa.

## **5.8 Tutkimustulosten pohdinta**

Syrjä et al. (2016) tunnistivat tutkimuksessaan kolme erityyppistä tilitoimistoa suhtautumisessa omaan rooliinsa ja sen kehittymiseen. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tilitoimistojen asiakaskunnalla on suuri merkitys tilitoimiston roolin kannalta. Vaikka haasteltujen tilitoimistojen oma suhtautuminen käynnissä olevaan toimialamurrokseen vaikuttaakin olevan lähtökohtaisesti positiivinen, niin niiden asiakasprofiili vaikuttaa hidastavan kehitystä. Tilitoimistojen asiakaskunta koostuu pääasiallisesti mikro- ja pienyrityksistä. Näiden yritysten yrittäjät ja omistajat ovat haastattelujen perusteella melko iäkkäitä ja monissa tapauksissa on odotettavissa sukupolvenvaihdos muutamien vuosien kuluessa. Haastatteluissa esiin nousseet kommentit ”uusista hömpötyksistä” (Haastateltava C) kuvaavat hyvin näiden yrittäjien suhtautumista sähköisiin palveluihin ja toimintojen automatisointiin, esimerkiksi järjestelmään suoraan toimitettavien tiliotteiden osalta.

Asiakaskunnan ikä tuntuukin olevan tällä hetkellä rajoittava tekijä sähköistymisen yleistymiselle. Ikääntyvä asiakaskunta ei ole innokasta muuttamaan vuosia, jopa vuosikymmeniä noudatettuja toimintatapoja eläkeiän kynnyksellä. Kuten yksi haastateltavista asian esitti (Haastateltava E), niin sukupolvenvaihdokset ovat usein se hetki, jolloin sähköiset palvelut saadaan käyttöön. Haastatellun mukaan muutamien vuosien sisällä ikääntyneitä yrittäjiä on paljon ja he itse suunnittelevat jäävänsä eläkkeelle lähivuosien aikana.

Vaikka haastateltujen tilitoimistojen suhtautuminen toimialanmurrokseen onkin pääosin positiivinen, niin osassa kommentteista nousee kuitenkin esille kehityskulkuun liittyvät pelot; onko tilitoimistoilla tulevaisuutta, mikäli palveluiden muuttaminen konsulttivampaan suuntaan ei onnistu. Pelkona on, että järjestelmätoimittajat ajavat pienet tilitoimistot niin ahtaalle, että tilitoimistoille jäävä kate palvelun osuudesta ei riitä pitämään toimintaa kannattavana. Tämä saattaa edistää toimialan keskittymistä entisestään. Haastattelujen perusteella tilitoimistojen isommat asiakkaat ovat niitä, joille sähköiset palvelut on tässä vaiheessa saatu käyttöön, kun taas pienemmille asiakkaille esimerkiksi palveluiden hinta voi olla ongelma, jonka vuoksi niitä ei voida siirtää sähköiseen järjestelmään. Tällöin voitaisiin ajatella, että pelko siitä että ohjelmistot vievät tilitoimistojen liiketoiminnan koskisi nimenomaan tätä ”isompien” asiakkaiden joukkoa, joille sähköiset järjestelmät ovat tällä hetkellä vaihtoehto.

Toisaalta kevytyrittäjäyys ja erilaiset laskutuspalvelut saattavat kuitenkin tarjota myös aivan pienimmille yrityksille, toiminimille ja muille itsensä työllistäjille mahdollisuuden sähköisiin palveluihin. Tällaisesta palvelusta esimerkkinä OP Ryhmä on aloittanut palvelun, jonka kautta toiminimiyrittäjä voi hoitaa laskutuksen ja kirjanpidon automaattisesti (Pietarila 2017). Mikäli kyseisen kaltaiset palvelut yleistyvät ja automaatio tehostuu siten, että kirjanpito sekä viranomaisilmoitukset voidaan toteuttaa pitkälti ohjelman toiminnallisuuksilla ilman alan erityisosaamista, niin tilitoimistojen ainoa uhka ei ole ainoastaan isompien asiakkaiden vaan myös aivan pienimpien asiakkaiden menettäminen.

Yhtenä osatekijänä tilanteessa vaikuttaa olevan se, että tilitoimistot eivät ole kaikilta osin pystyneet viestimään asiakkailleen tarjoamistaan palveluista (Haastateltava A). Asiakkaat eivät välttämättä edes tiedä, että tilitoimisto voisi tarjota muitakin palveluita, kuin pelkkää lakisääteistä kirjanpitoa ja toimia verotuksen välikkappaleena. Toisaalta juuri Halabin et al. (2010, 175) mukaan asiakkaiden käsitys kirjanpitäjistä on negatiivissävytteinen, mikä ei helpota viestin välittämistä. Haastateluissakin nousi esiin asiakkaiden esittämiä mielipiteitä siitä, että mikäli kirjanpito ei olisi lakisääteistä, niin silloin jotkut yrittäjät eivät sitä tekisi lainkaan. Saman havainnon ovat tehneet esimerkiksi Sjögren et al. (2014). Mikäli asiakkaiden asenne on enemmässä määrin tämän kaltainen, tilitoimistojen on todella vaikea myydä minkäänlaisia lisäpalveluita asiakkaille, jos edes perinteisestä palvelusta olla halukkaita maksamaan. Toisaalta



vaikka asiakkaiden asenne kirjanpitoa ja siitä maksamista kohtaan voikin olla hyvin negatiivinen, niin silti osa asiakkaista olettaa tilitoimiston tarjoavan hyvin laaja-alaista ja nopeaa neuvontaa esimerkiksi juuri verotukseen liittyen.

Tilitoimistot vaikuttavatkin olevan vaikeuksissa työn haasteellisuuden ja veloitusten ristiriidan vuoksi. Yksi haastatelluista (Haastateltava E), vertasi tilitoimistoja ja asianajotoimistoihin ja pohti sitä, että tilitoimistojen veloitukset ovat kaukana asianajotoimistojen veloituksista, vaikka osittain näissä tehdään samoja työtehtäviä. Toisaalta myös se, että asiakkaat on ”totutettu” (Haastateltava E) aikojen kuluessa siihen, että perusveloituksen hintaan sisältyy hyvinkin laaja neuvonta esimerkiksi verotukseen liittyen. Samoin kuten Syrjä et al. (2016) havaitsivat, neuvonnasta ei usein ole veloitettu erikseen, vaikka siihen on saatettu käyttää paljonkin täysin laskutettavissa olevaa työaikaa. Tämä totuttu toimintatapa aiheuttaa tällä hetkellä haasteita tilitoimistojen profiiliin muutokselle, koska monesta kommentista ilmeni, että asiakkaat eivät ainakaan tällä hetkellä ole halukkaita maksamaan erikseen konsultoinnista, koska kokevat sen ”kuuluvan palveluun”. Toisaalta haastateltavien D ja E mukaan näin kuuluu osittain ollakin, eli jonkinasteisen neuvonnan pitäisi aina sisältyä palveluun.

Haastatteluissa kerrotut esimerkit alati lisääntyvistä tieto- ja osaamisvaatimuksista ja oletukset ”välittömästä” palvelusta ovat selkeässä ristiriidassa palveluiden hinnoittelun ja asiakkaiden maksuvalmiuden kanssa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tilitoimistoja vaivaa samankaltainen tilanne kuin Halabi et al. (2010) tutkimuksen havainnoissa; asiakkaat eivät edes tiedä kaikista palveluista joita on saatavilla ja tilitoimistot eivät välttämättä osaa kertoa näistä riittävästi. Toisaalta ongelmaksi muodostuu myös palveluiden hinta ja tilitoimistoihin liitetyt mielikuvat siitä, että kirjanpito maksaa ja neuvonta on ilmaista.

Työn alussa esiteltiin työn viitekehys kuvion muodossa (Kuvio 1). Kuviossa 5 odotuskuilua ympäröivät tekijät on jätetty pois, mutta kuilun rakennetta on pyritty hahmottelemaan sellaiseksi, kuin se tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa lähitulevaisuuden osalta olevan. Kuvion 1 mukaisesti ensimmäinen vaikuttava tekijä koko toimintaympäristön kannalta ovat järjestelmien kehittyminen ja sitä kautta tuleva automaatio ja rutiini tehtävien väheneminen. Tämä kehityskulku on todennäköisesti

vääjäämätöntä, eikä yhdessäkään haastatelluissa tilitoimistoissa nähty mahdollisuutena, että kehityskulku katkeaisi ja palattaisiin takaisin vanhoihin toimintatapoihin. Järjestelmien kehittyminen pakottaa tilitoimistojen muutoksen liikkeelle ja sekä pysymään muutoksessa mukana. Automaatio muuttaa kirjanpitäjän työn luonnetta pysyvästi liiketapahtumien kirjaamisesta prosessien valvonnaksi, mikä haastattelijien perusteella vähentää työhön käytettyä aikaa ja siten laskutusta, mikäli noudatetaan tehtyihin tunteihin perustuvaa veloitusta.

Ongelman keskiö vaikuttaakin muodostuvan tilitoimistojen näkökulmasta ennen kaikkea palveluiden tuotteistamiseen ja hinnoitteluun liittyvistä haasteista. Tilitoimistot odottavat itse että heidän työnkuvansa muuttuu enemmän asiantuntijatyöksi ja rutiinitöiden osuus vähenee sähköisten palveluiden seurauksena. Tämä kuitenkin edellyttää työntekijöiden tieto- ja osaamisvaatimusten kasvamista. Tilitoimistojen kertomiin asiakaskommentteihin verrattuna nämä odotukset eivät sinänsä ole ristiriidassa asiakkaiden odotusten kanssa. Tilitoimistojen mukaan asiakkaat odottavat tulevaisuudessa enenevässä määrin neuvontaa, talousohjausta ja kokonaisvaltaista huolenpitoa.

Tilitoimiston odotukset	Odotuskuilu	Asiakkaiden odotukset
Asiantuntijapalveluiden tarjoaminen	Tuotteistaminen ja hinnoittelu	Neuvonta
Sähköiset palvelut		Huolenpito
Perinteisen työn vähentyminen		Talousohjaus
Tieto- ja osaamisvaatimusten kasvattaminen		Hinnan aleneminen sähköisyyden myötä

Kuvio 5 Odotuskuilut lähitulevaisuudessa

Vaikka odotukset palveluiden sisällöstä eivät ole ristiriidassa asiakkaiden ja tilitoimistojen välillä, mutta niiden hinnoittelu saattaa olla. Toisaalta sähköisiä palveluita on markkinoitu alemmilla kustannuksilla, mutta järkeenkäypää on, että tilitoimiston ja asiakkaan väliin tuleva ohjelmistotoimittaja haluaa oman osuutensa, jolloin kustannukset kasvavat. Toki suorittavan työn määrä vähenee, mutta mikäli se korvau-

tuu osittain asiantuntijatyöllä, jonka yksikköveloitus on korkeampi kustannukset voivat kokonaisuutena nousta tai ainakin pysyä samalla tasolla. Osalla asiakkaista vaikuttaa kuitenkin olevan edelleen negatiivinen suhtautuminen taloushallintopalveluista maksamiseen ja vaikka he saisivatkin enemmän lisäarvoa, palveluista ei silti haluttaisi maksaa, koska se on aiemmin ollut tarjolla ilman erillistä veloitusta. Tämä vaikuttaisi olevan vastaus Halabin et al. (2010) tutkimuksen pohdintaan siitä, onko asiakkailla halua maksaa kaipaamistaan lisäpalveluista.

Tulevaisuudessa ohjelmistokustannukset todennäköisesti leikkaavat entistä enemmän tilitoimistojen perustyön katetta, jolloin neuvonnasta on pakko veloittaa asiakasta. Keskeisin odotuskuilu tulevaisuuden palvelutarjonnan osalta onkin nimenomaan palveluiden tuotteistaminen sellaisiksi, että tilitoimistot voivat tarjota palveluitaan kannattavasti ja toisaalta asiakkaat saavat enemmän lisäarvoa tuottavia palveluita.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tilastojen valossa tilitoimistojen merkitys suomalaisille Pk-yrityksille on merkittävä. Suurin osa suomalaisista yrityksistä on korkeintaan pienyrityksiä ja tilitoimistot hoitava valtaosan näiden yritysten lakisääteisistä kirjanpitoon, palkanlaskentaan, verotukseen ja muihin viranomaisilmoituksiin liittyvistä velvoitteista. Tämä on myös perinteinen kuva tilitoimistosta; tilitoimisto toimii pienyrittäjän ja viranomaisten välissä hoitaen ne tehtävät, joihin pienyrityksillä itsellään ei ole resursseja tai osaamista.

Tilitoimistojen roolia on pohdittu viimeaikoina runsaasti sekä ammattilehdissä, että muutoinkin erityisesti ammattien tulevaisuutta käsittelevissä artikkeleissa. Yleinen mielipide on se, että kirjanpitäjän työ häviää tai muuttuu radikaalisti siitä, millaisena se nykyisin mielletään. Tähän keskeinen vaikuttava tekijä on digitalisaatio ja taloushallinto ohjelmistojen kehittyminen. Vaikka lainsäädäntö ja standardoinnin puute asettaakin vielä tällä hetkellä rajoitteita sähköisyyden täysimääräiselle hyödyntämiselle, käynnissä olevat julkisen- ja yksityisensektorin yhteishankkeet, kuten TALTIO, pyrkivät vastaamaan näihin haasteisiin.

### 6.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa tutkittiin tilitoimistojen ja asiakkaiden odotuksia tilitoimistojen näkökulmasta, selvittäen sitä, miten tilitoimistot kokevat oman roolinsa ja tulevaisuutensa sekä sitä, miten ne olettavat asiakkaiden kokevan samoista asioista.

Tämän työn päätutkimuskysymys oli:

*Mitä odotuskuiluja tilitoimistot tunnistavat palvelutarjonnassa?*

Päätutkimuskysymyksen lisäksi esitettiin kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla saataisiin vastaus päätutkimuskysymykseen.

*Millaiseksi tilitoimistot kokevat oman roolinsa palveluntarjoajina?*

*Mitä tilitoimistot olettavat asiakkaiden tarpeiksi tilitoimistopalveluilta?*

*Miten tilitoimistot yrittävät kaventaa odotuskuilua?*

*Vastaus tutkimuskysymykseen 1: ”Millaiseksi tilitoimistot kokevat oman roolinsa palveluntarjoajina?”*

Haastateltavat olivat suhteellisen yksimielisiä siitä, että käynnissä olevasta digitalisaatiosta huolimatta tilitoimistojen pääasiallinen rooli on edelleen lakisääteisten velvoitteiden hoitaminen. Vaikka tilitoimistojen roolista konsultoinnin lisääntymisenä on puhuttu jo suhteellisen pitkään, tilitoimistot kokevat konsulttiroolin olevan edelleen alkuvaiheessa. Tämä näkyy myös siinä, että tärkein laadun mittari on lainsäädännön ja aikataulujen noudattaminen.

Haastatelluilla tilitoimistoilla vaikuttaa kuitenkin olevan selkeästi halu hyödyntää sähköisiä palveluita entistä enemmän ja lisätä konsultoivan työn osuutta sähköistymisen myötä. Tämän mahdollistamiseksi tilitoimistojen olisi kenties hyvä miettiä laadun määrittelemistä myös asiakaslähtöisemmin lainsäädäntöön pohjautuvien määrittelyjen lisäksi.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei pyrittykään jakamaan tilitoimistoja kategorioihin sen mukaan, miten ne suhtautuvat muutokseen, niin vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että kaikki haastatellut tilitoimistot kuuluvat Syrjän et al. (2016) luokittelun mukaiseen ”mahdollisuuksien etsijät” ryhmään. Tämä tarkoittaa sitä, että tilitoimistot tiedostavat roolinsa olevan muutoksen alla, mutta vielä tällä hetkellä ei ole selkeätä kuvaa siitä, mikä tuleva rooli tulee olemaan. Vaikka muutos koetaankin mahdollisuudeksi, niin järjestelmätoimittajien vahva asema suhteessa tilitoimistoihin ja totuttu toimintatapa, jossa neuvontapalveluista ei veloiteta asiakasta aiheuttavat myös uhan tilitoimistojen toiminnan jatkolle.

*Vastaus tutkimuskysymykseen 2: ”Mitä tilitoimistot olettavat asiakkaiden tarpeiksi tilitoimistopalveluilta?”*

Aiempien tutkimusten mukaan keskeinen syy yrityksille ulkoistaa kirjanpito tilitoimistolle on resurssien puute ja keskittyminen omaan ydiosaamiseen (Everaert et al. 2007). Kirjanpitäjä onkin usein ensimmäinen taho, jolta pienyrittäjä kysyy neuvoa talousasioihin liittyen (Kirby & King 1997, Sjögrén et al. 2014).

Tämän tutkimuksen viitekehyksenä käytettiin Parasuramanin et al. (1985) määrittelemää mallia palveluihin sisältyvistä odotuskuiluista ja palvelun laadun määritelmänä sen kanssa yhdenmukaista määritelmää, eli palvelun laadun mittarina toimii sen vastaavuus odotuksiin. Tämän tutkimuksen haastateltavien mukaan keskeisin laatumittari tilitoimistopalveluille on lainsäädännön asettamien vaatimusten täyttäminen.

Vastausten perusteella lakisääteiset palvelut ovat myös se, mitä asiakkaat pääasiassa odottavat tilitoimistolta. Nämä tulokset vahvistavat aiempien tutkimusten tuloksia (Berry et al. 2006 sekä Halabi et al. 2010) ja mikäli lakisääteinen kirjanpito ja viranomaisilmoitukset on hoidettu asianmukaisesti, asiakkaiden odotukset on täytetty, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kokevat palvelun laadun hyväksi. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että asiakkaat ovat tällä hetkellä pääasiassa tyytyväisiä tilitoimistopalveluiden laatuun ja ne täyttävät heidän odotuksensa.

Samoin kuten tilitoimistojen omassa asennoitumisessa sähköisten palveluiden hyödyntämiseen, muutos on nähtävissä myös asteittain tilitoimistojen asiakaskunnassa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että osa asiakkaista haluaa jo tällä hetkellä neuvontaa ja erityisesti nuorempi yrittäjäkunta suhtautuu sähköisiin palveluihin paljon positiivisemmin kuin vanhemmat yrittäjät. Haastattelujen perustella vaikuttaa kin siltä, että muutamien vuosien sisällä tapahtuvat sukupolvenvaihdokset ovat merkittävä mahdollisuus sekä sähköistymiselle että tilitoimistojen palvelutarjonnan muutokselle.

Sähköisten palveluiden merkitys asiakkaan kokemalle palvelun laadulle ei ole yksiselitteinen (Zhu et al. 2002, Ganguli & Roy 2011), mutta taloushallinnon näkökulmasta erityisesti järjestelmien käytettävyys ja luotettavuus ovat tärkeitä ominaisuuksia, joilla on vaikutusta palvelun laatuun. Haastateltavien mukaan ongelmat järjestelmässä ja sen käyttöönotossa voivat heikentää palvelun laatua, mutta usein nämä on saatu ratkaistua yhteisymmärryksen lisäämisellä

Vaikka tutkimusten (esim. Carey 2015, Berry et al. 2006, Barbera & Hasso 2013) mukaan ulkopuolinen neuvonta hyödyttää asiakkaita muun muassa toiminnan jatkuvuuden ja liikevaihdon parantumisena, niin silti moni pienyrittäjä mittaa menestymistään ennen kaikkea pankkitilillä olevilla varoilla (Collin & Jarvis 2002, Halabi et

al. 2010). Myös haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että moni asiakas on kiinnostunut pääasiassa rahavarojen riittävydestä ja jossain määrin verotuksesta. Samoin kuten Halabi et. al (2010) totesivat, jopa tavallinen tuloslaskelma voi olla pienyritykselle sen omasta mielestä tarpeeton raportti. Vaikka haastattelujen perusteella asiakkaiden suunnalta on havaittavissa enenevässä määrin kiinnostusta syvempään neuvontaan, tämä ei ole vielä valtatrendi ja monesti palveluiden hinnoittelu muodostuu ongelmaksi.

*Vastaus tutkimuskysymykseen 3: ”Miten tilitoimistot yrittävät kaventaa odotuskuiluja?”*

Keskeinen keino, jolla tilitoimistot yrittävät yleisesti kaventaa havaitsemiaan odotuskuiluja tai ongelmia on kommunikaatio ja luottamuksen rakentaminen asiakkaan välille. Luottamuksen onkin havaittu olevan tärkeä tekijä lisäpalveluiden tarjoamisen kannalta (Bennet ja Robson 1999). Tilitoimistot pyrkivät keskustelemaan asiakkaidensa kanssa ja tällä tavoin rakentamaan välittömän yhteistyösuhteen. Tämä havainto on yhdenmukainen Kirby & Kingin (1997) tutkimuksen kanssa. Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että tässä on kuitenkin edelleen haasteita, sillä yhteisten toimintatapojen muuttaminen on hidasta eikä yhteisymmärrystä aina löydy keskustelujenkaan kautta. Erityisesti sähköisten palveluiden osalta myös asiakkaiden kouluttaminen sekä henkilökunnan kouluttautuminen ovat keinoja, joilla pyritään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Palveluiden tuotteistamiseen liittyvien odotuskuilujen ratkaisemiseen haastattelujen perusteella ei löytynyt selkeätä ratkaisua. Toisaalta uusia palveluita pyritään tarjoamaan aluksi veloitusetta, jotta asiakkaat näkevät palveluiden hyödyt. Asiakkaat suhtautuvatkin palveluihin positiivisesti, mutta esimerkiksi kassavirran ennustamisesta harva asiakas on kuitenkaan halukas maksamaan. Toisaalta haastateltavat vaikuttavat olevan itsekkin epävarmoja tulevaisuuden suhteen eikä kukaan uskaltanut arvata täsmällisesti ratkaisua ongelmaan.

*Vastaus päätutkimuskysymykseen: ”Mitä odotuskuiluja tilitoimistot tunnista-  
vat palvelutarjonnassa?”*

Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että keskeisin odotusten välinen ero on palveluiden hinnoittelu ja tuotteistaminen sellaisiksi, että ne ovat pitkällä tähtäimellä kannattavia tilitoimistoille ja houkuttelevia asiakkaille. Kuilu ei sikäli ole uusi, että se on olemassa jo nyt perinteisen, ei-sähköisen, palvelutuotannon aikana, mutta sen merkitys kuitenkin kasvaa digitalisaation ja sähköisten järjestelmien yleistyessä.

Aiemmin perinteinen malli, jossa kirjanpidosta veloitetaan ja neuvontaa annetaan ”ilman veloitusta” on toiminut, sillä vaikka laskutettavaa työtä on jäänyt veloittamatta, tähän ei ole kohdistunut suoria ulkopuolisia kuluja. Sovellusvuokrauksen yleistyessä tilitoimistot voivat tarjota parempaa ja ajantasaisempaa palvelua, mutta tämä nostaa kustannuksia ja kaikki asiakkaat eivät tätä ole valmiita hyväksymään. Seurauksena ja uhkana voivat olla kannattamattomat asiakkaat tai asiakkaiden menettäminen. Tämä saattaa myös osaltaan edistää toimialan keskittymistä, mikä ei Syrjän et al. 2016 mukaan ole Pk-yrittäjien kannalta toivottavaa, sillä tällöin on vaarana, että yrittäjät menettävät matalan kynnyksen tuen.

Muut kuilut liittyvät ennen kaikkea palvelujen aikatauluttamiseen ja tietovaatimukseen liittyviin odotuseroihin. Asiakkaiden ja tilitoimiston käsityksissä palveluun kuluva ajasta ja reagointi nopeudessa on eroavaisuuksia. Tämä liittyy osaltaan myös tuotteistamiseen siinä mielessä, että asiakkaat tiedustelevat tilitoimistoilta paljon erilaisia asioita, joihin odotetaan vastausta lähes välittömästi. Tällaisiin vaatimukseen vastaaminen edellyttää kouluttautumista, joka aiheuttaa kustannuksia tilitoimistoille ja pitäisi siten näkyä asiakkailta veloittavissa hinnoissa.

Tilitoimistot tunnistavat odotuskuiluja ja keskeisimmät ristiriidat liittyvät tilitoimistoihin kohdistuviin odotuksiin nopeasta palvelusta ja ilmaisesta neuvonnasta. Tilitoimistoilta odotetaan paljon ja asiakkaat luottavat, että tilitoimisto osaa auttaa ja vastata heitä askarruttaviin kysymyksiin. Toisessa vaakakupissa painaa kuitenkin asiakkaiden asennoituminen palveluista maksamiseen, sillä tuntuu, että asiakkaat eivät aina tiedosta tilitoimistolta saamansa avun arvoa.



Tilitoimistot pyrkivät kaventamaan näitä odotuskuiluja kommunikoimalla asiakkaiden kanssa, mutta tilitoimistojen asiakaskunta ei ole homogeenistä vaan asiakkailla on erilaisia tarpeita riippuen esimerkiksi iästä tai asennoitumisesta liiketoimintaan. Tässä kyky asiakkaiden tunnistamiseen ja luokitteluun korostuvat, jotta tuotteistaminen osataan tehdä oikein ja tarjota oikeat palvelut kullekin asiakkaalle.

Odotuskuilut eivät ole staattisia ja lähitulevaisuudessa odotettavissa olevat sukupolvenvaihdokset voivat vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin merkittävästi. Tilitoimistojen osalta odotuskuiluja pyritään lisäksi hallitsemaan lisäämällä henkilökunnan koulutusta ja toisaalta kouluttamalla asiakkaita yhteisiin toimintatapoihin. Tulevaisuudessa tilitoimistojen tulee osata profiloida asiakkaansa täsmällisemmin, jotta niille osataan tarjota oikeat palvelut kannattavasti. Lakisääteisten palveluiden automatisoituessa palvelut tulee tuotteistaa siten, että myös päivittäinen neuvonta saadaan las-  
kutettua asiakkailta.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet**

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa luotettavaa tietoa, minkä vuoksi tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida sekä validiteetin että reliabiliteetin näkökulmasta. Validiteetilla tarkoitetaan perinteisesti tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä mittaako tutkimusmenetelmä sitä mitä on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti taas tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi et al. 2007, 226-227). Laadullisessa tutkimuksessa kriteereinä voidaan käyttää myös tutkimuksen luotettavuutta, siirrettävyyttä, riippuvuutta sekä vahvistettavuutta. (Koskinen et al. 2005, 257)

Tutkimuksen validiteetti on hyvällä tasolla, sillä haastateltavat olivat tutkimuksen aiheen kannalta aiheensa asiantuntijoita. Tarkoituksena oli tutkia tilitoimistojen kokemuksia, joten haastateltaviksi valittiin tilitoimistojen edustajia. Samoin haastattelussa käytetyt kysymykset käsittelivät aihepiiriä ja ne perustuivat osaltaan aiempiin tutkimuksiin ja osaltaan alustavaan kyselyyn, jolloin ne mittasivat tutkittavaa asiaa.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä ei myöskään ole täysin ongelmaton, sillä se on altis vinoumille. Yksi menetelmän haasteista liittyy siihen, kuinka yksityiskohtaisesti haastateltaville tulee kertoa tutkimuksen tavoitteista, sillä tässä on olemassa vaara,

että haastateltavat muuttavat käyttäytymistään saadun tiedon perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2001, 69).

Tässä työssä haastateltaville pyrittiin kertomaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen tavoitteista ja tämä on saattanut vaikuttaa saatuihin vastauksiin. Haastattelujen aikana oli selkeästi huomattavissa, että palveluiden sähköistyminen ja sähköinen taloushallinto nousivat esille myös vastauksissa sellaisiin kysymyksiin, joita ei ollut täsmällisesti tarkoitettu käsittelemään nimenomaan kyseistä aihepiiriä. Tutkimuksen lähtökohtana toki oli tutkia sähköisten järjestelmien vaikutusta tilitoimistojen palveluihin, mutta tarkoituksena oli kuitenkin selvittää tilitoimistojen nykyisiä kokemuksia, jotka voisivat yhtä lailla sisältää myös perinteiseen palveluun liittyviä seikkoja. Tämän vuoksi voi olla, että haastattelujen pohjustuksessa annetut tiedot ovat voineet aiheuttaa vinoumaa vastauksissa siten, että perinteisiin toimintatapoihin liittyvät vastaukset jäivät taka-alalle suhteessa sähköisiin järjestelmiin perustuviin toimintatapoihin. Toisaalta kaikki haastateltavat käyttivät sähköisiä järjestelmiä entuudestaan, joten mikäli haastateltavaksi olisi valikoitunut henkilöitä, jotka eivät ole käyttäneet näitä järjestelmiä, vastaukset olisivat voineet olla toisenlaisia.

Laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä osassa ovat aineistojen perusteella tehtävät tulkinnat ja tätä voidaan käyttää myös luotettavuuden mittarina: onko tehty johtopäätös luotettava eli onko se johdettavissa esitetystä aineistosta (Hirsjärvi et al. 2007, 227). Tämän lisäksi tulee pohtia myös tulosten yleistettävyyttä, eli voidaanko tehtyjä johtopäätöksiä yleistää koskemaan laajempaa joukkoa. Useimmiten laadullisen tutkimuksen otos koot ovat niin suppeita, että niiden perusteella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä tilastotieteellisessä merkityksessä. (Koskinen et al. 2005, 266).

Tässä työssä tehdyt päätelmät ovat johdettavissa aineistosta, joten tutkimus on sillä kriteerillä luotettava. Tutkimuksen otoskoko on kuitenkin pieni, joten sen perusteella ei voida tehdä laajoja yleistyksiä. Tulosten luotettavuutta kuitenkin parantaa se, että havainnot ovat pitkälti yhdenmukaisia aiempien tutkimusten kanssa. Haastattelujen vastaukset olivat myös monelta osin yhteneväisiä, joten tästä voidaan olettaa haastateltavien edustavan hyvin omaa ryhmäänsä, mutta huomioitavaa on se, että digitaalisten palveluiden yleistyessä mielipiteet ja kokemukset voivat muuttua hyvinkin nopealla tahdilla. Toisaalta tuloksia arvioidessa tulee myös huomioida, että kerto-

mukset asiakkaiden kokemuksista perustuvat tilitoimistojen tulkintoihin ja ne voivat poiketa siitä, mitä asiakkaat ovat todellisuudessa kokeneet.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen aihepiiri on tällä hetkellä muutoksen keskellä, joten tässä tutkimuksessa saadut tulokset voivat muuttua lähivuosien aikana, erityisesti sukupolvenvaihdosten kautta tapahtuvan yrittäjäkunnan nuorentumisen myötä. Tämän vuoksi voisi olla mielenkiintoista tutkia aihetta muutaman vuoden kuluttua samankaltaisella aineistolla ja vertailla silloin saatavia tuloksia nyt saatuihin. Hinnoittelun, tuotteistamisen ja asiakkaiden luokittelun merkitys nousivat myös esille vastauksissa ja näihin aihepiireihin voitaisiin keskittyä tarkemmin tulevilla tutkimuksilla.

Tässä tutkimuksessa ei haastateltu asiakkaita, vaan keskityttiin aiemmin vähemmän tutkittuihin palveluntarjoajiin. Käynnissä oleva muutos koskee kuitenkin myös tilitoimistojen asiakaskuntaa, joten olisi myös mielenkiintoista tutkia samankaltaisella tutkimusasetelmalla asiakkaidenkin kokemuksia aihepiiriin liittyen, erityisesti keskitettyjen palveluiden hinnoitteluun ja palvelukokonaisuuksiin.

Toisaalta tämän tutkimuksen rajoitteena on otannan pieni koko, jonka vuoksi laajoja yleistyksiä ei voida tehdä. Nyt tehty tutkimus rajautui Etelä-Suomen alueelle ja suhteellisen pieniin tilitoimistoihin, vaikka täsmällistä liikevaihtorajaa haastateltavien valinnalle ei ollut asetettu. Tämän vuoksi jatkotutkimuksena voitaisiin ajatella myös määrällistä tutkimusta laajemmalle tilitoimistojoukolle, jossa nyt saatuja tuloksia käytettäisiin kyselyn pohjana. Tällä tavoin voitaisiin saada tietoa nyt havaittujen kokemusten yleisyydestä sekä tutkia esimerkiksi alueellisia tai toimijoiden kokoon liittyviä eroavaisuuksia vastauksissa.

## LÄHTEET

### Artikkelit

Barbera, F. & Hasso, T. (2013) Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family business review*, 26, 3, 279-292.

Barrar, P., Wood, D., Jones, J., Vedovato, M. (2002) The efficiency of accounting service provision, *Business Process Management Journal*, 8, 3, 195 - 217

Bennet, R.J., Bratton, W.A. & Robson, P.J.A. (2000) Business Advice: The Influence of Distance. *Regional studies*, 34, 9, 819-828.

Bennet, R.J. & Robson, P.J.A. (1999) The use of external business advice by SMEs in Britain. *Entrepreneurship & regional development*, 11, 155 – 180.

Bennet, R.J. & Robson, P.J.A. (2005) The Advisor-SME Client Relationship: Impact, Satisfaction and Commitment. *Small Business Economics*, 25, 255-271

Berry, A.J., Sweeting, R. & Goto, J. (2006) The effect of business advisers on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 1, 33 - 47

Buttle, F. (1996) SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30, 1, 8-32.

Carey, P.J. (2015) External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27, 2, 166-188

Collin, J. & Jarvis, R. (2002) Financial information and management of small private companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 2, 100 – 110.

Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992) Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, 3, 55-68

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere. Osuuskunta vastapaino.

Everaert, P., Sarens, G. & Rommel, J. (2007) Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning & Control*, 18, 8, 716-725

Ganguli, S., & Roy, S. K. (2011) Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 29, 2, 168-189.

Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Døving, E., & Nordhaug, O. (2004) Accountants as sources of business Advice for small firms. *International small business journal*, 22, 1, 5-22

Granlund, M. & Malmi, T. (2004) Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämässä. Jyväskylä. WSOY.

Grönroos, C. (1998) Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4, 322 – 338.

Halabi, A.K., Barrett, R. & Dyt, R. (2010) Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative research in Accounting & Management*, 7, 2, 163-179.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Helsingin yliopisto

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Saajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokinen, J. (2017) Toimitusjohtaja Antti Soro: Tilitoimistojen neuvonantajan rooli korostuu. *Tilisanomat*, 1, 17-18

Kinnunen, J., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. (2006) Mitä on yrityksen taloushallinto?. 3. korjattu painos. KY-Palvelu Oy.

- Kirby, D.A. & King S.H. (1997) Accountants and Small Firm Development: Filling the Expectation Gap. *The Service Industries Journal*, 17, 2, 294-304
- Ladhari, R. (2009) A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1, 2, 172-198
- Martin, C.R. Jr., Horne, D.A. & Chan, W.S. (2000) A perspective on client productivity in business-to-business consulting services. *International Journal of Service Industry Management*, 12, 2, 137-157
- Metsämuuronen, J. (2011) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. korjattu laitos, e-kirja, 1.painos. Helsinki. International Methelp Oy.
- Mäkinen, V. (2016) Vallankumous taloushallinnossa. *Balanssi*, 3, 21-23.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50
- Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L. (1988) SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A.V., Berry, L.L. (1991) Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67, 4, 420-450.
- Pietarila, P. (2017) OP perusti palvelun varhaisen vaiheen yrittäjille. *Kauppalehti*, 2017, 75, 12-13.
- Rasila, H. (2009) From B-To-B Service Quality To Customer Experience. *Journal of Service Science*, 2, 1, 35-43.
- Silverman, D. (2014) Interpreting qualitative data. 5. painos. Lontoo. Sage Publications.
- Sjögrén, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. (2014) Use of management accounting information in SMEs – role of service provider relationships. *International Journal of Business Information Systems*, 17, 3, 2014

Syrjä, P., Sjögrén, H. & Tynninen, L. (2016) The role of external advisor for entrepreneurs – an accountant perspective. Proceedings of the 13<sup>th</sup> Acere annual conference, 2.-5.2.2016, Gold Coast, Australia.

Tallberg, A. (2015) PK-yrityksen taloushallinnon digitalisointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM Raportteja 65/2015

Tallberg, A. (2016). Kohti reaaliaikaista kirjanpitoa. *Balanssi*, 2016 3, 15-18.

Tervonen, A. (2001) Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 113.

Zaman Groff, M., Slapničar, S. & Štumberger, N. (2015) The influence of professional qualification on customer perceptions of accounting services quality and retention decisions. *Journal of Business Economics and Management*. 16(4), 753-768

Zhu, F.X., Wymer, W. & Chen, I. (2002) IT-based services and service quality in consumer banking, *International Journal of Service Industry Management*, 13, 1 69 – 90

### **Internet-lähteet**

Hartikainen, J. (2016) Digitalisaatio tuo tai vie jopa 100 000 työpaikkaa – lopputulos on Suomen käsissä. Helsingin Sanomat. <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002903027.html>. [Viitattu 5.12.2016].

Koch, B. (2016) E-Invoicing/E-Billing: International Market Overview & Forecast. Billentis [verkkojulkaisu] [http://www.billentis.com/einvoicing\\_ebilling\\_market\\_overview\\_2016.pdf](http://www.billentis.com/einvoicing_ebilling_market_overview_2016.pdf) [Viitattu 3.1.2017]

Laakso, V. (2014). Nämä ammatit katoavat todennäköisimmin – katso lista. Yle. <http://yle.fi/uutiset/3-7027625>. [Viitattu 5.12.2016].

Lähteenmäki - Lindman, O. (2015) Taloushallinto tarvitsee uudenlaisia osaajia. Talouselämä [verkkojulkaisu] <http://www.talouselama.fi/tebatti/taloushallinto-tarvitsee-uudenlaisia-osaajia-3475538> [Viitattu 3.1.2017].

Manninen, O. (2015) Digitalisaatio muokkaa tilitoimistojen arkea. Ekonomi-lehti [verkkojulkaisu]. <http://www.ekonomilehti.fi/digitalisaatio-muokkaa-tilitoimistojen-arkea/> [Viitattu 5.12.2016].

Peltomäki, T. (2016) Ethän päästä liidejä kylmäksi? Y-Studio-blogi. <http://y-studio.fi/blog/ethan-paasta-liideja-kylmaksi/> [Viitattu 23.11.2016]

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto (ylläpitäjä ja tuottaja). <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. [Viitattu 5.12.2016]

Suomen Taloushallintoliitto ry (2011) Kolme askelta ulkoistukseen – Näin ostat talouspalveluita tilitoimistoltasi [verkkojulkaisu]. Saatavilla <http://www.uusyrityskeskus.fi/sites/uusyrityskeskus.fi/files/OstajanOpasa.pdf> [Viitattu 15.1.2017].

Suomen Taloushallintoliittoliitto Ry (2015) Tietoa meistä – tilitoimistoala suomessa <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa> [Viitattu 15.1.2017]

Suomen Taloushallintoliittoliitto Ry (2017) Tilitoimiston palvelut. <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut> [Viitattu 30.3.2017]

Suomen Yrittäjät Ry (2013) Yrittäjyys Suomessa <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363> [Viitattu 9.1.2017]

Taloussanommat (2017) Yrityshaku. <http://www.is.fi/yritys/> [Viitattu 3.6.2017]

TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry <https://www.tieke.fi/display/taloushallinto/Taloushallinnon+ja+ohjelmistojen+ulkoistaminen+tilitoimistolle> [Viitattu 30.5.2017]



Tilastokeskus <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/6920.html> [Viitattu 2.11.2016]

## **LIITTEET**

### **Liite 1: Haastattelukysymykset (Haastattelut A, B, D, E)**

#### **Perustiedot**

Asema

Henkilöstömäärä

Auktorisointi

Asiakkaiden jakautuminen (Arvio) kokoluokkien kesken (mikro, pien, keskisuuri, suuri)

Ovatko sähköiset järjestelmät käytössä? Jos ovat, missä määrin?

#### **Tilitoimiston rooli ja sähköiset palvelut**

##### **Mikä on tilitoimiston rooli ja ”työnkuva” tällä hetkellä?**

Mitä palveluita tarjoatte?

Oma arvio esimerkiksi prosentteina lakisääteisen raportoinnin ja konsultoinnin osuksista?

Tarjotaanko konsultointia aktiivisesti? Käyttävätkö asiakkaat konsultointi palveluita?

Miksi? Miksi ei? Minkälaisia?

Miten tilitoimiston rooli tulee muuttumaan lähivuosina?

Onko vaikutusta työntekijöiltä edellytettäviin tietoihin ja taitoihin?

Minkälainen henkilö työskentelee tilitoimistossa tulevaisuudessa?

##### **Miten suhtaudutte sähköisiin palveluihin?**

Miten sähköiset palvelut tulevat muuttamaan tilitoimistojen roolia?

Ovatko sähköiset järjestelmät uhka vai mahdollisuus? Miksi?

Mitä odotatte sähköisiltä järjestelmiltä?

Toimivatko järjestelmät odotuksienne mukaisesti? Entä asiakkaiden? Jos eivät, niin minkälaisia ongelmia olette kohdanneet?

Tarvitsetteko tukea järjestelmien käytössä? Minkälaista?

Miten sähköiset järjestelmät vaikuttavat palvelujen laatuun?

Entä hintaan?

Minkälaisissa asioissa järjestelmiä tulisi mielestänne kehittää, jotta ne palvelisivat paremmin tarpeitanne?

Helpottavatko sähköiset järjestelmät elämää? Miksi? Miksi ei?

## **Palveluiden laatu ja odotuskuilut**

**Oletteko määritelleet yritystasolla yleiset palvelun laatuvaatimukset / palvelun sisällön?**

Onko henkilökunnan kanssa sovittu käytännöistä?

Ovatko laatuvaatimukset kaikille asiakkaille yhteiset vai räätälöidäänkö niitä?

**Miten selvitätte, mitä palveluita asiakkaat tarvitsevat?**

Räätälöidäänkö palveluita asiakaskohtaisesti?

Ovatko työntekijät erikoistuneet esimerkiksi tietyille toimialoille, kokoluokkiin, yritysmuotoihin tms.?

**Miten ja mistä asioista asiakkaan kanssa sovitaan? Sovitanko kaikki kirjallisesti vai noudatetaanko vakiintuneita käytäntöjä?**

**Millaisia laskutusperusteita käytätte, onko niissä tapahtunut muutosta tai tulevatko ne muuttumaan?**

**Mitä palveluita asiakkaat odottavat tilitoimiston tarjoavan? Mistä tiedätte?**

**Onko tilanteita, että asiakkaan haluamaa palvelua ei ole ollut mahdollista tarjota? Jos on, niin miksi ja mikä palvelu?**

**Miten sähköiset palvelut ovat vaikuttaneet toimintaanne?**

Oletteko keskustellee työntekijöiden kanssa sähköisten järjestelmien vaikutuksista?

Onko se vaikuttanut toimintatapoihin?

Oletteko keskustelleet asiakkaiden kanssa niiden vaikutuksesta palveluihin?

**Oletteko havainneet odotuseroja / ristiriitoja asiakkaiden kanssa? Minkälaisia nämä erot ovat?**

**Minkälaisia haasteita palvelujen tarjonnassa ilmenee?**

Mistä näkemyksenne mukaan haasteet johtuvat?

Onko niitä pyritty ratkaisemaan? Jos on, niin miten?

Kärsiikö palvelun laatu tai aikataulu tietopuutteista? Mistä nämä johtuvat?

**Tuotatteko raportteja / palveluita, joita asiakkaat eivät tarvitse tai koe tarvitsevansa (eivät ymmärrä)?**

Mitä ne ovat ja miksi koette, että asiakkaat eivät ymmärrä/tarvitse niitä?

Miten olette reagoineet asiaan? (Oletteko esimerkiksi muuttaneet toimintatapoja?)

**Ovatko asiakkaanne tyytyväisiä palveluihin? Seuraatteko asiakastyytyväisyyttä / oletteko tehneet kyselyjä?**

**Mistä tiedätte, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja saavat tarvitsemansa palvelut?**

**Tuleeko teille vielä muuta olennaista mieleen, josta emme ole vielä puhuneet?**

**Liite 2: Haastattelukysymykset (Haastattelu C)**

**Perustiedot**

Asema

Henkilöstömäärä

Auktorisointi

Asiakasmäärä

Arvio jakautumisesta kokoluokkien kesken (mikro, pien ja keskisuuri)

Ovatko sähköiset järjestelmät käytössä? Jos ovat, missä määrin?

## **Tilitoimiston rooli ja sähköiset palvelut**

### **Mikä on tilitoimiston rooli ja ”työnkuva” tällä hetkellä?**

Mitä palveluita tarjoatte?

Lakisääteisen raportoinnin ja konsultoinnin osuus? Oma arvio esimerkiksi prosentteina?

Tarjotaanko konsultointia aktiivisesti? Käyttävätkö asiakkaat konsultointi palveluita? Miksi? Miksi ei? Minkälaisia?

Miten tilitoimiston rooli tulee muuttumaan lähivuosina?

Onko vaikutusta työntekijöiltä edellytettäviin tietoihin ja taitoihin?

Minkälainen henkilö työskentelee tilitoimistossa tulevaisuudessa?

Ovatko sähköiset järjestelmät uhka vai mahdollisuus? Miksi?

Mitkä ovat suurimmat tehokkuushyödyt sähköisessä järjestelmässä perinteiseen, paperiseen kirjanpitoon verrattuna. Mainitse ainakin kolme asiaa.

Mitä odotatte sähköisiltä järjestelmiltä?

Miten sähköiset ohjelmistot ja niiden kehitys tulevat muuttamaan tilitoimistojen roolia asiakkaan taloushallinnon ammattilaisena?

Minkä kaltaisia järjestelmäintegraatioita teidän asiakkailanne on käytössään? Voiko asiakkaat esim. allekirjoittaa sopimukset sähköisesti järjestelmästä?

Onko käytössänne olevalla järjestelmällä mahdollisuus hyödyntää verkkolaskutuksen avulla automaattisia kirjauksia?

Mitä mieltä olette järjestelmien tietoturvasta – onko se enemmän uhka vai mahdollisuus?

Toimivatko järjestelmät odotuksienne mukaisesti? Entä asiakkaiden? Jos eivät, niin minkälaisia ongelmia olette kohdanneet?

Tarvitsetteko tukea järjestelmien käytössä? Minkälaista?

Miten sähköiset järjestelmät vaikuttavat palvelujen laatuun ja hintaan?

Minkälaisissa asioissa järjestelmiä tulisi mielestänne kehittää, jotta ne palvelisivat paremmin tarpeitanne?

## **Palveluiden laatu ja odotuskulut**

**Oletteko määritelleet yritystasolla yleiset palvelun laatuvaatimukset / palvelun sisällön?**

Onko henkilökunnan kanssa sovittu käytännöistä?

Ovatko laatuvaatimukset kaikille asiakkaille yhteiset vai räätälöidäänkö niitä?

**Miten selvitätte, mitä palveluita asiakkaat tarvitsevat?**

Räätälöidäänkö palveluita asiakaskohtaisesti?

Ovatko työntekijät erikoistuneet esimerkiksi tietyille toimialoille, kokoluokkiin, yritysmuotoihin tms.?

Miten ja mistä asioista asiakkaan kanssa sovitaan? Sovitanko kaikki kirjallisesti vai noudatetaanko vakiintuneita käytäntöjä?

Millaisia laskutusperusteita käytätte, onko niissä tapahtunut muutosta tai tulevatko ne muuttumaan?

Mitä palveluita asiakkaat odottavat tilitoimiston tarjoavan? Mistä tiedätte?

Onko tilanteita, että asiakkaan haluamaa palvelua ei ole ollut mahdollista tarjota? Jos on, niin miksi ja mikä palvelu?

### **Miten sähköiset palvelut ovat vaikuttaneet toimintaanne?**

Oletteko keskustellee työntekijöiden kanssa sähköisten järjestelmien vaikutuksista? Onko se vaikuttanut toimintatapoihin?

Oletteko keskustelleet asiakkaiden kanssa niiden vaikutuksesta palveluihin?

**Oletteko havainneet odotuseroja / ristiriitoja asiakkaiden kanssa? Minkälaisia nämä erot ovat?**

### **Minkälaisia haasteita palvelujen tarjonnassa ilmenee?**

Mistä näkemyksenne mukaan haasteet johtuvat?

Onko niitä pyritty ratkaisemaan? Jos on, niin miten?

Kärsiikö palvelun laatu tai aikataulu tietopuutteista? Mistä nämä johtuvat?

**Tuotatteko raportteja / palveluita, joita asiakkaat eivät tarvitse tai koe tarvitse-  
vansa (eivät ymmärrä)?**

Mitä ne ovat ja miksi koette, että asiakkaat eivät ymmärrä/tarvitse niitä?

Miten olette reagoineet asiaan? (Oletteko esimerkiksi muuttaneet toimintatapoja?)

**Ovatko asiakkaanne tyytyväisiä palveluihin? Seuraatteko asiakastyytyväisyyttä / oletteko tehneet kyselyjä?**

**Mistä tiedätte, että asiakkaat ovat tyytyväisiä ja saavat tarvitsemansa palvelut?**

**Tuleeko teille vielä muuta olennaista mieleen, josta emme ole vielä puhuneet?**