



LUT School of Business and Management

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Talousjohtaminen

**Taloushallinnon digitalisaation implementointi tilitoimistojen ja pk-yritysten
näkökulmista**

**Digital financial management implementation from the point of view of small and
medium-sized companies**

12.5.2019

Tekijä: Bettina Kekäläinen

Ohjaaja: Helena Sjögren

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Bettina Kekäläinen
Tutkielman nimi:	Taloushallinnon digitalisaation implementointi tilitoimistojen ja pk-yritysten näkökulmista
Akateeminen yksikkö:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Kauppatiede / Talousjohtaminen
Ohjaaja:	Helena Sjögren
Hakusanat:	Taloushallinnon digitalisaatio, sähköinen taloushallinto, strategian implementointi, teknologiset innovaatiot

Tutkielma käsittelee taloushallintoalan murrosta, taloushallinnon digitalisaatiota ja sen tuomia haasteita ja mahdollisuuksia tilitoimistoille ja pienille ja keskisuurille yrityksille. Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys siitä, millaisia hyötyjä ja haittoja digitalisaatiosta on pienille ja keskisuurille yrityksille ja miten tilitoimistot voisivat tehokkaammin tarjota heille uusia sähköisiä taloushallinnon ratkaisuja.

Tutkielman toinen kappale esittelee digitalisaatiota käsitteenä ja analysoi sen tuomia hyötyjä ja haittoja yrityksille. Kolmannessa kappaleessa luodaan katsaus strategian implementointiin ja organisaation muutosprosesseihin. Tutkielma sisältää empiirisen osuuden, joka koostuu tilitoimistoissa ja asiakasyrityksissä toteutetuista teemahaastatteluista. Empiirinen osuus on käsitelty kappaleessa 4. Teoria käsittelee haastattelun teemoja ja tukee empiiristä havainnointia.

Digitalisaatio käsittää prosessien sähköistämistä ja automatisointia tehokkuuden parantamiseksi. Taloushallinto on kokenut valtavan murroksen ja asiantuntijatyön merkitys kirjanpitäjän tehtävissä muodostuu yhä tärkeämmäksi uusien järjestelmien kehittyessä ja rutiininomaisten työvaiheiden vähentyessä. Kirjanpitäjälle jää entistä enemmän aikaa opastaa yrityksiä liiketoiminnan suunnittelussa. Taloushallinnon digitalisaatio nähdään tilitoimistoissa ja asiakasyrityksissä erittäin positiivisena: uudet järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisen lukujen seuraamisen ja antavat paremman kuvan esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelua varten. Muutosvastarinta on yleinen ilmiö uusia järjestelmiä implementoitaessa. Yrityksellä tulee olla selkeä strategia uusien järjestelmien läpiviemiseksi.

ABSTRACT

Author: Bettina Kekäläinen
Title: Digital financial management implementation from the point of view of small and medium-sized companies
School: School of Business and Management
Degree programme: Business Administration / Financial Management
Supervisor: Helena Sjögren
Keywords: Financial management, digitalization, digital accounting strategy implementation, technological innovations

The study focuses on the development of financial management practices, accounting digitalization and the challenges and new possibilities they bring to small and medium sized companies. The aim of the study is to learn what kind of advantages and disadvantages small and medium sized companies face adapting to digitalization and how can accounting firms provide new solutions for their customers, even more effectively.

The second chapter of the study introduces the concept of digitalization and analyzes the pros and the cons it brings to companies. The third chapter focuses on strategy implementation and organizational change as a theory. The empirical section is introduced on the fourth chapter. It consists of theme interviews carried out at accounting firms and their customers, supported by theory analyzing the same themes.

The entire field of financial management has gone through major changes during the last few years. The value of expertise in the daily work of an accountant has become even more important as the routine work is handled by digital systems. This leaves more time for the accountant to focus on giving valuable advice to their customers. Digitalization in this field is seen as extremely positive from the point of view of both, accounting firms and their customers: the new solutions enable them to, for example, follow key ratios in real time, see the larger picture of the numbers and plan their business operations forward. The importance of strategy plays a major part in a successful implementation process of organizational changes.

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoitteet	2
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne	3
2 Digitalisaatio ja taloushallinnon sähköistäminen.....	4
2.1 Digitalisoituminen ja digitalisaatio	4
2.2 Taloushallinto ja digitaalinen taloushallinto – käsitteiden määrittely	6
2.3 Mitä sähköistyminen vaatii?	8
2.4 Digitalisaation mahdollisuudet ja hyödyt pienille ja keskisuurille yrityksille	9
3 Strategian implementointi ja organisaation muutosprosessi	11
3.1 Innovaatio – käsitteen määrittely	11
3.2 Systemiset innovaatiot ja toimintamallien muutos.....	11
3.3 Strategiaprosessi.....	13
3.4 Strategian implementointi.....	14
4 Taloushallinnon sähköistämisen empiirinen analyysi	16
4.1 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto	16
4.2 Haastattelujen tulokset.....	18
4.2.1 Asiantuntijatyön lisääntyminen ja rutiininomaisten työtehtävien väheneminen.....	18
4.2.2 Uusien järjestelmien implementointi tilitoimistoon ja järjestelmiin siirtyminen.....	20
4.2.3 Uusien järjestelmien implementointi yrityksiin, kumppanina tilitoimisto.....	22
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	23
6 Lähteet.....	24

Kuvaluettelo

Kuva 1 Digitalisaation tasot (Ilmarinen ja Koskela 2015).....	5
Kuva 2 Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa (Ilmarinen & Koskela, 2015, luku 2.3)	6
Kuva 3 Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti ja Salminen 2014, 27)	8

1 Johdanto

Johdanto koostuu tutkimuksen taustan esittelykappaleesta, tutkimusongelmien määrittelystä ja tutkimusmenetelmien ja tutkielman rakenteen esittelystä. Kappaleessa käydään läpi tutkimuksen pääteemoja ja aiheen valinnan perusteita ja määritellään tutkimusongelmat, tutkimustyön rajaukset ja tavoitteet. Lopuksi käydään läpi työssä käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja tutkielman rakennetta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Taloushallinnon kehitys on ollut erityisen nopeaa viime vuosina. Paperittomasta kirjanpidosta on siirrytty taloushallinnon automaatioon ja tekoäly on saanut sijaa kirjanpitytyössä. Taloushallintoon liittyvä automaatio on kuitenkin pidemmällä suurissa yrityksissä, kuin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Lahti ja Salminen 2014, 30). Hyvin läpiviedystä taloushallinnon sähköistämisestä on mahdollista saavuttaa mittavia hyötyjä kaiken kokoisissa yrityksissä (Siivola, 2016).

Tutkielma käsittelee taloushallinnon prosessien kehittymisen omaksumiseen liittyviä vaikeuksia niin tilitoimiston, kuin asiakkaidenkin näkökulmasta. Tutkielmassa käsitellään muutosvastarintaa ja strategian tehokasta implementointia yrityksiin tilitoimistojen ja asiakasyritysten näkökulmasta. Tutkielma sisältää empiirisen osuuden, joka koostuu tilitoimistoissa ja asiakasyrityksissä toteutetuista teemahaastatteluista. Teoria käsittelee samoja teemoja ja tukee empiiristä havainnointia.

Lahden ja Salmisen mukaan Suomessa digitaalinen taloushallinto on edennyt lähes kaikkia ennusteita hitaammin. Suomen lainsäädäntö on alun perin mahdollistanut sähköisen taloushallinnon ja paperittoman kirjanpidon jo vuonna 1997. Suomi on ollut myös edistyksellinen maa internetin käytön suhteen, ja nettimaksaminen on yleistynyt nopeasti. Yhtenäisten pankkistandardien ansiosta pankkien välinen maksuliikenne on sujuvaa. Tiliotteiden sähköinen käsittely ja TITO standardi edesauttoivat hyviä edellytyksiä Suomen vahvaan digitalisoitumiseen. Kuitenkin esimerkiksi sähköisen verkkolaskutuksen innovaatioita on jäänyt hyödyntämättä, kun osa laskuista lähetetään yhä paperisena yritysten välisessä kaupankäynnissä (2014, 29). Kuluttajasektorilla e-laskutus on ottanut

suuria harppauksia. Nopean kehityksen esteenä on ollut pula sopivista taloushallintojärjestelmistä ja ihmisten ja organisaatioiden kyky omaksua uusia, nopeasti kehittyviä teknologioita voisi olla parempi. Sähköistämispöessi vaatii joskus huomattavia ponnistuksia yrittäjiltä, ja jotkut yritykset, etenkin pienemmät, eivät ole siirtyneet esimerkiksi verkkolaskutukseen sen marginaalisten hyötyjen ja sen vaatiman vaivalloisen projektin käynnistämisen takia (2014, 30, 80). Myös Radu (2011) korostaa hyötyjen ja haittojen tarkkaa analysointia päätöksenteossa taloushallinnan sähköisiä ohjelmia valittaessa. Mikäli taloushallinnon järjestelmä on räätälöity niin, että kustannusetuja syntyy suuresta toiminnan volyyymista, pienimpien yritysten ei välttämättä ole taloudellisesti kannattavaa siirtää käyttämään kyseistä järjestelmää.

1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja tavoitteet

Tutkielma käsittelee sähköistä taloushallintoa ja digitaalisten prosessien omaksumista pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Tilitoimistot pyrkivät tarjoamaan sähköisiä taloushallinnon palveluita asiakkailleen ja kirjanpitäjän työnkuva on muuttumassa asiantuntijapainotteisemmaksi. Digitalisaatioon liittyy kuitenkin ongelmakohtia ja siirtymistä uusiin järjestelmiin ei aina nähdä houkuttelevana tilitoimiston asiakkaankaan näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen:

”Millaisena taloushallinnon digitalisaatio nähdään tilitoimistoissa ja niiden asiakasyrityksissä?”

Lähestyn edellä mainittua päätutkimusongelmaa seuraavien alatutkimuskysymysten kautta:

”Mitä hyötyjä ja haittoja pienet ja keskisuuret yritykset kokevat uusiin taloushallinnon sähköisiin järjestelmiin siirryttäessä?”

”Miten tilitoimistoissa suhtaudutaan strategian muutokseen?”

”Millaista muutosvastarintaa organisaatiossa voi ilmetä teknologista muutosta läpi vietäessä?”

Aiheen rajaus on ajallisesti noin 10 vuotta. Tänä aikana uusista taloushallinnon järjestelmistä on alkanut kehittyä nykyisenlaisia. Työssä tehdään myös katsaus tulevaisuuteen kirjanpitäjän työnkuvan kehittymisessä. Sähköisten ohjelmien loppuasiakkaat rajataan pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, ja ohjelmistojen markkinoijat tilitoimistoihin, jotka lukeutuvat samaan kokoluokkaan. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat yrityksiä, joiden palveluksessa on enintään 250 työntekijää, joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 42 miljoonaa euroa ja jotka täyttävät riippumattomuusperusteen. Vuonna 2017 yli 99,5 % suomalaisista yrityksistä lukeutuu pienten ja keskisuurten yritysten luokkaan (Tilastokeskus). Työn maantieteellinen rajaus on suomalaiset yritykset. Case yritys ja haastateltavat yritykset toimivat Suomessa ja tilitoimistoilla on suomalaisia asiakkaita.

Tutkimuksen tavoitteena on saada käsitys siitä, millaisia hyötyjä ja haittoja digitalisaatiosta on pienille ja keskisuurille yrityksille ja miten tilitoimistot voisivat tehokkaammin tarjota heille uusia sähköisiä taloushallinnon ratkaisuja.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu laadullisin tutkimusmenetelmin toteutetuista pienimuotoisista haastatteluista. Kvalitatiivisessa metodologiassa tyypillisesti käytettäviä tutkimusmetodeita ovat tekstianalyysi ja haastattelu (Metsämuuronen 2006, 92). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu toteutetaan esittämällä avoimia kysymyksiä valitulle yksilölle tai ryhmälle. Haastattelu toteutetaan tässä tutkimuksessa sähköpostitse lähetettävän kyselylomakkeen avulla teemahaastatteluna, joka sisältää kysymyksiä kummallekin kohderyhmälle, tilitoimiston edustajille eli kirjanpitäjille ja tilitoimiston asiakkaille eli yrityksille. Kirjanpitäjille suunnatussa kyselyssä kysymyksiä on 8 kappaletta ja asiakasyrityksille lähetävässä kyselyssä 10 kappaletta. Kysely esitetään viidelle eri haastateltavalle: kolmelle kirjanpitäjälle ja kahdelle tilitoimiston asiakasyritykselle. Haastattelun teemoissa esiintyvät ne kriteerit, joita asiakasyritykset ottavat huomioon taloushallinnon ohjelmaa valittaessa. Työn 2-3 kappaleissa käsiteltävä teoria tukee kappaleessa 4 esiteltävän laadullisen tutkimuksen empiriaa. Kappaleet tuovat esille aikaisempaa tutkimusta ja selventävät käsiteltäviä aiheita ja käsitteitä.

2 Digitalisaatio ja taloushallinnon sähköistäminen

Taloushallintoalan murros koostuu tietotekniikan kehittämisestä ja uusien järjestelmien käyttöönottamisesta alalla. Moderni kirjanpito kehittyy väistämättä jatkuvasti, kun tietokoneistamisesta siirrytään informaatiokeskeisempään kulttuuriin ja datan hallinnoinnin rooli korostuu. Taloushallinnon tietokoneistamisella tarkoitetaan nykyaikaisen teknologian ja sähköisen tietokoneen hyödyntämistä taloushallinnossa. Sillä on tarkoitus parantaa kirjanpidon tehokkuutta ja tiedonhallintaa (Shu Chen 2017).

2.1 Digitalisoituminen ja digitalisaatio

Digitalisaatio ilmiönä syntyy, kun digitalisoitumisen myötä ihmisten käyttäytyminen, markkinoiden dynamiikka ja yritysten ydintoiminnot muuttuvat. Digitalisaatio juontaa juurensa digitalisoitumisesta ja teknologiasta. Teknologia mahdollistaa uudenlaisia tapoja toimia, jotka johtavat digitalisaatioon. Makrotasolla digitalisaatio tarkoittaa yhteiskunnan, talouden rakenteen, markkinoiden dynamiikan ja ihmisten käyttäytymismallien muuttumista ja muutoksen selittämistä. Mikrotason ilmiö esiintyy yksittäisen toimijan, kuten yrityksen tasolla. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta digitalisaatio muuttaa strategioita, ansaintamekanismeja, tuotteita, palveluita, toimintamalleja sekä osaamista. Nämä kaksi ulottuvuutta vaikuttavat toisiinsa ja luovat markkinadynamiikkaa. (Ilmarinen, Koskela 2015). Taloushallinto on kehittymässä informaatiokeskeiseen suuntaan, jossa pelkkä uusiin palveluratkaisuihin siirtyminen ei välttämättä ole enää keskiössä. Sen sijaan keskitytään muutokseen, joka keskittyy taloushallinnon tietokoneistamisen epäkohtiin ja informaation hyödyntämisen etuihin (Shu Chen 2017) . Kuvassa 1 näkyvät digitalisaation tasot yrityksen tasolta yhteiskunnan tasolle.



Kuva 1 Digitalisaation tasot (Ilmarinen ja Koskela 2015)

Yksittäinen yritys voi hyödyntää digitalisaatiota strategian ja toimintamallien uudistamisessa. Se on enemmän kuin analogisen tiedon muuttamista digitaaliseen muotoon ja koskee yrityksen kaikkia osia, tasoja ja toimintoja. Digitalisaatio synnyttää usein uudenlaisia osaamistarpeita. Chen on tutkinut taloushallinnon muutosta ja tutkimuksen pohjalta toteaa, että taloushallinnon henkilöstön ammattitaidon laatu parantuu jatkuvasti, kun uusia toimintatapoja ja malleja koulutetaan alalle tuleville ja taloushallinnossa jo työskenteleville ihmisille (2017). Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan digitalisaatio yrityksessä voidaan jakaa edelleen passiiviseen ja aktiiviseen digitalisaatioon. Passiivisessa digitalisaatiossa yritys sopeutuu toimintaympäristön muutokseen, kun taas aktiivisessa digitalisaatiossa yritys muuttaa ansaintatapojaan ja toimintamallejaan hyödyntämällä teknologian luomia sähköisiä järjestelmiä. Markkinoiden digitalisaatio syntyy yksittäisten yritysten pyrkimyksistä muuttaa markkinoilla vakiintuneita toimintamalleja ja käytäntöjä. Vastavuoroisesti markkinoita saatetaan vapauttaa lainsäädännöllisesti, mikä luo edellytyksiä digitalisaation kehittymiselle. Digitalisaatiolla voidaan tavoitella kasvua ja kannattavuuden parantamista tarjoamalla uusia keinoja näiden mahdollistamiseksi. Kuvan osoittamilla keinoilla digitalisaatio parhaimmillaan syventää suhdetta yrityksen ja asiakkaiden välillä. Näillä elementeillä yritys parantaa kilpailukykyään. Yhteiskunnallisella tasolla digitalisaatio näkyy moniulotteisesti muuttuvina markkinoina ja työvoiman uudenlaisena tarpeena. Kuvassa 2 esitellään digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa.



Kuva 2 Digitalisaation keinot liiketoiminnan uudistamisessa (Ilmarinen & Koskela, 2015, luku 2.3)

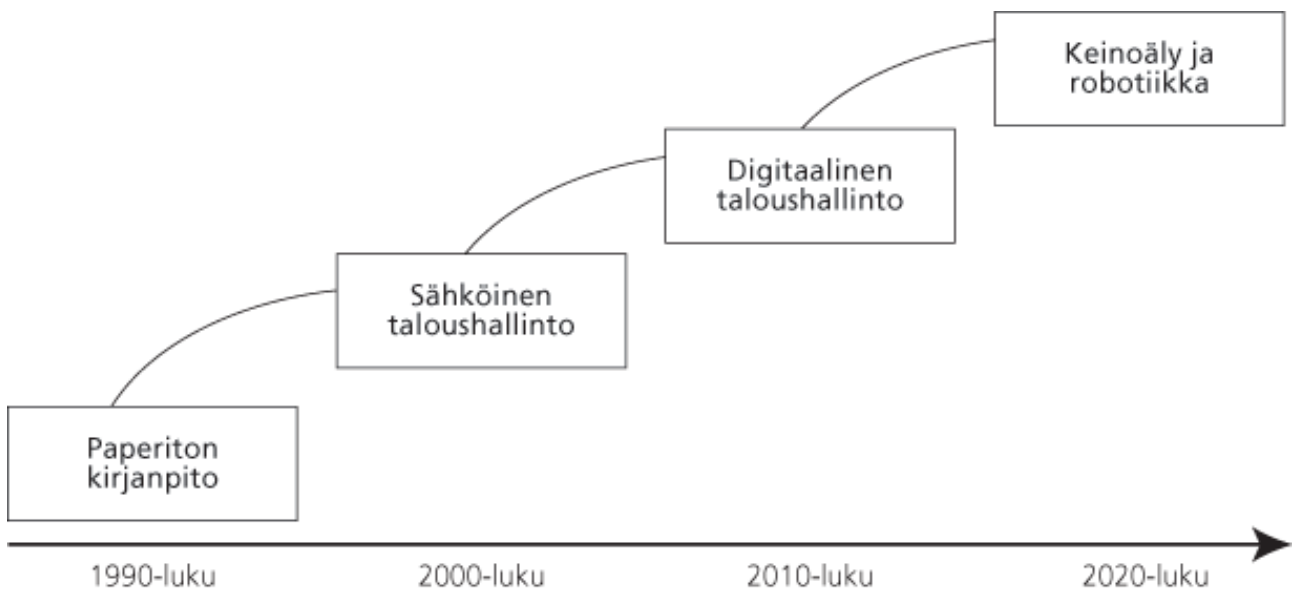
2.2 Taloushallinto ja digitaalinen taloushallinto – käsitteiden määrittely

Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan organisaation taloudellisten tapahtumien raportointijärjestelmää, jonka avulla se raportoi sidosryhmilleen liiketoiminnastaan. Cuza ja lasi (2011) kuvaavat sitä taloushallinnon tietovirtojen täydellisenä tietokoneistamisena ja sekä sisäisen- että ulkoisen tiedon prosessoinnin ja varastoinnin sähköistämisenä. Digitaalisesta taloushallinnosta voidaan käyttää myös termiä sähköinen taloushallinto. Termi ei kuitenkaan viittaa ”paperiton-kirjanpito”- termiin, jota käytettiin 1990-luvulla sähköisestä taloushallinnosta puhuttaessa. Taloushallinto tuottaa materiaalia sekä ulkoisen- että sisäisen laskentatoimen käyttöön, ulkopuolisille sidosryhmille ja johdolle, mutta modernissa taloushallinnossa edellä mainitut ovat tiiviisti integroituneet (Lahti ja Salminen 2014, 15).

Tietojärjestelmien näkökulmasta taloushallinto voidaan määritellä järjestelmäksi, joka sisältää laitteistot, ohjelmistot, tiedon syötön, tulosteen, datan, ihmiset ja menettelytavat. Strategisesta näkökulmasta taloushallinto on liiketoimintaprosessi tai yrityksen tukitoiminto. Taloushallinto voidaan kuitenkin jaotella eri osakokonaisuuksiin, pääkirjanpidon esiprosesseihin. Näistä esimerkkeinä maksuliikenne ja kassanhallinta tai osto- ja myyntilaskuprosessi, joita tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen. Esiprosessien avulla muodostunut pääkirjanpito mahdollistaa raportoinnin ja arkistoinnin.

Sähköisessä muodossa olevan tiedon käsittelyä, siirtämistä, varastointia ja esittämistä kutsutaan digitaalisuudeksi. Digitaalista, tietoverkoissa langattomasti tai langallisesti kulkevaa tietoa on yleisesti tehokkaampi prosessoida, kuin perinteisessä muodossa olevaa tietoa, kuten paperi. Digitaalisen taloushallinnon ajatus ei ole pelkästään oikean laskustandardin implementointi, vaan kaikkien talousprosessien kehittäminen ja uudelleen suunnittelu. Näin turhien työvaiheiden eliminointi ja tehtävien vakioitu hoitaminen korostuvat, vaikka osa näistä voitaisiin automatisoida. (Lahti ja Salminen 2014, 25).

Digitaalinen taloushallinto on Deshmukhin (2006) mukaan taloushallinnon informaation esittämistä digitaalisessa muodossa, jota voidaan muokata tai siirtää eteenpäin sähköisesti. Määritelmä ei kuitenkaan ole vakiintunut, vaikka se viittaa taloushallinnon kokemuksiin muutoksiin tietokoneiden ja tietoverkkojen kehityttyä. Salminen ja Lahti (2014) määrittelevät digitaalisen taloushallinnon samankaltaisesti, kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointina ja käsittelynä digitaalisessa muodossa. Tämä edellyttää sitä, että kaikki taloushallinnon aineisto on käsitelty sähköisesti kyseisessä arvoketjussa, eikä esimerkiksi laskuttaja lähetä laskua paperisena, ja laskun maksaja skannaa sitä sähköiseen järjestelmään. Tavoitteena on käsitellä kaikki kirjanpito ja sen osaprosessit sähköisessä muodossa, ja poistaa turhat ja päällekkäiset käsittelyvaiheet automatisoinnin avulla. Taloushallinnon sähköistäminen on taloushallinnon tehostamista tietotekniikan, sovellusten, internetin, integroinnin, itsepalvelun ja muiden sähköisten palveluiden avulla. Näitä palveluita tilitoimisto tarjoaa asiakkailleen. Kuvassa 3 esitellään sähköisen taloushallinnon kehitystä Suomessa 1990-luvulta 2020-luvulle.



Kuva 3 Sähköisen taloushallinnon kehitys Suomessa (Lahti ja Salminen 2014, 27)

Digitalisaatiosta siirrytään pikkuhiljaa automaatioon, jonka myötä prosesseja automatisoidaan transaktioiden sisältämän datan perusteella ja järjestelmä voi tehdä itsenäisesti toimenpiteet, joihin ennen vaadittiin henkilöresursseja. Näin taloushallintoalalla on mahdollista nostaa tehokkuutta. Viimeisimpien teknologia- ja muiden innovaatioiden kehitys muilla aloilla on hyvä indikaattori myös taloushallintoalan kehityksestä. Muualla yleistyvä keinoäly tulee lopulta osaksi myös taloushallinnon ohjelmistoja, joka osaltaan vähentää henkilötöyön osuutta. (Lahti ja Salminen 2014, 28).

2.3 Mitä sähköistyminen vaatii?

Yrityksen digitaaliseen taloushallintoon siirtyminen käsittää paljon enemmän, kuin pelkästään prosessien sähköistämisen ja uusien järjestelmien käyttöönoton: sitä varten yrityksen toimintatavat ja prosessit muuttuvat, ja monia asioita tehdään täysin uudella tavalla (Lahti ja Salminen 2014, 220). Radun ja Neculan (2011) mukaan on olemassa tiettyjä lähtökohtia, jotka edesauttavat organisaation tehokasta digitalisoitumista. Organisaation tulee olla yhtenäinen ja yhteistyö tason tulee ylittää jokaiselle organisaatiotasolle niin ihmisten välisessä kanssakäymisessä, kuin teknologisesta näkökulmasta. Organisaation on tunnettava informaation kulkureitit niin sisäisesti kuin ulkoisesti sidosryhmien välillä. Myös riskit on tunnistettava hyvin etukäteen. Niihin lukeutuvat aineelliset riskit sekä sosiaaliset, aineettomat riskit. Järjestelmien laajentuessa digitaalinen taloushallinto syntyy konseptien,

tiedon ja digitaalisen hallinnon yleisestä hyväksymisestä ja käyttöönotosta. Päätöksenteko on usein monimutkaista ja sähköistymisen tuomaa muutosta tulisi analysoida huolellisesti päätöksentekoprosessissa. Digitalisoituminen vaatii usein investointeja laitteistoon ja ohjelmistoihin sekä inhimillisiin voimavaroihin, eli henkilöstöön, joka ottaa käyttöön uusia järjestelmiä. Muutosprosessit ovat aikaa vieviä, kalliita toteuttaa ja vaativat paljon analyysiä ja laskelmia. Toimintojen automatisoiminen yleensä vähentää virheitä, mutta pahimmassa tapauksessa järjestelmään livahtanut virhe monistuu nopeasti ja se voi olla hankalasti löydettävissä ja korjattavissa.

2.4 Digitalisaation mahdollisuudet ja hyödyt pienille ja keskisuurille yrityksille

Kaikilla yrityksillä ja organisaatioilla on käytössään taloushallintojärjestelmä, riippumatta organisaation koosta. Yritys voi hyödyntää taloushallinnon erillisjärjestelmiä tai kokonaisvaltaista integroitua ERP-järjestelmää joka pitää sisällään taloushallinnon moduulit (Lahti ja Salminen 2014, 36). Siivolan (2016) mukaan sähköinen taloushallinto parantaa yrityksen taloushallintoa ja helpottaa työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä huomattavasti. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa tiedon ajantasaisen jakamisen organisaation sisällä. Paperisten dokumenttien sijaan sisäisessä verkossa toimii yhteinen taloushallinto-ohjelma, jota jokainen työntekijä päivittää reaaliaikaisesti. Paperittomuus mahdollistaa monille myös etätöiden tekemisen, jolloin työnteko on ajasta ja paikasta riippumatonta. Siivola korostaa puolisähköistämisen tuomia ongelmia ja toteaa, että se saattaa mutkistaa työtapoja saavuttamatta tavoiteltuja hyötyjä. Hyödyt, joita usein tavoitellaan voivat olla esimerkiksi lisäymmärrys yrityksen taloudellisesta tilasta ja yhteistyön sujuvoittaminen valitun tilitoimiston kanssa.

Sähköinen taloushallinto on saavuttanut valtavirta-aseman viime vuosina. Yhä useampi yritys on siirtynyt käyttämään pilvipalveluita. Pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa on tavallista ulkoistaa taloushallinto kokonaan tilitoimistolle. Myös Salmisen ja Lahden (2014) mukaan Suomen ohjelmistomarkkinoilta löytyy standardoituja kirjanpito-ohjelmia, joka sisältää tärkeimmät perustoiminnot: asiakasrekisterin, myyntilaskituksen, ostoreskontran, pääkirjanpidon ja peruseräraportoinnin. Sopivan tilitoimistokumppanin valinnan jälkeen tärkeintä on valita omaan liiketoimintaan sopiva, kattava ohjelmisto. Kaikkien prosessien, mm. ostolaskujen, palkkalaskennan ja reskontran kannattaa olla käytettävissä

saman ohjelmiston sisällä. Kun kaikki toiminnot ovat saatavilla yhdestä paikasta, taloustiedot pysyvät ajantasaisina ja niiden käyttäminen on tehokasta. Siivolan artikkelissa korostetaan myös sähköisten kanavien hyödyntämisen tärkeyttä. Esimerkiksi ohjelmaan sisältyvä pankkiyhteys vähentää työvaiheita, kun maksutietoja ei tarvitse erikseen syöttää verkkopankkiin laskun maksamiseksi. On tärkeää myös muokata vanhoja prosesseja edelleen, eikä pelkästään siirtää paperisen maailman työtapoja sähköiseen ympäristöön. Siivolan mukaan prosessien päivittämiseen tulisi etsiä apua muun muassa tilitoimistokumppanilta. Kun toiminnot sähköistyvät ja työvaiheita vähenee, tilintarkastajalla on luonnollisesti myös enemmän aikaa keskittyä asiantuntijaneuvojen tarjoamiseen asiakasyrityksille. Sähköisen taloushallinnon tuomia hyötyjä yksittäiselle organisaatiolle on parhaimmillaan useita. Kun järjestelmä on otettu käyttöön, teknologia hoitaa rutiininomaisen työn: tarvitaan siis vähemmän ihmisten suorittamaa työtä. Järjestelmät ovat usein monitahoisia, dynaamisia, avoimia ja interaktiivisia. Niitä voidaan siis kehittää ja räätälöidä organisaatiolle sopiviksi. Sähköinen järjestelmä toimii myös reaaliajassa, mikä helpottaa taloushallinnon kokonaiskuvan hahmottamista. Järjestelmä on myös usein pitkälle standardoitu ja taloushallinnosta tuotettava informaatio on laadukasta (Radu ja Necula, 2011).

Mannilan (2018) mukaan startup-yrittäjät voivat saada suurta hyötyä sähköisen taloushallinnon käyttöönotosta. Yrittäjän kannattaa valita tilitoimisto tarkkaan sen mukaan, miten hyvin tämä voi vastata aloittavan yrityksen taloushallinnon tarpeisiin. Kirjanpitäjä voi olla mukana jo ennen yrityksen perustamista ja auttaa perustamistoimenpiteissä. Kasvua tavoittelevan pienyrityksen kannattaa alusta alkaen rakentaa selkeät rutiinit taloushallinnon järjestämiseksi. Kun tieto löytyy yhdestä paikasta, tositteiden dokumentointi helpottuu ja kuitti- ja paperilaskuja ei tarvitse järjestellä manuaalisesti. Yrityksen kasvaessa yrittäjä voi ostaa lisäpalveluita ja ottaa käyttöön järjestelmän uusia ominaisuuksia lisämaksua vastaan. Kassavirtaa on helpompi hallita kun taloushallinto on reaaliaikaista, kuten myös Siivola (2016) toteaa. Tämä helpottaa myös seurannan toteuttamista. Kulut voidaan jaotella suoraan esimerkiksi projektikohtaisesti, sen sijaan, että käytäisiin läpi kaikki kuluneen vuoden tositteet ja yritettäisiin järjestellä niitä oikeisiin kategorioihin ja hankkeisiin. Myös due diligence -tarkastuksessa ajantasaisesta kirjanpidosta on hyötyä.

3 Strategian implementointi ja organisaation muutosprosessi

Kappale käsittelee innovaatioita ja strategiaprosessia. Aluksi määritellään innovaation käsite ja tarkastellaan systemisiä innovaatioita. Kappaleessa käsitellään myös strategiaprosessin kulku ja strategian implementointi yrityksiin.

3.1 Innovaatio – käsitteen määrittely

Innovaatio- termi juontuu latinankielisestä verbistä ”innovare” tai ”innovus”, joka tarkoittaa vapaasti käännettynä ”uuteen”. Innovaatiolla voidaan tarkoittaa asioiden tekemistä eri tavalla. Innovaatioon liittyy kiinteästi toiminnan parantaminen, joka viittaa työtehtävien paremmin tekemiseen. Keksinnöksi kutsutaan uutta ajatusta tai toimintatapaa. Lopputuleman tulee olla arvoa lisäävä. Innovaatioihin liittyy paljon riskiä ja ne ovat tyypillisesti kalliita toteuttaa ja aikaa vieviä saada käyttöön. Niihin joudutaan investoimaan niin taloudellisesti, kuin ajallisestikin (Costello ja Prohaska 2013, 64). Innovaatiotutkimuksen mukaan innovaatio voi olla avain taloudelliseen elpymiseen (Innovation, 2013). Innovaatiota on kuvattu myös opituksi käyttäytymiseksi, jonka avulla organisaation työntekijät voivat lähestyä innovaation ilmapiiriä. Tähän vaikuttavat vahvasti ne organisaation jäsenet, jotka omien havaintojensa ja tekojensa kautta kyseenalaistavat uusia toimintatapoja ja ”häiritsemällä” innovaatiota saavat aikaan prosessien näyttäytymisen uudessa valossa. Organisaation johtajien tulee työskennellä sen eteen, että esteet innovaatioille saadaan kumottua. Näin todetaan myös Costellon ja Prohaskan artikkelissa (2013): innovatiivinen kulttuuri perustuu jatkuvaan parantamiseen ja organisaation sisällä tulee arvioida mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. Innovaatio on osa ydintoimintoja ja jokapäiväistä elämää organisaatioissa.

3.2 Systemiset innovaatiot ja toimintamallien muutos

Systemiset innovaatiot tarkoittavat toimintajärjestelmätason muutoksia, joita uusien, innovatiivisten ratkaisujen käyttöönotto yrityksissä edellyttää. Systemisten innovaatioiden käyttöönotto edellyttää laajempia muutoksia työympäristössä, kuten uuteen järjestelmään siirtymisen (Kaivo-Oja, 2010).

Systeeminen muutos on laaja-alaista toimintamallien, rakenteiden ja näiden vuorovaikutuksen samanaikaista muutosta. Systeemisyttä on tarkasteltu kolmen tutkimussuuntauksen kautta, mutta taloushallinnon digitalisoitumiseen liittyy eniten sosioteknisten järjestelmien muutos. Siinä käsitellään yhteiskunnallisen ja taloudellisen muutoksen luonnetta, sekä luodaan käsitettä kokonaisvaltaisten siirtymien hallintaan. Vuorovaikutus lisää sosiaalisten järjestelmien monimutkaisuutta ja vuorovaikutuksessa tapahtuva oppiminen johtaa käytäntöjen ja roolien muuttumiseen. Kompleksisuuden kasvaessa keskeinen tapa hallita muutosta on rakentaa järjestelmistä modulaarisia ja jakaa kokonaisuus pienempiin osiin. Näiden yksittäisten osien vuorovaikutusta on helpompi lähteä määrittelemään. Modulaarinen järjestelmä vähentää riippuvuussuhteiden määrää ja helpottaa ennakoitavuutta, mikä mahdollistaa kompleksisuuden hallitsemisen. Taloushallinnon luonteeseen kuuluu systeeminen rakenne, toimitusketju jakautuu useaan eri vaiheeseen ja toimijoita on useita. Systeemisten innovaatioiden käyttöönottohyödyt ajoittuvat usein pitkälle aikavälille. Niissä saattaa olla merkittäviä käyttöönottokustannuksia, esimerkiksi tilintarkastajien ja muiden työntekijöiden irrottaminen päivittäisestä työstään perehdytyksen ajaksi ja uusien ohjelmistojen ostaminen. (Nieminen, Valovirta ja Pelkonen 2011, 3, 37)

Geels (2010) on kehittänyt sosioteknisen muutoksen mallin, joka jäsentää teknologista ja laajasti yhteiskunnallista muutosta systeemiteoreettisesti. Sosiotekninen malli on saanut vaikutteita kompleksisesta järjestelmäteoriasta ja "nichejohtamisen" ja teknologisten regimien muutoksen tutkimuksista. Geels pyrkii kuvaamaan muutosta järjestelmästä toiseen yhdistämällä teknologian tuottaja- ja käyttäjänäkökulmat toisiinsa, ja korostamaan muutoksen lähteenä toimijoiden, resurssien institutionalisoitujen käytäntöjen ja sääntöjen välistä monimutkaista vuorovaikutusta. Sosioteknisen muutoksen teorian avulla voidaan pyrkiä tavoittamaan innovaatioprosessien monimutkainen ja sosiaalinen ulottuvuus. Teorian avulla voidaan saattaa yhteen ajallisesti ja paikallisesti hajautuneita laajoja prosesseja. Järjestelmäevoluution ja muutoksen tarkastelu helpottuu. Yhä kompleksisemmassa yhteiskunnassa ja ympäristössä sosiaaliset rakenteet näyttäytyvät dynaamisina ja niitä voi olla hankala jäsentää ja hallita. Sosioteknisen muutoksen teoria tarjoaa välineitä luoda kokonaisvaltaisia jäsenyyksiä ajallisesti ja paikallisesti hajautuneista prosesseista. Muutos mahdollistetaan sitomalla erilaisia politiikkoja toisiinsa ja koordinoimalla systeemin muutosta pitkällä aikavälillä (Nieminen, Valovirta ja Pelkonen 2011, 43, 64, 68).

3.3 Strategiaprosessi

Tässä kappaleessa käsitellään strategiaprosessin yleisiä kuvauksia ja lähestymistapoja, joiden kautta analysoidaan yrityksen strategiaprosessia ja työntekijöiden suhtautumista siihen. Mintzbergin ja Westleyn (1992) mukaan strateginen muutos voidaan jakaa strategian sisällölliseen muutokseen ja itse organisaation muutokseen. Strateginen muutos on hyvä ymmärtää sellaisenaan, mutta organisaation muutos näkyy niin kulttuurissa, rakenteissa kuin systeemeissäkin. Hyvä strateginen muutos koostuu kolmesta tasapainotetusta muutoksen osa-alueesta. Tarvitaan dramaattista muutosta organisaation ylemmiltä tahoilta, systemaattista muutosta saman organisaatiotason sisällä, sekä ruohonjuuritason orgaanisen muutoksen elementtejä alhaalta ylöspäin. Jokainen näistä vaikuttaa strategisen muutoksen omaksumiseen organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan aktiivinen työntekijöiden osallistaminen muutosprosessiin tehostaa muutosta, sillä näin työntekijät voivat proaktiivisesti suunnitella muutokseen tarvittavia toimenpiteitä (Dievernich, Tokarski ja Gong 2015, 112).

Strategia on yleisesti määritelty tarkkaan harkittuna suunnitelmana, joka määrittää tulevaisuuden päätökset. Dievernichin (2015, 112) mukaan strategia voidaan nähdä myös suunnitelman tai dokumentin sijaan ihmisten tapana toimia. Tällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintatavat, rutiinit ja normit ovat suuremmassa roolissa, ja strategia nähdään sosiaalisesti rakentuvana toimintakeskeisenä kokonaisuutena. Strategia on myös suorituskyvyn parantamista ja ihmisten toimintaa organisaation objektiivien saavuttamiseksi. Perinteinen strategiaprosessi on lineaarinen ja ylhäältä alas-periaatteen mukaan toteutettu muutos, jossa analysoidaan ensin ympäristö ja luodaan sitten strategia mission, vision ja arvojen perusteella. Lopulta näin rakennettu strategia implementoidaan työntekijöiden operatiivisiin prosesseihin. Sullin (2007) syklinen strategiaprosessi taas on yhteistyössä toteutettu, jatkuva, vuorovaikutusta painottava ympyrämali. Ympyrämalli koostuu neljästä eri vaiheesta. Ensimmäisessä kohdassa ”järkeistetään” strategiaa, eli kerätään tietoa eri lähteistä ja varmistetaan sen luotettavuus. Tavoitteena on rakentaa selkeä kuva tapahtumien kulusta organisaation työntekijöille. Toisessa vaiheessa organisaation sisällä tehdään valintoja: määritellään prioriteetit ja perehdytetään organisaatio niihin. Kolmas vaihe on asioiden toteuttamista ja neljännessä vaiheessa toteutetun kertaamista ja päivittämistä.

3.4 Strategian implementointi

Strategian implementointia on tutkittu erittäin moniulotteisesti, ja monet tutkijat ovat julkaisseet näkökulmiaan aiheeseen liittyen. Oppimisenäkökulman mukaan strategiaprosessi on yhteistyössä toteutettava oppimisprosessi, jota ohjaa määritelty uusi visio. Tietoisuus, herkkyys, uskomukset, oletukset, suhteet, taidot, kyvykkyydet ja toimintatavat liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa syvässä oppimisprosessissa, jossa yksilön ajattelu ja toiminta vaikuttavat organisaation strategiaan. Samankaltaisen kulttuurinäkökulman mukaan strategiaprosessit ovat holistisia, historiallisesti määrittyneitä, sosiaalisesti rakennettuja ja hankalia muuttaa. Kulttuuri voidaan nähdä sosiaalisena oppimisena, jossa ongelmanratkaisu tehdään organisaation sisällä tietyllä tavalla ja myös uusille työntekijöille opetetaan nämä tavat työyhteisössä. Tähän liittyy useita erilaisia muutosmekanismeja. Ryhmädynamiikan kautta voidaan alkaa johtaa muutosta siihen reagoimisen sijaan. (Dievernich, Tokarski ja Gong 2015, 113).

”S-as-P” (*strategy as practice*) näkökulma keskittyy päivittäisiin toimintatapoihin strategian tärkeimpänä osana. Carterin (et al 2008) mukaan koulukunnan lähtökohta on, että strategia nähdään tärkeänä sosiaalisena toimintana. Tarkoituksena on etsiä keinoja toteuttaa strategian implementointia päivittäisten toimintatapojen kautta, analysoiden hierarkkisia rutiineja ja rituaaleja, sosiaalisia prosesseja ja johdon ja työntekijöiden kanssakäymistä. Tämän näkökulman mukaan johto vastaa siitä, että esimerkiksi osakkeenomistajien asettamia ohjeita noudatetaan, mutta työntekijöillä on paras käsitys markkinasta ja asiakkaista.

Työntekijällä on luonnollisesti suuri rooli niin strategian suunnittelussa, kuin toteuttamisessakin. Strategiatyössä erityisen tärkeäksi muodostuvat muun muassa selkeät tavoitteet, yrityksen ja työntekijöiden yhteisymmärrys strategiasta, strategiatyön tarkoitus (*strategic intent*) ja sen filosofinen tausta, sisältäen tarkoituksen sekä keinot strategian saavuttamiseksi. Sitoutumista edesauttaa työntekijöiden osallistaminen strategian suunnitteluun. Implementaatioprosessissa tärkeintä on osallistamisen lisäksi kommunikaatio ja *sensemaking*, toiminnan merkityksellistäminen. Työntekijöiden saama valta-asema strategiaprosessissa vaikuttaa paljon prosessin etenemiseen. Tällöin työntekijä tuntee olevansa merkityksellinen ja ajattelee, että hänen kykyjään arvostetaan yrityksessä. Henkilöstön rohkaiseminen edistää myös osaltaan strategian suunniteltua toteutumista. Käytännönläheinen näkökulma rohkaisee työntekijöitä käyttämään

luovuuttaan ja mielikuvitustaan strategiaprosessissa ja kehittämään organisaation kilpailukykyä yhdessä. Näin teot ja interaktiivisuus luovat puitteita tehokkaalle toiminnalle. Työn merkityksellisyys, työstä annettava palaute, sosiaalisuuden tuoma tuki, turvallisuus, opetettavat taidot ja oma oppiminen sitouttavat työntekijää yritykseen, ja näinollen työntekijä on motivoituneempi toteuttamaan työnantajansa tavoitteita ja strategiaa. (Dievernich, Tokarski & Gong 2015, 114). Tätä teoriaa puoltaa Mirvisin (et al 1991) näkökulma, jonka mukaan teknologinen muutos voi vaikuttaa työn luonteeseen, työntekijöiden välisiin suhteisiin, heidän sitoutuneisuuteensa ja joko huonontaa tai parantaa saavutusten tasoa. Tähän vaikuttaa se, että useat prosessit, kuten analyysi, ennusteet, ongelmanratkaisu sekä jokapäiväinen viestintä organisaatiossa muuttuu. Teknologinen kehitys nähdään siis organisaation käyttäytymistä jaottelevana elementtinä.

Joissakin yrityksissä teknologisiin uudistuksiin on varauduttu kehnosti ja selkeää strategiaa niiden käyttöönottoon ei ole ollut. Myös Dievernichin, (et al 2015) mukaan strategian määrätietoinen johtaminen on kuitenkin erittäin tärkeää tehokkaan implementoinnin näkökulmasta. Mirvis (et al 1991) on listannut tutkimuksessaan uusien teknologioiden implementointiin vaikuttavia tärkeitä tekijöitä. Näistä ensimmäisenä mainitaan strategia ja suunnitelma. Toiseksi mainitaan implementaatio eli tapa, miten yritys kouluttaa työntekijöitään, tarjoaa käyttöoppaita ja teknistä tukea ongelmatilanteisiin. Myös teknologioiden käyttäjien asenteet ja kokemukset vaikuttavat omaksumisprosessiin. Jos uusi toimintatapa helpottaa heidän työtään, teknologian implementointi sujuu yleensä paremmin. Neljäntenä mainitaan organisaation kulttuurin vaikutus järjestelmän käyttöönoton helppouteen.

4 Taloushallinnon sähköistämisen empiirinen analyysi

Kappale sisältää tutkimusmenetelmän määrittelyn ja tutkimusaineiston esittelyn. Teemahaastattelujen tulokset on jaettu kolmen alaotsikon alle teemoittain. Ensiksi käsitellään asiantuntijatyön lisääntymisen ja rutiininomaisten työtehtävien vähenemistä. Toinen osa antaa katsauksen taloushallintojärjestelmien implementoinnista tilitoimistoihin, ja viimeinen implementoinnista asiakasyrityksiin.

4.1 Tutkimusmenetelmä- ja aineisto

Tutkielman case-yrityksenä toimii Espoolainen Taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto, Carpentum Oy. Carpentum on siirtymässä uuteen taloushallinnon palvelujärjestelmään ja yrityksellä on käynnissä uusien taloushallinnon palveluiden markkinoiminen olemassa oleville asiakkaille. Yritys siirtyy internetpohjaiseen Visma Fivaldin järjestelmään, joka voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Nykyistä ohjelmaa tehostetaan ja osa toiminnoista siirtyy uudelle alustalle, tässä tarkemmin internetpohjaiseen käyttöliittymään. Samaa järjestelmää voi jatkossa käyttää sekä asiakas että kirjanpitäjä. Visma Fivaldi on talous- ja kiinteistöhallinnan automatisoitu pilvipalvelu. Alusta tarjoaa työkalut taloushallinnon ammattilaisen tarpeisiin ja mahdollistaa ratkaisut myös taloushallinnon ulkoistajalle yhdessä tilitoimiston kanssa. Sitä käyttää jo 500 tilitoimistoa, 185 isännöintiyritystä ja 210 muuta yritystä. 2000 pienyritystä hoitaa taloushallinnon Visma Fivaldilla ja 40 000 yrityksen kirjanpito on hoidettu järjestelmän avulla (Visma).

Carpentumin tavoitteena on integroida sujuvasti nykyinen asiakaskunta uuteen järjestelmään. Tehokkaan implementoinnin toteuttamiseksi yrityksessä on pohdittu, miten henkilökunnan perehdytys kannattaa järjestää. On tärkeää, että hinnoittelu on selkeää ja että jokainen työntekijä osaa tehokkaasti ja sujuvasti myydä uusia taloushallinnon ratkaisuja asiakkaille. Työntekijöiden tulee osata kertoa asiakkaille uusista ratkaisuista mahdollisimman helposti ymmärrettävässä muodossa. Visma tarjoaa henkilökunnan koulutukseen tarkoitettuja opetusvideoita järjestelmän käyttöönoton tueksi. Visma on myös laatinut markkinointitarkoituksiin asiakkaille lähetettävää materiaalia, jota yrityksen on helppo modifioida omaan käyttöönsä. Asiakkaalle jää päätettäväksi, minkälainen työnjako sen ja kirjanpitäjän välillä on: mitä tilitoimiston tehtäviin kuuluu ja mitä asiakas tekee itse.

Näiden asioiden pohjalta on laadittu teemahaastattelu, jonka avulla on kartoitettu tilitoimistojen edustajien, kirjanpitäjien ja asiakkaiden näkökulmia tutkittaviin aiheisiin. Teemahaastattelu toteutetaan kvalitatiivisin metodein haastattelun avulla (Metsämuuronen 2006, 92). Haastattelu toteutetaan esittämällä avoimia kysymyksiä valuille yksilöille. Teemahaastattelu kohdentuu väljästi tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin ja siinä keskitytään ihmisten tulkintojen huomiointiin ja merkityksenantoon (Saaranen-Kauppinen & Puusiniikka, 2006). Haastattelu toteutettiin avointen kysymysten avulla sähköpostitse. Jokainen vastaaja sai vastata vapaalla tyylillä avoimiin kysymyksiin ja vastauksissa näkyikin eroja vastaustekniikoissa. Käsiteltävät teemat on valittu tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Haastateltavat kuuluvat kaikki tutkimuksen rajauksissa esiteltyyn kohderyhmään: tilitoimistoihin tai pieniin ja keskisuuriin yrityksiin.

Haastattelukysymykset lähetettiin sekä case-yritys Carpentumin työntekijöille, että muutamille asiakkaille ja muihin tilitoimistoihin sekä pienyrityksiin. Haastateltavilla yrityksen toimihenkilöillä on merkittävä rooli yrityksen taloushallinnon järjestämisessä ja järjestelmien valinnassa. Kaikilla haastattelu antaneilla taloushallinnon ammattilaisilla on pitkä kokemus taloushallintoalalta ja ajankohtainen näkemys taloushallinnon sähköistymiseen. Alla olevassa taulukossa on eritelty haastatteluun vastanneet henkilöt.

Haastateltava	Yritys	Kokemus taloushallinnon alalta
A	Etelä-Suomen Sijoitus Oy	31 vuotta
B	Forenom	11 vuotta
C	Bravedo	25 vuotta

Taloushallinnon ammattilaisille, kirjapitäjille suunnatut kysymykset ja aiheet koskevat taloushallinnon digitalisaation vaikutusta työn laatuun sekä työtehtävien muuttumiseen asiantuntijapainotteiseksi. Haastattelun avulla kartoitettiin myös heidän suhtautumistaan henkilöstön perehdytykseen ja selvitettiin millaisia työkaluja ja valmiuksia työnantajan olisi hyvä tarjota, jotta järjestelmien implementointi sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Teemahaastattelun runko on liitetty työn loppuun nimellä liite 1.

Haastateltava	Yritys ja tehtävänimike	Yrityksen kokoluokka
D	Kokku Ltd	Mikroyritys
E	Modestone Ltd	Mikroyritys

Yritysten edustajien haastattelut perustuivat taloushallinnon järjestämiseen yrityksissä. Teemojen avulla pyrittiin kartoittamaan syitä ja kriteerejä taloushallintojärjestelmän valinnan taustalla. Tärkeässä osassa oli myös asiantuntijatyön tarpeen tärkeys ja uusien järjestelmien mahdollisimman helppo omaksuminen yrityksen näkökulmasta. Tilitoimiston roolin muutos yritystoiminnassa oli yksi keskustelluista teemoista. Teemahaastattelun runko löytyy työn lopusta nimellä liite 2.

4.2 Haastattelujen tulokset

Kappale käsittelee teemahaastattelun avulla kerättyjä vastauksia kummaltakin vastaajaryhmältä. Tulosten raportointi on järjestetty teemoittain.

4.2.1 Asiantuntijatyön lisääntyminen ja rutiinomaisten työtehtävien väheneminen

Taloushallinnon digitalisaatio on muuttanut ja tulee jatkossa muuttamaan kirjanpitäjien työnkuvaa, kun automaatio hoitaa suuren osan rutiinomaisista työtehtävistä ja asiantuntijatyölle jää enemmän sijaa kirjanpitäjän tehtävässä. Haastattelujen perusteella tämän kaltainen digitalisaation vaikutus koetaan kirjanpitäjien keskuudessa erittäin positiivisena. Useampi vastaaja on sitä mieltä, että työtehtävät helpottuvat kun tietoa ei tarvitse enää käsitellä paperisessa muodossa välttämättä ollenkaan. Rutiinomaisia työtehtäviä 25 vuotta alalla ollut henkilö kuvaa tylsiksi ja kokee työnsä nykypäivänä mielekkäämmäksi, kuin mitä se on ollut esimerkiksi vuosia sitten. Hän listaa inhimillisten virheiden vähenemisen yhtenä suurena hyötynä taloushallinnon sähköistämisessä.

”[Koen tähänastisen taloushallinnon digitalisaation tuoman muutoksen vaikutuksen päivittäiseen työhöni] ehdottomasti positiivisena. Tylsien ja rutiinomaisten työtehtävien väheneminen näkyy työn mielekkyydessä sekä inhimillisten virheiden vähenemisenä.”

Negatiivisina puolina taloushallinnon sähköistymisessä nousi esiin niin sanottu ”sekakirjanpito” jossa osa tiedosta digitalisoidaan ja osa ei. Lahden ja Salmisen (2014, s.26) mukaan täydellinen digitaalisuus kuitenkin tarkoittaa tilannetta, jossa aineisto käsitellään sähköisesti koko arvoketjun läpi, eikä esimerkiksi lähetetä laskua paperimuodossa ja skannata sitä sähköiseen järjestelmään. Täydellisessä digitaalisuudessa lasku lähetetään alun perin sähköisessä muodossa vastaanottajalle. Alalla 31 vuotta olleen haastateltavan mielestä digitalisaatiosta saadaan parhaimmat edut, kun toiminta on laajaa ja käsiteltävä aineisto suurta, sillä tällöin yrityksen talousosasto on usein hajautettu laajalle maantieteelliselle alueelle. Digitalisaation avulla maantieteellinen sijainti menettää merkityksensä ja voidaan toimia keskitetysti. Tämä nähtiin asiakasyritysten haastatteluissa suurena etuna: järjestelmään pääsee käsiksi ympäri vuorokauden sijainnista riippumatta.

Asiantuntijatyön lisääntyminen herätti laajasti erilaisia ajatuksia haastateltavien keskuudessa. Yhteinen mielipide kirjanpitäjien välillä oli, että asiantuntijuuden korostuminen ja rutiininomaisten työtehtävien väheneminen luo haasteita työnkuvaan. Yhdestä näkökulmasta tämä antaa kirjanpitäjälle aikaa syventyä selvittelyä vaativiin töihin ja kehittää aktiivisesti omaa työtään. Työstä tulee näin myös mielenkiintoisempaa. Selkeästi nykyinen kehityssuunta korostaa asiantuntijatehtäviä ja yksi vastaajista sanookin, että ”kirjanpitäjistä tulee enemmän ja enemmän konsultinomaisia”. Hänen näkemyksensä mukaan kirjanpito on menneinä vuosikymmeninä keskittynyt ”itsenäiseen hiljaiseen puurtamiseen”, mutta jatkossa kirjanpitäjät ”jalkautuvat” yritykseen, mikä saattaa aiheuttaa joillekin alalla pidempään olleille haasteita ja muutosvastarintaa saattaa ilmetä. Uutena alalle tuleville toisen haastateltavan mielestä saattaa aiheuttaa vaikeuksia se, että työn laatu ja toimintatavat eivät ole enää läpinäkyviä ja rutiininomaisia, vaan työnkuva elää jatkuvasti ja muuttuu yhä monimutkaisemmaksi. Silti hän painottaa sitä, että uusille alalle tulijoille työ saattaa näyttäytyä mielenkiintoisempana, kuin ennen. Taloushallintoalan murros informaatiokeskeisempää kulttuuria kohti tukee asiantuntijatyön lisääntymistä. Koulutuslaitokset keskittyvät uusien tietopainotteisten metodien opettamiseen ja pyrkivät kouluttamaan kokonaisvaltaisesti hyviä työntekijöitä taloushallintoalan yrityksille tulevaisuudessa. Yritykset puolestaan järjestävät työntekijöilleen koulutusta varmistaakseen laadukkaan ja kattavan osaamisen (Shu Chen 2017).

Yritysten näkökulmasta taloushallintoalan asiantuntijatyön lisääntyminen koetaan erittäin positiivisena ja molemmat haastateltavat yrityksistä ovat sitä mieltä, että sen tärkeys korostuu entisestään jatkossa.

“Tilitoimiston rooli pienenee ”day to day” kirjanpidossa, mutta asiantuntemusta tarvitaan edelleen esimerkiksi tilinpäätössuunnittelussa.”

Toinen haastateltava toteaa, että taloushallinto-ohjelmat pystyvät ”neuvomaan” ja ohjaamaan vain tiettyyn pisteeseen asti, koska usein kirjausten tekotapojen välillä on suuria toimialakohtaisia eroja. Järjestelmien kehittyessä yrityksellä itsellään ei välttämättä ole aikaa tutustua jokaiseen uuteen ominaisuuteen, joka saattaisi helpottaa päivittäistä toimintaa. Uusien, parempien toimintatapojen ehdottaminen tilitoimiston puolesta on iso etu esimerkiksi pienille yrityksille ja siitä he vaikuttavat olevan valmiita myös maksamaan. Toinen haastateltava pitää tärkeänä myös mahdollisuutta saada neuvontaa ja liiketoiminnallista ohjausta tilitoimistolta. Tilinpäätössuunnittelu ja verotus nousevat suuriksi teemoiksi puhuttaessa tilitoimiston roolista yritysten arjessa tulevaisuudessa. Niin sanottu jokapäiväinen kirjanpito automatisoituu ja helpottuu, mutta ohjausta tarvitaan lukujen tulkitsemisessä ja tuloksen järjestelyssä.

4.2.2 Uusien järjestelmien implementointi tilitoimistoon ja järjestelmiin siirtyminen

Haastattelussa tärkeänä teemana oli myös digitalisaatioprosessin implementointi tilitoimistoihin. Kahden haastateltavan mielestä on tärkeää, että työnantaja huomioi työnkuvan lisääntyvän haasteellisuuden perehdyttäessään työntekijöitä ja keskittyy koulutuksen sisällön kattavuuteen. Teoriasta löytyy yhtäläisyys haastateltavan näkökulmaan: Mirvisin (et al 1991) mukaan strategian ja suunnitelman tekemisen jälkeen tärkein tekijä strategian implementoinnissa on tapa, jolla yritys kouluttaa työntekijöitään, tarjoaa esimerkiksi käyttöoppaita ja teknistä tukea ongelmatilanteisiin. Työnantajan on hyvä huomioida, että uusien järjestelmien omaksuminen saattaa olla joillekin työntekijöille vaikeaa: työnantajan tulisi kertoa yksityiskohtaisesti paitsi ohjelmien toimintaperiaatteet, myös järjestelmien taustalle sijoittuvat logiikat ja toiminta, jotta kirjanpitäjällä on hyvä ymmärrys kokonaisuudesta ja tämä osaa tarkastella työnsä lopputulosta laajemmasta näkökulmasta. 25 vuotta alalla olleen työntekijän mukaan tiedon ja koulutuksen puute johtaa virheisiin ja siihen, ettei virheitä saada korjattua.

”Työnantajan on hyvä huomioida, että uusien järjestelmien omaksuminen saattaa olla joillekin vaikeaa. Tätä varten on hyvä varata aikaa perehdytykseen ja perehdytyksen laatuun.”

Uusien järjestelmien omaksuminen on työssä tärkeää. Haastateltavien mielestä työntekijöiden tulee nähdä muutokset mahdollisuuksina ja näin uuden oppimisesta tulee heille arkipäivää. Tämä on väistämätöntä taloushallinnon alalla, sen ollessa vahvassa murroksessa. Yksi haastateltava nostaa esille pelon työtehtävien vähenemisestä ja näin työttömäksi joutumisesta. Itse hän ei kuitenkaan pelkää töiden loppumista, vaan hänen mielestään on tärkeää, että taloushallinnon parissa työskentelee ihmisiä, joilla on vahva tietotaito lukujen analysoimisessa ja alan kehittämisessä. On kuitenkin ihmisiä, jotka pitävät vanhaa ”turvallista” työtapaa tarpeeksi toimivana ja ovat näinollen vastahakoisia omaksumaan uusia toimintatapoja. Jatkuva uuden opettelu vaatii enemmän, kuin vanhoilla tavoilla toiminen. Tällöin järjestelmä ei välttämättä lyhyellä aikavälillä nopeuta työntekoa, vaan harjoitteluun, kokeiluun ja korjaamiseen menee suhteellisesti paljon aikaa, toteaa yksi haastateltavista. Tämä saattaa osaltaan aiheuttaa muutosvastarintaa.

Haastateltavien mukaan taloushallintopalveluita ostavien asiakkaiden näkökulmasta reaaliaikaisuus on tärkeä aspekti, sillä näin voidaan kattavammin analysoida yrityksen taloudellista tilannetta tunnuslukujen valossa. Tämä kävi ilmi myös tilitoimistojen asiakkaiden haastatteluista: on tärkeää päästä seuraaman lukuja ajantasaisesti. Asiakkaat arvostavat selkeyttä, nopeutta ja oman työnsä helpottumista ja kevenemistä taloushallinnon osalta. Yritysten haastatteluista nousee esille datan käsittelytyökalujen kehityksen tärkeys. He toivovat saavansa järjestelmien avulla parempaa näkemystä ja ymmärrystä yrityksen tunnusluvuista. Järjestelmien myymisen ja esittelyn osalta tärkeimmiksi seikoiksi haastateltavien keskuudessa nousivat perehdytys järjestelmien ominaisuuksiin ja työkalut, joilla myyjä eli kirjanpitäjä pystyy perustelemaan asiakkaalle mitä myydään ja miksi. Haastattelussa tilitoimiston liiketoimintamallista (laskutus asiantuntijatyöstä) herättää kahdenlaisia mielipiteitä: toisten mielestä asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta, kunhan se on laadukasta ja asiakkaan näkökulmasta tuottaa lisäarvoa. Kuitenkin yhden näkemyksen mukaan asiantuntijapalveluita saattaa olla haastava markkinoida asiakkaalle kuukausittain, ja tästä syystä tavoitteena on myydä kokonaisvaltainen taloushallinnon palveluratkaisupaketti asiakkaalle.

4.2.3 Uusien järjestelmien implementointi yrityksiin, kumppanina tilitoimisto

Asiakasyritysten haastatteluiden perusteella ajan säästäminen ja nopeus ovat tärkeitä aspekteja taloushallintojärjestelmän ja tilitoimiston valinnassa. Uudet digitaaliset järjestelmät mahdollistavat esimerkiksi kuittien skannaamisen puhelimella suoraan sähköiseen muotoon. Järjestelmä laatii lain vaatimat ilmoitukset ajallaan ja aikaa säästyy. Taloushallintajärjestelmiltä yritykset odottavat korkeaa automaatioastetta, ajankohtaista raportointia ja saumatonta yhteensopivuutta liiketoiminnallisiin operaatioihin. Toisen asiakasyrityksen näkökulmasta uusien järjestelmien implementointi ei aiheuta vastarintaa, vaan niiden omaksuminen on osa liiketoimintaa. Toisen mukaan toimintatapojen muuttuminen saattaa hetkellisesti hidastaa toimintaa ja monimutkaiset käyttöliittymät saattavat aiheuttaa haasteita ohjelmien käyttöön otossa. Työlästä on siirtää dataa toiminnanohjausjärjestelmästä uuteen jatkossa käytettävään taloushallinnon järjestelmään, joka on internet-pohjainen. Kirjanpitäjän tulee olla tässä muutoksessa mukana ohjaavana modernina kumppanina.

Perehdytykseen on panostettu molemmissa asiakasyrityksissä: toisessa on käytössä tilitoimiston tarjoama perehdytyskurssi työntekijöille ja toisessa järjestelmän pääkäyttäjä, yrityksen CEO tutustuu ensin järjestelmän käyttöön ja opastaa sitten työntekijöitä käyttämään sitä. Tilitoimiston tarjoama tuki muodostuu siis tässä asiassa hyvin tärkeäksi. Toisella yrityksellä on huono kokemus tilitoimistosta, jonka it-aidot eivät ole olleet tarpeeksi kattavat tarjoamaan tukea järjestelmän käyttöönotossa. Järjestelmän valintapäätöksessä korostuukin helppokäyttöisyys, ajantasainen tieto, korkea automaatioaste ja uudenaikaisuus. Jäykkä vanhanaikainen järjestelmä ei luonnollisestikaan ole houkutteleva vaihtoehto yritykselle. Myös hinta mainitaan kummankin yrityksen haastattelussa ratkaisevana tekijänä.

”Järjestelmän pääkäyttäjä (CEO) tutustuu kokonaisvaltaisesti ensin itse täysin järjestelmän käyttöön, jonka jälkeen hän opastaa johtoryhmää käyttämään järjestelmää oikein”

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Digitalisaatio käsittää prosessien sähköistämistä ja automatisointia tehokkuuden parantamiseksi. Taloushallinto on kokenut jatkuvaa muutosta viime vuosina. Taloushallintoalan murros informaatiokeskeisempää kulttuuria kohti tukee asiantuntijatyön lisääntymistä. Kirjanpitäjälle jää entistä enemmän aikaa opastaa yrityksiä päivittäisessä liiketoiminnassa ja tarjota asiantuntemustaan lukujen tulkintaan. Työssä tarkasteltiin taloushallinnon digitalisaatiota ja uusien taloushallintojärjestelmien implementointia tilitoimistoihin ja asiakasyrityksiin.

Muutosvastarinta on yleinen ilmiö uusia järjestelmiä implementoitaessa. Yrityksellä tulee olla selkeä strategia uusien järjestelmien läpiviemiseksi. Sekä teorian että empiirisen tutkimuksen pohjalta tärkeimpinä aspekteina voidaan pitää henkilökunnan tehokasta perehdyttämistä ja yhteistä ymmärrystä siitä, miten strategiaa toteutetaan. Muutosvastarintaa ilmenee sekä tilitoimistoissa että asiakasyrityksissä. Haastattelujen perusteella muutosvastarinta sijoittuu kuitenkin suhteellisen lyhyelle aikavälille, eikä järjestelmien omaksumisen jälkeen sitä enää ilmene.

Taloushallinnon digitalisaatiosta on suuryritysten lisäksi hyötyä myös pienille ja keskisuurille yrityksille. Taloushallinnon palveluita on mahdollista räätälöidä käyttäjälleen sopivaksi, eikä pienen yrityksen tarvitse ostaa suurta määrää tarpeettomia toimintoja. Taloushallinnon digitalisaatio nähdään tilitoimistoissa ja asiakasyrityksissä erittäin positiivisena: uudet järjestelmät mahdollistavat reaaliaikaisen lukujen seuraamisen ja antavat paremman kuvan esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelua varten.

Tilitoimistot markkinoivat palveluitaan asiakkailleen ja tutkimuksen tarkoituksena on tarjota näkemystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat prosessiin järjestelmiin perehtymisestä loppuasiakkaan käytönopastukseen asti. Empiirisen osion perusteella tilitoimiston tarjoama tuki koetaan tärkeäksi. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla järjestelmien käyttöönoton vaikutukset tilitoimistojen kustannuksiin ja tehokkuuteen. Mikäli todetaan, että järjestelmien avulla saadaan aikaan kustannussäästöjä ja voidaan parantaa tehokkuutta, mihin tilitoimisto kanavoit saavutetut hyödyt: etsivätkö ne uusia asiakkaita vai keskittyvätkö sen sijaan entistä laadukkaamman palvelun tarjoamiseen olemassa oleville asiakkaille.

6 Lähteet

Innovation: The key to economic recovery. 2012. *Strategic Direction*, **28**(2), pp. 9-11.

, Suomen virallinen tilasto (SVT): Pienet ja keskisuuret määritelmä .

Available: https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html.

, Suomen virallinen tilasto (SVT): Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto . Available:

Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/yrti/index.html>.

Visma Fivaldi.

CARTER, C., CLEGG, S. & KORNBERGER, M., 2008. Strategy as practice? *Strategic Organization*. , pp. 83-98.

CARTER, C., 2008. So!apbox: editorial essays: Strategy as practice? *Strategic Organization*, **6**(1), pp. 83-99.

COSTELLO, T., 2013. Innovation. *IT Professional*, **15**(3), pp. 64.

DESHMUKH, A., 2006. A Framework for Digital Accounting.

FRANK E. P. DIEVERNICH, 2015. *Change Management and the Human Factor: Advances, Challenges and Contradictions in Organizational Development*.

GEELS, F.W., 2010. Ontologies, socio-technical transitions (to sustainability), and the multi-level perspective. *Research Policy*, **39**(4), pp. 495-510.

HOFSTEDE, G., 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, **35**(2), pp. 286-316.

ILMARINEN, V. and KOSKELA, K., 2015. *Digitalisaatio : yritysjohton käsikirja*. 1. painos edn. Helsinki: Talentum.

JARZABKOWSKI, P., 2004. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies*, **25**(4), pp. 529-560.

KAIVO-OJA, J., 2010. Systemiset innovaatiot – toimintamallien muutos ja innovaatiopolitiikan keinot.

LAHTI, S. and SALMINEN, T., 2014. *Digitaalinen taloushallinto*. 1. p. edn. Helsinki: Talentum Media.

MANNILA, J., 2018. Startup-yrittäjä, näin hyödyt sähköisestä taloushallinnosta . .

METSÄMUURONEN, J. and METSÄMUURONEN, J., 2011. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. E-kirjan 1. painos edn. Helsinki: International Methelp.

MINTZBERG, H., 1992. Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, **13**, pp. 39.

MIRVIS, P.H., 1991. The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people, and culture. *Human resource management*, **30**(1), pp. 113-139.

NIEMINEN, V., Pelkonen, 2011-last update, Systemiset innovaatiot ja sosiotekninen muutos. Available: <https://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2593.pdf>.

RADU, L., 2011. Decision-making processes and their implementation in digital accounting practices. *IDEAS Working Paper Series from RePEc*, .

SAARANEN-KAUPPINEN, P., , KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Available: <https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.

SCHEIN, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership, fourth edition*.

SHU CHEN, 2017. Research on accounting transition from computerization to informationization. *Research on Modern Higher Education*, **4**, pp. 33-40.

SIIVOLA, 2016-last update, 5 + 1 vinkkiä taloushallinnon sähköistämiseen. Available: http://www.talousverkko.fi/puolisahkoinen_taloushallinto_on_k kaikkein_kalleinta/.

SULL, D., 2007. Closing the Gap Between Strategy and Execution. *MIT Sloan Management Review*, **48**(4), pp. 30-38.

SUN, 2009. From change management to change leadership: A strategic perspective of inspiration. (International Academy of Management and Business, Fall conference.),.

WHITTINGTON, R., 2007. Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies*, **28**(10), pp. 1575-1586.

Liite 1

1. Kuinka pitkä kokemus sinulla taloushallinnon alalta (ym. Perustietoa)?
2. Miten koet tähänastisen taloushallinnon digitalisaation tuoman muutoksen vaikutuksen päivittäiseen työhösi? Positiivisena vai negatiivisena?
3. Mitä mieltä olet rutiininomaisten työtehtävien vähenemisestä ja asiantuntijatyön lisääntymisestä taloushallinnon alalla?
4. Mitä asioita työnantajan olisi hyvä huomioida henkilökunnan perehdytysprosessissa työntekijän näkökulmasta?
5. Millaisia haasteita uusien järjestelmien omaksuminen saattaa aiheuttaa työntekijöille? Millaiset asiat saattaisivat aiheuttaa muutosvastarintaa?
6. Miten koet että asiakkaalle olisi helpoin markkinoida ja myydä uutta järjestelmää?
7. Millaisia työkaluja toivot työnantajalta järjestelmien asiakkaille myymisen tueksi?
8. Millaisena näet tilitoimiston uuden liiketoimintamallin (laskutus tulisi saada asiantuntijatyöstä)? Miten asiakkaat olisivat valmiit maksamaan siitä?

Liite 2

1. Minkä kokoluokan ja alan yritys yrityksesi on?
2. Millaisia hyötyjä odotat saavasi yrityksellesi mahdollisen uuden taloushallinnon järjestelmän ostamisesta ja käyttöönotosta tilitoimistosi kautta?
3. Millaisia haittoja tai vastarintaa uuden järjestelmän implementointi voisi mahdollisesti aiheuttaa organisaatiossa?
4. Mitkä ovat mahdolliset suurimmat haasteet uuden järjestelmän käyttöönotossa ja omaksumisessa?
5. Miten työntekijöiden perehdytys järjestelmään tullaan järjestämään yrityksessäsi?
6. Miten tärkeäksi koet asiantuntijatyön tarjonnan lisääntymisen taloushallinnon ohjelmien kehityksen myötä?
7. Onko yritykselläsi tarve saada lisää neuvontaa liiketoiminnan ohjaukseen liittyen?
8. Millainen rooli tilitoimistolla tulee tulevaisuudessa (järjestelmän implementoinnin jälkeen) olemaan yrityksesi taloushallinnossa (raporttien tulostaja, vai asiantuntija)?
9. Kuinka tärkeäksi muodostuu tilitoimiston tarjoama tuki uusien järjestelmien käyttöönotossa ja käyttämisessä uusiin järjestelmiin siirryttäessä?
10. Mitkä asiat vaikuttavat valintapäätökseen, kun valitset yrityksellesi sopivaa uutta sähköistä taloushallintojärjestelmää? (Hyvät ja huonot asiat).