

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Taloustieteiden laitos

SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON KÄYTTÖÖNOTTO JA  
SEN VAIKUTUKSET TILITOIMISTOJEN TOIMINTAAN

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi  
Pro gradu -tutkielma  
Toukokuu 2005  
Ohjaaja: Salme Näsi

Johanna Mäkelä

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	MÄKELÄ, JOHANNA
Tutkielman nimi:	Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto ja sen vaikutukset tilitoimistojen toimintaan
Pro gradu –tutkielma:	95 sivua + 3 liitesivua
Aika:	Toukokuu 2005
Avainsanat:	sähköinen taloushallinto, tilitoimisto, innovaation diffuusio

---

Tutkielman tavoitteena on kirjallisuuden ja kahdessa tilitoimistossa tehtyjen haastattelujen avulla selvittää, mitä sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan tilitoimistojen näkökulmasta, mitkä ovat sähköisen taloushallinnon omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä miten sähköinen taloushallinto muuttaa tilitoimistojen liiketoimintaa. Vaikka aiheesta on kirjoitettu jo monen vuoden ajan, on se vielä ajankohtainen: esimerkiksi kohdeyrityksissä nähtiin verkkolaskuihin siirtymisen alkaneen kunnolla vasta nyt vuonna 2005. Tilitoimistoala onkin parhaillaan murroksessa, minkä taloushallinnon sähköistyminen osaltaan aiheuttaa.

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli tutkielmassa keskitytään lähinnä ymmärtämiseen ja tulkintaan, käytettävä haastattelumenetelmä on strukturoimaton, ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimusote on toiminta-analyyttinen. Tutkielman teoriaosa rakentuu aihetta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta, ja empiriaosa toteutettiin kohdeyritysten toimitusjohtajia ja henkilökuntaa haastatteleamalla. Koska sähköinen taloushallinto merkitsee usean uuden teknologian leviämistä, on tutkielman teoreettiseksi perustaksi valittu innovaatioiden ja niiden omaksumisen tarkastelu.

Sähköisen taloushallinnon menetelmiä ei ole otettu käyttöön yhtä nopeasti kuin kirjallisuudessa on ennustettu. Käyttöönottoa hidastaneita tekijöitä ovat olleet muun muassa tilitoimistojen asiakkaiden valmiudet ja asenteet, henkilöstöresurssit, kustannukset sekä standardoinnin puuttuminen. Toisaalta sähköisten menetelmien käyttöönottoa ovat vauhdittaneet niistä saatavat hyödyt sekä yleinen kehitys; kilpailussa on pysyttävä mukana. Lisäksi eri sidosryhmien kuten verottajan, pankkien sekä tavarantoimittajien halu saada tiedot sähköisessä muodossa on nopeuttanut kehitystä. Toisaalta niin asiakkaiden kuin tilitoimistohenkilöstönkin asenteet sähköistä taloushallintoa kohtaan ovat vähitellen muuttuneet suopeimmiksi.

Tilitoimiston kannalta sähköiseen taloushallintoon siirtyminen ei tarkoita ainoastaan paperittomuutta, automaatiota tai uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa, vaan sen myötä muuttuvat myös tilitoimiston palvelut ja prosessit, henkilöstön työnkuva sekä osaamistarpeet, asiakkaiden ja tilitoimiston välinen työnjako sekä koko liiketoimintaympäristö ja toimiala. Sähköinen taloushallinto voidaankin ymmärtää tilitoimiston sähköisenä liiketoimintana. Kohdeyrityksissä palveluiden ja työnkuvan nähtiin jo monipuolistuneen, mutta verkkolaskujen lisääntyessä niiden odotettiin vielä muuttuvan. Yleinen näkemys oli myös se, että perinteisiä menetelmiä käytetään uusien rinnalla vielä pitkään.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Aiheenalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus .....	5
1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset.....	6
1.3 Keskeiset käsitteet.....	8
1.3.1 Tilitoimisto.....	8
1.3.2 Sähköinen taloushallinto.....	9
1.3.3 Innovaatio .....	10
1.4 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät .....	11
1.5 Tutkielman kulku .....	12
2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO JA SEN KEHITYS TILITOIMISTON NÄKÖKULMASTA.....	13
2.1 Sähköisen taloushallinnon käsiteanalyttinen tarkastelu .....	13
2.2 Sähköisen taloushallinnon menetelmät tilitoimistossa.....	17
2.2.1 Sähköiset menetelmät puuttuvat.....	17
2.2.2 Osa sähköisistä menetelmistä käytössä .....	18
2.2.3 Sähköinen automatisoitu taloushallinto.....	20
2.3 Sähköisen taloushallinnon kehitykseen vaikuttaneet tekijät .....	25
2.3.1 Kehitystä edistäneet tekijät .....	25
2.3.2 Kehitystä hidastaneet tekijät .....	28
3 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO TILITOIMISTON LIIKETOIMINTAA MUUTTAVANA INNOVAATIONA.....	31
3.1 Sähköinen taloushallinto innovaationa.....	31
3.1.1 Innovaatioiden luokittelua .....	31
3.1.2 Innovaatioiden leviäminen ja omaksuminen.....	34
3.2 Sähköisen taloushallinnon vaikutukset tilitoimiston liiketoimintaan .....	40
3.2.1 Sähköinen taloushallinto haaste tilitoimiston strategialle.....	40
3.2.2 Tilitoimiston liiketoimintamallin muutos .....	41
4 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS JA KOHDEYRITYSTEN ESITTELY.....	47
4.1 Empiirisen osan toteutus.....	47
4.1.1 Aineiston keruu ja käsittely .....	47
4.1.2 Haastattelujen onnistumisen arviointi .....	49
4.2 Kohdeyritys A.....	50
4.3 Kohdeyritys B.....	53
5 KOHDEYRITYKSISSÄ ESITETTYJÄ NÄKEMYKSIÄ SÄHKÖISESTÄ TALOUSHALLINNOSTA.....	57
5.1 Sähköisen taloushallinnon määrittely.....	57
5.2 Sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa edistäneet tekijät .....	59
5.2.1 Ulkoisten tekijöiden vaikutus.....	59
5.2.2 Hyödyt .....	61
5.3 Sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa hidastavat tekijät.....	64
5.3.1 Asiakkaiden valmiudet ja asenteet .....	64
5.3.2 Kustannukset ja ohjelmat.....	66

5.3.3 Henkilöstöresurssit .....	67
5.4 Sähköistymisen vaikutukset palveluihin, työnkuvaan ja osaamistarpeisiin .....	69
5.4.1 Palveluiden muuttuminen .....	69
5.4.2 Työnkuvan muuttuminen .....	72
5.4.3 Osaamistarpeiden muuttuminen .....	75
5.5 Taloushallinnon sähköistymisen vaikutukset tilitoimistoalaan .....	77
5.5.1 Tilitoimistoalan polarisoituminen .....	77
5.5.2 Asiakaskunnan muuttuminen .....	78
5.5.3 Hintataso ja kilpailu .....	80
5.6 Kohdeyritysten siirtyminen sähköiseen taloushallintoon .....	82
5.6.1 Kohdeyritys A:n suunnitelmat .....	82
5.6.2 Kohdeyritys B:n kokemukset ja suunnitelmat .....	83
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	85
LÄHTEET .....	91
LIITE 1: Haastattelujen aiheet ja kysymykset .....	96

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheenvalinnan tausta ja keskeinen kirjallisuus

Maailmassa vain muutos on pysyvää, mikä pätee myös liiketoimintaan, taloushallintoon sekä laskentajärjestelmiin. Muutosten merkittävyyttä korostetaan nykyään voimakkaasti, ja esimerkiksi liikkeenjohdon kirjallisuudessa muuttuminen on arvioitu yritystoiminnan luonnolliseksi tilaksi tai piirteeksi. Jatkuvan muutoksen tarpeellisuudesta on vähitellen muodostunut yleisesti hyväksytty uskomus, ja muuttumisesta on tullut lähes itsestäänselvyys: yritysten muuttuminen koetaan välttämättömänä niiden toimintaedellytysten turvaamisessa ja ympäristön muutokseen sopeutumisessa. (Järvenpää, Partanen, Tuomela 2001, 18)

Yksi merkittävimmistä taloushallinnon toimintatapoja muuttaneista tekijöistä on ollut informaatioteknologian kehitys, joka on vaikuttanut suoraan tai välillisesti laskemiseen, taloushallinnon merkitykseen ja tehtäväkenttään, taloushallintofunktion organisointiin sekä strategisen laskenta-ajattelun kehittymiseen (Granlund & Malmi 2003, 14). Lisäksi kiristynyt kilpailu on pakottanut yritykset tavoittelemaan kustannustehokkuutta kaikissa prosesseissaan. Tämä kustannustehokkuuden vaatimus onkin johtanut taloushallinnon rutiinien automatisointiin uuden tietotekniikan avulla. Automatisoinnin mahdollistaa jo 1990-luvun loppupuolelta lähtien puheenaiheena ollut *taloushallinnon sähköistyminen*. Vaikka aihe onkin ollut jo suhteellisen pitkään talousalan lehtien otsikoissa, on se silti vielä ajankohtainen. Eräiden arvioiden mukaan tämän päivän sähköinen taloushallinto kulkeekin vasta kehityksensä alkutaipaleella.

Asiantuntijoiden mukaan taloushallinnon muuttuminen sähköiseksi vaikuttaa huomattavasti myös tilitoimistojen liiketoimintaan; palveluiden tarjoamiseen, henkilöstön työkuvaan ja osaamistarpeisiin sekä ylipäänsä tilitoimistoalaan. Tilitoimistoalan sanotaankin olevan parhaillaan murroksessa. Pysyäkseen muutoksessa mukana tilitoimistojen on pohdittava entistä tarkemmin tulevaisuuden strategioitaan sähköiseen taloushallintoon liittyen. Sähköisessä taloushallinnossa on kyse niin perustavanlaatuisesta muutoksesta, ettei näillä näkymin kokonaan sähköistymiskehityksen ulkopuolelle voi hengissä jäädä (Granlund & Malmi 2003, 54).

Sähköisestä taloushallinnosta on kirjoitettu paljon talousalan lehdissä, minkä lisäksi ai-  
hetta käsitteleviä kirjoja ja tutkimuksia on julkaistu jonkin verran. Esimerkiksi Pauli  
Vahtera kirjoitti yhdessä Heli Salmen kanssa oikeastaan ensimmäisen sähköistä talous-  
hallintoa käsittelevän teoksen vuonna 1998. Lisäksi Vahtera on julkaissut useita aihee-  
seen liittyviä artikkeleita. Muita aiheen asiantuntijoita ovat muun muassa Lassi Mäkinen  
sekä Markus Granlund, joka käsittelee yhdessä Teemu Malmin kanssa sähköistä talous-  
hallintoa teoksessa ”Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä”.

Sähköisen taloushallinnon vaikutuksia tilitoimistoalaan ovat tutkineet muun muassa  
Marja Toivonen tutkimuksessaan ”Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen tule-  
vaisuudennäkymät” (ESR 83/2001) sekä Pekka Lith (2003) tutkimuksessaan ”Osa-  
amisintensiiviset liike-elämän palvelualat ja ammatit Uudellamaalla”. Tässä pro gradu -  
tutkielmassa on käytetty lähteenä näiden tutkimusten pohjalta Tilisanomissa julkaistuja  
artikkeleita. Lisäksi Vahtera ja Mäkinen ovat ottaneet kirjoituksissaan esille tilitoimis-  
tonäkökulman. Sähköisestä taloushallinnosta kirjoitetut pro gradu -tutkielmat käsittele-  
vät lähinnä verkkolaskutusta ja niiden implementointia yritykseen, eikä tutkielmassa ole  
muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta käsitelty tilitoimistoja. Ammattikorkeakouluis-  
sa on sitä vastoin tehty jonkin verran opinnäytetöitä, jotka käsittelevät sähköistä talous-  
hallintoa tilitoimistojen näkökulmasta. Tutkimuksissa on pääasiassa selvitetty, kuinka  
paljon tilitoimistot käyttävät erilaisia sähköisiä menetelmiä. Vaikka aiheita onkin tutkit-  
tu suhteellisen paljon jo pelkästään tilitoimistojen näkökulmasta, antaa tämä tutkielma  
kuitenkin uusia näkökulmia aiheeseen lähinnä empiriaosan sekä innovaationäkökulman  
tarkastelun johdosta.

## **1.2 Tutkielman tavoite ja rajaukset**

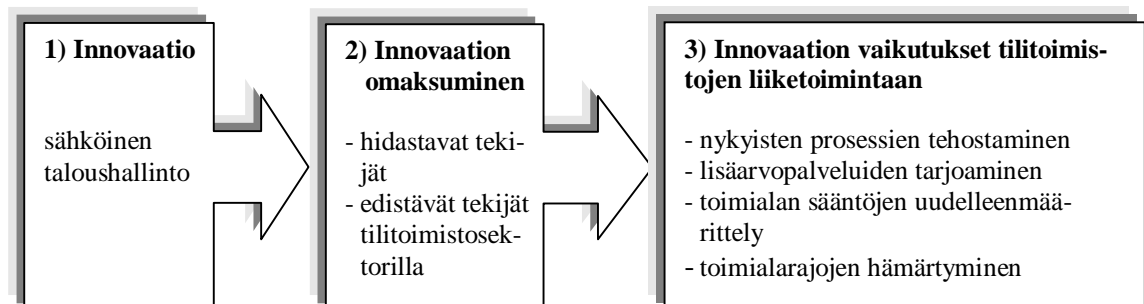
Tällä pro gradu -tutkielmalla on kolme tavoitetta: tutkielmassa selvitetään,

- 1) mitä sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan tilitoimistojen näkökulmasta,
- 2) mitkä ovat sähköisen taloushallinnon omaksumiseen vaikuttavat tekijät sekä
- 3) miten sähköinen taloushallinto muuttaa tilitoimistojen liiketoimintaa.

Tavoite saattaa vaikuttaa suhteellisen laajalta, mutta kaikkien kysymysten käsittelemi-  
nen on tutkielman etenemisen ja asiayhteyksien kokonaisvaltaisen ymmärtämisen kan-

nalta tärkeää. Tarkasteltavat asiat liittyvät olennaisesti toisiinsa ja tukevat toisiaan. Tavoitteeseen haetaan vastauksia yhtäältä kirjallisuudesta ja toisaalta käytännön toimijoita eli tilitoimistoyrittäjiä ja kirjanpitäjiä haastattelemalla. Tutkielmassa on otettu huomioon myös aikajänne: tarkastelun kohteena on nykyisyyden lisäksi menneisyys ja lähitulevaisuus. Esimerkiksi tavoitteen kohta 3) perustuu tulevaisuuden ennustamiseen, mikä on hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Tämän kysymyksen osalta tutkielmassa siis lähinnä kartoitetaan asiantuntijoiden ja kohdeyritysten edustajien näkemyksiä tulevaisuuteen liittyen.

Koska sähköinen taloushallinto merkitsee usean uuden teknologian leviämistä, on tutkielman teoreettiseksi perustaksi valittu innovaatioiden ja niiden omaksumisen tarkastelu. Innovaatiotutkimus on hyvin laajaa, minkä vuoksi tutkielma on rajattu käsittelemään innovaatioiden luokittelua sekä innovaation omaksumiseen vaikuttavien ominaispiirteiden tarkastelua. Lisäksi tutkielmassa on käsitelty erityisesti teknologian käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Tutkielmassa myös selvitetään, miten sähköisen taloushallinnon menetelmien yleistymisen vaikutus liiketoimintaan. Tämä tarkastelu perustuu Karjalaisen (2000) esittämään malliin Internetin vaikutuksista liiketoimintaan<sup>1</sup>. Tutkielma rakentuu kuviossa 1 esitetyn viitekehysten mukaisesti.



Kuvio 1 Tutkielman viitekehys

Tutkielman empiriaosa perustuu kahden tilitoimiston edustajien mielipiteisiin ja näkemyksiin, mikä osaltaan rajaa tutkielmaa. Tulokset eivät siten ole yleistettävissä, joskin tutkielma antaa uusia näkökulmia aiheeseen. Molemmissa kohdeyrityksissä käytetään sähköisiä menetelmiä, mutta eriasteisesti; toinen tilitoimistoista on ollut eräänlainen sähköisten menetelmien käyttöönoton pilottiyritys, kun taas toinen tilitoimisto on otta-

<sup>1</sup> Tähän malliin palataan tarkemmin luvussa 3.2.2.

nut menetelmiä käyttöönsä hitaammin. Tutkielmaan olisi saatu lisää näkökulmia, jos kolmanneksi kohdeyritykseksi olisi valittu vielä sellainen tilitoimisto, jossa ei ole otettu käyttöön sähköisiä menetelmiä. Tämä olisi kuitenkin saattanut olla tutkimuksen laajuus huomioon ottaen liiallista, ja toisaalta enää todella harvassa tilitoimistossa työskennellään manuaalisesti ilman minkäänlaisia sähköisiä menetelmiä.

Sähköisen taloushallinnon menetelmiä ja toimintatapoja kuvattaessa tarkastelunäkökulma rajautuu vain tilitoimistoihin. Tilitoimistokäyttöön soveltuvat sähköisen taloushallinnon järjestelmät ja prosessit sisältävät joitakin erityispiirteitä verrattuna muihin yrityksiin, sillä prosesseissa ovat mukana myös tilitoimistojen asiakkaat. Tutkielma toteutetaan pk-yritysten näkökulmasta, koska pääosa suomalaisista tilitoimistoista ja niiden asiakkaista on pk-yrityksiä. Tutkielmassa ei syvennytä teknisiin yksityiskohtiin, vaan pyritään melko yleisellä tasolla havainnollistamaan, mitä taloushallinnon sähköistymisellä tarkoitetaan tilitoimiston näkökulmasta, ja mitä se voi ideaalitapauksessa olla. Lisäksi sähköisen taloushallinnon menetelmien kuten verkkolaskujen implementointi yritykseen on jätetty tarkastelun ulkopuolelle.

## **1.3 Keskeiset käsitteet**

### **1.3.1 Tilitoimisto**

Tilitoimisto on yritys, joka tarjoaa taloushallinnon ulkoistettuja palveluja. Tilitoimistojen tarjoamat palvelut kattavat joko asiakasyrityksen koko taloushallinnon hoitamisen tai vaihtoehtoisesti palvelua voidaan tarjota myös siten, että yritys hankkii vain osan palveluistaan tilitoimistosta ja hoitaa osan toiminnoistaan itse.

Asiakasyrityksen kannalta tilitoimistomallin perusajatuksena on osaamiseen ja kustannustehokkuuteen perustuva työnjako: yritys panostaa omaan ydinosaamiseensa ja hankkii talousasioihinsa liittyvän palvelun siihen erikoistuneelta tilitoimistolta, jolla on tavallisesti parempi taloushallinnon asiantuntemus kuin yrityksellä itsellään. Lisäksi ulkoistamisella asiakasyritys saa vaikutteita muusta yhteiskunnasta sekä omaksuu parhaita käytäntöjä ja uusia ajatuksia. Tilitoimiston tavoitteena on puolestaan tarjota yritykselle



lisäarvoa tuottamalla taloushallinnon ja laskennan palveluja, jotka perustuvat ammattitaitoon ja yritystalouden asiantuntemukseen. Tilitoimistot pyrkivät monipuolisen palvelun avulla asiakasyritystensä kilpailukyvyn ylläpitämiseen, kehittämiseen sekä oikeusturvan tarjoamiseen. Tilitoimisto ei välttämättä tee taloushallinnon töitä eri menetelmin kuin yrityksen oma talousosasto, vaan asiakasyrityksen todennäköiset kustannussäästöt syntyvät siitä, että tilitoimistot toimivat kilpailutilanteessa, jolloin niiden on oltava tehokkaita. Tilitoimistolle asiakkaan taloushallinnon hoitaminen on ydinosaa, joka halutaan tehdä laadukkaasti. (Mäkinen & Vuorio 2002, 18–19; Toivonen 2001, 60; Kirjanpitoimistojen liiton www-sivut)

Tilitoimistojen perustehtäviä ovat laskentatoimeen ja verotukseen liittyvät tehtävät. Niin tilitoimiston kuin asiakasyrityksenkin koon mukaan palveluita voidaan tarjota laajasti: palveluvalikoimaan saattaa kuulua muun muassa kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, reskontra, laskutuspalvelut, maksuliikenteen hoito, veroilmoitukset, veroneuvonta, investointien ja liiketoiminnan rahoituksen suunnittelu sekä taloushallinnon muu konsultointi. Toisinaan kirjanpitäjä saattaa myös toimia asiakasyrittäjän ainoana kuulijana sekä tukihenkilönä asiakkaan yksittäisissä ongelmissa. (Lith 2004, 21–22; Toivonen 2001, 60; Vahtera 2000, 33)

### 1.3.2 Sähköinen taloushallinto

Sähköiselle taloushallinnolle ei ole muodostunut yksiselitteistä määritelmää, ja se on käsitteenä melko abstrakti. Tutkielman kannalta olisikin parempi puhua joko taloushallinnon sähköistymisestä tai sähköisen taloushallinnon menetelmistä, mutta yksinkertaisuuden vuoksi tutkielmassa käytetään käsitettä sähköinen taloushallinto. Kirjallisuudessa käytetään myös termejä ”paperiton kirjanpito”, ”automatisoitu kirjanpito”, ”paperiton taloushallinto” tai ”www-pohjainen taloushallinto”. Käytössä on lisäksi sellaisia edellisten sanaparien yhdistelmiä kuin ”sähköinen paperiton taloushallinto” tai ”sähköinen automatisoitu taloushallinto”. Vahtera (2000, 28) on käyttänyt myös termiä ”Internet accounting”, ja Mäkinen & Vuorio (2002) kirjoittavat ”taloushallinnon nettivallankumouksesta”. Käsitteiden käyttö on jo näiden esimerkkien pohjalta päätellen melko kirjavaa ja toisinaan osin epä johdonmukaista.

Tutkielmassa oletetaan ”sähköinen taloushallinto” -käsitteen olevan eräänlainen yläkäsite edellä esitetyille termeille, sillä ensinnäkin taloushallinto on käsitteenä laajempi kuin kirjanpito<sup>2</sup>: kirjanpito on osa taloushallintoa. Esimerkiksi tilitoimistoissa keskitytään entistä enemmän lakisääteisen kirjanpidon lisäksi myös muihin taloushallinnon osa-alueisiin. Toiseksi tietojen saattaminen sähköiseen eli konekieliseen muotoon on puolestaan edellytys paperittomuudelle ja automatisoinnille.

Gullkvistin (2001, 87) mukaan sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan lyhyesti määriteltynä *taloushallintoa, jossa liiketapahtumat, kirjanpidon viennit ja tieto vastaanotetaan, siirretään ja varastoidaan sähköisesti*. Kun tietoa siirretään sähköisesti liiketoiminnan osapuolten välillä, tulostettujen dokumenttien tarve vähenee. Sähköisesti voidaan hoitaa muun muassa laskujen lähetys, vastaanotto, kierrätys ja hyväksyminen, maksuliikenne, tiliotteiden ja viitesierrojen vastaanotto, raportointi asiakkaalle, viromaisilmoitusten lähetys Tyvi-operaattorin välityksellä sekä arkistointi. Sähköinen taloushallinto merkitsee lisäksi kirjanpidon rutiinitöiden vähentymistä automaation ansiosta. (Suomen Yrittäjät ry:n www-sivut)

### 1.3.3 Innovaatio

Innovaatio on idea, tuote, palvelu, teknologia tai käytäntö, jota sen potentiaalinen omak-suja (yksilö tai ihmisryhmä) pitää uutena (Rogers & Schoemaker 1971, 19). Yleensä innovaatioon liitetään ajatus uutuudesta, ja innovaatio voi olla joko objektiivisesti tai subjektiivisesti uusi: se voi siis olla vanha asia yhdelle ja uusi toiselle (Nivala 1994, 6). Druckerin (1986, 29) mukaan innovaatio on yrittäjien keino tarttua muutokseen, joka antaa tilaisuuden uudenlaiseen liiketoimintaan tai erilaiseen palveluun. Juuri muutos tarjoaa tilaisuuden uudelle ja erilaiselle. Innovointi eli luovuutta ilmentävä muutos koetaankin yhä olennaisempaan menestystekijänä, sillä muutosten tulokset vanhenevat nopeasti, ja hankittu tieto menettää merkitystään kilpailijoiden toiminnan tuloksena (Nordström & Ridderstråle 1999, 8).

---

<sup>2</sup> Kirjanpitoa pidetään yrityksen taloudellisten tapahtumien muistiinmerkitsemisjärjestelmänä (Leppiniemi 2000, 15). Taloushallinnon tehtävillä puolestaan tarkoitetaan yleensä sekä lakisääteistä kirjanpitoa ja siihen liittyvää ulkoista raportointia kuten myös budjetin suunnittelua/tarkkailua ja siihen pohjautuvaa sisäistä raportointia (Granlund & Lukka 1997, 59).

## 1.4 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen, eli tutkielma keskittyy lähinnä ymmärtämiseen ja tulkintaan, käytettävä haastattelumenetelmä on strukturoimaton, ja lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkielmassa käytetään suomalaisen yrityksen taloustieteiden tutkimusotemalliin kuuluvaa toiminta-analyttistä tutkimusotetta: empiria on mukana harvojen kohdeyritysten kautta, ja keskeisenä tavoitteena on yksittäisten tapausten, tilanteiden ja inhimillisen toiminnan kuvaus, tulkinta ja ymmärrettäväksi tekeminen. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa teoria ja empiria ovat lisäksi tyypillisesti kiinteässä vuoropuhelussa keskenään.

Tutkielman teoriaosa rakentuu aihetta käsittelevän kirjallisuuden pohjalta. Lähdemateriaalina käytettiin erilaisia teoksia, lehtiartikkeleita, tutkimuksia ja Internet-sivuja. Tutkielman empiriaosan tiedot kerättiin haastattelemalla kohdeyritysten edustajia. Tutkielmassa käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jota Hirsjärvi & Hurme (2000, 47) kutsuvat teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiiri eli teema-alue on kaikille sama. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidulle lomakehaastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka järjestys ja muoto, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vapaa niin kuin syvähaastattelu.

Teemahaastattelut toteutettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelua voidaan Hirsjärven & Hurmeen (2000, 61) mukaan pitää keskusteluna, jossa osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa ilmiöstä. Kohdeyritysten henkilökuntien haastatteluissa käytettiin ryhmähaastattelun alalajeista täsmäryhmähaastattelua (focus group interview). Täsmäryhmät voidaan Greenbaumin (1993, 1–2) mukaan jakaa vielä kolmeen eri luokkaan, joita ovat 8–10 henkilön muodostama täysryhmä (full group), 4–6 henkilön pienryhmä (minigroup) sekä puhelinryhmä (telephone group). Tutkielmaa varten haastatellut ryhmät olivat neljän ja kuuden hengen pienryhmiä. Toimitusjohtajien haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

## 1.5 Tutkielman kulku

Johdannon jälkeen tutkielman toisessa luvussa määritellään vielä tarkemmin sähköisen taloushallinnon käsite ja sisältö, sekä sen suhde muihin sille läheisiin käsitteisiin. Lisäksi luvussa selvitetään, mitä sähköinen taloushallinto on tilitoimistoissa, ja miten tilitoimistojen toimintatavat ovat kehittyneet aina manuaalisesta kirjanpidosta kokonaan automatisoituun paperittomaan kirjanpitoon. Luvun lopussa käsitellään vielä tekijöitä, jotka ovat mahdollistaneet ja toisaalta hidastaneet sähköisen taloushallinnon menetelmien kehityksen ja käyttöönoton yrityksissä sekä erityisesti tilitoimistoissa.

Sähköistä taloushallintoa voidaan pitää innovaationa, ja tutkielman kolmannessa luvussa tarkastellaankin, millainen innovaatio sähköinen taloushallinto on, ja miten innovaatioita omaksutaan. Innovaation omaksumiseen vaikuttavat tekijät selittävät myös sähköisen taloushallinnon menetelmien omaksumista. Luvussa kaksi esitettyjä sähköisen taloushallinnon käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä pyritäänkin tässä liittämään soveltuvin osin innovaation diffuusion eli leviämisen teoriaan. Tämän jälkeen tutkielmassa pohditaan yleisesti innovaatioiden sekä tarkemmin sähköisen taloushallinnon vaikutuksia yritysten ja erityisesti tilitoimistojen strategiaan sekä liiketoimintaan.

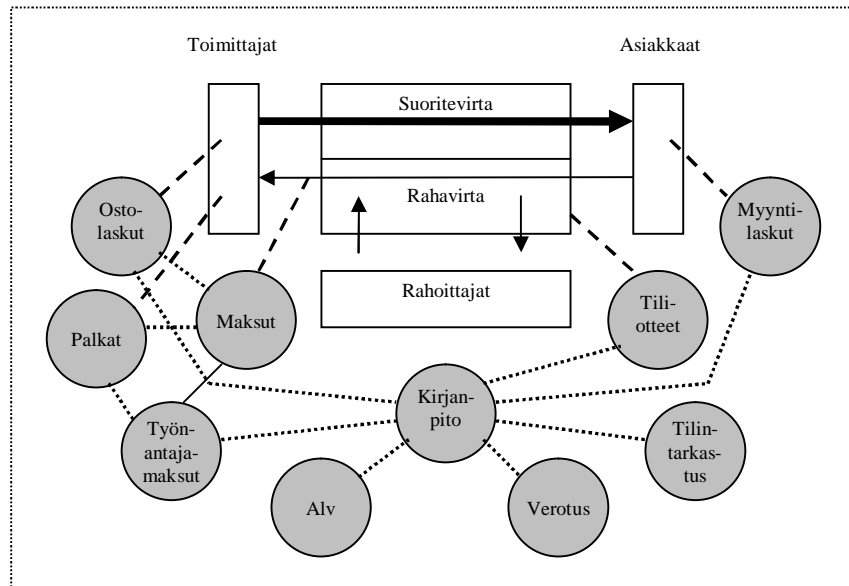
Tutkielman neljännessä luvussa kerrotaan aluksi tutkielman empiriaosan toteuttamisesta sekä arvioidaan valitun haastattelumenetelmän sekä haastattelujen onnistumista. Tämän jälkeen esitellään kohdeyritykset sekä niiden käyttämät menetelmät. Viidennessä luvussa esitetään haastattelujen tulokset, ja niitä arvioidaan suhteessa kirjallisuudesta saatuun informaatioon. Luku rakentuu tutkielman teoriaosan mukaisesti. Lopuksi esitetään vielä koko tutkielmaa koskevat johtopäätökset.

## 2 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO JA SEN KEHITYS TILITOIMISTON NÄKÖKULMASTA

### 2.1 Sähköisen taloushallinnon käsiteanalyttinen tarkastelu

Kuten edellä johdannossa jo todettiin, ei sähköiselle taloushallinnolle ole muodostunut yksiselitteistä määritelmää. Vahteran & Salmen vuonna 1998 ilmestynyt kirja ”Paperiton kirjanpito” oli Suomessa oikeastaan ensimmäinen sähköistä taloushallintoa käsittelevä laajempi teos. Kirjassa käytetään tosin termiä ”paperiton kirjanpito”, ja se määritellään takakannessa seuraavasti: ”Paperiton kirjanpito on elektronista liiketoimintaa ja kaupankäyntiä, CDR-levyjä, Internet-tietoverkkoa, älykortteja, skannereita, sähköpostia, viivakoodeja – mutta myös uutta, tehokasta taloushallintoa, jossa rutiinitöiden ja historiankirjoittamisen sijasta tehdään yritykselle ja henkilökunnalle luottamukseen perustuvaa parempaa tulevaisuutta”. Määritelmän sijaintipaikan vuoksi se saattaa olla hiukan markkinointihenkkinen, mutta joka tapauksesta määritelmästä löytyy sähköisen taloushallinnon elementtejä. Vaikka teoksen ilmestymisestä on tätä tutkielmaa kirjoitettaessa kulunut jo noin seitsemän vuotta, on hämmästyttävän suuri osa sähköisen taloushallinnon ominaisuuksista pysynyt ennallaan. Toki osa menetelmistä on korvautunut entistä tehokkaammilla toimintatavoilla.

Mäkisen & Vuorion (2002, 85–86) mukaan sähköisessä taloushallinnossa on kyse taloushallinnon kokonaisjärjestelmän sähköistämisestä (kuvio 2). Taloushallinnon kokonaisjärjestelmä muodostuu heidän mukaansa yrityksen rahaprosessin eri vaiheista ja erilaisista osatoiminnoista, jotka tuottavat tietoa kirjanpitoon. Mäkinen & Vuorio määrittelevät kokonaisjärjestelmän ydintoiminnoksi kirjanpidon, johon kerätään kaikki tieto yhteen muun muassa palkoista, ostolaskuista, myyntilaskuista sekä maksuista. Parhaimmillaan sähköinen automatisoitu taloushallinto on heidän mukaan silloin, kun taloushallinnon kokonaisjärjestelmä ja sen kaikki osatoiminnot on sähköistetty ja kun osatoiminnot liittyvät saumattomasti yhteen. He toteavat myös, että sähköisen taloushallinnon järjestelmän ytimenä voidaan pitää tietokantaa, johon eri ihmiset ovat yhteydessä Internetin kautta mistä tahansa ja milloin vain.



Kuvio 2 Taloushallinnon toiminnot yrityksen rahavirran eri vaiheissa (Mäkinen & Vuorio 2002, 85)

Sähköinen taloushallinto merkitsee kirjanpidon rutiinitöiden vähentymistä automaation ansiosta. Esimerkiksi verkkolaskujen olisi siirryttävä automaattisesti yrityksen ostoreskontraan sekä asiatarkastettavaksi että hyväksyttäväksi. Maksuliikenteen on toimittava yhdessä laskutuksen kanssa niin, että saapuvat viitesuoritukset kuittaavat automaattisesti reskontrasta myyntisaatavan maksetuksi. Maksutapahtumista, viitesierroista ja tiliotteista on muodostettava automaattisesti tiliointimerkinnät. Tällöin voidaan puhua sähköisestä automatisoidusta taloushallinnosta, joka tuo yritykselle erilaisia hyötyjä. Sähköisen taloushallinnon ydintekijänä voidaan pitää verkkolaskua, jonka avulla taloushallinnon sähköistyminen ja automatisointi on mahdollista toteuttaa kokonaisuudessaan. (Suomen Yrittäjät ry:n www-sivut)

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan myös koko laskentatoimen informaatiojärjestelmän (Accounting Information System – AIS) sähköistämistä. Laskentatoimen informaatiojärjestelmä koostuu ihmisistä, menettelytavoista ja informaatioteknologiasta, ja sillä on organisaatiossa kolme tärkeää tehtävää. Järjestelmä

- 1) kerää ja varastoi tietoa toiminnasta ja liiketapahtumista, jotta organisaatio voi tarkistaa, mitä on tapahtunut
- 2) prosessoi dataa päätöksenteossa käyttökelpoiseksi informaatioksi, mikä tekee mahdolliseksi kontrolloida johdon suunnittelua, toimeenpanoa ja toimintoja

3) tarjoaa riittävän kontrollin suojaamaan organisaation varoja data mukaan lukien. Nämä suojatoimet varmistavat, että data on täsmällistä, luotettavaa ja tarvittaessa käytettävissä.

Järjestelmät koostuvat lähestulkoon aina pienemmistä osajärjestelmistä, joista jokainen toteuttaa tietyn tärkeän tehtävän, joka tukee laajempaa järjestelmää. (Romney & Steinbart 2000, 2)

Sähköisen taloushallinnon käsitettä on tarkastellut myös Dahlberg (2004, 35), joka nostaa artikkelissaan esille käsitteeseen sisältyvän ristiriidan. Hän huomauttaa, että taloushallinnon tehtävät on jo pitkään hoidettu tietokoneiden ja tietojärjestelmien avulla yrityksissä, julkisen hallinnon yksiköissä ja tilitoimistoissa, joten sähköinen taloushallinto ei täten voi tarkoittaa yksinomaan tietotekniikan käyttöönottoa tai hyödyntämistä. Sähköisessä taloushallinnossa onkin keskeistä koko työnkulun automatisointi. Tavoitteena on automatisoida taloushallinnon työnkulun ja tietojen käsittelyn kaikkia vaiheita organisaatioiden sisällä ja välillä sekä poistaa turhia välivaiheita. Sähköistä taloushallintoa hyödyntävä yritys pyrkii siten automatisoimaan taloushallinnollisten tietojen käsittelyn itsensä ja eri sidosryhmiensä välillä. Tavoitteena on myös saavuttaa mahdollisimman yksinkertaiset prosessit, joissa tieto siirtyy osapuolten ja toimintojen välillä kaikissa vaiheissa ilman uudelleensyöttöä. (Dahlberg 2004, 35)

Dahlbergin (2004, 35–36) mukaan sähköisessä taloushallinnossa on oleellista myös

- 1) tiedon saattaminen mahdollisimman helposti sähköiseen muotoon (esimerkiksi laskutusjärjestelmän oletustietojen avulla)
- 2) tiedon siirtäminen vaivattomasti eteenpäin tietojärjestelmästä tai toiminnosta toiseen ja työpisteiden välillä (esimerkiksi sähköistä laskustandardia hyödyntämällä)
- 3) tiedon käsittelyn yksinkertaistaminen ja turhien toimintojen karsiminen (esimerkiksi standarditilikartan hyödyntämisen avulla tai karsimalla tarpeettomia tehtäviä)
- 4) tiedon tekeminen helposti saatavaksi erilaisissa laitteissa ja tietojärjestelmissä (esimerkiksi tekemällä tiedon siirto toimistojärjestelmiin ja katseltavaksi saattaminen erilaisissa päätelaitteissa mahdollisimman helpoksi tiedon standardimuotojen avulla).

Koska sähköisen taloushallinnon käsitettä ei ole määritelty tarkasti, jää hieman epäselväksi, tarkoitetaanko käsitteellä ainoastaan tilannetta, jolloin yrityksen taloushallinto on verkkolaskujen avulla automatisoitu ja sähköistetty kokonaisuudessaan, vai voidaanko

sähköisestä taloushallinnosta puhua myös silloin, kun yritys käyttää ainoastaan yksittäisiä sähköisiä menetelmiä. Tällä hetkellä yrityksen taloushallinnon prosessit on vielä usein sähköistetty vain osittain. Tällöin ei voida käyttää termiä paperiton kirjanpito, koska kaikki tositteet ovat paperimuotoisia, ja ne myös arkistoidaan paperimuotoisina. Voidaanko tällöin siis puhua sähköisestä taloushallinnosta, vaikka yrityksen kirjanpitoa ei hoidettaisikaan paperittomasti? Sähköinen taloushallinto -käsitteen käyttäminen tilitoimiston palveluja mainostettaessa saattaakin olla hieman harhaanjohtavaa, jos tilitoimistossa ei käytetä verkkolaskuja lainkaan.

Tutkielman etenemisen kannalta on hyvä ymmärtää sähköisen taloushallinnon, sähköisen liiketoiminnan (eBusiness) ja sähköisen kaupankäynnin (eCommerce) välinen ero. Sähköinen liiketoiminta voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta yksinkertaistettuna sillä tarkoitetaan liiketoiminnan toteuttamista elektronisesti. Se voidaan nähdä prosessina, missä sähköiset yhteydet tehostavat yritysten ja niiden asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien välistä tavaroiden, palvelujen, informaation ja tiedon siirtoa arvoketjussa. Tätä informaation sähköistä kulkua voidaan hyväksikäyttää myös laskentatoimessa. (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri 2000, 9; Tuunainen 1999, 8) Nortesuon (2004) mukaan sähköinen liiketoiminta käsittää sekä olemassa olevien liiketoimintojen siirtämisen että uusien liiketoimintojen kehittämisen Internet-maailmaan.

Sähköinen liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen osaan: kuluttajakauppaan, yritysten väliseen kauppaan sekä sisäisten prosessien tehostamiseen. Tätä jaottelua käytettäessä sähköisen kaupankäynnin piiriin kuuluvat kaksi sähköisen liiketoiminnan ensimmäistä osa-aluetta. (Aalto ym. 2000, 10) Nortesuon (2004) mukaan sähköisellä kaupankäynnillä tarkoitetaan hyödykkeiden ja palvelujen myymistä Internetissä ja mobiileissa päätelaitteissa. Sähköinen taloushallinto puolestaan liittyy yrityksen sisäisten prosessien tehostamiseen, ja se on siten suppeampi käsite kuin sähköinen liiketoiminta. Toisaalta tilitoimistojen näkökulmasta sähköinen taloushallinto voidaan käsittää sähköisenä liiketoimintana, sillä sähköistymisen myötä juuri palvelujen tuottamisen tapaa muutetaan. Kyse ei ole tällöin ainoastaan taloushallinnosta, vaan myös tilitoimiston liiketoiminnasta. Vahteran (2000, 28) mukaan paperittomuus muuttaakin tilitoimistoalan Internet liiketoiminnaksi, eBusinessiksi.



## 2.2 Sähköisen taloushallinnon menetelmät tilitoimistossa

Teknologiat ovat kehittyneet aikojen kuluessa manuaalisista apuvälineistä kuten paperista ja musteesta pitkälle kehitettyihin teknologioihin. Mäkinen & Vuorio (2002, 80) toteavat, että tietotekniikan kehitys on ohjannut pitkälti myös taloushallinnon menetelmäkehitystä. Esimerkiksi tilitoimistoissa tehtiin kirjanpito 1970-luvulla osittain vielä manuaalisesti, mutta käytössä oli myös niin kutsuttuja kasettitalentimia sekä reikäkortteja. Asiakirjat tulostettiin erillisessä palvelukeskuksessa. 1980-luvulla tilitoimistoissa otettiin käyttöön omat tietokoneet (Personal Computer - PC) sekä DOS-pohjaiset ohjelmat. Käytössä olivat vielä myös reikäkorttikoneet, ja tulostus hoidettiin palvelukeskuksissa. 1990-luvulla ohjelmat muuttuivat Windows-pohjaisiksi ja erityisesti 1990-luvun puolivälissä Internetin käyttö yleistyi. Nyt 2000-luvulla puhutaan sähköisestä taloushallinnosta, jossa Internet ja sähköinen tiedonsiirto eri toimijoiden välillä nähdään avaintekijöinä.

Tilitoimistoissa käytetään tällä hetkellä sähköisen taloushallinnon menetelmiä hyvin vaihtelevasti. Seuraavassa on kuvattu tilitoimistojen prosesseja hieman yksinkertaistettuna tarkoituksena havainnollistaa, millaisia sähköisiä menetelmiä tilitoimistoissa on tällä hetkellä käytössä, ja mikä on tavoite, johon pyritään. Toimintatavat jaetaan tässä kolmeen luokkaan: ensimmäiseksi esitellään toimintatapa, jossa ei ole käytössä sähköisiä menetelmiä kirjanpito-ohjelmaa lukuun ottamatta, toisessa tapauksessa käytetään osittain sähköisiä menetelmiä ja viimeisessä tapauksessa esitetään, kuinka asiakkaan taloushallinto sähköistetään ja automatisoidaan kokonaisuudessaan. On huomattava, että prosessit vaihtelevat tilitoimistoittain. Tämä on siis vain yksi lähestymistapa.

### 2.2.1 Sähköiset menetelmät puuttuvat

Mikäli tilitoimistolla ei ole Internet-yhteyttä, se ei pysty tarjoamaan asiakkailleen oikeastaan minkäänlaisia sähköisiä menetelmiä koneellista tallennusta lukuun ottamatta. Tällöin prosessi on seuraava: asiakas tuo henkilökohtaisesti tai lähettää postissa kirjanpitäjälle paperitositteet, jotka kirjanpitäjä järjestää ja tiliöi sekä tallentaa kirjanpito-ohjelmaan. Kirjanpito-ohjelmasta kirjanpitäjä tulostaa paperille tarvittavat tulosteet, kuten päiväkirjan, pääkirjan, tuloslaskelman, taseen sekä arvonlisäverotuksen tiedot.

Asiakkaalle lähetettävät dokumentit kirjanpitäjä postittaa kirjekuudessa. Samoin postitse lähetetään erilaiset viranomaisilmoitukset, joiden tiedot on ensin pitänyt kirjoittaa manuaalisesti erillisille lomakkeille. Kirjanpitoaineiston arkistointi toteutetaan niin ikään paperisena.

Prosessi saattaa olla hieman erilainen sen mukaan, millainen on asiakkaan ja kirjanpitäjän välinen työnjako. Saattaa olla, että asiakas on jo itse tiliöinyt tositteet ja tehnyt kirjanpidon valmiiksi, jolloin kirjanpitäjä vain tarkistaa ja tallentaa tiliöinnit. Tilitoimisto voi kuitenkin hoitaa myös asiakkaan reskontran ja laskutuksen, jolloin kirjanpito-ohjelman lisäksi tarvitaan myös mahdollinen laskutusohjelma. Reskontra saatetaan hoitaa joko Excelin, kirjanpito-ohjelman tai erillisen reskontraohjelman avulla. Jos tilitoimistolla ei ole verkkoyhteyttä, joutuu asiakas tällaisessa tilanteessa myös itse maksamaan laskunsa. Sähköinen tiedonsiirtokaan ei ole mahdollista telefaxia lukuun ottamatta.

Tilitoimistoissa toimittiin tällä tavalla 1980-luvulta aina 1990-luvun puoleenväliin asti, sillä oikeastaan vasta ohjelmien muuttuminen Windows-pohjaisiksi ja Internet mahdollistivat sähköisten menetelmien käytön. Tilitoimistoissa tosin joidenkin asiakkaiden kohdalla toimitaan yhä suunnilleen edellä esitetyllä tavalla, jos asiakkaat eivät halua kirjanpidon lisäksi muita palveluita, tai heillä ei ole esimerkiksi Internet-yhteyttä saati tietokonetta.

### **2.2.2 Osa sähköisistä menetelmistä käytössä**

Kun tilitoimistolla on käytössään Internet-yhteys ja esimerkiksi pankkiohjelma, se voi tarjota jo melko monipuolisia palveluita asiakkailleen. Asiakas toimittaa edelleen paperitositteet tilitoimistoon, mutta esimerkiksi maksujen hoitaminen ja laskutus voidaan antaa tilitoimiston tehtäväksi. Tällöin maksut voidaan välittää kustannustehokkaasti ja ammattimaisesti, sillä tilitoimiston hoitaessa yrityksen maksut ostolaskut tulevat kirjanpitoon ajoissa ja samalla tallennustyöllä maksujärjestelmään. Konekielisten maksuliikennepalvelujen avulla kirjanpito saadaan myös osittain automatisoitua, sillä viitteiden avulla maksut kohdistuvat automaattisesti osto- ja myyntireskontrassa oikeille laskuille. Lisäksi tiliotteet voidaan noutaa sähköisiä tietoliikenneyhteyksiä käyttäen. Tiliotteen noudon yhteydessä saapuvat usein myös palaute lähetetyistä maksuista sekä saapune-

den maksujen viitetiedot. (Mäkinen & Vuorio 2002, 139–140; Tomperi 2004, 134–135) Myös palkat voidaan hoitaa ja maksaa yleensä kirjanpito-ohjelmaan integroidulla palkkaohjelmalla. Myyntilaskut joudutaan vielä lähettämään paperimuodossa.

Kun kirjanpito on tehty, asiakkaalle voidaan lähettää erilaisia raportteja sähköpostin välityksellä. Myös viranomaisilmoitukset voidaan tehdä sähköistä tiedonsiirtoa käyttäen. Tyvi-palvelu (”Tietovirrat yritysten ja viranomaisten välillä”) on yrityksille suunnattu yhdenmukainen tapa ilmoittaa tietoja sähköisesti viranomaisille ja viranomaistehtäviä hoitaville tahoille. Verohallinnolle Tyvi-palvelulla voi lähettää vuosi-ilmoituksia, valvontailmoituksia ja yritysten tuloveroilmoituksia sekä tilata ja vastaanottaa työntekijöiden ennakonpidätystietoja. Tilitoimisto saa tällöin käyttöönsä asiamiestunnukset, joilla se voi asioida yritysten puolesta Verohallinnon kanssa. Yritys voi lisäksi valtuuttaa tilitoimiston allekirjoittamaan veroilmoituksen puolestaan. Tiedot ilmoitetaan niin sanottujen Tyvi-operaattorien välityksellä joko täyttämällä verkkolomake tai käyttämällä tiedostosiirtoa. Verkkolomakkeella ilmoitus tapahtuu syöttämällä tiedot Internet-selaimessa avatulle lomakkeelle. Tiedostosiirrolla puolestaan tarkoitetaan sitä, että taloushallinnon ohjelma osaa tuottaa lähetettävän ilmoitustiedoston verohallinnon hyväksymässä muodossa. Tällöin ilmoitettavia tietoja ei tarvitse tallentaa uudelleen. (Pulkinen 2001, 49; Verohallinnon www-sivut) Tositteet ja eri asiakirjat arkistoidaan edelleen paperimuodossa.

Varsinkin pienemmissä ja keskikokoisissa tilitoimistoissa käytetään tällä hetkellä edellä kuvattuja menetelmiä erilaisin muunnelmin. Esimerkiksi Toivosen (2003, 56–59) mukaan Kanta-Hämeen ja Etelä-Pirkanmaan tilitoimistoissa käytetyimpiä sähköisiä menetelmiä vuonna 2003 olivat konekielisten tiliotteiden nouto, raportointi sähköpostilla ja sähköisten viranomaisilmoitusten lähettäminen. Sähköistä arkistointia, elektronista tilinpäätöstä sekä ostotositteiden sähköistä tallennusta käytti tutkimuksen mukaan alle 10 % kyselyyn vastanneista. Tutkimuksesta käy ilmi, että tilitoimistot ovat harkinneet siirtävänsä käyttämään sähköisen taloushallinnon menetelmiä kokonaisvaltaisemmin.

### 2.2.3 Sähköinen automatisoitu taloushallinto

Jotta tilitoimisto voisi hyödyntää sähköisen taloushallinnon tarjoamia mahdollisuuksia parhaalla mahdollisella tavalla, olisi tilitoimiston ja sen asiakkaiden otettava käyttöön verkkolaskut ja ohjelmisto, joka mahdollistaa taloushallinnon tietojärjestelmän sähköistämisen kokonaisuudessaan. Erikokoisten ja eri toimialoilla toimivien yritysten tietojärjestelmät poikkeavat huomattavasti toisistaan taloushallinnon tietojärjestelmät mukaan lukien. Tilitoimistoilla pitää olla monipuoliset ja toimivat järjestelmät, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota sähköisen taloushallinnon palveluita luotettavasti. Osa taloushallinnon valmisohjelmistoista onkin tarkoitettu nimenomaan tilitoimistojen käyttöön. (Granlund & Malmi 2003, 23–24, 49–50) Kokonaisvaltainen ja toimiva järjestelmä voi muodostaa tilitoimistolle jopa strategisen liiketoiminnan tuotantoympäristön, joten sopivan ohjelmiston löytäminen on yksi tilitoimistojen merkittävimmistä haasteista ja investoinneista.

Tilitoimiston olisikin sähköiseen taloushallintoon siirryttäessään ratkaistava, mitä sähköistä kanavaa pitkin ja minkälaisella laitteisto- ja ohjelmistokokoonpanolla tieto kulkee tilitoimiston ja sen asiakkaan välillä. Tilitoimistot voivat hankkia ohjelmistolisenssin johonkin taloushallinnon ohjelmistoon ja tarjota omille asiakkailleen mahdollisuuden ottaa saman ohjelman eri osia omaan käyttöönsä. Tällöin tilitoimistolla ja asiakkaalla ovat yhteensopivat tietojärjestelmät, jolloin joko tilitoimistolla on pääsy asiakkaan tietojärjestelmiin tai tilitoimisto avaa asiakkaalleen väylän omaan tietojärjestelmäänsä. Toisaalta tilitoimisto voi myös tehdä sopimuksen erilaisten operaattorien tai pankkien kanssa asiakkaan verkkolaskujen lähettämisestä tilitoimistoon.

Yksi tapa toteuttaa sähköinen taloushallinto on ASP-sovellusvuokraus (Application Service Provider). ASP-palvelussa on kyse standardin sovellusohjelmiston sopimus pohjaisesta käytön vuokraamisesta Internetin välityksellä. Tilitoimisto ei tällöin hanki ohjelmistolisenssiä, vaan vuokraa ohjelmiston käyttöoikeuden, jolloin ohjelmisto on käytettävissä Internetin välityksellä mistä tahansa ja milloin vain. Sovellukset ja ohjelmistot sijaitsevat palveluntarjoajan palvelimella, ja käyttöliittymäksi riittää tavallinen Internet-selain. ASP-ratkaisun sanotaan olevan suhteellisen helppo ja vaivaton tapa järjestää sähköinen taloushallinto, sillä käyttäjän ei tarvitse huolehtia laitehankinnoista, palveli-

men tai ohjelmiston ylläpidosta, varmuuskopioinnista eikä päivityksistä. (Granolund & Malmi 2003, 21; Tomperi 2004, 137)

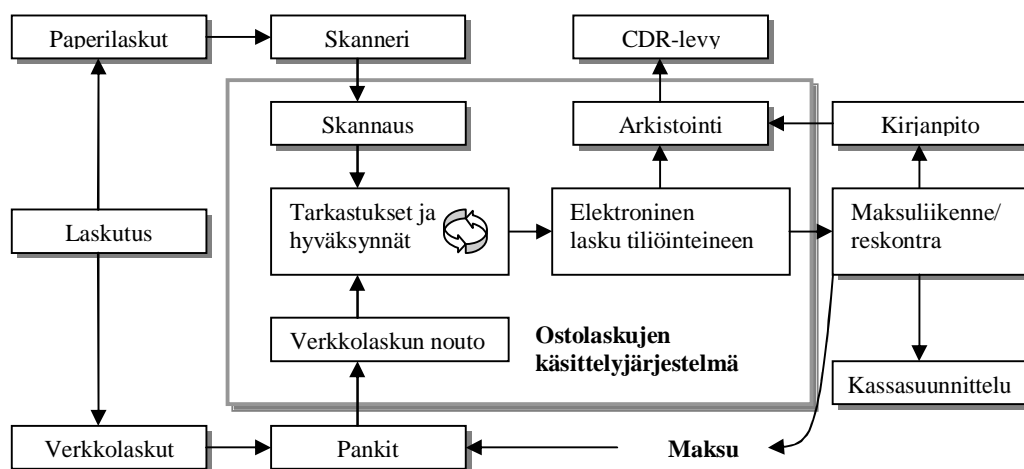
ASP-ratkaisun etuna on lisäksi se, että siihen voivat liittyä myös tilitoimiston asiakkaat, jolloin asiakas ja tilitoimisto ovat reaaliaikaisesti samassa järjestelmässä. Kun tilitoimisto ja sen asiakkaat käyttävät samaa järjestelmää, voi tilitoimisto ottaa asiakkaidensa koko talousprosessin hoitoonsa ja jakaa tehtävät tilitoimiston ja asiakkaan välillä kullekin asiakkaalle parhaiten soveltuvalla tavalla. Tilitoimiston ja sen asiakkaan välinen työnjako muuttuikin huomattavasti, sillä nyt heillä on yhteinen järjestelmä, johon molemmilla on pääsy tietyn rajoituksen. Tilitoimiston asiakkaille riittää pääsy Internetiin, ja asiakas voi ottaa tarvitsemiaan tilitoimiston palveluita käyttöönsä vähitellen. Tavoitteena on, että kertakirjaus ja reaaliaikaisuus asiakkaan ja tilitoimiston välillä toteutuu. ASP-ratkaisun avulla tilitoimisto voi tarjota asiakkailleen palveluita esimerkiksi pelkästä laskutuspalvelusta aina kokonaisvaltaiseen talouspalveluun asti. (Pankakari 2004)

Taloushallinnon automatisointi on mahdollista toteuttaa verkkolaskujen avulla. Verkkolaskujen ja sähköisten laskujen (Electronic Data Interchange – EDI) välillä on kuitenkin eroa, vaikka niistä puhutaan usein samassa yhteydessä ja niillä tarkoitetaan virheellisesti samaa asiaa. Sähköinen lasku on käsitteenä laajempi, sillä se käsittää verkkolaskujen lisäksi EDIFACT-laskun, sähköisen kirjeen (eKirje), kuluttajaverkkolaskun tai verkkopankkilinkin sekä sähköpostilaskun (Vallenius 2005, 39). Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE ry:n mukaan ”*verkkolasku* on sähköinen lasku, jonka tiedot ovat automaattisesti käsiteltävissä ja josta voidaan tuottaa tietokoneen näytölle paperilaskua muistuttava näkymä”. Verkkolaskun vastaanottajina voivat olla yritykset, yhteisöt sekä yksittäiset kuluttajat, ja laskuja voivat lähettää kaikenkokoiset yritykset. Yritysten välisessä verkkolaskutuksessa verkkolaskut siirtyvät suoraan laskuttajan laskutusjärjestelmästä vastaanottajan taloushallinnon järjestelmään, jossa lasku voi siirtyä kierrätykseen, hyväksyttäväksi, maksuunpanoon ja kirjanpitoon. (TIEKEN ja Verkkolaskukonsortion [www-sivut](http://www.sivut)) Suomen ensimmäinen verkkolasku lähetettiin lokakuussa 1999 (Vahtera 2002a, 43).

*EDI-järjestelmiä* on jo pitkään käytetty organisaatioiden välisessä tiedonsiirrossa. Perinteisen EDI-standardin, EDIFACT:in (EDI for Administration Commerce and Transport) mukaisia laskuja käytetään edelleen etenkin suuryritysten tiedonvälityksessä, mutta nykyään niitä otetaan enää melko harvoin käyttöön, eivätkä ne välttämättä sovellu

kyään niitä otetaan enää melko harvoin käyttöön, eivätkä ne välttämättä sovellu esimerkiksi tilitoimistojen tarpeisiin (Vahtera 2002a, 43–45). Suomen Posti Oyj:n *eKirje-palvelu* on puolestaan yhdistelmä sähköistä tiedonsiirtoa sekä paperikirjeitä: Tilitoimiston tietojärjestelmän tiedot voidaan siirtää sähköisesti Postiin, joka hoitaa postitusrutit. Vastaanottaja saa kirjeen paperimuodossa. Useissa ohjelmistoissa on valmiita eKirje-ratkaisuja. (Suomen Posti Oyj:n www-sivut) Laskuja voidaan lähettää sähköisesti myös ihmisten väliseen kommunikointiin tarkoitetun *sähköpostin* välityksellä, mutta tämä ei ole kestävä ratkaisu, sillä kyseinen malli tukee lähinnä vain laskun katselua, kierrätystä ja tulostusta. Tiedot eivät ole rakenteellisesti sellaisessa muodossa, että niitä voitaisiin suoraan hyödyntää vastaanottajan tietojärjestelmissä. Sähköpostilaskujen tietoturva on myös huomattavasti heikompi kuin operaattorien tai pankkien välittämien verkkolaskujen. (Granlund & Malmi 2003, 56; Tomperi 2004, 140)

Verkkolaskut kulkevat verkossa eri muodoissa ja eri välityskanavia pitkin. Pankkisektori on kehittänyt oman *Finvoice*-formaatin, joka on sekä verkkolaskutuksen standardi että pankkien välitysverkko (Pankkiyhdistyksen www-sivut). Verkkolaskuoperaattorit puolestaan välittävät verkkolaskuja eInvoice, TEAPPS- ja PostiXML -formaateissa. Operaattorin tehtävänä on muuntaa lasku tarvittavaan ja haluttuun muotoon ja sen jälkeen välittää lasku eteenpäin. Yritykset voivat näin ollen lähettää ja vastaanottaa verkkolaskunsa niille sopivimmalla menetelmällä. (Vallenius 2005, 39) Kuviossa 3 on esitetty, miten ostolaskut vastaanotetaan ja käsitellään sähköisesti.



Kuvio 3 Sähköinen ostolaskujen vastaanotto (Granlund & Malmi 2003, 57)

Tilitoimiston osoite voidaan merkitä asiakasyrityksen laskutusosoitteeksi, jolloin laskut tulevat suoraan paperisena tilitoimistoon tai sähköisessä muodossa taloushallinnon tietojärjestelmään. Mikäli tilitoimistoon tulee paperisia laskuja, kannattaa ne skannata sähköiseen muotoon, jotta voidaan noudattaa sähköistä prosessia alusta loppuun. Skannauksen lopputuloksena syntyy digitaalinen kuva laskusta. Se ei tallennu koneelliseen muotoon, vaan avaintiedot on tallennettava käsin tai tulkkavaa skannausohjelmaa käyttäen. Tilitoimiston käyttämässä ohjelmassa täytyy joka tapauksessa olla valmius muuntaa paperilaskut sähköiseen muotoon, sillä kaikki yritykset eivät pysty vielä vähään aikaan siirtymään sähköiseen laskutukseen. (Mäkinen & Vuorio 2002, 16–17, 117, 120)

Ostolaskun käsittelyjärjestelmässä lasku lähtee tarkastus- ja hyväksymisprosessiin yleensä sähköpostin muodossa, jolloin kirjanpitäjä tai asiakas saa sähköpostin, jossa kerrotaan laskun tai laskujen odottavan hyväksyntää. Sähköpostissa on mukana esimerkiksi sähköpostiliite tai www-linkki, josta löytyvät laskun tiedot sekä yleensä myös laskun kuva. Jokaiselle laskulle on tehtävä sekä muototarkastus että asiatarkastus. Muototarkastuksen voi tehdä tilitoimisto, sillä sen henkilökunnalla on siihen yleensä paras asiantuntemus. Asiatarkastuksen puolestaan tekee yrityksen vastuhenkilö, joka tekee hyväksymismerkintänsä tietokantaan. (Granlund & Malmi 2003, 57; Mäkinen 2002, 149)

Verkkolaskuihin voidaan merkitä oletustiliöinnit esimerkiksi toimittajan perusteella. Kirjallisuudessa on kuitenkin esitetty eriäviä mielipiteitä oletustiliöintiä toimivuudesta. Mäkinen & Vuorion (2002, 126) mukaan ostolaskujen tiliöinti tulee jäämään suurelta osin käsin tehtäväksi tietokoneavusteiseksi toiminnoksi jatkossakin, eikä se heidän näkemyksensä mukaan haittaa oleellisesti taloushallinnon automaatiokehitystä. He esittävät, että tiliöintityö voidaan tehdä ostolaskun käsittelyprosessin eri vaiheissa, ja oikean vaiheen valinnassa on otettava huomioon kustannustehokkuuden lisäksi myös tiliöinnissä tarvittava ammattitaito sekä sen aiheuttama vastuu. Tilitoimiston ja asiakkaan välisen sopimuksen mukaan tiliöintityö voidaan osittain tehdä yrityksessä tai kokonaan tilitoimistossa. Mikäli osa tiliöinnistä tehdään yrityksessä, on tilitoimiston kuitenkin aina tarkastettava tehdyt merkinnät. (Mäkinen & Vuorio 2002, 126; Mäkinen 2002, 150)

Toiset asiantuntijat kuitenkin uskovat oletustiliöinnin toimivuuteen. Myös monet ohjelmistojen tarjoajat markkinoivat ohjelmissaan ja palveluissaan olevaa automaattista ti-

liöinnin mahdollisuutta. Granlundin & Malmin (2003, 58) mukaan kirjanpidon tiliöinti syntyy parhaimmillaan automaattisesti pelkkien oletustiliöintien hyväksymisellä, mutta he tähdentävät, että tiliöintiä voidaan joutua korjaamaan yrityksen oman tilikartan erityispiirteiden mukaisesti. Vahtera (2002b, 36–37) puolestaan korostaa, että vastaanotetut laskut sekä verkkolaskut on kirjattava heti oletustiliöinnillä kirjanpitoon, jolloin kirjanpito on valmis samalla hetkellä. Korjausmerkintätekniikan avulla tiliöinti voidaan myöhemmin korjata. Vahteran mukaan tärkeää on kuitenkin se, että ostolasku tulee heti huomioiduksi raportoinnissa kuluksi. Tällöin laskun hyväksymiskierros ei vaikuta laskun huomioimiseen tuloksessa ja kassavirtalaskennassa.

Myös myyntilaskut voidaan lähettää sähköisesti Internet-verkossa. Käytännössä laskutus tapahtuu syöttämällä laskutiedot valmiiseen lomakepohjaan, ja samalla kun lasku lähetetään, sen tiedot tallentuvat kirjanpitoon, myyntireskontraan sekä tositarkistoon. Laskujen syötön voi tehdä niin tilitoimisto kuin asiakaskin sovitun työnjaon perusteella. Myös palkanlaskenta, palkanmaksu ja niihin liittyvät ilmoitukset voidaan hoitaa sähköisesti. Ohjelmistoissa on yleensä integroituna palkanlaskenta, jonka avulla voidaan hoitaa maksut, ennakonpidätykset, eläkemaksut, erilaiset vakuutusmaksut sekä ilmoitukset. Erillistä maksuohjelmaakaan ei aina välttämättä tarvita, vaan se on usein integroitu osaksi kokonaisjärjestelmää. (Suomen Yrittäjien [www-sivut](http://www.yrittajat.fi)) Lisäksi ohjelmassa on mahdollisuus noutaa tiliotteet ja viitesierrot sähköisesti.

Mäkisen (2002, 150) mukaan sähköisessä taloushallinnossa ei ole samanlaista kirjanpityötä kuin perinteisessä taloushallinnossa, sillä esimerkiksi vientejä ei tallenneta eikä kirjanpitokirjoja ajeta. Sähköisen taloushallinnon järjestelmässä myyntilaskujen, ostolaskujen sekä tiliotteiden tiedot siirtyvät automaattisesti kirjanpitoon. Tämä tarkoittaa Mäkisen & Vuorion (2002, 144–148) mukaan oikeastaan sitä, että kirjanpito-ohjelma käyttää taloushallinnon tietokantaa, jossa tositteet ovat sähköisessä muodossa. Kirjanpito ei siis ole erillinen tositteiden ja kirjanpitokirjojen kokonaisuus, vaan taloushallinnon tietokanta, jossa on kirjanpitoaineistoa. Paperiton kirjanpito onkin Mäkisen & Vuorion mukaan ohjelma, joka käyttää paperittomien tositteiden tietoja hyväksi tulostaakseen kirjanpitolaissa säädettyjä tulosteita kuvaruudulle. Juokseva kirjanpito muuttuu joka tapauksessa sähköiseen taloushallintoon siirryttäessä: kirjanpidon automatisoituessa painopiste siirtyy rutiinitallennuksesta täsmäytyksiin, jaksotuksiin ja jatkuvaan informaation tuottamiseen. Vahteran (2000, 32) mukaan onkin teknisesti mahdollista luoda ympä-



ristö, jossa rutiinikirjanpitoa ei ole, ja kirjanpitäjän ainoaksi tehtäväksi jää sen valvonta, että kaikki toimii oikein. Sähköisesti voidaan hoitaa myös asiakkaan talous- ja kannattavuusraportointi sekä sähköinen viranomaisraportointi elektronisine tilinpäätöksineen (Lätti 2000, 37).

Verkkolaskut ja ylipäänsä koko sähköinen kirjanpitoaineisto luonnollisesti arkistoidaan sähköisesti. Erilaiset sähköiset taloushallintojärjestelmät toimivat sähköisinä arkistoina, joihin voidaan laskujen lisäksi arkistoida päivä- ja pääkirjat, tilinpäätösdokumentit sekä muuta taloushallinnon dokumentointia. Näitä sähköisiä laskuarkistoja kutsutaan myös laskuhotelleiksi. Sähköisistä arkistoista tositteiden haku on tehokkaampaa kuin perinteisistä arkistoista, sillä hakukriteereinä voidaan käyttää muitakin ehtoja kuin tositenumeroita. Kirjanpitolainsäädännössä säännellään pääasiassa juuri tositteiden säilyttämistä konekielisessä muodossa: Kirjanpitolain mukaan sähköisessä muodossa oleva tositemateriaali ja kirjanpitokirjat voidaan säilyttää koneellisilla tietovälineillä, joista tavallisin on CDR-levy. (Tomperi 2004, 135, 140) Tilitoimisto voi arkistoida samalle CDR-levylle usean asiakkaan tositteet. Mäkinen & Vuorio (2002, 130) esittävät, että sähköiset arkistot ovat myös varmempia kuin paperiset. Lätti (2000, 36) mukaan toimivaa arkistoratkaisua voidaan pitää perusedellytyksenä paperittomien laskutusjärjestelmien kehittymiselle.

## **2.3 Sähköisen taloushallinnon kehitykseen vaikuttaneet tekijät**

### **2.3.1 Kehitystä edistäneet tekijät**

Sähköisen taloushallinnon kehittämiseen, käyttöönottoon ja yleistymiseen ovat vaikuttaneet yhtäaikaaisesti useat eri tekijät. Ehkä merkittävin edistysaskel oli 30.12.1997 voimaan tullut uusi kirjanpitolaki, joka ottaa huomioon EU-direktiivien vaatimukset sekä kehittyneen tekniikan tarjoamat mahdollisuudet (Vahtera & Salmi 1998, 8). Tuolloin uudistettiin kirjanpitolain menetelmäsäännökset, ja lakiin lisättiin määräyksiä muun muassa paperittomasta kirjanpidosta sekä sähköisestä viranomaisraportoinnista. Kirjanpitolain (1336/1997) kahdeksannessa pykälässä säädetään koneellisten tietovälineiden hyväksikäytöstä, ja sen mukaan tositteet ja kirjanpitomerkinnot saadaan tehdä sekä säi-

lyttää koneellisilla tietovälineillä, mutta kirjanpitovelvollisen on tarvittaessa voitava saattaa tiedot selväkieliseen kirjalliseen muotoon. Tasekirjan on kuitenkin oltava paperitulosteina. (KPL 2 luku 8 §)

Vanhan kirjanpitolain voimassaoloaikana nähtiin, että kirjanpitomenetelmiin vaikuttavat säännökset vanhenevat nopeasti, ja lain muuttaminen on melko hidasta. Jotta jatkossa uutta tekniikkaa voitaisiin hyödyntää entistä nopeammin, päädyttiin siihen, että lakitekstit antavat vain yleisehdot, ja tarkasta sääntelystä vastaa kauppa- ja teollisuusministeriö. (Vahtera 1997, 18) Kauppa- ja teollisuusministeriö antoi vuonna 1998 kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä päätöksen, jossa täsmennetään kirjanpitolain paperittoman kirjanpidon säännöksiä (KTMP 47/1998). Lisäksi kirjanpitolautakunta antoi vuonna 2000 yleisohjeen koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä (Kirjanpitolautakunta 2000). Julkishallinto tukee sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa myös muilla tavoin. Julkinen hallinto antoi vuonna 2003 suosituksen, jonka tavoitteena on edistää verkkolaskutukseen siirtymistä (JHS-155). Lisäksi EU:n alv-direktiivi mahdollistaa sähköisen laskun käytön. Käyttöönottoa on lisännyt myös se, että Suomessa verkkolaskua ei tarvitse allekirjoittaa eikä käyttää varmenteita kotimaisten verkkolaskujen yhteydessä. (Vallenius 2005, 41) Lisäksi Suomen pankkijärjestelmän edistyneisyys sekä viranomaisraportoinnin sähköistämishalu ovat edistäneet sähköistymistä (Dahlberg 2004, 36–37).

Sähköisen taloushallinnon kehittymisen ja käyttöönoton ovat mahdollistaneet myös informaatioteknologian kehittyminen sekä Internetin käytön yleistyminen (Dahlberg 2004, 36). Internet on luonut uuden tavan levittää ja hakea informaatiota globaalisti; sen avulla voidaan siirtää asiakirjoja ja tietoja sähköisesti yrityksestä toiseen ja tietokoneelta toiseen. Osa taloushallinnon ohjelmistoista on jo www-pohjaisia, ja ne mahdollistavat taloushallinnon sähköistämisen kokonaisuudessaan. Internet onkin tuonut huomattavasti uusia mahdollisuuksia tehostaa taloushallintoa, ja sen avulla on luotu kokonaan uusia toimintamalleja. Esimerkkinä tästä ovat juuri ASP-ratkaisut. Internetin rinnalla yleistä sähköistä kehitystä on tukenut myös kehitys verkko-, tietokanta-, laitteisto- ja ohjelmistoteknologioissa (Granlund & Malmi 2003, 28–29).

Sähköisen taloushallinnon kehitystä pyritään edistämään monimuotoisella yhteistyölläkin. Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry on perustanut Verkkolaskufoorumin verk-

kolaskutuksen kehittäjien, toimittajien, asiantuntijoiden ja käyttäjien yhteistyöfoorumiksi ja kohtaustapaikaksi. TIEKE ry myös koordinoi verkkolaskufoorumin käytännön toimintaa sekä ylläpitää osoitteistoa yrityksistä, jotka pystyvät lähettämään ja/tai vastaanottamaan verkkolaskuja. Aloitteen Verkkolaskufoorumin rakentamiseksi ovat tehneet Pohjoismaiseen verkkolaskukonsortioon kuuluvat pankit ja verkkolaskuoperaattorit, jotka ovat TIEKE ry:n jäseniä. Pohjoismaisen verkkolaskukonsortion tavoitteena on puolestaan levittää yhteiset verkkolaskutukseen liittyvät standardit ja toimintamallit ensin Pohjoismaihin ja myöhemmin myös laajemmin Eurooppaan. (TIEKE ry:n www-sivut; Verkkolaskukonsortion www-sivut)

Dahlbergin (2004, 36–37) mukaan sähköisen taloushallinnon kehittymiseen on vaikuttanut paljolti suuryritysten halu saada omat ostolaskunsa sähköisinä. Jo nyt osa suuryrityksistä edellyttää, että heidän alihankkijansa lähettävät laskunsa sähköisesti. Dahlberg myös ennustaa, että yhä useamman yrityksen on lähitulevaisuudessa otettava kantaa asiakkaille lähetettäviin sähköisiin myyntilaskuihin, koska asiakkaat vaativat niitä tehostaakseen ostolaskujen käsittelyä. Dahlbergin mukaan merkitystä on ollut myös asenteiden sekä taloushallinnollisen ajattelutavan muutoksilla. Nykyään odotuksia liitetään esimerkiksi sisäisen laskennan ja taloussuunnittelun kasvuun, talous- ja verokonsultoinnin lisääntymiseen tai tilitoimistotyypin palvelumallin, taloushallinnon ulkoistamisen ja talouspalvelukeskusten lisääntymiseen.

Sähköisen taloushallinnon yleistymistä ovat edistäneet myös sen käyttöönotosta saavat hyödyt. Manuaalisen työn vähenemisen lisäksi sähköisen taloushallinnon ratkaisujen on arvioitu nopeuttavan tiedon kulkua, vähentävän virhealttiutta ja selvittelytyötä sekä parantavan tiedon ajantasaisuutta ja jäljitettävyyttä. Sähköisen taloushallinnon ansiosta ajankäyttö kohdennetaan järkevämmiin. (Granlund & Malmi 2003, 53, 58) Tietotekniikkavalmiuksien kehittämisen myötä asiakaspalvelu tilitoimistoissa paranee, tehtävistä suoriudutaan entistä nopeammin, päällekkäisten tietojen syöttö vähenee ja muutoksiin reagoidaan nopeammin kuin aikaisemmin. (Saloranta 2001, 46)

Tutkimusten mukaan sähköisen taloushallinnon menetelmät myös vähentävät kustannuksia. Yhden yrityslaskun käsittelykustannusten on arvioitu olevan sekä lähettäjän että vastaanottajan kustannukset yhteenlaskettuna keskimäärin noin 30 euroa, ja laskujen vastaanoton osuus näistä käsittelykustannuksista on noin 80 prosenttia. Verkkolaskutuk-

sella kustannukset voidaan tutkimusten mukaan jopa puolittaa paperilaskutukseen verrattuna. (Vallenius 2005, 40) Optimistisimpien arvioiden mukaan yritykset saavuttavat jopa 50–90 prosentin kustannussäästöt (Granlund & Malmi 2003, 58). Dahlbergin (2004, 37) mukaan varsinkin viranomaisraportoinnissa on erityisen paljon kustannussäästön mahdollisuuksia. Sähköisestä viranomaisraportoinnista on hyötyä muutenkin: yritykset hyötyvät, kun erilliset vero-, tilasto- ja kaupparekisteri-ilmoitukset jäävät pois ja tiedot voidaan lähettää suoraan kirjanpitojärjestelmästä. Viranomaiset puolestaan hyötyvät, kun tiedot tulevat yhtenäisinä ja suhteellisen virheettöminä sekä jo valmiiksi sähköisessä muodossa. (Mäkinen 2002, 153)

### **2.3.2 Kehitystä hidastaneet tekijät**

Vaikka sähköisen taloushallinnon kehitystä edistäneitä tekijöitä on paljon, ei sähköistä taloushallintoa ole otettu käyttöön yhtä nopeasti kuin on oletettu. Esimerkiksi Vahtera (2000, 30) kirjoitti vuonna 2000 ilmestyneessä artikkelissaan, että vuonna 2004 “varmaan jo yli puolet laskuista tulee olemaan verkkolaskuja”. Vahteran ennustus ei ole aivan toteutunut, sillä Kaskisen (2004, 51) mukaan vuonna 2004 laskuvirrasta vasta noin kolme prosenttia eli 3,2 miljoonaa laskua välitettiin verkossa, ja verkkolaskuja vastaanotti Suomen 220 000 yrityksestä vasta arviolta 1 500 yritystä.

Dahlbergin (2004, 36) mukaan edellä mainittu kolmen prosentin arvio toteutui jo vuonna 2003. Hänen mukaansa vuonna 2002 laskuista vain 0,5 prosenttia oli sähköisiä, joten sähköisten laskujen määrä kuitenkin jopa kuusinkertaistui vuodessa. Dahlberg arvioi lisäksi, että kasvun ilmeisesti käynnistyttyä se todennäköisesti vielä kiihtyy muiden vastaavien innovaatioiden leviämisestä saatujen kokemusten perusteella. Vallenius (2005, 41) puolestaan kirjoittaa, että tammikuussa 2005 ostolaskuista noin neljä prosenttia oli verkkolaskuja. Hänen mukaansa verkkolaskumäärien ennustetaan nousevan ostolaskujen osalta yli 30 prosenttiin ja myyntilaskujen osalta yli 65 prosenttiin vuoteen 2007 mennessä.

Yksi sähköisen taloushallinnon kehitystä hidastanut yhteinen tekijä on ollut standardoinnin puuttuminen. Standardointia tarvittaisiin muun muassa tilikarttaan, viranomaisraportointiin sekä verkkolaskutukseen. Lisäksi tarvittaisiin standardeja hyödyntäviä tie-

tojärjestelmiä sekä ohjelmistoja, jotka käsittelevät näitä standardeja. Tärkeä syy esimerkiksi verkkolaskutuksen yleistymisen hitauteen on ollut yleisesti hyväksytyin sähköisen laskustandardin sekä standardia käsittelevien ohjelmistojen puuttuminen. Jos yritysten toisilleen lähettämät laskut perustuisivat samaan standardiin, saataisiin verkkolaskujärjestelmä ja sen mukanaan tuomat mahdolliset kustannussäästöt nopeammin useampien yritysten käyttöön. (Dahlberg 2004, 36–37)

Myös tietoturva ja luottamuksen puute erilaisia sähköisiä menetelmiä kohtaan ovat hidastaneet sähköisen taloushallinnon leviämistä. Totuushan varmasti on, että täydellistä tietoturvaa ei ehkä koskaan pystytä saavuttamaan (Vahtera & Salmi 1998, 10). Sähköiseen taloushallintoon liittyy myös muita riskejä: taloushallinnon järjestelmä voi lakata toimimasta palveluntarjoajan ongelmien takia, laitteistoissa tai ohjelmistoissa voi olla ongelmia tai ulkoistettuja palveluita tarjoava yritys saattaa mennä konkurssiin (Gullkvist 2001, 89).

Tilitoimistoalalla sähköisen taloushallinnon leviämistä hidastavat ja osaltaan rajoittavat myös asiakkaiden asenteet niin laskentatoimea kuin tietotekniikkaakin kohtaan sekä heidän tietoteknisen osaamisensa ja laitteidensa taso. Monissa pienissä asiakasyrityksissä laskentatoimi on kehittymätöntä, ja kirjanpitoa pidetään lähinnä välttämättömänä pahana. Tällöin jo ajatus laskentatoimen käytöstä johtamisen apuvälineenä on vieras (Lith 2004, 24). Asiakasyrityksillä ei ole mielenkiintoa myöskään panostaa taloushallinnon ohjelmiin. Monissa yrityksissä uuden tietotekniikan tuntemus ja hyväksikäyttö on hyvin vähäistä, eivätkä kaikki yritykset välttämättä omista edes Internet-yhteyttä, saati tietokonetta. Mikäli asiakkaalla olisikin käytössään jokin taloushallinnon ohjelmisto, siitä ei usein suoraan kyetä siirtämään tietoja tilitoimiston järjestelmiin, sillä ohjelmistojen erilaisuus ja yhteensopimattomuus ovat vielä liian suuri este sähköiselle tiedonvälitykselle (Saloranta 2001, 45–46).

Etenkin pienissä tilitoimistoissa ongelmana on myös se, etteivät työntekijät tai yrittäjäomistaja pysty irrottautumaan palvelutuotannosta juuri viikkoa pidemmäksi ajaksi (Vahtera 2000, 32). Tällöin uuden käytännön opiskelulle ei yksinkertaisesti ole mahdollisuutta. Ajan lisäksi muista voimavaroista kuten rahasta, tiedosta tai oppimishaluisesta työvoimasta saattaa olla pulaa. Tämä ei koske ainoastaan tilitoimistoja, vaan kaikkia muitakin yrityksiä, jotka suunnittelevat sähköiseen taloushallintoon siirtymistä.

Sähköistymiskehityksen esteenä saattaa olla lisäksi organisaatioissa esiintyvä muutosvastarinta. Järvenpään ym. (2001, 302–303) mukaan muutosvastarinta on luonnollista, ja sitä esiintyy lähes poikkeuksetta muutosten yhteydessä. Ihmiset haluavat pitää kiinni totutuista toimintatavoista, kokevat muutoksen uhkaavan omaa asemaa tai toimintamahdollisuuksia ja suhtautuvat skeptisesti muutosten hyödyllisyyteen. Muutosvastarinta aiheutuu tavallisesti monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ja se perustuu yleensä tulevaisuuden ennakoimattomuuden aiheuttamaan epävarmuuteen ja uhkakuviin. Usein pelätään, ettei oma osaaminen riitä uudessa tilanteessa.

Taloushallinnon ohjelmistohankinta ei siis ole Granlundin & Malmin (2003, 143) mukaan vain tekninen projekti, vaan sitä voidaan kutsua sosio-tekniseksi projektikonaisuudeksi. Tutkimusten ja käytännön kokemuksen perusteella suurimmat ongelmat tällaisissa projekteissa liittyvät lähes poikkeuksetta inhimillisiin, eivät teknisiin tekijöihin. Kaiken kaikkiaan on huomattava, että sähköinen taloushallinto muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa tehdä työtä. Ihmiset ja tavat muuttuvat kuitenkin hitaammin kuin teknologia kehittyy, joten muutosprosessi on hidaskäyttöinen ja sen toteuttamisessa on oltava pitkäjänteinen ja kärsivällinen. Uuden innovaation ja sen aiheuttaman muutoksen suunnittelussa ja johtamisessa on lisäksi olennaista yhdistää muutos yrityksen strategiaan, liiketoiminnan kehittämiseen ja toiminnassa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen (Järvenpää ym. 2001, 303).

## 3 SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO TILITOIMISTON LIIKETOIMINTAA MUUTTAVANA INNOVAATIONA

### 3.1 Sähköinen taloushallinto innovaationa

#### 3.1.1 Innovaatioiden luokittelua

Koska innovaatio on käsitteenä melko laaja ja epämääräinen, voidaan innovaatioita luokitella usealla eri tavalla. Taulukossa 1 sivulla 32 on esitetty Harisaloa (1984) ja Lemola & Loviota (1984) mukaillen yksi tapa luokitella innovaatioita. Vaikka luokittelu on jo yli 20 vuotta vanha, katsotaan sen silti sopivan käytettäväksi tässä tutkielmassa.

Innovaatiotutkimus on perustunut lähes yksinomaan *teknologisiin innovaatioihin*, ja teknologiaa ja innovaatioita pidetään jopa toistensa synonyymeinä. Monet tutkijat ovat tutkineetkin innovaatiota pääasiassa tuotantoteknologisena prosessi-innovaationa, vaikka innovaatio sisältää sekä hallinnollisia että teknologisia muutoksia (Schroeder 1990, 26). Esimerkiksi Green, Gavin & Aiman-Smith (1995, 203) kuvailevat innovaation ensisijaisesti uuden teknologian tuottamiseksi, kehittämiseksi ja käyttöönotoksi organisaatiossa.

Harisalon (1995, 25) mukaan teknologiaa voidaan pitää välineenä saavuttaa halutut tavoitteet sekä keinona laajentaa ihmisten käytännöllisiä mahdollisuuksia. Se on ikään kuin perusta, jota kehittämällä, muokkaamalla ja yhdistämällä on mahdollista luoda erilaisia innovaatioita ja tehdä niistä entistä taloudellisempia, toimivampia ja kestävämpiä. Lisäksi jotkut tuotteista perustuvat ainoastaan yhteen teknologiaan, kun taas toisten tuotteiden valmistamiseksi vaaditaan kykyä yhdistellä useita erilaisia teknologioita. (Harisalo 1995, 25) Lemolan & Lovion (1984, 13–14) mukaan useat innovaatiotutkijat korostavatkin juuri tekniikan systeemiluontoisuutta eli eri teknologioiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Tämän käsityksen mukaan teknologia ei koostu erillisistä osista, vaan toisiaan täydentävistä ja toisistaan riippuvista osista. Esimerkiksi Dahlbergin (2004, 37) mukaan sähköinen taloushallinto merkitsee usean uuden teknologian leviämistä.

Taulukko 1 Innovaatioiden luokittelu (mukaillen Harisalo 1984, 30–37; Lemola & Lovio 1984, 14–15)

<p><u>Innovaation luonne</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Teknologiset innovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luonteeltaan aineellisia; ovat tulos materiaalin kehittamisestä ja yhdistämisestä</li> <li>- pääasiassa yritysten kehittämiä, tuottamia ja markkinoimia hyödykkeitä sekä tieteellis-teknisen kehityksen synnyttämää teknologiaa</li> </ul> </li> <li><b>2. Sosiaaliset innovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luonteeltaan aineettomia toisin kuin teknologiset innovaatiot</li> <li>- muut kuin teknologiset innovaatiot</li> </ul> </li> <li><b>3. Organisaatioinnovaatiot/ Hallinnolliset innovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuotannon ja yleisesti toiminnan organisointi ja kehittäminen entistä tarkoituksenmukaisemmallalla tavalla</li> </ul> </li> </ol> <p><u>Innovaation tyyppi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Perusinnovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luonteeltaan ratkaisevasti uusille käsitteille ja toimintatavoille perustuvia innovaatioita</li> <li>- kehittäminen ja omaksuminen edellyttävät uusien tietojen, taitojen ja käyttäytymismallien luomista ja oppimista</li> <li>- perustuvat usein tieteellis-tekniseen perustutkimukseen tai soveltavaan tutkimukseen</li> </ul> </li> <li><b>2. Parannusinnovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luonteeltaan perusinnovaatiosta johdettuja ja niihin perustuvia innovaatioita; perusinnovaatioiden määrällistä, laadullista ja funktionaalista parantamista</li> <li>- perustuvat perusinnovaation teoriaan ja käsitteille</li> <li>- parantavat vähitellen teknologian hyväksikäyttöä ja kehittelyä</li> <li>- syntyvät kilpailutilanteessa ja kilpailun ohjaamina</li> </ul> </li> <li><b>3. Tuote-/palveluinnovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakkaille tarkoitettuja tuotteita ja palveluksia</li> <li>- tuotevalikoiman ja uusien tuotteiden kehittäminen sekä vanhojen tuotteiden parantaminen markkina-aseman ja tuotteen hintatason säilyttämiseksi</li> </ul> </li> <li><b>4. Prosessi-innovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- menetelmiä tai välineitä tuoteinnovaatioiden tuottamiseksi</li> <li>- tuotantokustannusten alentaminen ja tuotannon varmuuden lisääminen</li> </ul> </li> </ol> <p><u>Innovaatioita koskeva päätöksenteko</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Aktori-innovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omaksuja vastaa itsenäisesti innovaation omaksumisesta</li> </ul> </li> <li><b>2. Auktoriteetti-innovaatiot</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- omaksuja ei pysty itsenäisesti päättämään innovaation omaksumisesta</li> </ul> </li> </ol>
---



Teknologiset innovaatiot sisältävät kehitystä niin uudessa teknologiassa kuin myös tiedossa ja teknisessä taitotiedossa. Uudet innovaatiot kuten Internet ja sähköinen liiketoiminta luovat pk-yrityksille mahdollisuuksia kilpailla tehokkaasti suurten yritysten hallitsemilla markkinoilla. (Sisaye 2001, 103–104) Teknologinen innovaatio sisältää uuden työkalun, fyysisen laitteen tai työn rakenteeseen liittyvän tekniikan esittelyn, ja se muuttaa tapaa, miten tuotteet ja palvelut tuotetaan ja toimitetaan (Damanpour 1987, 677). Sähköistä taloushallintoa voidaankin pitää pääasiassa teknologisenä innovaationa, sillä esimerkiksi tilitoimistoissa sen avulla muutetaan palvelujen tuottamisen tapaa. Sähköinen taloushallinto on lisäksi kehittynyt useiden teknologisten innovaatioiden ansiosta.

*Hallinnollinen innovaatio/organisaatioinnovaatio* on suunniteltu parantamaan sisäistä kontrollia, kirjanpidon ja tilintarkastuksen järjestelmiä, organisaatiojärjestelmiä ja -rakteita, hallinnollisia prosesseja, johtamisjärjestelmiä ja osastojen yhteensovitusta (Sisaye 2001, 108). Damanpourin (1987, 677) mukaan organisaatioinnovaatio muuttaa rekrytointi- ja henkilöstöpolitiikkaa, organisatoristen järjestelmien rakennetta sekä kontrolli- ja motivaatiojärjestelmiä budjetoitijärjestelmät mukaan lukien. Koska sähköinen taloushallinto liittyy laskentatoimen informaatiojärjestelmän prosessien tehostamiseen, voitaisiin se ymmärtää hallinnollisena innovaationa. Sinänsä organisaatio- tai johtamisjärjestelmiä se ei kuitenkaan muuta. Lisäksi sähköinen taloushallinto voidaan käsittää *parannusinnovaationa*, sillä se perustuu jo olemassa olevaan teknologiaan. Siinä ei siis ole kyse kokonaan uudesta asiasta. On arvioitu, että parannettujen innovaatioiden osuus kaikista innovaatioista on noin 90 prosenttia (Rothwell & Gardiner 1990, 219).

*Palvelu-/tuoteinnovaatio* on niiden hyötyjen joukko, jonka yritys tuottaa asiakkaalleen (Normann 1984, 36). Tuotteen tai palvelun lisäksi yrityksellä on oltava tuottamisjärjestelmä eli mekanismi, jonka avulla halutut hyödyt tuotetaan asiakkaalle. Tätä mekanismia voidaan kutsua *prosessi-innovaatioksi*, jota voidaan kehittää samalla tavalla kuin tuotetta tai palvelua. (Harisalo 1995, 32) Normannin (1984, 37) mukaan prosessi-innovaatioita ovat lisäksi palvelun toimitusjärjestelmä, palveluajatus, yrityskuva, organisaation kulttuuri ja filosofia sekä markkinasegmentti. Tämän käsityksen mukaan prosessi-innovaatiot voivat siis olla erityisen monimutkaisia ja abstrakteja. Sähköinen taloushallinto voidaan nähdä eräänlaisena prosessi-innovaationa, sillä sitä hyödyntävät ohjelmat ovat tilitoimistoissa palveluiden tuottamisjärjestelmiä. Sähköisen taloushallinnon ansiosta on mahdollista toisaalta myös kehittää erilaisia palveluinnovaatioita.

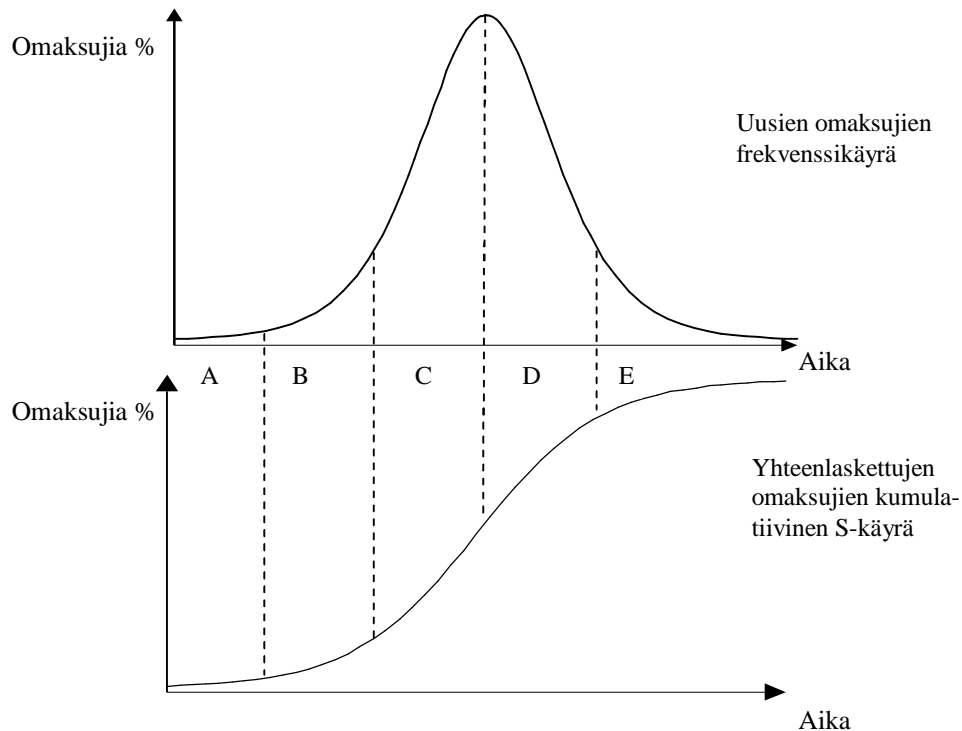
Rogers & Schoemaker (1971, 270) jakavat innovaatiot päätöksenteon näkökulmasta *aktori-innovaatioihin sekä auktoriteetti-innovaatioihin*. Harisalo (1984, 35) määrittelee aktori-innovaatiot sellaisiksi innovaatioiksi, joita koskevat omaksumispäätökset omaksumista voi tehdä itsenäisesti. Auktoriteetti-innovaatiot ovat puolestaan innovaatioita koskevia päätöksiä, jotka tehdään säädetyin vallan ja auktoriteetin nojalla. Sähköistä taloushallintoa voidaan pitää aktori-innovaationa, sillä lainsäädännön perusteella yritysten ei ole pakko ottaa sähköisiä menetelmiä käyttöönsä, vaikka kirjanpitolaki paperittoman kirjanpidon sallii. Toisaalta eduskunta hyväksyi kesällä 2004 verotusmenettelylain muutoksen, jonka mukaan Verohallitus voi määrätä, että yrittäjän on annettava laissa mainitut tiedot sähköistä tiedonsiirtomenetelmää käyttäen. Verohallituksessa onkin valmisteltu päätöstä siitä, keille sähköinen ilmoittaminen tulee pakolliseksi ja milloin. (Ala-Risku 2004, 48) Sähköisten menetelmien käyttäminen ei siis välttämättä jää tulevaisuudessa yrittäjien vapaaehtoiseksi valinnaksi.

### **3.1.2 Innovaatioiden leviäminen ja omaksuminen**

Rogers (1995, 5) määrittelee innovaation diffuusion eli leviämisen tietyssä sosiaalisessa järjestelmässä tapahtuvaksi prosessiksi, jossa innovaatio leviää kommunikointikanavia pitkin ajan kuluessa omaksujalta toiselle. Innovaation diffuusion liittyy näin ollen neljä pääelementtiä, jotka ovat tunnistettavissa kaikissa diffuusiitutkimuksissa: innovaatio, kommunikaatiokanavat, aika ja sosiaalinen järjestelmä. (Rogers 1995, 10) Hölttä (1982, 4) puolestaan näkee innovaation omaksumisen tai käyttöönoton tapahtumana, jossa kulluttajat punnitsevat innovaation hankkimiseen liittyviä etuja ja haittoja sekä tekevät ostopäätöksen saatujen kokemusten perusteella. Omaksumisessa edetään Höltän mukaan siis yksilöllisesti tietoisuusvaiheesta innovaation hyväksymiseen ja käyttöönottoon.

Innovaatioita omaksutaan hyvin eriaikaisesti, ja innovaation diffuusiota voidaan kuvata sekä lähes normaalijakaumaa noudattavalla frekvenssikäyrällä että kumulatiivisella S-käyrällä (kuvio 4). Innovaation omaksujat jaetaan innovatiivisuutensa perusteella tyypillisesti viiteen eri luokkaan: innovaattoreihin (A), aikaisiin omaksujiin (B), aikaiseen enemmistöön (C), myöhäiseen enemmistöön (D) sekä vitkastelijoihin (E). Innovaation leviämispöytäalaksi vain muutamat omaksuvat uutuuden, mutta pian diffuusiokäyrä alkaa nousta, kun yhä useammat omaksuvat innovaation. Tämän jälkeen

innovaation omaksujien määrä alkaa vähentyä, koska jäljellä on enää yhä vähemmän yksilöitä tai yrityksiä, jotka eivät ole omaksuneet innovaatiota. Vähitellen nousu tasoittuu ja diffuusioprosessi loppuu. Omaksumisnopeus vaihtelee aina innovaatioittain. (Rogers 1995, 22–23)



Kuvio 4 Innovaation diffuusiota kuvaavat käyrät (Rogers 1995, 22–23)

Innovaatiotutkimuksissa on havaittu, että innovaatiolla on viisi ominaispiirrettä, jotka vaikuttavat huomattavasti innovaation omaksumisnopeuteen. Nämä ominaispiirteet ovat suhteellinen etu, yhteensopivuus, kompleksisuus, kokeiltavuus sekä tulosten havaittavuus. (Rogers 1995, 15–16) *Suhteellinen etu* innovaation ominaisuutena tarkoittaa sitä, kuinka suureksi yksilö kokee innovaatiosta saatavan hyödyn verrattuna sen korvaamaan innovaatioon. Innovaation tulisi ratkaista yrityksen ongelmia tai tarjota niille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Mitä edullisempi, parempi, tehokkaampi ja toimivampi innovaatio on, sitä todennäköisemmin yritykset omaksuvat sen käyttöönsä. (Beatty, Shim & Jones 2001, 339; Harisalo 1995, 52) Sähköisen taloushallinnon yleistymistä voidaan selittää juuri siitä saatavien hyötyjen vuoksi.

*Yhteensopivuus* tarkoittaa puolestaan sitä, kuinka hyvin innovaatio sopii jo olemassa oleviin normeihin ja järjestelmiin sekä kuinka hyvin se vastaa omaksujan arvoja, aikai-

sempia käytäntöjä ja kokemuksia. Innovaatio omaksutaan helpommin, mikäli se on yhteensopiva yrityksen kulttuuriin, arvoihin, etusijalle asetettuihin työkäytäntöihin ja olemassa olevaan infrastruktuuriin. (Beatty ym. 2001, 340; Harisalo 1995, 53) Myös Burns & Scapenin (2000, 17) mukaan on todennäköistä, että olemassa oleviin ajattelutapoihin, normeihin ja käyttäytymiseen sopeutuva uusi käytäntö on helpompi ottaa käyttöön kuin sellainen, joka haastaa vanhan rutiinin. Aikaansa seuraavien ja muutosorientoituneiden tilitoimistojen saattaa olla suhteellisen helppo omaksua sähköisen taloushallinnon menetelmiä käyttöönsä, sillä ne ovat muokanneet järjestelmiään vähitellen, ja asenteet sähköistä taloushallintoa kohtaan ovat positiiviset. Perinteisiä menetelmiä käyttävien ja muutosta vastustavien tilitoimistojen on sitä vastoin vaikeampi ottaa innovaatiota käyttöönsä, sillä niiden on yleensä muutettava suhtautumistaan ja järjestelmiään radikaalisti.

*Kompleksisuudella* tarkoitetaan sitä, kuinka helppo innovaatio on käsittää, ymmärtää ja soveltaa käytäntöön. Innovaatio saattaa herättää vastustusta yrityksen henkilökunnan keskuudessa, jos sen omaksuminen edellyttää muutoksia totuttuihin työtapoihin tai uusien taitojen oppimista. Innovaation kompleksisuus ei täten ole innovaation omaksumista edistävä tekijä. (Beatty ym. 2001, 339; Harisalo 1995, 53) Sähköinen taloushallinto tulee nimenomaan muuttamaan ihmisten tapaa tehdä työtä sekä työn luonnetta. Sähköisen taloushallinnon myötä on kehitettävä uusia menettelytapoja ja työrutiineita, ja lisäksi tarvitaan uusia taitoja ja teknologista taitotietoa. (Gullkvist 2001, 90) Sähköisen taloushallinnon kompleksisuus onkin yksi sen leviämistä hidastaneista tekijöistä.

*Kokeiltavuus* merkitsee sitä, missä määrin innovaatiota voidaan kokeilla käytännössä rajoitetussa mittakaavassa ennen innovaation täydellistä omaksumista. Innovaation kokeilu pienessä mittakaavassa auttaa yrityksiä kartoittamaan innovaation toimivuutta ja vaikutuksia ja edistää näin sen omaksumista. (Rogers 1995, 16) Sähköisen taloushallinnon omaksumista helpottaa se, että joistakin taloushallinnon ohjelmistoista voidaan ottaa käyttöön osia vähitellen, ja näin pystytään kartoittamaan ohjelman soveltuvuutta yrityksen tarpeisiin. Lisäksi esimerkiksi joidenkin palveluntarjoajien Internet-sivuilla voi kokeilla ohjelman toimivuutta tai niiltä voi tilata ohjelmiston kokeilukäyttöön. Ohjelmistotalojen edustajat myös vierailevat yrityksissä ja esittelevät ohjelmiaan. Vaikka ohjelmaa voikin kokeilla, ei se silti takaa, että ohjelma soveltuu yrityksen tarpeisiin käy-

tännössä. Sähköistä taloushallintoa hyödyntävän ohjelmiston valinta sisältää siten aina riskin.

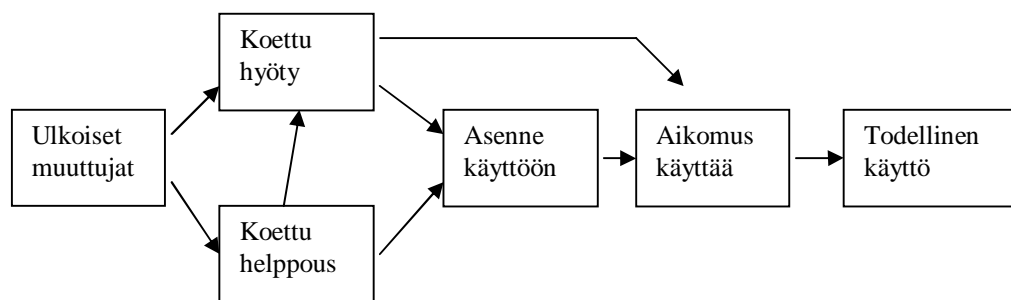
*Havaittavuus* innovaation ominaisuutena tarkoittaa sitä, kuinka helposti yksilö näkee innovaation ja sen aikaansaamat tulokset, ja kuinka helppoa tai vaikeaa innovaatiosta saatavia kokemuksia on selittää tai tehdä ymmärrettäväksi muille. Jos innovaatiosta on vaikea sanoa mitään varmaa, sitä vieroksutaan ja vältellään. (Harisalo 1995, 53; Rogers 1995, 16) Esimerkiksi sähköisestä taloushallinnosta saatavia hyötyjä ei välttämättä voida heti havaita.

Lemola & Lovio (1984, 34) listaavat eräitä ekonometrisissä tutkimuksissa havaittuja taloudellisia tekijöitä, jotka vaikuttavat innovaation diffuusion nopeuteen. Yksi tekijöistä on *innovaation paremmuus käytössä olevaan teknologiaan verrattuna*, eli mitä suurempi on innovaation käyttöönotosta saatava taloudellinen hyöty, sitä nopeammin se otetaan käyttöön. Tämä on verrattavissa innovaation ominaispiirteeseen ”suhteellinen etu”. Lisäksi diffuusionopeuteen vaikuttavat innovaation käyttöönottamisen vaativan *investoinnin suuruus ja jaettavuus*: jos innovaatio voidaan ottaa käyttöön pienillä investoinneilla tai osissa, on diffuusio nopeampaa kuin jos se vaatii suuria kertainvestointeja. Vaikka taloushallinnon ohjelmia voidaan ottaa käyttöön vähitellen, on sähköisen taloushallinnon tietojärjestelmän käyttöönotto kuitenkin useimmiten iso kertainvestointi, mikä osaltaan hidastaa menetelmien leviämistä. Diffuusiota nopeuttavat myös innovaation käyttöönotosta aiheutuvien kustannusten lyhyt *takaisinmaksuaika*, kiristynyt *kilpailutilanne* sekä *taloudellinen kasvu*. Lemolan & Lovion (1984, 35) mukaan diffuusion nopeuteen vaikuttavia tieteellis-teknisiä seikkoja ovat puolestaan innovaation *kompleksisuus* sekä potentiaalisten käyttäjien *teknologinen tietämys ja aktiivisuus*.

Schroeder (1990, 26) on havainnut kolme dynaamista tapaa, miten innovaatiot kehittyvät ja leviävät. Ensinnäkään innovaatiot eivät esiinny viimeisessä muodossaan, vaan ne kehittyvät ja parantuvat ajan kuluessa. Toiseksi innovaatioilla on tapana kehittyä ryhmissä, jotka toimivat yhdessä saadakseen synergiaetuja ja saavuttaakseen täyden potentiaalin. Kolmanneksi yritykset eivät omaksu innovaatioita yhtäaikaaisesti. Toisin sanoen menestyneet innovaatiot kehittyvät ajan kuluessa ollen riippuvaisia organisatorisista synergioista kaikkien samalla alalla toimivien yritysten kuitenkin omaksumatta niitä. Schroederin havainto pätee myös sähköisen taloushallinnon kehittymiseen ja leviämi-

seen. Sähköisen taloushallinnon teknologiat ja ratkaisut, kuten esimerkiksi verkkolaskut ja taloushallinnon ohjelmat ovat kehittyneet ja parantuneet viimeisten vuosien aikana. Lisäksi niitä on kehitetty erilaisen yhteistyön avulla, mistä on hyvänä esimerkkinä Verkkolaskufoorumien perustaminen. Toisaalta sähköisen taloushallinnon menetelmät pystyvät kehittymään vasta, kun ratkaisuja testataan useiden yritysten käytössä. Yritykset ovat myös omaksuneet sähköisen taloushallinnon käyttöönsä eriaikaisesti: toiset tili-toimistot ovat käyttäneet sähköisen taloushallinnon menetelmiä jo monen vuoden ajan, kun toiset eivät ole vielä omaksuneet niitä.

Sähköinen taloushallinto merkitsee usean uuden teknologian leviämistä, joten sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa voidaan siten tarkastella myös innovaatiota suppeamman käsitteen eli teknologian omaksumisen näkökulmasta. Tutkijat ovat käyttäneet teknologian hyväksymiseen ja hylkäämiseen vaikuttavien tekijöiden selittämisessä kahta eri teoriaa, joita ovat Fishbeinin & Ajzenin (1975) ”Theory of Reasoned Action” (TRA) ja Davisin (1986) ”Technology Acceptance Model” (TAM). TAM-mallin teoreettisena perustana on käytetty melko yleistä sosiaalipsykologian alaan kuuluvaa TRA -teoriaa, ja TAM -mallin tarkoituksena onkin selittää erityisesti informaatioteknologian käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. TAM -mallin mukaan teknologian koetulla helppoudella (perceived ease of use) ja koetulla hyödyllä (perceived usefulness) on ensisijainen vaikutus siihen, otetaanko uusi teknologia käyttöön vai ei (kuvio 5). (Davis, Bagozzi, Warshaw 1989, 983, 985)



Kuvio 5 TAM-malli (Davis ym. 1989, 985)

Jaakkola (1991, 186) jakaa teknologian omaksumista ja käyttöönottoa jarruttavat tekijät puolestaan kahteen luokkaan, joita ovat tiedostamisongelmat (yritys ei kykene näkemään omia mahdollisuuksiaan uuden teknologian hyödyntämisessä) ja osaamisongelmat

(yrityksellä ei ole henkisiä resursseja ratkaista tiedostamiaan ongelmia, jolloin se joko ei pysty hyödyntämään olemassa olevia teknisiä mahdollisuuksia tai hyödyntää niitä virheellisellä tavalla). Ranta, Jokinen, Lempiäinen & Temmes (1986, 54) jakavat esteet puolestaan kolmeen luokkaan; teknisiin kynnyksiin, taloudellisiin kynnyksiin sekä sosiaalisiin ja yrityskulttuuriin liittyviin esteisiin. Teknisiin kynnyksiin liittyvät Jaakkolan esittämät tiedostamis- ja osaamisongelmat sekä olemassa olevan teknologian puutteellisuus. Taloudelliset seikat puolestaan asettavat kehittämiselle reunaehdot tai puitteet. Yrityksen sosiaaliset ja yrityskulttuuriin liittyvät tekijät vaikuttavat kehittämisen sisältöön, päätöksentekoon ja onnistumiseen sekä yleisesti viestintään. (Nivala 1984, 22–23)

Nivalan (1984, 22) mukaan innovaation valintapäätöstä yleisellä tasolla vaikeuttavat sekä taloudelliset esteet (kykenemättömyys, voimattomuus) että henkiset esteet (haluttomuus, saamattomuus). Lisäksi tietämättömyys saattaa olla eräs päätöstä vaikeuttava tekijä. Nivala painottaa, että tärkein edellytys innovaation hyväksymiselle ja omaksumiselle on kuitenkin tarve: uutuutta ei hyväksytä, jos sille ei ole todellista käyttöä ja tarvetta. Innovaation omaksumiselle on lisäksi hyvät edellytykset, kun yrityksen avainhenkilöt todella uskovat, että tietyn innovaation avulla on mahdollista ratkaista organisaatiossa esiintyvät ongelmat tai vastata liiketoimintaympäristön ja yrityksen tilanteen aiheuttamaan muutoshaasteeseen. Lisäksi liiketoiminnan kehittämistavoitteet, yrityksen strategiaan kytkeytyminen ja vision tukeminen vahvistavat innovaation omaksumista. Innovaation käyttöönotossa on myös otettava vähintään yhtä paljon huomioon ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät kuin teknisten kysymysten ratkaiseminen. Jotta innovaation avulla liiketoimintaa voitaisiin aidosti tukea, olisi innovaation käyttöönoton tuloksena yrityksen johtajien ja henkilöstön muutettava toimintatapojaan pysyvästi. (Järvenpää ym. 2001, 287–288) Sisayen (2001, 112) mukaan innovaation omaksumisprosessi on yleensä vaikea, ja siihen tarvitaan paljon aikaa, oppimista ja resursseja.

## **3.2 Sähköisen taloushallinnon vaikutukset tilitoimiston liiketoimintaan**

### **3.2.1 Sähköinen taloushallinto haaste tilitoimiston strategialle**

Strategia-käsite on kirjallisuudessa määritelty usealla eri tavalla, mutta yksinkertaistettuna sitä voidaan pitää ikään kuin yritystoiminnan ”punaisena lankana”. Monet yritykset ovat havainneet innovaation, sen omaksumisen ja leviämisen eräänlaisena selviytymisen, kasvun ja kehittymisen mekanismina, ja organisaatiot ovatkin usein sisällyttäneet innovaation osaksi kilpailustrategiaansa. Sopeutuvina systeemeinä organisaatiot oppivat aikaisemmista kokemuksistaan, ja tekemällä pieniä muutoksia ne pyrkivät jatkuvasti parantamaan suorituskykyään, johtamisjärjestelmiään, organisaatorakenteitaan ja strategioitaan. Näin innovaatioprosessista tulee entistä joustavampi, halvempi huolehtia ja helpompi omaksua. (Sisaye 2001, 104)

Vaikka saman alan yrityksillä on yleensä verrattavat resurssit, teknologiat ja työntekijät, vastaavat ne silti erilaisilla innovaatioihin ja ympäristön muutoksiin. Toiset yritykset kokevat innovaatiot uhkana, samalla kun toiset taas hyödyntävät uudet mahdollisuudet päästä uusille markkinoille ja saada uusia tuotteita. Innovaation muuttaessa kilpailun sääntöjä ja yrityksen kilpailustrategioita sen vaikutus myös muuttuu ajan kuluessa. Innovaatiolla saattaa olla positiivinen vaikutus toisiin yrityksiin, ja toisiin negatiivinen kilpailuvaikutus. (Sisaye 2001, 14)

Karjalainen (2000, 65) toteaa teoksessaan ”Sähköinen liiketoiminta – haaste strategialle”, että sähköinen liiketoiminta on toisaalta väline yrityksen strategian toteuttamiseksi, ja toisaalta taas vahva muutosvoima, joka muokkaa sitä. Muutosvoimana sähköinen liiketoiminta asettaa toisaalta uudenlaisia vaatimuksia yrityksen strategian luonnille ja toteutukselle, toisaalta se myös luo uudenlaisia mahdollisuuksia. Se vaikuttaa samalla yrityksen liikeideaan: siihen mitä tuotetaan, miten tuotetaan ja kenelle. Sähköisen taloushallinnon voidaan ajatella vaikuttavan tilitoimiston strategiaan samalla tavoin: toisaalta sähköinen taloushallinto pakottaa yrityksen muuttamaan strategiaansa, toisaalta se on myös väline uuden strategian toteuttamiselle. Tilitoimistossa on mietittävä uudelleen, mitä kaikkia palveluita asiakkaalle tuotetaan ja miten. Sähköinen taloushallinto myös kyseenalaistaa ja muuttaa tilitoimistoalalla vakiintuneet toimintamallit.



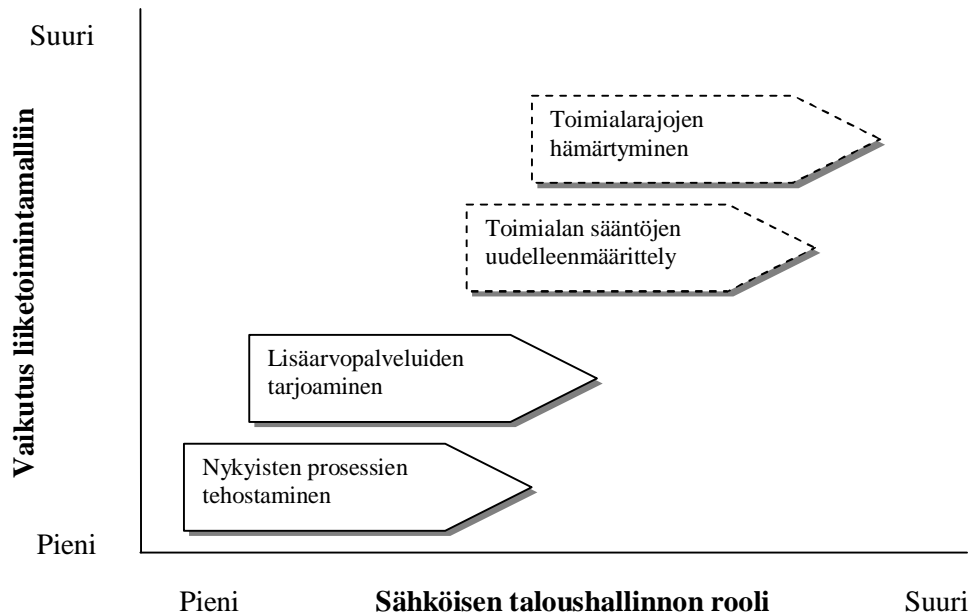
Porterin (1996, 78) mukaan yritys saattaa joutua muuttamaan strategiaansa, mikäli toimialalla on käynnissä merkittäviä rakenteellisia muutoksia. Hänen mukaansa itse asiassa uusia strategisia asemointimahdollisuuksia syntyy juuri toimialamuutosten takia, ja uudet velattomat alalle tulijat voivat hyödyntää niitä parhaiten. Tässä suhteessa uudet tilitoimistoalalle pyrkivät yritykset saattavat saada kilpailuetua vanhoihin yrityksiin nähden: Ne voivat ottaa käyttöönsä heti uudet menetelmät, eikä niillä ole rasitteena vanhoja ohjelmia ja totuttuja työtapoja. Tällöin esimerkiksi henkilöstön muutosvastarinta on pientä.

Järvenpään ym. (2001, 15) mukaan strategian muodostaminen on erilaisten vaihtoehtoisten toimintatapojen etsimistä, arvioimista ja valitsemista tavoitellun päämäärän saavuttamiseksi. Tiivistetysti strategisessa johtamisessa on heidän mukaansa kyse toimintamallista ja päätöksenteosta, jossa keskeisessä asemassa on ensinnäkin analysoida, mikä muuttuu, ja mitä mahdollisuuksia muutos pitää sisällään sekä lisäksi sellaisen toimintokonaisuuden ja liiketoimintamallin luominen, jolla muutosten tarjoamat mahdollisuudet voidaan hyödyntää. Innovatiivisen strategian perustana ovat ainutlaatuiset, erilaiset ajattelutavat ja toimialalla vakiintuneiden toimintamallien kyseenalaistaminen. Strategisen johtamisen erityisenä haasteena on valita liiketoimintaympäristön muutokseen ja yrityksen tilanteeseen parhaiten soveltuvat toimintakäytännöt ja strategian toteuttamisen työvälineet. Karjalaisen (2000, 66) mukaan kyky irrottaa ajatukset nykyisistä toimintatavoista ja luoda uusia korostuu menestystekijänä sähköisen taloushallinnon ratkaisujen mahdollistaessa liiketoimintaprosessien radikaalin muokkaamisen.

### **3.2.2 Tilitoimiston liiketoimintamallin muutos**

Tilitoimistot voivat hyödyntää sähköisen taloushallinnon ratkaisuja monin eri tavoin nykyisten toimintojen tehostamisesta aivan uudenlaisen liiketoimintamallin kehittämiseen. Tilitoimistojen omien intressien lisäksi esimerkiksi kilpailijat luovat paineita kehittää muuttuneisiin sääntöihin paremmin sopivia liiketoimintamalleja. Siten ulkoiset tekijät kannustavat kehittämään organisaatiota ja sen toimintatapoja, ja toisaalta teknologia tarjoaa tähän uudenlaisia, tehokkaita keinoja (Karjalainen 2000, 83).

Seuraavassa on sovellettu Karjalaisen (2000, 85) luomaa ajattelumallia Internetin vaikutuksesta liiketoimintaan. Karjalainen käyttää mallissaan käsitettä ”sähköinen liiketoiminta”, mutta tässä se on korvattu käsitteellä ”sähköinen taloushallinto”. Malli antaa hyvän lähtökohdan kuvata parhaillaan käynnissä olevaa tilitoimistoalan rakennemuutosta, jonka sähköinen taloushallinto osaltaan aiheuttaa.



Kuvio 6 Liiketoimintamallin muutoksen tyypit (Karjalainen 2000, 85)

Kuviossa 6 on vaaka-akselilla esitetty sähköisen taloushallinnon ratkaisun ”syvyys”, eli miten pitkälle tilitoimistojen prosesseihin ratkaisu on viety, ja miten paljon toimintoja on mukautettu sähköisen taloushallinnon vaatimusten mukaisiksi. Pystyakselilla puolestaan on tästä seuraava muutos yritysten liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamallin muutoksella tarkoitetaan eroa sähköistä taloushallintoa hyödyntävän liiketoimintamallin ja täysin ”perinteisen” liiketoimintamallin välillä. Kuvassa alimpana vasemmalla oleva liiketoimintamallin muutoksen tyyppi edustaa pienintä muutosta ja ylimpänä oikealla oleva suurinta. (Karjalainen 2000, 84)

Kuvan kaksi alinta tasoa esittävät tilitoimiston liiketoiminnan vähittäisiin parannuksiin perustuvaa muutosta ja kaksi ylintä katkoviivalla merkittyä tasoa liiketoiminnan ja toimialan radikaalia, vallankumouksellista muutosta. Vähittäinen muutos vaikuttaa tapaan, jolla nykyiset toiminnot suoritetaan, ja tähtää toiminnan tehostamiseen. Radikaali muutos puolestaan vaikuttaa siihen, mitä toimintoja yritys ylipäättänsä suorittaa. Muutos täh-

tää kilpailun sääntöjen muuttamiseen. Kahdella alemmalla tasolla sähköinen taloushallinto on väline yrityksen strategian toteuttamiseen, kun taas kahdella ylemmällä tasolla sähköinen taloushallinto nähdään voimana, joka vaikuttaa siihen, millainen strategia yrityksellä on. (Karjalainen 2000, 85–86)

*Nykyisten prosessien tehostamisella* pyritään kustannusten vähentämiseen sekä palvelun parantamiseen (Karjalainen 2000, 86). Jos tilitoimisto käyttää sähköisiä menetelmiä, pystytään palvelut tuottamaan aiempaa nopeammin ja reaaliaikaisemmin esimerkiksi verkkolaskutuksen ansiosta. Tietoja ei myöskään tarvitse syöttää tietojärjestelmään useita kertoja, vaan ne tallentuvat yhdellä kirjauksella. Sähköisen taloushallinnon avulla tilitoimisto siis pyrkii kustannustehokkuuteen, automaatioon, paperittomuuteen sekä reaaliaikaisuuteen. Tavoitteena ovat yksinkertaiset prosessit, jolloin tieto siirtyy osapuolten välillä ilman uudelleensyöttöä.

*Lisäarvopalvelujen tarjoamisen* avulla voidaan luoda innovatiivinen liiketoimintamalli, joka tähtää asiakkaan kokeman arvon konkreettiseen tehostamiseen (Karjalainen 2000, 88). Sähköinen taloushallinto mahdollistaa lisäarvopalveluiden tarjoamisen, sillä rutiinitöiden vähenemisen ja nopeutumisen ansiosta kirjanpitäjällä jää aikaa myös konsultointiin. Tällä hetkellä varsinkin pienet tilitoimistot keskittyvät usein vain lakisääteisten tehtävien hoitoon, mutta tulevaisuudessa myös neuvonta- ja konsultointityön sekä lainopillisten palvelujen merkityksen oletetaan kasvavan niin pienten kuin suurten tilitoimistojen palveluntarjonnassa. Painopiste siirtyy verottajaa varten tehdyistä laskelmista johdon laskentatoimen kehittämiseen sekä sisäiseen laskentaan. Tilitoimiston haasteena on lisäksi rakentaa liiketoimintamalli, joka parhaalla mahdollisella tavalla tukee asiakkaiden liiketoiminnan tarpeita. (Lith 2004, 22; Toivonen 2001, 60) Vahteran (2005, 50) mukaan tällä hetkellä usean tilitoimiston todellisia asiakkaita ovat verottaja ja tilintarkastaja, mutta uudessa palvelussa asiakas on todella yritys ja yrittäjä; muut ovat vain kumppaneita ja sidosryhmiä.

Osittain tietoteknisen kehityksen ansiosta taloushallinnon henkilöstön työnkuva on yleisestikin muuttumassa perinteisistä rekisteröintitehtävistä analyttisempään suuntaan. Käynnissä on ollut laaja taloushallinnon lisäarvokeskustelu, jossa on oleellista tuottaa parempaa informaatiota päätöksenteon tueksi. Granlundin & Lukan (1998, 185) mukaan laskentahenkilön rooli on laajentunut ”historiankirjoittajasta” ”vahtikoira-”, konsultti-,

neuvonantaja- sekä kouluttajaroolien kautta johtotiimin jäseneksi ja aktiiviseksi muutosagentiksi. Tämä kehitys luo uusia haasteita henkilöstön osaamiselle ja ammattitaidon kehittämislle.

Tilitoimistohenkilöstön tärkein ammattitaito on perinteisesti ollut laskentaosaaminen. Tulevaisuudessa tilitoimistojen arvioidaan toimivan yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioina, jotka etsivät ratkaisuja asiakkaidensa vaativiin ongelmiin. Henkilöstön on hallittava laaja, usein muuttuva lainsäädäntö ja oikeuskäytäntö, jotka ohjaavat ja säätelevät niin yrityksen kirjanpitoa, tilinpäätösten laadintaa, yrityksen verotusta kuin myös muita yrityksen talouteen ja hallintoon liittyviä asioita. Laskentarutiinien automatisoitumisen myötä tärkeään asemaan nousevat myös asioiden varmistus ja kontrollointi. Kirjanpidon muodostuessa yhä enemmän sisäisen laskennan ja johdon apuvälineeksi vaaditaan ammattilaiselta lisäksi kykyä johdon raportointiin, laskentatoimen kehittämiseen sekä arviointiin. Tietotekninen kehitys on puolestaan johtanut tilanteeseen, jossa henkilöstön pitää osata enenevässä määrin monia tietotekniikkaan liittyviä asioita. Muita tilitoimistoalalla tarvittavia osaamisalueita ovat muun muassa asiakasvalmiudet sekä myyntitaidot, yritysneuvojan taidot, sosiaaliset taidot, vuorovaikutustaidot sekä kommunikointikyky. Tilitoimistopalvelusta tulee entistä ihmiskeskeisempää, minkä vuoksi henkilökunnan ammattitaitoon on syytä panostaa. (Granlund & Malmi 2003, 144; Salo 2002, 41; Toivonen 2001, 62 – 63)

Sähköisen taloushallinnon myötä *tilitoimistoalan säännöt määritellään uudelleen*. Arvioiden mukaan tilitoimistoala polarisoituu tulevaisuudessa entistä enemmän, ja erilaisten tutkimusten mukaan tilitoimistojen odotetaan tulevaisuudessa jakautuvan entistä selvemmin kolmeen ryhmään. Näitä ryhmiä ovat halvat perustoimistot, keskitason toimistot sekä suuret tilitoimistot. (Toivonen 2001, 62; Lith 2004, 22 – 23) Salo (2002, 42 – 43) puolestaan jakaisi tilitoimistot neljään pääluokkaan henkilöstön lukumäärän mukaisesti: pienet toimistot (1–3 h), keskikokoiset toimistot (4–10 h), suurehkot toimistot (10–50 h) sekä suuret toimistot (yli 50 h). Tilitoimistoala on ollut Suomessa hyvin pienyritysvaltaista ja ammatinharjoittajapohjaista toimintaa. Vuonna 2001 korkeintaan kahden hengen yritysten osuus kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelun yrityksistä oli noin 77 prosenttia. (Lith 2004, 24)

Vahteran (2000, 35) mukaan toimialakohtaiset, franchising- ja ketjukohtaiset tilitoimistopalvelut tulevat menestymään. Internet ja sen mukanaan tuoma ajan ja paikan merkityksen katoaminen mahdollistaa sen, että toimistot voivat valita strategiakseen erikoistumisen tietyille toimialalle tai pieniin ammatinharjoittajiin, kuten esimerkiksi taksiautoilijoihin tai partureihin. Tähän asti vain harva tilitoimisto on erikoistunut johonkin tiettyyn toimialaan, ja yleensä erikoistuminen on ollut mahdollista vain suurissa toimitoissa tai kaupungeissa. (Lith 2004, 23; Mäkinen 2001, 44; Toivonen 2002, 62) Vahtera (2000, 34) ja Mäkinen & Vuorio (2002, 44) ennustavat tilitoimistojen myös verkostoituvan yhä enemmän. Myös Karjalaisen (2000, 66) mukaan entistä tärkeämmiksi taidoiksi tulevat verkosto- ja yhteistyösuhteiden luominen ja hallinta sekä asiakassuhteen säilyttäminen jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla.

Vaikka tilitoimistojen perinteiset työtehtävät ovat sähköisen taloushallinnon myötä vähentyneet, palvelutuotannon määrä on kuitenkin lisääntynyt asiakasyritysten toimintojen ulkoistamisen kautta. Tämä ulkoistamiskehitys saattaa olla seurausta kustannustehokkuuden lisääntyneestä vaatimuksesta. Yritykset siirtävät yhä enemmän ulkopuolisten asiantuntijayritysten hoidettavaksi kaikki sellaiset toiminnot, jotka eivät ole niiden omaa ydinaluetta. Aikaisemmin tilitoimistojen asiakkaina olivat lähinnä pienet ja keskisuuret yritykset, mutta nyt myös suurten ja nopeasti kasvavien yritysten taloushallinto on yksi osa-alue, jonka tulevana vuosina odotetaan siirtyvän merkittävässä määrin tilitoimistojen hoidettavaksi. Tähän vaikuttaa osaltaan se, että suurimmat tilitoimistoketjut ovat kasvaneet ja vastanneet paremmin suuryritysten tarpeeseen tarjoamalla monipuolisia taloushallinnon palveluita. On arvioitu, että tilitoimistojen markkinat kasvavatkin lähitulevaisuudessa huomattavasti. (Lith 2004, 21–22; Mäkinen & Vuorio 2002, 19; Toivonen 2001, 59–60)

Perustoimistojen asiakkaiksi jäävät kuitenkin pienet yritykset, joita Suomen yrityskannasta on yli 90 prosenttia. Tietotekniikan tuomien muutosten myötä pienten yritysten ja yksittäisten tilitoimistoyrittäjien asema voi heikentyä ratkaisevasti, sillä erot pienten yritysten ja monipuolista kirjanpito-, neuvonta- ja konsultointipalvelua tarjoavien tilitoimistojen välillä kasvavat. Selviytyäkseen kilpailussa myös pienten toimistojen olisikin monipuolistettava toimintaansa ja toimittava pienten asiakasyritysten ”taluosastoina”. (Lith 2004, 22–23; Toivonen 2001, 62). Vahteran (2005, 51) mukaan pienet tilitoimistot voivat menestyä uudessa kilpailutilanteessa erityisesti vikkelyytensä ja sopeutumisky-

kynsä ansiosta. Niiden kilpailukykyä tehostavat lisäksi erikoistuminen ja yhteistyö. Hän painottaakin, että uuden palvelun kulmakiviä ovat asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen, yhteisten prosessien kehittyminen, laadukas yhteistyöverkosto sekä todellisen lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

Sähköisen taloushallinnon menetelmien soveltaminen voi tulevaisuudessa johtaa jopa *toimialarajojen hämärtymiseen*. Tilitoimistojen palvelut saattavat olla yhä lähempänä tilintarkastustoimistojen palveluita tilintarkastusta lukuun ottamatta. Lisäksi erilaisten konsultointiyriytysten ja tilitoimistojen välinen kilpailu saattaa kiristyä. Tilitoimistot hoitavat tulevaisuudessa ehkä myös asiakasyritystensä lakiasioita. Vielä toimialarajojen hämärtymistä ei kuitenkaan ole havaittavissa, mutta markkinoille voi koska tahansa tulla uusia innovatiivisia tilitoimistoyrittäjiä, jotka luovat toimialan pelisäännöt uudelleen.

Tilitoimistoala on kansainvälistynyt vain vähän, sillä erilaiset kansalliset lainsäädännöt jarruttavat kehitystä. Lisäksi tilitoimistoala on hyvin maakohtainen. Suomessa tilitoimistot ovat jakautuneet maantieteellisesti tasaisemmin kuin muut liike-elämän palvelut, sillä alalla on etu olla lähellä asiakasta. Taloushallinnon rutiineja voidaan hoitaa kauempanakin sijaitsevasta toimistosta, mutta henkilökohtaista neuvontaa tarvitaan myös haja-asutusalueilla. (Toivonen 2001, 62–63) Itse taloushallinto tulee Vahteran (2000, 35) mukaan olemaan kansallista ja paikallista, sillä ”taloushallinto tarvitsee inhimillistä kosketusta, jonka vain lähellä oleva ammattitaitoinen ihminen voi antaa”.

## 4 EMPIIRISEN OSAN TOTEUTUS JA KOHDEYRITYSTEN ESITTELY

### 4.1 Empiirisen osan toteutus

#### 4.1.1 Aineiston keruu ja käsittely

Tutkielman empiriaosan aineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksien edustajia. Tutkielman empiriaosassa käytetty puolistrukturoitu haastattelumenetelmä teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelussa ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä. Lisäksi oleellista on se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelussa tutkija toimii lähinnä johdattelijan ja keskustelun ohjaajan roolissa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47)

Haastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset laadittiin kirjanpitäjien ja toimitusjohtajien kanssa käytyjen aikaisempien keskustelujen ja toisaalta kirjallisuudesta syntyneen esiyymmärryksen pohjalta. Liitteessä 1 on esitetty teemahaastattelun aiheet sekä niihin liittyvät tarkentavat kysymykset, joiden tarkoituksena oli auttaa keskustelun syntymisessä. Haastatteluissa keskusteltiin sellaisista aiheista kuin

- 1) sähköisen taloushallinnon määritelmä sekä sen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät,
- 2) kohdeyrityksen nykyiset toimintatavat ja palvelut,
- 3) teknologian kehittymisen ja taloushallinnon sähköistymisen vaikutukset työnkuvaan ja osaamistarpeisiin,
- 4) asiakkaiden halukkuus ja valmiudet ottaa käyttöön sähköisen taloushallinnon menetelmiä sekä
- 5) taloushallinnon sähköistymisen vaikutukset tiloimistoalaan.

Haastattelutilanteissa asioista keskusteltiin vapaamuotoisesti eivätkä keskustelut edenneet liitteessä mainitussa järjestyksessä, vaan enemmänkin haastateltavien ehdoilla.

Haastatteluajat sovittiin hyvissä ajoin ennen haastattelupäiviä, ja haastateltaville lähetettiin sähköpostilla teema-alueet ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset etukäteen, jotta

he saivat käsityksen siitä, mistä haastatteluissa tulisi olemaan kyse. Hyvin harva oli tutustunut aihealueisiin ennen haastattelujen alkamista. Kysymykset olivat lähinnä mielipidekysymyksiä, joten sillä ei katsottu olevan merkitystä, vaikka haastateltavat näkivätkin kysymykset etukäteen tai olivatko haastateltavat tutustuneet aihealueisiin vai eivät.

Teemahaastattelut toteutettiin sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Tutkielman kohdeyritysten toimitusjohtajien haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, ja tilitoimistojen työntekijöitä haastateltiin pienryhmissä; kohdeyritys A:ssa keskusteluun osallistui kuusi henkilöä ja kohdeyritys B:ssä neljä. Toimitusjohtajia ja henkilökuntaa haastateltiin erikseen, sillä heillä katsottiin olevan erilainen näkökulma aiheeseen: toimitusjohtajat ovat yrittäjiä, joille yrityksen menestyminen ja kilpailussa pysyminen on elintärkeää. Heidän on seurattava alan kehitystä ja päätettävä yrityksen strategisista linjauksista. Toisaalta oli myös tärkeää saada toimitusjohtajien henkilökohtaiset mielipiteet kaikista haastattelun aiheista, minkä vuoksi yksilöhaastattelu oli mielekästä. Lisäksi jokaisen henkilöstön edustajan haastattelu erikseen olisi ollut tutkielman laajuuteen nähden liian työlästä ja lopputuloksen kannalta merkityksetöntä. Ryhmäkeskustelujen etuna oli myös se, että henkilöt saivat uusia ajatuksia toistensa ajatuksista, ja näin myös mahdollista piilevää tietoa nousi esiin. Toisaalta oppimisprosessin kannalta kohderyhmien haastatteleminen yhdessä olisi saattanut olla kohdeyrityksien kannalta parempi vaihtoehto, koska tällöin henkilöstöt ja toimitusjohtajat olisivat kuulleet toistensa näkemyksiä.

Kohdeyritys A:n toimitusjohtajaa ja henkilökuntaa haastateltiin 22.3.2005 kohdeyrityksen tiloissa Hämeenlinnassa, ja kohdeyritys B:n edustajia haastateltiin 5.4.2005 yrityksen toimistossa Tampereella. Haastattelujen välillä oli näin ollen kaksi viikkoa. Molemmissa yrityksissä haastateltiin aluksi toimitusjohtajaa, ja tämän jälkeen toteutettiin ryhmäkeskustelut. Kohdeyritys A:ssa yksilö- ja ryhmähaastattelut kestivät hieman yli tunnin ilman merkittäviä keskeytyksiä. Ryhmäkeskustelussa joutui joku henkilöstöstä toisinaan poistumaan hetkeksi, mutta se ei vaikuttanut huomattavasti keskustelun kulkuun. Kohdeyritys B:n edustajien haastattelut kestivät noin 45 minuuttia, ja ne olivatkin henkilöstön työkiireiden vuoksi jonkin verran lyhyempiä kuin kohdeyritys A:ssa toteutetut haastattelut. Ryhmäkeskusteluun toivottiin lisäksi saapuvan kuusi henkilöä, mutta vain neljä pääsi paikalle. Lisäksi neljän hengen ryhmästä kaksi joutui poistumaan haastattelun loppupuolella, jolloin ei enää voitu välttämättä puhua ryhmähaastattelusta. Kohdeyritys B:n edustajien haastatteluista saatu aineisto oli silti hyvin käyttökelpoista ja



ja merkityksellistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin tekstiksi. Sanasanaisten puhtaaksikirjoitus tehtiin lähestulkoon koko aineistosta; kirjoittamatta jätettiin ainoastaan täysin aiheeseen kuulumattomat keskustelut. Kirjoitettua tekstiä syntyi yhdestä haastattelusta noin 5–8 sivua.

#### **4.1.2 Haastattelujen onnistumisen arviointi**

Laadullisten tutkimusten luotettavuus vaihtelee paljon tutkimuksen luonteesta johtuen. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2002, 214–215) painottavat, että tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisikin aina arvioida. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa yleensä tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Haastattelumenetelmän ja haastattelujen onnistumisen arviointi tässä vaiheessa tutkielmaa auttaakin osaltaan arvioimaan seuraavassa luvussa esitettyjen tulosten luotettavuutta.

Tutkielman tulosten luotettavuutta saattaa toisaalta vähentää se tosiasia, että koskaan ei saada täyttä varmuutta siitä, vastaavatko haastateltavat totuudenmukaisesti esitettyihin kysymyksiin, kertovatko he rehellisesti mielipiteensä, tai ovatko he ymmärtäneet kysytyt asiat oikein. Ylipäänsä kaikki tämän tutkielman toteutetut haastattelut tuntuivat kuitenkin sujuneen hyvin: haastatteluissa nousi esille niin positiivisia kuin negatiivisiakin asioita, ja asioista uskallettiin olla eri mieltä. Tämä vahvistaa osaltaan tulosten luotettavuutta. Lisäksi molempiin kohdeyrityksiin on onnistuttu luomaan välitön ja avoin ilmapääpiiri, joka edesauttoi rehellisen mielipiteen ilmaisua. Esimerkiksi kohdeyritys A:n työntekijät sanoivat keskustelun päätyttyä ryhmähaastattelun olleen luonteva haastattelumenetelmä.

Watts ja Ebbutt (1987, 27) toteavat, että haastattelijan tehtävänä ryhmähaastattelussa on keskustelun aikaansaaminen ja helpottaminen, eikä niinkään ryhmän ”haastattelemine” sanan varsinaisessa merkityksessä. Kysymyksiä kuitenkin esitettiin, sillä niiden avulla keskustelu pyrittiin palauttamaan takaisin aiheeseen. Toisaalta kysymysten esittäminen oli luonnollista silloin, kun keskustelu katkesi tai jos kyseinen teema oli loppuun käsitelty ja haluttiin siirtyä uuteen aiheeseen. Joissakin tilanteissa olisi ollut hyvä esittää vielä tarkentavia lisäkysymyksiä.

Keskusteluihin osallistuttiin melko tasapuolisesti, mutta toisaalta olisi ollut myös mielenkiintoista tietää, mitä ne henkilöt ajattelivat, jotka eivät kommentoineet asiaa. Ryhmähaastatteluiden eri osallistujamäärien ei kuitenkaan katsottu vaikuttavan merkittävästi tuloksiin, sillä keskusteluun aktiivisesti osallistuvia henkilöitä oli molemmissa ryhmissä kolme tai neljä. Tutkimuksen luotettavuutta saattaa heikentää se, että ajan rajallisuuden sekä kysymysten ja teema-alueiden muotoilun vuoksi joitakin asioita saattoi jäädä sanomatta, vaikka tutkimuksen kannalta tärkeistä asioista keskusteltiin. Lisäksi tuloksiin saattaa vaikuttaa se, että suhde yrityksiin oli erilainen; yritys A oli ennestään tutumpi kuin kohdeyritys B.

## **4.2 Kohdeyritys A**

Tutkimuksen kohdeyritys A sijaitsee Hämeenlinnassa, ja sen toimitusjohtaja on perustanut yrityksen vuonna 1987. Yrityksessä työskentelee toimitusjohtajan lisäksi kuusi kirjanpitäjää. Tilitoimisto on osakeyhtiömuotoinen perheyrittys, jolla on neljä osakasta. Yrityksen liikevaihto tilikaudelta 2003–2004 oli 360.216 euroa (343.124,35 €), tilikauden voitto 27.110 euroa (45.913,57 €) ja taseen loppusumma 31.10.2004 80.269 euroa (93.107,65 €). Suluissa on esitetty vertailutiedot tilikaudelta 2002–2003. Yhtiötä voidaan luonnehtia vakavaraiseksi, ja Dun & Bradstreetin luokituksessa se olikin saanut parhaan arvon AAA tilikauden 2002–2003 tilinpäätökseen perustuen.

Kohdeyritys hyväksyttiin Kirjanpitotoimistojen liiton jäseneksi ja näin ollen auktorisoituksi tilitoimistoksi keväällä 2005. Jäseneksi voi liittyä, kun tilitoimiston henkilökuntaan kuuluu Kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinnon (KLT) suorittaneita työntekijöitä. KLT-tutkinto on laskenta-alan ammattilaisen syventävä tutkinto, joka takaa ammattitaidon yksilötasolla, mutta siitä hyötyy myös tilitoimisto ja asiakasyritys. Tutkintoon haeutuvalta vaaditaan kaupallinen tutkinto, jossa suuntautumisvaihtoehtona on laskenta/taloushallinto sekä usean vuoden kokemus taloushallinnon tehtävistä. KLT-kirjanpitäjän tulee hoitaa tai valvoa riittävän monta ja monipuolista kirjanpitoa sekä osallistua vuosittain vähintään yhteen hyväksyttävään jatkokoulutustilaisuuteen. Tutkintoa arvostetaan niin tilitoimistoissa kuin yritysmaailmassakin. (Kirjanpitotoimistojen liiton www-sivut) Kohdeyrityksen kaksi kirjanpitäjää suoritti syksyllä 2004 KLT-

tutkinnon. Toukokuun 2005 tilanteen mukaan Hämeenlinnan seudun alueella toimivista noin 50 tilitoimistosta 13 on auktorisoitu, eli noin 26 prosenttia (Eniron www-sivut, Kirjanpitoimistojen liiton www-sivut).

Taulukossa 2 on esitetty tilitoimiston henkilöstön tärkeimmät taustatiedot. Tilitoimisto työllistää tällä hetkellä seitsemän henkilöä, joista toimitusjohtaja on mies ja muut ovat naisia. Alan työkokemuksella tarkoitetaan tässä yleisesti kaupallisen alan työkokemusta, ja työskentely yrityksessä tarkoittaa kohdeyrityksen palveluksessa vietettyjä vuosia.

Taulukko 2 Kohdeyritys A:n henkilöstön taustatiedot

Nimike	Ikä	Koulutus/tutkinnot	Alan työkokemus (v)	Työskentely yrityksessä (v)
Toimitusjohtaja	55	merkonomi	37	18
Kirjanpitäjä	44	yo-merkonomi	23	16
Kirjanpitäjä	38	yo-merkonomi, KLT	18	14,5
Kirjanpitäjä	53	yo-merkonomi	28	11
Kirjanpitäjä	36	merkonomi	17	9,5
Kirjanpitäjä	38	tradenomi	5	5
Kirjanpitäjä, toimistopäällikkö	46	yo-merkonomi, KLT insinööri amk	25	4

Kohdeyrityksellä on yhteensä 156 asiakasta, joista asunto- ja kiinteistöosaakeyhtiöitä on 29. Asiakkaat ovat hyvin erilaisilta toimialoilta. Lisäksi kohdeyrityksellä on muutamia tilintarkastusasiakkaita ja yksityishenkilöitä, joille laaditaan veroilmoitukset. Maantieteellisesti suurin osa asiakkaista toimii joko Hämeenlinnassa (74) tai Hämeenlinnan lähikunnissa. Lisäksi kohdeyrityksellä on muutamia asiakkaita Uudeltamaalta, muualta Hämeestä sekä Pirkanmaalta. Asiakasyritysten koko vaihtelee yksinyrittäjistä yli 30 henkilöä työllistäviin yrityksiin. Asiakasyritykset ovat pääasiassa pieniä: asiakkaista ylivoimaisesti suurin osa on joko yksityisyrittäjiä tai 2–3 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Yli 10 henkilöä työllistäviä asiakkaita on 10. Asiakkaiden yhteenlaskettu liikevaihto oli vuonna 2004 noin 37.317.000 euroa. Suurimman asiakkaan liikevaihto oli yli 4,7 miljoonaa euroa, ja 11 asiakasta ylitti 900.000 euron liikevaihdon.

Kohdeyritys tarjoaa asiakkailleen seuraavia palveluja: yrityksen perustaminen, kirjanpito, tilinpäätös, ostoreskontra, myyntireskontra, maksatus, pankkiyhteydet, laskutus, palkanlaskenta, veroasiat, veroilmoitukset, konsultointi, tilintarkastus (maallikkotilintarkastus) sekä vuokrankanto. Pääosa asiakkaista ostaa kohdeyritykseltä vain kuukausittaisen peruskirjanpidon sekä tilinpäätöksen ja veroilmoituksen laadinnan. Lisäksi palkanlaskenta on melko suosittua. Asiakkaat ovat kuitenkin enenevässä määrin ottaneet käyttöönsä myös muita palveluja: 19 asiakkaalla on käytössään pankkiyhteydet, 16 asiakkaan palkat lasketaan ja maksetaan tilitoimistossa, ostoreskontra tehdään 12 yritykselle, 11 asiakkaan laskut maksetaan tilitoimistosta ja kahdeksan asiakkaan laskutus hoidetaan kohdeyrityksestä. Kaiken kaikkiaan muita palveluja käytetään siis vielä melko vähän.

Kohdeyrityksen toimintatapaa voidaan verrata luvussa 2.2.2 esitettyyn ”osittain sähköiset menetelmät käytössä” -toimintatapaan. Kohdeyritys on siis sähköistänyt osan toimintoistaan, mutta esimerkiksi automaation mahdollistavaa verkkolaskutusta ei ole otettu vielä käyttöön. Kohdeyrityksellä on käytössään erilliset Windows-pohjaiset pankki-, laskutus- ja kirjanpito-ohjelmat, jotka otettiin käyttöön 2000-luvun vaihteessa. Tällöin yritys myös alkoi tarjota asiakkailleen lisäpalveluja (pankkiyhteydet, laskutus, maksatus) perinteisen kirjanpidon lisäksi.

Kohdeyrityksen käyttämä kirjanpito-ohjelma on käytössä myös monissa muissa tilitoimistoissa, ja arvioiden mukaan se on tällä hetkellä suosituin tilitoimistojen käyttämä kirjanpito-ohjelma. Kyseisessä ohjelmassa on mukana myös palkanlaskenta, ostoreskontra, käyttöomaisuuskirjanpito sekä kustannuseuranta. Palkanlaskennasta sekä reskontrasta saadaan näin ollen tiedot haettua suoraan kirjanpitoon. Reskontrasta voidaan myös maksaa laskut pankkiohjelmaa hyödyntäen. Laskutusohjelmalla hoidetaan puolestaan kohdeyrityksen oma laskutus ja myyntireskontra, ja tätä palvelua tarjotaan myös asiakkaille. Pankkiohjelmalla noudetaan viitesuoritukset, jotka kirjautuvat myyntireskontraan. Lisäksi tiliotteet saadaan noudettua pankkiohjelmalla. Koska laskutusohjelma on erillinen, kirjataan kuukausittain laskutusyhteenvedon summa ja suorituspäiväkirjan yhteenvedot manuaalisesti kirjanpito-ohjelmaan. Toimistossa on käytössä myös erillinen isännöintiohjelma.

Tilitoimistolla ja jokaisella kirjanpitäjällä on oma sähköpostiosoite. Asiakkaista lähes puolella on käytössään sähköposti, ja näille asiakkaille lähetetäänkin sähköpostilla tu-

loslaskelma, tase sekä mahdollisesti arvonlisäveron maksutosite. Lisäksi sähköpostin välityksellä ilmoitetaan palkkatietoja ja muita työnantajasuoritusten tietoja. Raportteja ei voida lähettää suoraan kirjanpito-ohjelmasta, vaan ne tallennetaan Excel-tiedostoiksi. Asiakkaat voivat täten myös itse muokata tiedostoja haluamallaan tavalla. Niille asiakkaille, joilla ei ole sähköpostia, lähetetään erilaiset raportit edelleen postitse. Tilitoimistossa ilmoitetaan Tyvi-palvelun kautta sähköisesti myös lähes kaikki viranomaisilmoitukset veroilmoituksia lukuun ottamatta. Ilmoitukset tehdään Internet-lomakkeella. Tilitoimistolla on lisäksi omat Internet-sivut, missä kerrotaan yrityksestä ja tiedotetaan ajankohtaisista asioista.

### **4.3 Kohdeyritys B**

Kohdeyritys B on perustettu vuonna 1990, ja sen toimipaikka on Tampereella. Kohdeyritys on ollut Kirjanpitoimistojen liiton auktorisoitu jäsenoimisto vuodesta 1997 lähtien. Tampereen seudun noin 222 tilitoimistosta 33 on auktorisoitu, eli noin 15 % (Eniron www-sivut, Kirjanpitoimistojen liiton www-sivut). Yrityksen toiminta perustuu sertifioituun laatu järjestelmään ISO 9001:2000 (Det Norske Veritas 1997). Yritys on osakeyhtiömuotoinen perheyriutus, ja sen liikevaihto vuodelta 2004 oli 490.000 euroa (370.000 €), tilikauden voitto 2.500 euroa (12.000 €) ja taseen loppusumma 168.000 euroa (130.000 €). Suluissa on esitetty vertailutiedot vuodelta 2003. Kohdeyrityksellä on noin 150 asiakasta, jotka ovat monilta eri toimialoilta. Asiakkaat ovat pääasiassa Tampereen seudulta, mutta muutamia asiakkaita on aina Uudeltamaalta Pohjois-Suomeen asti. Karkean arvion mukaan noin 15 prosentilla asiakkaista liikevaihto ylittää miljoona euroa.

Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä toimitusjohtaja mukaan lukien 10 vakituista henkilöä, ja he kaikki ovat naisia. Yrityksessä työskentelee lisäksi kaksi määräaikaista työntekijää, ja suunnitteilla on myös uusien työntekijöiden palkkaaminen. Taulukossa 3 on henkilöstöä koskevia taustatietoja. Yrityksessä on korvattu nimike ”kirjanpitäjä” nimikkeellä ”asiakasvastaava”, sillä asiakasvastaavan työnkuva on monipuolisempi kuin kirjanpitäjän. Toimitusjohtaja ei haluaisi myöskään käyttää yrityksestä termiä tilitoimisto, vaan ”yrityspalvelu” juuri palveluiden luonteen ja perinteisen tilitoimiston roolin

muuttumisen vuoksi. Tähän palataan tutkimuksen tuloksissa tarkemmin. Ryhmäkeskusteluun osallistui toimitusjohtajan jälkeen taulukon 3 neljä ensimmäistä asiakasvastaavaa.

Taulukko 3 Kohdeyritys B:n henkilöstön taustatiedot

Nimike	Ikä	Koulutus/tutkinnot	Alan työkokemus (v)	Työskentely yrityksessä (v)
Toimitusjohtaja	46	KTM, KLT	20	15
Asiakasvastaava	41	yo, tal.hal. amt	6	3
Asiakasvastaava	49	ekonomi	18	5
Asiakasvastaava	42	ekonomi, KTM	10	2,5
Asiakasvastaava	26	merkonomi	5	9 kk
Asiakasvastaava	45	merkonomi	14	7
Asiakasvastaava	52	yo-merkonomi	31	11
Asiakaspalvelupäällikkö	43	yo-merkonomi	20	7
Palvelupäällikkö	45	merkonomi, KLT	11	3,5
Palkkahallinnon vastaava	41	hallintonotaari, data-merkonomi	10	1

Kohdeyritys tarjoaa palvelua liikekirjanpidosta ulkoistettuun kokonaisvaltaiseen taloushallinnon palveluun asti. Yrityksen tarjoamia peruspalveluita ovat kausikirjanpito, palkkahallinto, tilinpäätös ja veroilmoitus sekä seuranta- ja kehittämiskonsultointi. Lisäksi yrityksessä voidaan toteuttaa sähköisesti osto- ja myyntilaskujen käsittely, verkkolaskutus, web-laskutus, palkat, raportointi ja tiedonsiirto sidosryhmille sekä arkistointi. Yritys on tarjonnut jo noin kolmen vuoden ajan teoriaosan 2.2.3 luvussa mainittua kokonaan sähköistettyä automatisoitua taloushallinnon palvelua, ja yritystä voidaankin pitää eräänlaisena pilottiyrityksenä. Kuitenkin vasta alle 5 % kohdeyrityksen asiakkaista käyttää verkkolaskuja. Asiakasyrityksiä kannustetaankin lisääntyvässä määrin ottamaan käyttöönsä sähköisen taloushallinnon menetelmiä. Lisäksi yritys tarjoaa yhteistyöverkostonsa kautta mahdollisuuden yrityksen strategiseen kehittämiseen. Yrityksessä on määritelty keskeiset menestystekijät, joita ovat ajantasainen ammattitaito, asiakaslähtöinen palvelu ja neuvonta.

Kohdeyritys B:ssä käytetään kahden eri ohjelmistotalon ohjelmia. Kirjanpito-ohjelma on sama kuin kohdeyritys A:lla, mutta siihen on otettu lisäksi saman toimittajan laskutusohjelma. Toiselta ohjelmistotalolta on puolestaan hankittu pankkiyhteysohjelmisto sekä paperittoman taloushallinnon ohjelmisto, jonka avulla voidaan hoitaa sähköisesti ostolaskujen käsittely sekä arkistointi. Tämän ohjelman käyttö on toteutettu ASP-palveluna: palveluntarjoaja laskuttaa kohdeyritystä järjestelmässä olevien asiakkaiden lukumäärän mukaisesti, mikä puolestaan laskutetaan edelleen kohdeyrityksen asiakkailta.

Tilitoimiston asiakkailta on siis mahdollisuus käsitellä ostolaskut sähköisesti Internetin välityksellä. Ostolaskut joko noudetaan sähköisesti maksuliikenneohjelmalla tai ne tulevat paperisina tilitoimistoon, jossa ne skannataan järjestelmään. Kun lasku on kohdeyrityksen järjestelmässä, lähetetään asiakkaalle sähköposti-ilmoitus laskujen hyväksymisestä. Sähköpostissa on linkki kohdeyrityksen serverille, mistä asiakas näkee laskun kuvan, ja voi hyväksyä laskun. Laskujen tiliöinnistä on sovittu asiakkaan kanssa erikseen, mutta pääasiassa asiakasvastaavat tiliöivät laskut. Asiakas puolestaan merkitsee laskuille mahdolliset kustannuspaikat, seurantakohteet sekä käsittelijät. Hyväksytyt laskut siirretään kirjanpito-ohjelman reskontraan ja sieltä edelleen maksatukseen. Verkkolaskut arkistoituvat palveluntarjoajan serverille, mistä asiakkaat ja asiakasvastaavat voivat käydä selailemassa niitä. Myös viitesuoritusten ja tiliotteiden selailu on mahdollista. Noin 15 asiakasta on ottanut käyttöönsä ostolaskujen sähköisen käsittelyn, mutta määrän odotetaan kasvavan kesän 2005 aikana yli 20 asiakkaaseen.

Kohdeyrityksen myyntilaskut puolestaan lähetetään laskutusohjelman toimittajan laskuhotelliin, josta ne välitetään edelleen asiakkaille sähköisesti tai paperisina eKirjeinä. Asiakkaiden laskutusta ei kohdeyrityksessä hoideta vielä kovinkaan paljon, mutta järjestelmien puitteissa on mahdollista, että asiakkaan omalla ohjelmistolla tuotettu laskutusaineisto siirretään tilitoimiston laskutusjärjestelmään ja viedään verkkolaskuina edelleen laskuhotelliin. Pääasiassa asiakkaat kuitenkin tekevät ja postittavat myyntilaskunsa itse. Web-laskutusta käytettäessä asiakas pääsee Internetin välityksellä kohdeyrityksen järjestelmään, jossa hän tallentaa itse laskutustiedot suoraan laskutusohjelmistoon, ja asiakasvastaava hoitaa laskut sähköisesti asiakkaan puolesta eteenpäin. Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita web-laskutuksesta, ja sen käyttöönotto on nyt yleistymässä. Suoritukset myyntilaskuille noudetaan pankin järjestelmistä ja kohdistetaan asiakkaan myyn-

tireskontraan. Myös myyntilaskut ja kirjanpitoaineisto arkistoidaan sähköisessä muodossa, mutta ne ovat kuitenkin eri arkistossa kuin sähköiset ostolaskut. Näiden aineistojen liittäminen olisi mahdollista, jolloin voitaisiin porautua esimerkiksi jostakin tuloslaskelman erästä aina siihen kuuluvaan laskuun asti. Tämä ei kuitenkaan ole vielä kohdeyrityksen käytössä.

Asiakkaalla on lisäksi mahdollisuus toimittaa palkkatiedot sähköisesti asiakasvastaavalle. Palkanlaskentaan voidaan myös noutaa tiedot esimerkiksi projektihallintaohjelmista seurantakohteittain. Asiakasvastaava lähettää sähköisesti valmiit palkka-aineistot asiakkaalle sovitulla tavalla. Raportit suunnitellaan asiakaskohtaisesti palvelemaan yrityksen johtoa liiketoiminnan ohjauksessa, ja niitä voidaan selata suojatussa Intranet-yhteydessä. Lakisääteiset viranomaisraportit välitetään myös sähköisesti suoraan kirjanpito-ohjelmasta Tyvi-palvelun kautta. Lähes kaikilla kohdeyrityksen asiakkailla on käytössään sähköposti, ja sen välityksellä kommunikoidaan päivittäin sekä lähetetään erilaisia raportteja. Tietoturvasta johtuen asiakkaalta kysytään kuitenkin aina lupa, voidaanko raportteja lähettää sähköisesti. Lisäksi kohdeyrityksellä on monipuoliset Internet-sivut.



## 5 KOHDEYRITYKSISSÄ ESITETTYJÄ NÄKEMYKSIÄ SÄHKÖISESTÄ TALOUSHALLINNOSTA

### 5.1 Sähköisen taloushallinnon määrittely

Haastateltavat vastasivat melko niukkasanaisesti kysymykseen siitä, miten sähköinen taloushallinto määritellään. Sähköisen taloushallinnon määritelmä ei olekaan yksiselitteinen, sillä edes kirjallisuudessa sitä ei olla määriteltä täsmällisesti. Haastattelujen edessä esille nousi kuitenkin asioita, joita tässä tutkielmassa sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan; niitä ei vain heti haastattelun alussa osattu kertoa.

Toimitusjohtaja A totesi hetken pohdinnan jälkeen sähköisen taloushallinnon määrittelystä seuraavasti: ”Tositteeton tai paperiton kirjanpito, eli laskut ja kaikki muutkin tiedot tulisivat sähköisesti ja tallennettaisiin vaan tietokoneelle eikä tarvitsisi paperille tulos-taa.” Toimitusjohtaja B:n mukaan sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan ”joustavuutta ja nopeutta asiakkaalle päin suunnattuun raportointiin.” Hän myös jatkoi, että sähköinen taloushallinto ”mahdollistaa huomattavasti ajantasaisempaa taloushallinnon tietoa asiakasyrityksille.” Henkilöstöjen haastatteluissa ei sähköistä taloushallintoa lähdetty täsmällisesti määrittelemään, ja kysymystä seurasikin hiljaisuus. Keskustelu alkoi vasta sähköisistä menetelmistä kysyttäessä.

Kuten kirjallisuudessa myös kohdeyrityksissä toimitusjohtajat ja henkilöstöt määrittelivät sähköisen taloushallinnon tarkemmin siihen liittyvien menetelmien kautta. Näistä menetelmistä kohdeyritys A:ssa mainittiin ilmoitusten lähettäminen sähköisesti vi-ranomaisille sekä raportointi asiakkaille sähköpostin välityksellä. Ryhmäkeskustelussa mainittiin myös se, että periaatteessahan kohdeyritys A:ssa on koko kirjanpito ja palkan-laskenta sähköisessä muodossa. Lisäksi aamukahvipöydässä oli haastattelupäivänä kes-kusteltu siitä, onko laskujen maksaminen sähköpostilla sähköistä taloushallintoa vai ei. Myös eKirjeestä oli puhetta, vaikka sitä ei kohdeyritys A:ssa käytetäkään. Kohdeyritys B:ssä mainittiin menetelmistä ostolaskujen kierrätys ja arkistointi, myyntilaskujen sähköinen lähetys, raportointi asiakkaalle, tiliotteiden noutaminen ja niiltä kirjaaminen sekä viitesiirot. Kohdeyritysten henkilöstöt nostivat lisäksi esille atk:n kasvavan roolin sekä paperin mahdollisen katoamisen.

Haastatteluissa kysyttiin myös erilaisten käsitteiden, kuten verkkolaskun, ASP-palvelun, Tyvi-palvelun, Finvoicen sekä laskuhotellin tuntemusta. Toimitusjohtaja A:lla oli ”hämmärä käsitys” siitä, mitä laskuhotellilla ja verkkolaskulla tarkoitetaan. Lähes kaikki henkilökunnasta tiesivät, mitä verkkolaskuilla ja laskuhotellilla tarkoitettiin. Tyvi-palvelun ja Finvoicen tunsivat kohdeyritys A:ssa kaikki, mutta ASP-palvelusta ei kukaan ollut tietoa. Kohdeyritys B:n edustajille kaikki käsitteet olivat tuttuja.

Toimitusjohtaja A vastasi nauraen kysymykseen huolestuttaako taloushallinnon sähköistyminen seuraavasti: ”Ei huolestuta, en mä ihan niin kalkkis ole! Ei tässä nyt vielä kannata huolestua.” Taloushallinnon sähköistyminen ei huolestuttanut mitään, vaan se nähtiin enemmänkin mahdollisuutena kuin uhkana. Toimitusjohtaja B:n mukaan sähköinen taloushallinto on ”ehdoton mahdollisuus sekä työntekijöille että yrityksen raportoinnin kehittämiseksi.” Eräs henkilöstö A:n edustaja totesi, että ”kyllähän niitä kauhuskenaarioita on ollut näistä viruksista ja muista, siitä kuinka ne tulevat romuttamaan koko Internet-ympäristön, mutta mä en ainakaan usko siihen.” Keskustelussa myös lisättiin, että ”nythän ne [virukset] leviää kännyköihin ja autoihinkin.” Henkilöstö B:n edustajan mukaan olisi mielenkiintoista, jos jatkuvasti voisi itse kehittyä, yrityksessä koulutettaisiin ja sähköisen taloushallinnon kautta tulisi erilaisia työtehtäviä, joten hän ei kokenut sähköistä taloushallintoa uhkana. Hän ei myöskään uskonut, että kirjanpitäjiltä loppuisi työ, niin kuin kävi esimerkiksi pankkitoimihenkilöille pankkikorttien ja maksuautomaattien yleistyessä. Hänen mielestään kirjanpito ei tule kuitenkaan koskaan valmistumaan niin, että asiakas vain ”painaisi nappia”. Vaikka ohjelmat tulisivat kuinka ”hienoiksi” tahansa, tarvitaan aina joku, joka laskut viime kädessä katsoo ja tarkastaa.

Toimitusjohtaja A:n mukaan taloushallinnon sähköistyminen on vielä odottavalla kannalla. Hän kertoi käyneensä kuuntelemassa erästä asiantuntijaa toistakymmentä vuotta sitten, ja kyseinen asiantuntija oli sanonut, että muutaman vuoden kuluttua kaikki asiat hoidettaisiin sähköisesti ja paperittomasti. Toimitusjohtajan mukaan sähköistyminen ei kuitenkaan ole yleistynyt sillä tavalla kuin siitä alun perin alettiin puhumaan. Hän arvioi, että verkkolaskutus tulee kuitenkin lisääntymään ilman muuta, mutta kokonaan paperittoman kirjanpidon saavuttamiseen menee vielä vuosia. Hän myös lisäsi, että ”se on kuitenkin vielä vähän sellainen maailma, mistä ei kaikkea tiedä, että kysymyksiä sen tiimoilta on.”

## 5.2 Sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa edistäneet tekijät

### 5.2.1 Ulkoisten tekijöiden vaikutus

Molempien yritysten henkilöstöjen haastatteluissa nousi esille se, että yleisesti ottaen sähköiseen taloushallintoon on alettu siirtyä, koska se on ”sellainen yleismaailmallinen ilmiö” ja ”virtauksen mukana on mentävä”. Toisaalta sähköiseen taloushallintoon on pakko siirtyä, koska ”siihen se menee joka puolella”. Henkilöstö B:n edustajan mukaan yleinen kehityssuunta johtaa lopulta siihen, että vanhoilla menetelmillä ei ole tulevaisuutta; jos toimintaa halutaan kehittää, olisi sähköiseen taloushallintoon siis siirryttävä. Haastateltavat myös näkivät, että kaikki toiminnot siirtyvät tietokoneelle, ”eihän siitä mihinkään pääse”. Henkilöstö A:n mukaan sähköiseen taloushallintoon siirtymiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta loppujen lopuksi ”kehityksessähän on pakko pysyä mukana, muuten putoaa kelkasta”. Kehitys ei siis välttämättä anna yrityksille vaihtoehtoja; sähköiseen taloushallintoon on siirryttävä, mutta yrityksessä voidaan itse päättää, millä aikataululla.

Sähköisiä menetelmiä on lisäksi otettu käyttöön pääasiassa niistä saatavien hyötyjen vuoksi ja toisaalta eri sidosryhmien, kuten verottajan, pankkien ja tavarantoimittajien vaatimuksesta. Henkilöstö B:n haastattelussa otettiin esimerkiksi Tampereen kaupunki, joka oli ilmoittanut toimittajilleen, ettei se tietyn hetken jälkeen vastaanota muita kuin verkkolaskuja<sup>3</sup>. Tämä on synnyttänyt kiivasta keskustelua lehtien yleisönosastoilla, sillä yrittäjät eivät haluaisi investoida laitteistoon ainoastaan sen takia, että he lähettävät muutaman kerran vuodessa laskun kaupungille. Henkilöstö B:n edustaja kommentoikin, että ”se on justiin kun kaupunki ja kaikki tämmöset julkiset yhteisöt muutenkin antaa tämmösen ukaasin, niin kyllä se pistää pikku yrittäjätkin sitten miettiin, että miten asiat hoitaa.” Tässä mielessä sähköisten menetelmien käyttöönotto ei siis ole yrittäjien vapaasti valittavissa, mikä osaltaan tukee sähköisen taloushallinnon määrittelemistä auktoriteetti-innovaatioksi.

---

<sup>3</sup> Tampereen kaupunki vastaanottaa vuoden 2007 alusta lukien paperisia laskuja ainoastaan erityistapauksessa (Tampereen kaupungin www-sivut).

Henkilöstö B:n keskustelussa kuitenkin todettiin, että yrittäjän kannalta on onni, että esimerkiksi pankit ovat alkaneet tarjota suhteellisen edullista vaihtoehtoa laskujen lähettämiseen. Pankit ovat juuri Finvoice-laskujen myötä muutenkin ajaneet sähköistymistä eteenpäin, ja Finvoicen kautta toimintatapoihin ”saadaan jonkunlaista järjestystä”. Tämän puolestaan oletettiin nopeuttavan kehitystä. Myös kohdeyritys A:n keskusteluissa nousi esille se, että pankista on otettu niin asiakkaisiin kuin kohdeyritykseenkin yhteyttä verkkolaskuihin liittyen; toimitusjohtaja A:n mukaan pankin edustaja on tulossa selvittämään tilitoimiston tilannetta, heidän yhteisiä asiakkaitaan ja yleensä käytännön mahdollisuutta, voisiko tilitoimisto vastaanottaa ja lähettää verkkolaskuja.

Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on molemmissa kohdeyrityksissä lähtenyt pääasiassa tilitoimistojen aloitteesta, eivätkä asiakkaat ole juurikaan vaatineet uusia menetelmiä. Sähköisten menetelmien käyttöönotto on kuitenkin helpottunut, kun asiakkaiden valmiudet ovat kasvaneet ja asenteet kirjanpitoa kohtaan muuttuneet myönteisemmiksi. Jotkut asiakkaat ovat myös kyselleet kohdeyrityksiltä uusista sähköisistä menetelmistä. Henkilöstö B:n mielestä osa uusista asiakkaista ymmärtää jo sen, että heidän pitää kiristyvässä kilpailussa keskittyä vain omaan osaamiseensa, ja loput jätetään muiden hoidettavaksi. Osa yrittäjistä ei enää koe kirjanpitoa ”pakollisena pahana”, vaan he ovat huomanneet hyötyvänsä varsinkin ajantasaisista raporteista, jotka on mahdollista toteuttaa sähköisten menetelmien avulla. Tällaiset asiakkaat ovat henkilöstö B:n mukaan niitä, jotka haluavat nähdä kuukausittaisen tuloksensa mahdollisimman nopeasti ja tietää, miten menee. Suurin osa asiakkaista kokee kirjanpidon kuitenkin vielä ”pakkona”, mitä tarkastellaan enemmän kappaleessa 5.3.1.

Lisäksi haastattelujen mukaan ohjelmien parantuminen ja muuttuminen Windows-pohjaisiksi on mahdollistanut tietojen sähköisen lähettämisen. Myös tietoturvan parantuminen on osaltaan vaikuttanut sähköisten menetelmien hyödyntämiseen, vaikka tietoturvaa ei nähtykään uhkaavana tekijänä. Toimitusjohtaja A:n mukaan menetelmiä on puolestaan alettu hyödyntää lähinnä omien töiden helpottamiseksi.

### 5.2.2 Hyödyt

Sähköisen taloushallinnon hyödyiksi nähtiin kohdeyritys A:ssa rutiinien, kuten kuorituksen ja postituksen jääminen pois. Lisäksi virheriski pienenee, ja virheiden minimoiminen kautta on pystytty myös vähentämään työmäärää. Tästä kerrottiin esimerkkinä valvontailmoitusten sähköinen ilmoittaminen: Verotoimistosta tuli aikaisemmin usein korjauspyyntöjä, mutta sähköisen ilmoittamisen jälkeen tätä ongelmaa ei ole ollut lainkaan. Myös verotoimistossa vähentyvät päällekkäiset työt, koska tiedot saadaan valmiiksi konekielisessä muodossa, jolloin tietoja ei tarvitse enää erikseen tallentaa. Tässä yhteydessä kritisoitiin toisaalta sitä, miksi verottaja ei voi pidentää aikatauluja tilitoimiston suuntaan, vaikka verotoimistossa saavutetaan sähköistymisen myötä ajansäästöjä. Lisäksi verotoimistojen arveltiin saavan kustannussäästöjä.

Sähköisten menetelmien hyötyjä ovat lisäksi helppous ja asioiden hoidon sekä tiedon siirron nopeutuminen. Esimerkiksi vuodenvaihteessa kohdeyritys A:ssa työkiireitä helpotti huomattavasti se, että vuosi-ilmoitukset pystyttiin antamaan sähköisesti, jolloin tietojen lähettäminen ja korjaaminen oli helppoa. Myös yleisesti Internetin hyödyntäminen on kohdeyritys A:ssa nähty työtä helpottavana ja nopeuttavana tekijänä. Esimerkiksi Internetistä löytyvät sähköiset lomakkeet ovat auttaneet paljon, sillä lomakkeiden korjaaminen on helppoa, ja ne löytyvät nopeasti. Myös Yhteisö- ja yritystietojärjestelmän (YTJ) tietojen löytyminen Internetistä on helpottanut työskentelyä, koska enää ”ei tarvitse soitella pitkin poikin”. Lisäksi Finlexiä (Valtion säädöstietopankki) käytetään paljon, muun muassa yleissitovien työehtosopimusten etsimiseen. Esimerkkinä mainittiin myös Google-hakukone, jota käytetään toisinaan peruskirjanpidon apuna: ”Monta kertaa kun tositteestakin rupeet ettiin, että mitähän tässäkin on ostettu, kun siinä on joku ihan outo juttu, niin senkus googleen laitat niin kyllä sieltä aina melkein jotain tulee. Ei tarvi jokaista lappua soittaa ja kysyä, että mitä tää on. Ja kun ei ne [asiakkaat] muista aina mitä niissä on ollu, kun aattelee, että kirjanpito tehdään kuiteskin kaksi kuukautta perässä.”

Myös sähköpostin käytöllä katsottiin olevan paljon hyötyjä, ja sähköpostia käytetäänkin päivittäin. Yleisesti ottaen tiedon saanti paperilla kesti paljon kauemmin kuin sähköisessä muodossa, ja esimerkiksi kommunikointi asiakkaiden kanssa on helpottunut sähkö-

postin ansiosta: Jos asiakkaalta kysytään tietoja sähköpostin välityksellä, ei asiakkaan tarvitse etsiä tietoa heti, vaan silloin, kun hänelle parhaiten sopii. Puhelimella ei välttämättä aina tavoita asiakasta, ja puhelimessa myös virheriski kasvaa. Lisäksi asiakkaat voivat muokata sähköisessä muodossa lähetettyjä raportteja haluamallaan tavalla omaan käyttöönsä sopivaksi. Jotkut asiakkaat ovat myös olleet tyytyväisiä päästessään eroon paperista.

Kohdeyritys A:n edustajien haastatteluissa nousi esille lisäksi se, että aikaa ja työtä säästetään, kun asiakkaiden laskut kirjataan tilitoimistossa reskontraan, mistä ne voidaan suoraan maksaa ja siirtää kirjanpitoon. Henkilöstön mielestä pitäisikin pyrkiä siihen, että yhä useamman asiakasyrityksen laskut maksettaisiin tilitoimistossa. Tällöin voitaisiin laskuttaa enemmän, ja virheiden määrä pienenisi. ”Jos aattelee, että asiakas sen [laskujen maksatuksen] itse tekee, niin sitten sä käyt sen kuiteski täällä tosite tositeelta läpi. Ja kun saa ne ite tehdä, niin ne täsmää, mutta kun ne tulee asiakkaalta, niin aina joku heittää. Periaatteessa tarkastamiseen menee sama aika kuin olisit itse tehnyt sen. Eikö niillä ole sitten intressejä tehdä sitä niin oikein, kun ei jaksa panostaa sen enempää.”

Myös verkkolaskujen hyötyjä pohdittiin: kohdeyritys B:ssä verkkolaskujen hyötynä nähtiin henkilöstön ja asiakkaiden kannalta se, että esimerkiksi ostolaskujen ja myyntilaskujen käsittelyä tehdään tilitoimistossa päivittäin pikku hiljaa, jolloin kirjanpito on ajan tasalla. Aikaisemmin asiakkaat toivat tositteet kuukauden myöhässä tai ”milloin sattui muistamaan”, minkä jälkeen kirjanpito tehtiin kerralla valmiiksi. Verkkolaskut siis mahdollistavat ajantasaisen kirjanpidon. Verkkolaskujen hyötynä nähtiin myös se, että laskut löytyvät suoraan tietokoneelta erilaisin hakutoiminnoin eikä niitä tarvitse erikseen etsiä kuten paperilaskuja. Asiakkaan työmäärä myös vähenee, kun hän vain hyväksyy laskun, eikä sitä tarvitse itse käsitellä, kierrättää ja maksaa. Lisäksi henkilöstö A näki hyödyksi sen, että lasku on reaaliaikaisesti laskunsaajalla, ja maksuaikaa todella on esimerkiksi laskussa oleva 14 päivää.

Erään henkilöstön B:n edustajan mielestä verkkolaskut ovat ”todella käteviä”, koska ”ne tulevat siihen ruudulle, ja niissä on jo viitteet ja kaikki, eikä siinä oo enää kuin se tiliointi ja käsittelijän laittaminen mahdollisesti”. Hänen mukaansa olisi todella hienoa, jos kaikki laskut lähtisivät verkosta, eikä niitä tarvitsisi enää skannata. Työskentely on täl-

löin ”ihan eri tasolla”. ”Että kun mä oon sen nähny, niin mä toivoisin, että kaikki asiakkaat siirtyis siihen.” Henkilöstö B:n mukaan asiakkaille syntyy säästöä ajan lisäksi myös erilaisissa laite- ja ohjelmistohankinnoissa, sillä nyt asiakkaalle riittää vain pääsy Internetiin eikä kalliita ohjelmia enää tarvita. Toimitusjohtaja A arvioi, että verkkolaskuihin liitettävä automaattitiliöinti on hyvin suuri etu, koska sen avulla rutiineja voidaan vähentää. Hän ei kuitenkaan ollut kovin vakuuttunut sen toimivuudesta, sillä aina laskussa olevia summia ei voida kirjata yhdelle ja ainoalle tilille.

Toimitusjohtaja B:n mukaan sähköinen taloushallinto on todella tuonut mukanaan erilaisia hyötyjä yritykselle. Ensinnäkin taloushallinnon sähköistyminen mahdollistaa taloushallinnon raporttien ajantasaisuuden, jolloin niistä on asiakkaille oikeasti apua. Toiseksi verkkolaskujen avulla tieto saadaan tuoreeltaan ja nopeasti järjestelmiin, ja tietoa käsitellään vain kerran. Tämä puolestaan poistaa virhemahdollisuuksia. Aikaisemmin kirjanpidon materiaali saattoi olla kuukauden vanhaa, jolloin siitä ei kannattanut lähteä tekemään kassavirtaennusteita. Mutta nyt, kun tieto saattaa olla vain päivän vanhaa, on kassavirtojen tuottaminen asiakkaille mahdollista. Kun yrityksessä on viime aikoina tehty tällaisia raportteja, ovat asiakkaat myös innostuneet taloushallinnosta. Näin asiakkaat näkevät, että kirjanpito on todella heitä itseään varten eikä vain verottajaa. Toimitusjohtaja B myös lisäsi, että perinteisellä tavalla asiakkaille pystyttiin antamaan vain tietty määrä taloushallinnon informaatiota, mutta sähköisten menetelmien avulla taloushallintoon saadaan ulottuvuutta enemmän, ja toiminnasta saadaan oikeastaan ”talousosasto”-tyyppistä. Tämä toimintatapa antaa myös pienille yrityksille tietotaitoa taloushallinnon kirjajaan kenttään, ja näin ollen mahdollistaa taloushallinnon monipuolisen hoitamisen yrityksessä. Esimerkiksi kohdeyritys B:n asiakkaissa on voimakkaasti kasvuun tähtääviä yrityksiä, joille on elintärkeää, että asiat lähtevät heti alusta oikealla tavalla hoitoon jo silloin, kun yritys työllistää vain muutamia henkilöitä.

Haastatteluissa ei juurikaan mainittu kustannussäästöjä sähköisten menetelmien hyötyinä toisin kuin kirjallisuudessa, missä sähköiseen taloushallintoon siirtymistä perusteellaan usein juuri kustannussäästöillä. Toisaalta mainittiin, että asiakkaat säästävät erilaisissa ohjelmisto- ja laitehankinnoissa, mutta tilitoimistojen säästöistä ei ollut puhetta. Ilmeisesti ainakin näin alkuvaiheessa verkkolaskujen käyttöönotto tilitoimistoissa nähdään enemmän kustannustekijänä kuin kustannussäästöjä tuovana asiana.

### **5.3 Sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa hidastavat tekijät**

Ylivoimaisesti tärkeimpiä sähköisen taloushallinnon menetelmien käyttöönottoa hidastaneita tekijöitä olivat haastattelujen mukaan asiakkaiden valmiudet sekä kustannukset. Myös asiakkaiden ja henkilöstön asenteet, ammattitaito sekä ohjelmat nähtiin hidastavina tekijöinä. Suurena hidasteena on ollut myös standardoinnin puuttuminen eikä henkilöstö B:n mukaan ”systeemi ole ollut yhtenäinen”. Toimitusjohtaja B uskoikin, että ostolaskut olisivat volyymiltaan huomattavasti suurempia, jos standardit olisivat olleet yhteensopivia. Tietoturvallisuus ei sitä vastoin ollut merkittävä hidastava tekijä, koska esimerkiksi salattuihin pankkiyhteyksiin luotettiin. Seuraavassa käydään läpi yksityiskohtaisemmin tärkeimpiä kehitystä hidastavia tekijöitä.

#### **5.3.1 Asiakkaiden valmiudet ja asenteet**

Haastattelujen mukaan suurin hidastava tekijä tilitoimistojen sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä on se, että asiakkailla ei ole valmiuksia tai halua ottaa käyttöönsä uusia menetelmiä. Ensinnäkään kaikilla asiakkailla ei ole tietokonetta, Internet-yhteyttä tai sähköpostia, tai mikäli asiakkaalla on sähköposti, sitä ei käytetä. Tilannetta hankaloittaa lisäksi se, että kaikki eivät pysty siirtymään sähköiseen laskutukseen, koska kaikilla asiakkailla ei ole tietokonetta eikä tule ehkä koskaan olemaankaan. Verkkolaskutukseen siirtymistä hidastaa myös asiakkaiden suuri käteiskuittien määrä. Henkilöstö A:n keskuudessa pohdittiinkin, että ”kai se varmaan joka tilitoimistolla on sama ongelma, sähköiseen taloushallintoon siirrytään sitä mukaa kun asiakkaiden valmiudet kasvaa. Kai sinne kaikki siirtyisi heti, jos pystyisi. Myös kaikilla muilla pitäisi olla resursseja sähköiseen taloushallintoon, että sitä voitaisiin hyödyntää. Ei se riitä, että meillä on”.

Haastatteluissa syntyi paljon erilaisia mielipiteitä kysymykseen siitä, millaiset asiakkaat ottavat käyttöönsä sähköisiä menetelmiä. Toisten mielestä suuret asiakkaat ottavat menetelmiä käyttöönsä enemmän kuin pienet, toisten mielestä asiakkaan koko ei vaikuttanut asiaan. Esimerkiksi toimitusjohtaja A:n mukaan suuri osa kohdeyrityksen asiakkaista on pieniä, joilla ei ole mahdollisuutta eikä ammattitaitoa vastaanottaa tietoja sähköisesti. Toimitusjohtaja A:n mukaan myös asiakkaiden asiakkaat ovat pieniä, jolloin verk-



kolaskutus ei välttämättä kannata. Lisäksi yksityishenkilöiden lähteminen verkkolaskutukseen voi hänen mielestään vielä olla vaikeaa.

Usein kyse saattaa olla myös halusta, sillä kynnyksien siirtyä sähköisten menetelmien käyttöön on korkea. Erään henkilöstö B:n edustajan näkemyksen mukaan hidastava tekijä on se, että suomalaisilta puuttuu rohkeus lähteä kokeilemaan uutta: ”Suomalaiset on hirveen arkoja antaa raha-asioitaan muitten hoidettavaks. Niin kauan, kun pankkikirja on omassa perstaskussa, niin asiat menee hyvin, mutta sitten kun pitää antaa joillekin muille niin menee vaikeeks.” Myös toimitusjohtaja A kommentoi, että ”osa asiakkaista on niin epäluuloisia, että heidän pankkitililleen ei muilla ole asiaa, vaikka meillä ei olisi käyttöoikeuttakaan”. Keskusteluissa pohdittiin lisäksi sitä, onko sähköiseen taloushallintoon siirtyminen ikäkysymys vai ei. Monien mielestä nuoret käyttävät paljon sähköisiä menetelmiä, kun taas vanhempi ikäpolvi ei ”haluakaan koskea niihin”. Toisaalta joukossa oli myös nuoria asiakkaita, jotka eivät osanneet käyttää esimerkiksi sähköpostia, ja vanhoja asiakkaita, jotka kyselivät aktiivisesti sähköisistä menetelmistä. Siirtymisen ei siis välttämättä ollut ikäkysymys, vaan enemmänkin persoona ja asenne olivat ratkaisevia tekijöitä. Kaikki eivät välttämättä haluakaan perehtyä tietotekniikkapuoleen. Lisäksi yrityksen toimiala saattaa vaikuttaa asiaan: kohdeyritys B:ssä varsinkin tietotekniikka-alan yritykset ottavat helpommin käyttöönsä sähköisiä menetelmiä.

Sähköiseen taloushallintoon ja laajempaan palveluun siirtymisen hidasteena saattaa asiakkaan kannalta olla myös se, että laajemman palvelun ajatellaan maksavan (ja toisaalta se myös maksaa) enemmän asiakkaalle. Henkilöstö B:n edustajan mielestä asiakkaat eivät useinkaan anna pankkitilin käyttöoikeutta sen takia, että tilitoimisto ottaa siitä maksun. Hän arvioi, että uudet menetelmät maksavat asiakkaalle aika paljon. Yrittäjät eivät ole välttämättä valmiita maksamaan uusista palveluista, vaan he tekevät paperityöt sitten ”mielummin puolen yön jälkeen ja ihan päin honkia”. Eräs henkilöstö B:n edustaja kommentoi seuraavasti: ”Ne antais kyllä ne tilinsä ja asiansa hoitoon, mää oon niinku sitä mieltä ettei sen pitäis olla siellä omassa perstaskussa”. Esille nousi myös näkemys, että Suomessa on vielä paljon yrittäjiä, jotka eivät osaa laskea oman työaikansa arvoa; yrittäjät ajattelevat säästävänsä tehdessään paperityöt itse, eivätkä he mieti sitä, mitä säästyneellä ajalla voisi tehdä. Tilitoimiston maksut ajatellaan enemmän kustannuksena kuin oman ajan säästönä. Toisaalta tähän esitettiin myös vastargumentti: ”Mutta mehän voidaan samalla tavalla aatella, että miksei me tehdä vaikka

kuutta tuntia, saadaan tietty pienempää palkkaa, mutta saadaan enemmän itelle aikaa, työntekijöinä. Mutta siis sehän on ihan sama, ei mekään olla valmiita tinkiin siitä, me tehään mieluummin se kahdeksan tuntia töitä ja säästetään siinä.”

Siirtymistä sähköiseen taloushallintoon hidastavat siis yleisesti asiakkaiden asenteet kirjanpitoa kohtaan. Toimitusjohtaja A kommentoi seuraavasti: ”Kirjanpito on välttämätön paha, mikä maksaa. Ei ne [asiakkaat] hyödynnä sitä. Sanotaan 90 prosenttia asiakkaista, ei ne katokaan varmaan niitä papereita. Myyntiä ne seuraa, sitä ne kattoo, mutta ei kulu-rakenteita eikä muita ollenkaan.” Kirjanpito tehdään asiakkaiden mielestä enemmänkin verottajaa varten, eikä tiedosteta siitä saatavaa hyötyä myös itselle. Toimitusjohtaja B:n mielestä tilitoimistoissa onkin opetettava asiakkaat näkemään kirjanpidosta saatavat hyödyt: ”Vähitellen sieltä löytyy sellasia ahaa-elämyksiä sieltä asiakkaan päästä, mutta sillon sitä informaatiota pitää antaa enemmän kun vaan perinteinen tuloslaskelma.” Tilitoimistojen rooli asiakkaiden asenteiden muuttamisessa onkin merkittävä.

### 5.3.2 Kustannukset ja ohjelmat

Suuri hidastava tekijä sähköiseen taloushallintoon siirtymisessä ovat myös kustannukset, joita kertyy niin tilitoimistolle kuin asiakkaallekin. Esimerkiksi kohdeyritys A:ssa ei ole otettu käyttöön kaikkia ohjelmistoissa olevia menetelmiä, koska ne maksavat liikaa niistä saatavaan hyötyyn nähden. Esimerkiksi myös laskutusohjelman olisi voinut ostaa samalta ohjelmistotalolta kuin kirjanpito-ohjelman, mutta sen hinta oli ollut toimitusjohtaja A:n mukaan viisinkertainen yrityksen käyttämään laskutusohjelmaan verrattuna. Kohdeyrityksessä olikin todettu, että tähän investointiin ei kannattanut ryhtyä, sillä nykyisellä tavalla manuaalista työtä ei ole kovin paljon. Kirjanpito-ohjelmasta olisi voitu lähettää myös valvontailmoitukset suoraan tiedostona veroviranomaisille, mutta siihen tarvittava ohjelmapalikka oli suhteettoman kallis. Lisäksi uuden asiakkaan perustaminen yrityksen käyttämään pankkiohjelmaan on toimitusjohtaja A:n mukaan asiakkaalle ”mahdottoman kallista”, eivätkä asiakkaat näin ollen välttämättä anna yritykselle mahdollisuutta ottaa käyttöön uusia menetelmiä. Toimitusjohtajan mukaan tilitoimiston pitäisi ottaa itse osaa kustannuksiin, mikä ei hänen mukaansa tosin ole poissuljettua. Myös veroilmoitusten yhteydessä tarvittavan sähköisen allekirjoituksen käyttäminen on kustannuskysymys, eikä se ole ihan pienille asiakkaille mahdollista.

Myös ohjelmistojen kehittymättömyys on ollut eräs sähköistymistä hidastava tekijä. Toimitusjohtaja B:n mukaan ohjelmistot ovat kehittyneet hitaasti ja niiden kanssa on ollut ongelmia. Varsinkin kolme vuotta sitten, kun yritykseen hankittiin uusia ohjelmia, jouduttiin niiden kanssa ”taistelemaan todella paljon”. Ohjelmat olivat tuolloin hyvin ”raakileita”, ja työmäärä oli sen takia huomattavasti suurempi kuin se on nyt. Myös henkilöstö B:n mielestä menetelmissä ja ohjelmissa on vielä ”hurjasti kehittämisen varaa”, ja erään kommentin mukaan ”osa on kyllä aika lapsenkengissä vielä”. Henkilöstö B:n edustaja totesi, että on vielä paljon tekemistä, jotta ohjelmat toimisivat samanaikaisesti ja kunnan työkaluna. Myöskään kaikki ohjelmat eivät ole olleet keskenään yhteensopivia. Henkilöstö B:n keskuudessa myös epäiltiin, onko yrityksen käyttämä ohjelmisto sittenkään paras ohjelma tilitoimistoympäristöön, missä on paljon asiakasyrityksiä. Se ei kaikissa tilanteissa aina oikein toimi, ja usein joudutaan valitsemaan asiakas uudestaan ja uudestaan, mikä vie paljon aikaa. Toisaalta kohdeyritys B:ssä ollaan melko tyytyväisiä nykyisiin menetelmiin ja ohjelmiin, ”ainakin entisiin menetelmiin verrattuna”.

Kohdeyritys A:ssa kuvailtiin käytössä olevia ohjelmia sujuviksi ja helppokäyttöisiksi, ja esimerkiksi kirjanpito-ohjelma toimii henkilöstön mielestä verkko-ohjelmaksi hyvin. Tosin ohjelmia on vaikea verrata ja niiden paremmuudesta ei voi sanoa mitään, jos ei ole käyttänyt muita ohjelmia. Ohjelmissa on kuitenkin myös joitakin ”ihmeellisyyksiä”, ja ohjelmiston toimittajalle on tehty lukuisia virheilmoituksia myös muista tilitoimistoista, mutta asiaa ei toimitusjohtaja A:n mukaan ole kuitenkaan korjattu. Kohdeyrityksissä tunnuttiin olevan hieman tuskastuneita ohjelmien ja teknologian toimivuuteen: sähköistyminen olisi henkilöstön edustajien mukaan hienoa, edellyttäen että Internet-yhteydet ja ohjelmat toimivat. Eräs työntekijä kommentoi, että ohjelmien päivityksen aikaan ”kaikki tökkii, kun ohjelmat eivät toimi”, mikä puolestaan aiheuttaa paljon stressiä. Kaikkien haastateltavien mukaan ohjelmia ei kuitenkaan kovin herkästi vaihdeta, sillä se on vaikeaa, ja aikaa kuluu taas uuden opetteluun.

### **5.3.3 Henkilöstöresurssit**

Haastatteluissa nousi esille se, että myös henkilöstöresurssit saattavat olla hidasteena sähköisten menetelmien omaksumiselle. Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa hen-

kilöstöön toimintatapaa, ja tietämystä tarvitaan monilta aloilta: enää ei riitä, että henkilö osaa kirjanpidon, vaan myös tietotekniikkaa pitäisi ainakin jonkun organisaatiosta hallita. Henkilöstö A:n keskuudessa todettiin, että ”kyllä me oltais monta kertaa oltu pulassa, jos ei Liisaa olis täällä, joka ymmärtää koneitten päälle. Oikeesti olis ärsyttävää aina soittaa jollekin, joka tulee ehkä joskus. Ja se maksaa. Niin ja mitäs jos on joka kerta eri kaveri, joka ei oo ollenkaan tietonen mitä se edellinen on tehny ja sotkee loputkin. Eikä sitten ne ymmärrä sitä, mitä me tarvitaan, minkälainen sen pitää olla. Et se on tosi hyvä, kun Liisa tietää, mitä me halutaan, ja miten kaikki toimii.” Tästä kommentista päätellen ulkopuolisiin konsultteihin ei juurikaan luoteta, sillä he eivät aina tiedä yrityksen tilanteesta. Lisäksi ulkopuoliset palvelut ovat kalliita.

Kohdeyritys B:ssä on toimitusjohtajan mukaan loppujen lopuksi hyvin rajallisesti aikaa lähteä oikein kunnolla viemään sähköisen taloushallinnon menetelmiä eteenpäin asiakkaille, sillä esimerkiksi tilitoimistossakin pitäisi olla resursseja vastaanottaa verkkolaskuja. Talousosaston asiakasvastaavan tehtäväkenttä on paljon laajempi kuin perinteisen kirjanpitäjän, ja laajemman palvelun asiakas vaatii henkilöltä huomattavasti enemmän aikaa. Yhdelle työntekijälle saattaa jo pari kolme laajemman palvelun asiakasta olla aivan riittävä määrä, kun ”perinteisiä” asiakkaita voi olla jopa 20–30. Verkkolaskuja vastaanottavien asiakkaiden lukumäärää pitää siis kasvattaa todella harkitusti, ja aina on mietittävä, saadaanko ihmisiä toteuttamaan tehtäviä. Kohdeyritys B:ssä on palkattu jonkin verran ulkopuolelta henkilöstöä, mutta henkilöstöä on koulutettu myös sisältäpäin. Uuden toimintatavan opetteluun puolestaan saattaa mennä toimitusjohtaja B:n mukaan parikin vuotta. Toisaalta hänen mukaansa kaikki eivät välttämättä ehkä haluakaan oppia uutta, ja uusien menetelmien opetteluun tarvitaan tietynlaista luonnetta, että siihen pystyy ja haluaa.

## 5.4 Sähköistymisen vaikutukset palveluihin, työnkuvaan ja osaamistarpeisiin

### 5.4.1 Palveluiden muuttuminen

Palvelujen luonne on molemmissa kohdeyrityksissä jo viimeisten viiden vuoden aikana muuttunut laaja-alaisemmaksi kuin esimerkiksi 1990-luvulla, ja tällä hetkellä asiakkaille tarjottava taloushallinnon palvelu onkin kattavaa. Toimitusjohtaja A:n mielestä palveluntarjonta saattaa vielä monipuolistua, ja hän toivoi, että taloushallinnon sähköistyminen vähentäisi tulevaisuudessa rutiinitehtäviä ja antaisi sitä kautta aikaa muun palvelun tarjoamiselle. Hän myös lisäsi, että ”onhan meillä porukka ammattitaitoista, joten voitais konsultoida enemmän”.

Toimitusjohtaja B:n mukaan kehitys voimistuu edelleen ja etenkin siihen suuntaan, että asiakas haluaa ulkoistaa taloushallinnon palvelut, mutta hän haluaa lisäksi päästä itse määräämään, millä tavalla ja milloin hän raportointia tarvitsee. Yhteyttä asiakkaiden ja tietojärjestelmän välillä olisikin toimitusjohtajan mukaan hyvä kehittää. Lisäksi voi olla, että asiakas haluaa tehdä osan asioista itse, kuten esimerkiksi myyntilaskut. Jo nyt kohdeyritys B:ssä on mahdollista, että asiakas voi tehdä Internetin välityksellä myyntilaskuun laskuaihion eli syöttää osan tiedoista järjestelmiin, ja tilitoimistossa käsitellään laskut loppuun sekä lähetetään eteenpäin. Tästä myyntilaskupalvelusta onkin kysely paljon, sillä usein asiakkaat haluavat itse tehdä asiakkaillensa lähtevän laskupohjan. Tilitoimistossa ei aina välttämättä edes voida tietää, mitä ja miten laskuttaa.

Tilitoimistojen tehtäväksi saattaa toimitusjohtaja B:n mukaan myös jäädä varsinaisesti tiedon tuottaminen ja jalostaminen. On myös tärkeää, että tilitoimistosta osattaisiin antaa vinkkejä, neuvontaa ja ohjeistusta; enää ei riitä vain se, että ainoastaan käsitellään tositteita. Lisäksi henkilöstö B:n keskuudessa nähtiin, että tulevaisuudessa asiakkaat kaipaavat entistä yksityiskohtaisempia raportteja. Asiakkaat oppivat vähitellen pyytämään raportteja, kun he tietävät mitä ja miten niitä on saatavilla, ja miten niitä voi hyödyntää.

Molemmissa yrityksissä kuitenkin nähtiin, että palvelun laajentaminen on aika pitkälle asiakaskohtaista. Toimitusjohtaja A kommentoi seuraavasti: ”Jos asiakkailta ei ole maksuvalmiutta, niin ei me sitten halua niiden laskujen maksatustakaan tänne, koska arpa-jaiset pitää sitten pitää täällä. Se on hidasta hoitaa niitä, eikä sitten taas pääse laskuttamaan sitä aikaa, mikä siihen menee. Sillon kun on maksuvalmius kunnossa, niin hoidetaan reskontra täällä ja maksatus, muuten ei maksatusta kannata kyselläkään.” Myös kohdeyritys B:llä on asiakkaita, joille laajempaa palvelua ei ole edes lähdetty tarjoamaan. Niille tehdään vain perinteinen kirjanpito, ja se kannattaa myös sellaisena pitää. Yleensä tällaiset asiakkaat eivät toimita materiaalia ajoissa, tai he eivät ole kiinnostuneita muusta kuin siitä, että lakimääräinen kirjanpito tulee hoidettua. Tällaiset asiakkaat ovat myös usein pieniä.

Perinteisen kirjanpidon palvelun asiakkaissa on kuitenkin myös vakavaraisia yrityksiä, joilla on iso aineisto, mutta jota ei syystä tai toisesta pystytä tilitoimistossa käsittelemään. Tilitoimiston tarjoama palvelu saattaa olla myös sellaista, että asiakkaalta ei sen tekemiseen itse mene kauaa. Nämä asiakkaat myös yleensä toimittavat materiaalin ”nätisti ja sääntillisesti”, jolloin kirjanpitäjältä menee vähemmän aikaa siirtää tositteet mappiin ja tallentaa ohjelmaan, kuin että hän skannaisi tositteet sähköiseen muotoon. Asiakasyrityksessä saattaa olla myös henkilö, joka hoitaa laskujen maksamisen sekä muut taloushallintoon liittyvät työt, ja ainoastaan kirjanpito ja tilinpäätös tehdään tilitoimistossa.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, on yksi sähköisen taloushallinnon leviämistä hidastava tekijä se, etteivät asiakkaat ole aina halukkaita maksamaan lisäpalveluista. Tällöin uusien palveluiden tarjoaminen luonnollisesti vaikeutuu. Asiakkaiden maksuhalukkuuteenkin vaikuttaa osaltaan asiakasyrityksen koko: haastattelujen perusteella yleinen näkemys oli se, että isommat asiakkaat ovat valmiita maksamaan pieniä asiakkaita enemmän. Joidenkin mielestä taas ”jotkut asiakkaat ei vaan periaatteesta halua maksaa mistään”. Lisäksi palveluista halutaan maksaa, mikäli niistä on todellista hyötyä asiakkaalle. Esimerkiksi kohdeyritys A:ssa tehdään rakennusliikkeille muun muassa asunto-osakeyhtiöiden perustamiset, asunto-osakeyhtiön aikaiset kirjanpidot ja isännöitsijätodistukset, minkä toimitusjohtaja näki erittäin positiivisena asiana niin tilitoimiston kuin asiakkaankin kannalta. Kaikkiin mahdollisiin palveluihin kohdeyritys A:ssa ei kuitenkaan toimitusjohtajan mukaan edes lähdetä mukaan: ”Asunto-osakeyhtiöiden osalta

vuokranvalvonnat ja kirjanpidot hoituu, mutta varsinaista isännöintiä me ei oteta, se on vähän koiranvirka. Iltahommia aika paljon, ja mä oon niistä henkilökohtaisesti sanoutunu irti”.

Toimitusjohtaja B:n mukaan uudet asiakkaat ovat suhteellisen valmiita maksamaan lisäpalveluista, samoin kuin osa vanhoista asiakkaista. Hänen mukaansa vanhojen asiakkaiden kanssa vaan on ongelmana se, että he ovat saaneet konsultointia aiemmin ilmaiseksi, eivätkä haluaisi siitä yhtäkkiä maksaa. Asiakkaat odottavat konsultoinnin kuuluvan vakiona hintaan. Toimitusjohtaja B:n mukaan kohdeyrityksen uudet asiakkaat ovat tulleet yrityksen asiakkaiksi nimenomaan juuri siksi, että yritys tarjoaa laajempaa palvelua. ”Vanhojen” asiakkaiden osalta siirtyminen uusiin palveluihin on kuitenkin hänen mukaansa ”aika nihkeätä”.

Haastateltavien mukaan asiakkaille on mahdollisesti tärkeintä juuri hinta, luottamus, asioiden hoito sujuvasti ja tarvittavan tiedon saanti nopeasti. Esimerkiksi toimitusjohtaja A totesi, että ”kyllä me on joustettu sitten noissa paperitoimitusajoissa, että kun ne tuo paperit 14. päivä, niin niillä on se alv-kuitti sitten kuitenkin 15. päivä, vaikka kuinka koittaa painottaa, että tuo edellisen kuukauden 15. päivä ne paperit”. Erään näkemyksen mukaan asiakkaille tärkeintä olisi ”oikea tieto mahdollisimman halvalla”, ja toisaalta ”kaikki ne haluaa tietoo, mut mikään ei sais maksaa mitään”. Myös asiakkaan tärkeänä pitämiin asioihin vaikuttaa melko paljon asiakkaan koko ja toimiala. Monelle pienelle asiakasyritykselle riittää se, että kassassa ja pankkitilillä on rahaa, ja laskut pystytään maksamaan; ”siitä näkee jo tuloksenkin.” Toisaalta on myös asiakkaita, jotka haluavat kokonaispalvelua edes kysymättä hintaa. Heille on merkittävää se, että asiat hoituvat ja he voivat keskittyä muihin asioihin. ”Se [kirjanpito] on jonkun kuitenkin tehtävä, ei siinä kerkee ajatella, sit ne on valmiit maksaan sen vähän isomman laskun.” Myös kokemus muista tilitoimistoista saattaa vaikuttaa siihen, mitä asioita pidetään tärkeinä; haastattelujen mukaan ”aika pahasti pitää tilitoimiston mokata, että sitä aletaan vaihtaa”. Tällöin asioiden hoito ajantasaisesti ja oikein saattaa olla joillekin asiakkaille tärkeintä. Yleisesti ottaen silloin ollaan valmiita maksamaan, kun ollaan tyytyväisiä palveluun.

Kohdeyritys A:ssa suhtauduttiin melko kielteisesti ajatukseen siitä, että asiakkaat pääsivät yhteiseen tietojärjestelmään ja voisivat tehdä itse kirjauksia kirjanpitoon. Toimitusjohtaja A kommentoi, että tilitoimistossa ei välttämättä luoteta asiakkaisiin ja heidän

taitoihinsa. Hän myös lisäsi seuraavasti: ”Jos siellä olis toimistossa joku ammattitaitoinen, niin silloin siihen vois luottaa, mutta...kyllä ne joutuu kattomaan kuitenkin läpitte. Me otetaan kuitenkin se kokonaisvastuu, että ne on oikein. Me joudutaan tarkistamaan se, ei uskalleta pelkästään tallentaa.” Henkilöstö A:n mukaan asiakkaan pääsy yhteiseen tietojärjestelmään edellyttäisi sitä, että asiakkaat ymmärtäisivät mitä he ovat siellä tekemässä. ”Vois parille asiakkaalle laittaa heti porttikiellon, että tänne ei oo mitään asiaa, tulee meidänkin systeemit sotkeen.” ”Jos ei ne osaa laittaa tositteita siihen järjestykseen, kun ne on tiliotteella, niin ei ne osaa tehdä mitään muutakaan.” Asiakkailta pitäisi siis olla ammattitaitoa ja tietoa kirjausmenetelmistä. Kaikki eivät ole edes kiinnostuneita siitä, vaan he haluavat keskittyä omaan toimintaansa. ”Se on se paperityö niin kauheen vaikeeta joillekin.”

Kohdeyritys B:ssä osa asiakkaista pääsee jo tiettyihin järjestelmän osiin. Järjestelmiä täytyisi toimitusjohtaja B:n mukaan kuitenkin vielä kehittää. Hänen mukaansa asiakkaat eivät voi osallistua kirjanpidon tekemiseen, mutta osittaisen laskutusaineiston syöttäminen suoraan järjestelmään on toiminut hyvin. Myös palkkahallinnon tietoja on syötetty, ja jos asiakkaalla on käytössään jokin projektihallinnan järjestelmä, niin asiakas joka tapauksessa kerää järjestelmään palkkatietoja, tuntikirjanpitoja ja projekteja. Sieltä saadaan tarvittava aineisto suoraan. Toimitusjohtaja kuitenkin lisäsi nauraen, että ”ei reskontraan eikä kirjanpitoon, ei, sinne ei kyllä asiakkaita päästetä”. Viime kädessä tilitoimisto kuitenkin ottaa vastuun kirjanpidon oikeellisuudesta.

#### **5.4.2 Työnkuvan muuttuminen**

Työnkuva on molemmissa yrityksissä muuttunut viime vuosina asiakkaille tarjottavien palveluiden monipuolistumisen kautta. Kohdeyritys A:ssa Windows-pohjaisten ohjelmien käyttöönotto ja Internetin hyödyntäminen ovat helpottaneet työtä ja mahdollistaneet uusien palvelujen tarjoamisen. Toimitusjohtaja A katsoi, että myös tulevaisuudessa palveluja laajennetaan, mikä puolestaan edelleen muuttaa työnkuvaa monipuolisemmaksi. Myös yleinen kehitys maailmalla heijastuu hyvin paljon tilitoimistohenkilöstön työnkuvaan. Eräs henkilöstö A:n edustaja totesikin, että ”mistäs sitä tietää koskaan mitä sitä tapahtuu ja tulee uutta.” Myös henkilöstö B arveli, että tulevaisuudessa otetaan käyttöön uusia menetelmiä, jotka puolestaan muuttavat työnkuvaa. Lisäksi mainittiin,



että perinteisesti tehdään asioita vielä pitkään, mutta jossakin vaiheessa perinteiset menetelmät jäävät taka-alalle.

Myös toimitusjohtaja B:n mukaan työnkuva tulee muuttumaan paljon, ja esimerkiksi heidän yrityksessään se on jo muuttunut aika monella henkilöllä. Työ tulee hänen mukaansa huomattavasti motivoivammaksi ja haasteellisemmaksi kuin entisen kirjanpitäjän työ. Asiakasvastaava voi hallita omien yritys- ja kokemuspohjensa perusteella joko taloushallinnon koko kenttää tai vain joitakin osia siitä. Tällöin tilitoimistolla on myös paremmat mahdollisuudet saada osaavaa työvoimaa, sillä he saavat tehtäväkseen monipuolisemman kentän kuin mitä perinteinen tilitoimisto tarjoaa. Esimerkiksi kohdeyritys B:ssä on työntekijöitä, jotka ovat sanoneet, etteivät he olisi koskaan uskoneet olevansa kiinnostuneita tilitoimistoalasta. Nyt kun he ovat nähneet, mitä työ voi olla, he ovat olleet tyytyväisiä. Henkilöstö B:n mielestä asiakasyrityksen talousasioiden kokonaisvaltainen hoitaminen on hyvä asia, koska tällöin myös yrityksen näkee aivan eri tavalla.

Kohdeyritys B:ssä on huomattu, että esimerkiksi verkkolaskujen käyttöönotto sitoo tilitoimiston henkilökuntaa aivan erilailla kuin aikaisemmin, koska verkossa tulevia laskuja ei voida jättää pitkäksi aikaa käsittelemättä. Niitä on hoidettava koko ajan, ja esimerkiksi kesälomilla työnjaosta on sovittava muiden työntekijöiden kanssa. Toisaalta maksutukseen meneviä paperilaskujakaan ei voida jättää ”pöydälle lojumaan”. Henkilöstö B:n edustaja totesikin, että ”sähköisten asiakkaiden” asioita tehdään päivittäin, ja ”toisaalta se on aamulla ihan kiva, kun tulee töihin, niin ei tiedä mitä kerkiää tekeen ja mitä asioita tulee, mutta kyllä mä tykkään siitä paljon enemmän kuin odotella, että tuoko se asiakas sen aineiston vai ei.”

Haastateltavien mukaan työ on pääsääntöisesti rutiiniluontoista, mutta asiakkaita konsultoidaan ja neuvotaan kuitenkin päivittäin. Myös vuodenaika vaikuttaa konsultoinnin määrään; usein tilinpäätösten ja veroilmoitusten aikaan konsultoidaan enemmän. Usein asiakkaat soittavat tai lähettävät sähköpostia etukäteen, kun he haluavat tietää tai varmistaa, miten jokin asia tehdään. Henkilöstö A:n edustajan mukaan konsultointia tapahtuu toisinaan myös jälkikäteen, ”kun joutuu sanoon asiakkaalle, että ei näin saa tehdä”. Konsultoinnin määrää haastateltavien oli kuitenkin vaikea arvioida, koska ei osata tai pystytä erittelemään, onko neuvonta kirjanpitäjien normaalitöitä vai konsultointia.

Henkilöstö A:n keskustelussa nousi esille se, että jo nyt asiakkaita konsultoidaan kuitenkin jo melko paljon eikä sen odoteta tulevaisuudessa paljon muuttuvan. Esimerkiksi tilinpäätökset käydään aina asiakkaan kanssa läpi, ja katsotaan mahdolliset poikkeamat. Pääasiassa suurin osa asiakkaista myös odottaa sitä. Kuukausitasolla asiakkaat eivät juuri kysele toimintansa tuloksesta, ja he ovat tyytyväisiä siihen, että asiat hoituvat. Kuitenkin tiettyinä vuodenaikoina kiire rajoittaa konsultoinnin määrää: ”Esimerkiks vuodenvaihteessa, kun joutuu hirveellä vauhdilla vetään jokaisen asiakkaan läpille, niin ei siinä paljon kerkee miettiä sen asioita, että mitä sen kannattas ja mitä sen ei kannattas. Ja sitten kun se kysyy, niin sitten on pakko kattoo, että mitäs tää näyttääkään. Alkuvuosi on oikeestaan ihan mahdoton, oikeestaan tekee vaan eikä ajattele.”

Seuraava toimitusjohtaja A:n toteamus tiivistää joitakin tunteja konsultoinnin saralta: ”Nytkin asiakkaat tuo vaan tositteet ja sanoo, että on pikkusen kiire, mä en nyt kerkiä. Että niin kauan, kun rahaa riittää, ne ei kysele eikä halua kuulla muuta. Ja sitten kun rahat loppuu, niin ne haluaa kuulla vielä vähemmän siitä tilanteesta. Kyllähän niitä konsultois, jos niillä olis enemmän aikaa istua tässä, mutta kun ei ne raaski täällä aikaansa viettää, vaikka olis joskus syytäkin. Tilinpäätösaikaan, kun tilinpäätöksiä käydään läpi, niin ne saa tähän istuun puoleks tuntia korkeintaan. On äkkiä puhuttava mitä on kerrottavana. Kun niillä on niin olevinaan kiire varsinkin sinä päivänä, kun ne pitäis käydä läpi. Se vastaanottokyky taikka -halu on onneton.”

Asiakkaat ovat toimitusjohtaja A:n mukaan toisinaan myös hyvin ”omapäisiä”; he toimivat omatoimisesti ja vastoin tilitoimiston antamia ohjeita ja neuvoja. Toisinaan konsultointi saattaa olla siis jopa mahdotonta tai hyödytöntä. Muutenkin asiakkaat tuntuvat olevan aika ääripäitä: ”toisaalta tässä nyt ollaan jonkunlaisia lapsenkaitsoja ja paimentajia”, toisaalta on myös asiakkaita, jotka ovat sanoneet, etteivät tiedä asioista mitään ja haluavat tietää niistä; ”sitten pitää kertoa vähän perusteellisemmin, että mitä missäkin tapahtuu ja miksi mitään tehdään”. Joskus asiakkaiden esittämät kysymykset saattavat olla myös sellaisia, mihin kirjanpitäjä ei uskalla sanoa ”juuta eikä jaata”, koska asiat eivät aina ole niin yksioikoisia tai suoraviivaisia.

Konsultoinnin lisäämistä rajoittaa lisäksi se, että myös muut tahot konsultoivat asiakasyrityksiä. Esimerkiksi toimitusjohtaja A:n mukaan TE-keskuksissa työstetään yhtiöjärjestyksiä ja -sopimuksia valmiille pohjille niin paljon, että sieltäkään ei enää ohjata

asiakkaita eteenpäin tilitoimistoihin edellä mainittuihin asioihin liittyen. Lisäksi pankeissa tehdään kannattavuuslaskentaa, ja Asiakastiedosta saadaan erilaisia raportteja, jos sinne lähetetään tilinpäätöstiedot.

Henkilöstö A:n edustajat eivät uskoneet, että tulevaisuudessa asiakasyrityksiä konsultoitaisiin niiden toimialaan liittyen tai yleensä puututtaisiin markkinoihin. Asiakkaita on kuitenkin ”laidasta laitaan ja monelta toimialalta”. Markkinat olisi tunnettava paljon paremmin sekä tutustuttava alaan, jotta toimialakohtaista konsultointia voitaisiin antaa. Se puolestaan vaatisi kirjanpitäjältä liian paljon voimavaroja; erilaisia markkinoita olisi seurattava jatkuvasti. Myös henkilöstö B:n keskuudessa nousi esille se, että asiakkaat toimivat monilla sellaisilla aloilla, että esimerkiksi tilitoimiston on hyvin vaikea hoitaa asiakkaidensa laskutusta kokonaan: ”Ei me voida millään tietää asiakkaitten kaikkia nippeleitä ja nappeleita.”

Sähköisten menetelmien käyttöönoton ei kuitenkaan uskota vähentävän huomattavasti rutiiniluontoisten tehtävien määrää, vaan rutiinin oletetaan muuttuvan erilaiseksi: ”kaikissa töissä on varmaan jonkun tason tietty rutiini”. Lisäksi kun kaikki asiakkaat ovat siirtyneet esimerkiksi verkkolaskuihin, on työ silloin ”taas sitä yhtä ja samaa”. Myöskään ”just kaikista tylsimpien” käteiskuittien ei uskottu ”hukkuvan mihinkään”, joten tietty rutiini on ja pysyy. Toimitusjohtaja A:n mukaan sähköiset menetelmät saattavat kuitenkin vähentää rutiineja, ja ”jos ne niitä helpottaa, niin oishan se hyvä”.

### **5.4.3 Osaamistarpeiden muuttuminen**

Haastateltavien mukaan tilitoimistohenkilöstöltä vaaditaan laaja-alaista osaamista jo työnkuvan takia. Kehitystä on seurattava jatkuvasti ja tietoja päivitettävä, sillä lainsäädäntö muuttuu lähes vuosittain. Lainsäädännön ja peruskirjanpidon hyvä hallinta onkin perusedellytys sille, että työ pystytään hoitamaan laadukkaasti. Tällä saralla osaamistarpeet eivät siis tule juurikaan muuttumaan.

Kohdeyritys A:ssa kokeiltiin aikoinaan töiden hajauttamista, jolloin joku työntekijöistä laski palkkoja, toinen hoiti reskontraa ja yksi kirjanpitoa. Tällainen toimintatapa oli kuitenkin hankala, ja yrityksessä palattiinkin takaisin siihen, että jokainen työntekijä hoitaa

oman asiakkaansa alusta loppuun. Tällä tavalla toiminta on ollut asiakasläheisempää ja toisaalta kirjanpitäjältä edellytetään erityisosaamista kaikilta aloilta. Kohdeyrityksessä osa työntekijöistä on myös keskittynyt spesiaaliosaamiseen jollakin tietyllä alalla, ja häneltä voidaan kysyä neuvoa tähän alueeseen liittyen. Tällöin kaikkien ei tarvitse hallita kaikkia erityiskysymyksiä.

Sähköisen taloushallinnon yleistyminen vaikuttaa haastateltavien mielestä kuitenkin siihen, että henkilöstön on hallittava peruskirjanpidon lisäksi enenevässä määrin myös atk-ympäristö. Toisaalta atk-taitoja on tarvittu jo pitkään, mutta niiden merkityksen nähdään tulevaisuudessa vielä kasvavan. Sähköinen taloushallinto vaikuttaa osaamistarpeisiin, sillä se on jo itsessään oma alueensa, joka täytyy erikseen opetella. Järjestelmien toiminnasta tulisi olla hyvin perillä. Henkilöstö B:n keskuudessa lisäksi pohdittiin, että vanhemman ikäluokan siirtyessä eläkkeelle tiedot päivittyvät, kun nuorempi sukupolvi tulee alalle: ”varmasti niille, jotka on työnsä aloittanut sillä sinisellä kirjalla, on opettelu melkosta”.

Lisäksi henkilöstöllä pitää olla ihmissuhdetaitoja, ja toimitusjohtaja B:n mukaan asiakaisiin päin suuntautuva aktiivinen ote on tärkeää. Hänen mukaansa asiakkaalle pitää osata kertoa asioita, ja nähdä, että asiakas ei pärjää ilman näitä asioita. Siihen tarvitaan tiettyä määrätietoisuutta. Myös tietojen analysointitaidon merkitys kasvaa tulevaisuudessa, ja huono kielitaito alkaa olla entistä voimakkaammin esteenä. Henkilöstö A:n keskuudessa toivottiin lisäksi, ettei sähköisten menetelmien yleistyessä enää tarvittaisi ”apteekkarin taitoja”; ”toivottavasti ei tulis niitä epämääräisiä kirjoituksia, niin ei tarvis aina miettiä, että mitäköhän tossa lukee.”

Keskusteluissa nousi esille myös se tärkeä huomio, että sähköiseen taloushallintoon liittyvistä asioista pitäisi olla tarpeeksi tietoa. Sähköisten menetelmien käyttö ei välttämättä aina hyödytä, jos niitä ei osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Henkilöstö A:n keskustelussa huomattiin, että vaikka yrityksessä olisikin tietoa, se ei aina tavoita jokaista työntekijää. Olisikin tärkeää, että tietoa voitaisiin jakaa tehokkaasti, ja näin ollen pyrittäisiin pienentämään organisaation sisäistä osaamiskuilua.

Koska asiat muuttuvat nopeasti, olisi kouluttautuminen tärkeää. Toimitusjohtaja A:n mielestä kouluttautuminen on aina eteenpäin, niin henkilökohtaisella tasolla kuin toimistonkin näkökulmasta. Henkilöstöä onkin kannustettu kouluttautumaan. Yritykseen

on myös saatu luotua sellainen ilmapiiri, että tietoja vaihdetaan ja uskalletaan avoimesti kysellä asioista. Erilaisille kursseille osallistumisesta mainittiin kuitenkin henkilöstö A:n keskuudessa seuraavaa: ”Sekin on mun mielestä aika vaikee se kurssittaminen, kun siinä tulee yleensä aina sitä semmosta yleistä tietoo, minkä kaikki tietää, semmosia itsestäänselvyyksiä. Pitäis olla sisäistä kurssitusta.” Myös kohdeyritys B:ssä on ollut peruskoulutusta, vaikka ”tällä hetkellä koulutus on pikkusen jäissä”. Kouluttautumista rajoittaa usein ajan puute.

## **5.5 Taloushallinnon sähköistymisen vaikutukset tilitoimistoalaan**

Sähköisen taloushallinnon nähtiin vaikuttavan tilitoimistoalaan merkittävästi. Toisaalta ala on haastateltavien mukaan jo hiukan muuttunutkin, mutta melko hitaasti. Seuraavassa käsitellään sähköisen taloushallinnon vaikutuksia tilitoimistojen kokoon, asiakaskunnan muuttumiseen ja tilitoimistojen rooliin, hintatasoon sekä kilpailuun.

### **5.5.1 Tilitoimistoalan polarisoituminen**

Kirjallisuudessa on esitetty, että tulevaisuudessa tilitoimistoala polarisoituisi entistä enemmän, ja pienten yritysten selviäminen hengissä vaikeutuu. Haastateltavat kuitenkin uskoivat, että myös tulevaisuudessa pienet toimistot pärjäävät kilpailussa. Toimitusjohtaja A:n mukaan pienet, kahden hengen yritykset, jotka toimivat pienemmissä tiloissa ehkä edullisemmin ja edullisemmilla ohjelmistoilla kuin keskikokoiset toimistot, kilpailevat asiakkaista edelleen hinnalla. Näiden toimistojen asiakkaat tulevat kuitenkin edelleen olemaan melko pieniä, perinteisen kirjanpidon asiakkaita. Muidenkin haastateltavien mukaan perinteistä rutiinia ja näin ollen perinteisen kirjanpidon asiakkaita riittää, ja ne takaavat ainakin joksikin aikaa pienten toimistojen kilpailukyvyn. Toisaalta henkilöstö B:n keskuudessa esitettiin myös näkemys, että sähköisen kehityksen edetessä pienet toimistot joko ”pistävät lapun luukulle” tai yhdistyvät isommiksi yksiköiksi. Joku saattaa tarjota pienille toimistoille mahdollisuuden tehdä asioita eri tavalla, ja alkaa näin kerätä toimistoja ”tavallaan sateenvarjon alle”. Sähköisten järjestelmien hankkiminen saattaa olla pienille toimistoille yksinään liian kallis investointi. Toimitusjohtaja B:n mukaan myös keskikokoiset tilitoimistot saattavat kehittää yhteisiä järjestelmiä, jotta

investointeja voitaisiin hoitaa taloudellisemmin. Hän näki lisäksi, että toimistojen verkottuminen saattaisi tulla kysymykseen.

Toimitusjohtaja A:n mukaan määrätty toimistot pyrkivät kasvattamaan liikevaihtonsa ja asiakasmääriään, ”mutta ei nyt määräänsä enempää, koska tilat rajoittaa jo kenties.” Lisäksi hän arveli, että valtakunnalliset ketjut saattavat ostaa toimistoja, jolloin ne ovat mukana järjestäytymässä. Valtakunnallisilla ketjuilla on toimitusjohtaja A:n mukaan se etu, että niillä on taustalla tietty osaaminen ja asiantuntemus, ja ohjelmistot ovat paljon laajempia ja toimistoa kohdin edullisempia käyttää kuin yksinään toimivalla tilitoimistolla.

Kirjallisuudessa on ennustettu myös toimialakohtaisten tilitoimistojen lukumäärän lisääntyvän. Toimitusjohtaja A ei kuitenkaan uskonut, että tulevaisuudessa syntyisi toimialakohtaisia tilitoimistoja. Hänen mukaansa tilitoimistohenkilöstöltä edellytetään niin laaja-alaista osaamista, ammattitaitoa ja tietämystä, että harva jää palvelemaan pelkästään tietyn alan yrityksiä. Lisäksi toimitusjohtaja arveli, että tulevaisuudessa vain auktorisoidut tilitoimistot voivat harjoittaa toimintaa, jolloin osaamisen on pakko olla laaja-alaista. Toisaalta taas toimitusjohtaja B:n mielestä ei ollut poissuljettua, etteikö myös toimialakohtaisia tilitoimistoja syntyisi tulevaisuudessa. Henkilöstö B:n keskustelussa tokaistiin, että keskittyminen pelkästään tietyn toimialan asiakkaisiin olisi tylsää.

### **5.5.2 Asiakaskunnan muuttuminen**

Sähköisen taloushallinnon ei juurikaan nähty vaikuttavan asiakaskunnan muuttumiseen. Toimitusjohtaja A:n mukaan saattaa olla hyvin mahdollista, että sähköisen taloushallinnon myötä isot yritykset siirtyvät tilitoimistojen asiakkaiksi, kun tiedonsiirto on helppoa ja asiakkaalla on pääsy yhteiseen tietojärjestelmään. Keskusteluissa nousi toisaalta taas esille se, että liikevaihdoltaan isommilla yrityksillä on resursseja palkata oma toimistohenkilöstö, joka hoitaa taloushallinnon tehtävät paikan päällä. Toimitusjohtaja A kuitenkin arveli, että tulevaisuudessa asiakasyrityksessä saatetaan yhä enenevässä määrin tehdä rutiinityöt ja materiaali lähetetään tilitoimistoon, joka hoitaa kirjanpidon ja tilinpäätöksen. Kaiken kaikkiaan isot asiakkaat siirtyvät kuitenkin isoimpiin tilitoimistoihin, joihin luotetaan enemmän kuin pieniin. Yhden ihmisen toimistot eivät välttämät-

tä pysty hoitamaan jatkuvasti ja säännöllisesti hoidettavia asioita esimerkiksi sairastapauksen sattuessa. Keskikokoisissa ja suurissa toimistoissa on varamiehiä, jotka hoitavat asioita varsinaisen kirjanpitäjän ollessa poissa. Toimitusjohtaja A totesikin, että ”siinä mielessä aivan yksistään toimiminen on aika tiukkaa.”

Asiakaskunnan muuttuminen tilitoimistossa on kuitenkin aina tilitoimiston oma strateginen päätös. Esimerkiksi kohdeyritys A:ssa on tarkoitus helpottaa töitä ja työskentelyolosuhteita ottamalla uusiksi asiakkaiksi hiukan suurempia yrityksiä. Toimitusjohtaja A kommentoi, että ”me ei viitsitä pienten kanssa enää taistella ja noita sekaisempia laetaan pois, niitä jotka ei tuo papereita ajoissa eikä maksa laskujansa”. Myös henkilöstön mielestä olisi mieluisampaa ”tehdä sellaisia isoja selkeitä kokonaisuuksia, koska pikkusten kanssa menee aikaa niin tolkkottomasti”. Toimitusjohtaja uskoi, että myös auktorisointi tulee vaikuttamaan jonkin verran asiakassaatavuuteen.

Haastattelujen mukaan asiakasmääriä voidaan tulevaisuudessa kasvattaa, koska koneet ovat apuna. Toisaalta taas työntekijöiden saaminen on vaikeaa, mikä osaltaan hankaloittaa asiakaskunnan lisäämistä. Toisten haastateltavien mielestä tulevaisuudessa pysytään edelleen pk-sektorilla, mutta tähänkin esitettiin myös vasta-argumentteja. Esimerkiksi mainittiin se, että joillakin suurilla tilitoimistoilla on jo suuryritysten palkat hoidettavanaan. Tällaisen osittaisen ulkoistamiskehityksen odotetaan haastateltavien mukaan edelleen kasvavan.

Toisaalta ulkoistamisen ennustettiin myös lisääntyvän viranomaisvaatimusten tiukentumassa, jolloin asioiden hoidosta saattaa tulla entistä hankalampaa. Henkilöstö A:n mukaan konttorityöt ovat jo siirtyneetkin pitkälti tilitoimistojen hoidettavaksi, eikä toimistotyöntekijöitä ole enää niin paljon kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Lisäksi keskustelussa nostettiin esille se, että myös perinteisesti pankkien hoitamien asioiden suorittaminen on tullut tilitoimistojen tehtäväksi: ”Silloin kun mä menin töihin tilitoimistoon, jossa tehtiin pelkästään kirjanpitoa ja näitä, niin mun sen aikainen työnantaja sanoi, että kohta ei enää tarvita tilitoimistoja, että pankissa tehdään tiliointi ja kirjanpito, mutta se kääntyi toiste päin, me ruvettiin maksaan laskuja ja hoitaan maksuliikennettä. Mun mielestä veroimistostakin on siirtynyt tänne hommat, sillei just kun ne lähtee sähkösenä, niin siellä ei enää tarvita tallentajia eikä muita.”

Tiltoimistojen rooli sähköisen taloushallinnon eteenpäin viemisessä nähtiin merkittävänä. Tietoa sähköisistä menetelmistä annetaan enemmänkin tiltoimistolta asiakkaille päin kuin että asiakas olisi vaatimassa uusia menetelmiä. Kohdeyritysten toimintaa johdatti kuitenkin se, että asiakkaiden tarpeisiin vastataan, ja asiakkaiden tarpeista myös siirtyminen sähköisten menetelmien käyttöön lähtee. Toimitusjohtaja A mainitsi esimerkkinä sen, että jos asiakkaiden toimittajat ilmoittavat siirtyvänsä vain sähköisten laskujen lähettämiseen, niin asiakkaat saattavat pyytää tiltoimistoa vastaanottamaan sähköiset laskut, koska he eivät itse halua. Toisaalta tiltoimistojen rooli kasvaa niin taloushallintoon kuin myös sähköisiin menetelmiin liittyvän tiedon tarjoamisessa asiakkaalle. Esimerkiksi tulevaisuudessa toimitusjohtaja A:n mukaan tiltoimistojen rooli kasvaa yritysten tietopankkina. Myös toimitusjohtaja B:n mielestä tietoa pitää tulla tiltoimistolta päin, jotta asiakkaat voivat keskittyä omaan ”bisnesalueeseensa” ja luottaa siihen, että heidän talousasiansa ovat hoidossa.

### 5.5.3 Hintataso ja kilpailu

Sähköisen taloushallinnon vaikutuksesta hintatasoon oltiin hieman eri mieltä; kohdeyritys A:ssa arveltiin, että hintataso ei välttämättä nouse tai muutu juuri lainkaan, kun taas kohdeyritys B:ssä hintojen nähtiin nousevan. Toimitusjohtaja A:n mielestä hintataso voisi ehkä laskeakin, sillä sähköisen taloushallinnon myötä saadaan ajansäästöjä, mitä pitäisi hänen mukaansa kompensoida asiakkaalle. Hän myös lisäsi, että toisaalta sähköiseen taloushallintoon siirtyminen edellyttää toimistoilta lisäinvestointeja, jotka katetaan hintaa nostamalla. ”Toimintoja on kehitettävä ja palkkoja nostettava niin kyllä niihin saadaan rahaa menemään. Tulosta on kuitenkin tehtävä edelleen.”

Toimitusjohtaja B:n mielestä hintojen olisi puolestaan syytä nousta. Sähköisten menetelmien avulla toteutettu hyöty asiakkaalle on aivan toisenlainen kuin perinteisin menetelmin. Toimitusjohtaja esittääkin, että hinnoittelun pitäisi muuttua niin, että asiakas maksaa saamastaan hyödystä eikä siitä, kuinka monta tosietta kuukauden aikana käsiteltiin. Toisaalta myös palvelujen laajetessa ja monipuolistuessa hintatason voidaan olettaa nousevan. Myös henkilöstö B:n keskuudessa uskottiin hintojen nousevan: ”Tää [sähköinen taloushallinto] ei meidän aikaamme siihen kunkin asiakkaan asioiden hoita-



miseen lyhennä, että me voitaisiin alentaa sitä hintaa”. Sähköisen taloushallinnon mukanaan tuomista ajansäästöistä oltiin siis jonkin verran eri mieltä.

Kilpailun ei kuitenkaan kohdeyritys A:ssa nähty kasvavan tulevaisuudessa sen enempää kuin nyt, ja toimitusjohtaja A:n mukaan ”kaikkienhan sähköiseen taloushallintoon on kuitenkin jossain vaiheessa mentävä taikka sitten lopetettava.” Toisaalta tämän kommentin pohjalta voisi päätellä, että toimintaolosuhteet kuitenkin vaikeutuvat, jos tilitoimisto ei siirry sähköiseen taloushallintoon. Henkilöstö A:n keskuudessa myös arvioitiin, että varsinkin auktorisointi tulisi vaikuttamaan kilpailuasemaan. Toisaalta esille nousi myös se seikka, että kaikki eivät suinkaan tiedä, mitä auktorisoinnilla tarkoitetaan. ”Ne [asiakkaat] kuvittelee, ettei tuu verotarkastuksia, jos on auktorisoitu tilitoimisto. Niin en tiedä tarkottaako se sitten sitä, että saadaan enemmän epämääräisiä asiakkaita tänne auktorisoinnin myötä, niitä jotka yrittää välttää verotarkastuksia.”

Toimitusjohtaja A ei ole ainakaan tietoisesti ajatellut muuttaa yrityksensä strategiaa, jotta kilpailussa pysyttäisiin paremmin mukana. Hänen mukaansa yrityksellä on turvallinen asiakaspohja, ja toimistossa toimitaan asiakkaiden ehdoilla. Asiakaskunnassakaan ei ole suurta uudistushalukkuutta tai ”ryntäystä” sähköiseen taloushallintoon. Lainsäädännön mukanaan tuomia muutoksia kuitenkin luonnollisesti seurataan. Kohdeyrityksessä ei siis juurikaan seurata kilpailijoita, paitsi sitten jos asiakkaat ”rupeavat karkailleen kilpailijoille”. Toimitusjohtaja kuitenkin uskoi, että asiakkaat kysyvät ensin omalta tilitoimistoltaan, olisiko uusia menetelmiä mahdollista ottaa käyttöön. Toimitusjohtaja A:n mukaan tilitoimistoalalla kuitenkin seurataan kilpailijoita: ”Sanotaan että määrättyissä yrittäjissä on sellaista luontaista tiedonhalua, se on niin luonteesta kiinni. Mutta tässä kun on aikansa saanu kulumaan omien töittensä kanssa niin, ettei oo ollu aikaa kattella, että mitenkä muilla.. Että ei tarvi sen takia kattella, että onko kilpailijoilla sitten tekemistä.”

## 5.6 Kohdeyritysten siirtyminen sähköiseen taloushallintoon

### 5.6.1 Kohdeyritys A:n suunnitelmat

Toimitusjohtaja A ei ole varsinaisesti miettinyt yrityksensä strategiaa tai tehnyt tulevaisuudensuunnitelmia sähköiseen taloushallintoon liittyen. Kohdeyritys A:ssa on kuitenkin seurattu sähköistymiskehitystä, ja sähköisen taloushallinnon menetelmiä onkin otettu käyttöön vähitellen. Toimitusjohtaja A on lukenut jonkin verran sähköiseen taloushallintoon liittyvää lehtikirjoittelua, ja lisäksi hän on osallistunut sähköistä taloushallintoa käsittelevälle kurssille, jossa hänen mukaansa ”on nyt vähän käyty sillä korvalla katomassa, että mitä se sähköinen tiedonsiirto tuo tullessaan.” Hän huomautti, että eräs alan asiantuntija oli ollut kurssilla ”höpise.. öh, kertomassa omista ajatuksistaan. Netissä hän tekee nämä ja napin painalluksella lähtee alv-ilmoitukset ja muut.. on se vähän semmosta..” Lisäksi eräs toinen asiantuntija oli kertonut, kuinka hänen edustamansa yritys vastaanottaa sähköisiä laskuja ja päivässä ”häkillisen” paperilaskuja, jotka sitten skannataan kirjanpitoon. Toimitusjohtaja A:n mielestä tämä menetelmä ei kuulostanut kovin järkevältä tai noudattanut sähköisen taloushallinnon periaatetta. Hän ei olisikaan kovin mielellään lähdössä skannaukseen, koska siinä on taas yksi työvaihe lisää. Toisaalta hän myös lisäsi, että skannaus voisi olla kannattavaa esimerkiksi silloin, jos 80 % laskuista tulee sähköisessä muodossa. Loput 20 % voitaisiin järjestelmään kyllä skannata.

Kohdeyritys A:ssa oltiin yleisesti ottaen tyytyväisiä toimiston käyttämiin menetelmiin, vaikka käytettävät menetelmät eivät henkilöstö A:n edustajan mukaan olekaan ne kaikista helpoimmat. Lisäksi henkilöstö olisi kyllä valmis ottamaan käyttöönsä lisää sähköisiä menetelmiä: ”jos on jotain helpotuksia, niin kyllähän ne kannattaisi ottaa käyttöön.” Erään henkilöstö A:n edustajan mukaan verkkolaskuihin siirrytään mahdollisesti jo tänä tai ensi vuonna. Henkilöstö A:n keskustelussa nousi myös esille se, että asiakkaiden tilanne olisi kuitenkin ensin kartoitettava. Uusia menetelmiä tarjotaankin toimitusjohtajan mukaan lähinnä kysynnän perusteella, eikä asiakkaita pakoteta tilitoimiston taholta uusien menetelmien käyttöönottoon. ”Asiakaslähtöisiä ollaan mieluummin kun jääräpäisesti lähdetäis viemään jotain omaa asiaa.” Lisäksi henkilöstön keskuudessa

oletettiin, että jos verkkolaskujen käyttöönotosta alettaisiin keskustella enemmän, niin ”kyllähän se vauhdittuu sitten”.

Toimitusjohtaja A:n mielestä sähköinen taloushallinto tulee olemaan ajankohtainen toimistolle. Hän kuitenkin näki auktorisoinnin olevan tällä hetkellä ajankohtaisempi; auktorisoinnin avulla mahdollisuus saada isompia asiakkaita paranee, ja sitä kautta toimistossa voitaisiin siirtyä verkkolaskuihin. Suurimmat sähköisten menetelmien käyttöönottoa hidastavat tekijät ovat olleet toimitusjohtaja A:n mukaan asiakkaiden valmiudet sekä kustannukset: ”Kyllä me perässä tullaan täällä pikku hiljaa rauhallisesti sitten sitä mukaa, kun meidänkin asiakaskunta on siihen valmis. Ja tietysti osahan sielä nyt oliskin, isommat, mutta mitkä on sitten kustannuksetkin siihen siirtymisessä. Täytyy sitten vähän peilata niitäkin.” Lisäksi toimitusjohtaja A kommentoi nauraen, että ehkä oma asenne on yksi sähköisten menetelmien käyttöönottoa hidastava tekijä. Muu henkilöstö on hänen mukaansa onneksi uudistushaluisempaa. He seuraavat asioita ja ymmärtävät sähköisestä puolesta. ”Kyllä se asennevamma vähän on, että se, mikä kohtuudella ja helposti saadaan muutettua, niin se muutetaan. Jos se vähänkin auttaa eteenpäin niin siitä vaan, totta kai. Itse en kauheasti enää haluaisi muuttaa, mutta..”

Toimitusjohtaja A myös tähdensi, että ”kyllähän tietysti siihen [sähköistämiskehitykseen] on lähdettävä jossain vaiheessa mukaan”. ”Ei nyt justiin viimeisessä hädässä, kun pitäisi olla jo kaikki, mutta toivottavasti me lähdemme siihen vähän pidemmällä aikavälillä ja paremmalla aikataululla, kun ihan viimeisten tilitoimistojen joukossa. Että kyllä sitä kehitystä seurataan.”

### **5.6.2 Kohdeyritys B:n kokemukset ja suunnitelmat**

Toimitusjohtaja B:n mukaan kohdeyritys otti jo aika alkuvaiheessa käyttöönsä sähköisen taloushallinnon menetelmiä, ja tästä syystä yritystä voidaankin pitää eräänlaisena pilottiyrityksenä. Toimitusjohtaja B on seurannut sähköistymiskehitystä, koska hänen mukaansa ”tämä on yksi meidän bisneksen tärkeä juttu, että pysytään siinä mukana”. Kohdeyrityksessä onkin jo 3–4 vuotta kehitetty strategiaa ja luotu visioita nimenomaan uudistetulle taloushallinnolle ja sen kehittämiseksi. Sähköinen taloushallinto on toimitusjohtaja B:n mukaan ollut vahvasti strategioissa mukana, sillä ”muuten ei tällaiseen

ponnistukseen kannata lähteä”. Syksyllä 2004 yrityksessä toteutettiin projekti, jossa kartoitettiin, mikä sähköistymisen vaihe oli sillä hetkellä menossa. Tällöin esimerkiksi asiakasvastaavia pyydettiin kartoittamaan asiakaskunnastaan ne yritykset, joiden olisi mahdollista ottaa käyttöönsä verkkolaskuja ja muita sähköisen taloushallinnon palveluja. Myös yrityksen henkilöstö on suhtautunut positiivisesti sähköisten menetelmien käyttöönottoon, ja erityisesti verkkolaskujen hyödyntäminen nähtiin prosesseja tehostavana ja nopeuttavana tekijänä.

Viimeiset pari vuotta ovat toimitusjohtajan mukaan olleet haasteellisia, sillä yrityksessä on tehty suuria investointeja, jotka ovat vaatineet paljon rahaa ja työaika. Tämä on näkynyt vuoden 2004 tuloksen vaatimattomuutena, sillä toimitusjohtajan mukaan ”tuotekehitys uuden palvelun osalle on vaatinut taloudellisesti paljon”. Toimitusjohtaja kuitenkin uskoi, että tällä tilikaudella ja tästä eteenpäin sähköistä taloushallintoa päästään hyödyntämään huomattavasti paremmin kuin aikaisempina vuosina. Hänen mielestään on hieno nähdä, että erityisesti tänä vuonna on tullut kysyntää.

Kohdeyrityksessä pyritäänkin jatkossa lisäämään sähköisten menetelmien käyttöä, ja sähköisen taloushallinnon asema yrityksen strategian päivittämisessä tulee säilymään vahvana. Lisäksi suunnitelmiin liittyy niin henkilöstön kuin järjestelmienkin kehittämistä. Toimitusjohtajan mukaan tilitoimiston menestys perustuu siihen, että järjestelmät ovat kunnossa, ja ennen kaikkea että ”ihmiset osaavat hommansa ja haluavat tehdä työtä laaja-alaisesti”.

Toimitusjohtaja B:n seuraava kommentti kuitenkin kiteyttää hyvin sen, miksi kaikki yritykset eivät välttämättä halua tai uskalla lähteä mukaan sähköistymiskehitykseen: ”Tietenkin kun tähän sisältyy tällaisia taloudellisia riskejä ja pyydetään ihmisiä muuttamaan työtapojaan ja investoinnit, niin kyllä se pienelle tilitoimistolle on todella suuri taloudellinen investointi. Sen voi sanoa, että kyllä siihen on mennä hirveesti rahaa. Ja kyllä siihen on mennä hirveesti näitten ihmisten työaika. Jos oltais vaan painettu perinteisiä kirjanpitoja, niin kyllä tulos olis ihan toista luokkaa.”

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman tavoitteena oli toisaalta kirjallisuuden ja toisaalta kohdeyrityksissä tehtyjen haastattelujen avulla selvittää, mitä sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan tilitoimistojen näkökulmasta, mitkä ovat sähköisen taloushallinnon omaksumiseen vaikuttavat tekijät sekä miten sähköinen taloushallinto muuttaa tilitoimistojen liiketoimintaa. Aihe on vieläkin ajankohtainen, sillä vaikka tutkielman kohdeyrityksissä on jo 3–4 vuotta seurattu kehitystä, nähtiin esimerkiksi verkkolaskuihin siirtymisen alkaneen kunnolla vasta nyt vuonna 2005. Tilitoimistoala onkin parhaillaan murroksessa, minkä taloushallinnon sähköistyminen osaltaan aiheuttaa.

Sähköiselle taloushallinnolle ei ole kirjallisuudessa muodostunut yksiselitteistä määritelmää, ja kohdeyrityksissäkin käsitteen määrittely oli vaikeaa. Sähköinen taloushallinto kuvataankin parhaiten lähinnä siihen liittyvien sähköisten menetelmien ja toimintatapojen avulla. Termi ”sähköisen taloushallinto” on sinänsä itsessään hyvin abstrakti, ja oikeastaan suurin toimintatapoja muuttava innovaatio koko taloushallinnon sähköistymisessä on verkkolasku ja sen mahdollistama automaatio ja paperittomuus. Tilitoimistojen kannalta sähköistymiskehitys ei kuitenkaan koske ainoastaan taloushallintoa, vaan se vaikuttaa koko liiketoiminnan sähköistymiseen: sähköiset menetelmät ovat tärkeä osa tilitoimiston tarjoamia palveluita, ja ne vaikuttavat liiketoiminnan prosesseihin. Sähköinen taloushallinto voidaan nähdä myös kahdesta eri näkökulmasta: se on toisaalta väline yrityksen strategian toteuttamiseen, ja toisaalta myös voima, joka vaikuttaa tilitoimistojen strategiaan ja muuttaa liiketoimintaympäristöä. Taloushallinnon sähköistymiseen suhtaudutaankin joko mahdollisuutena tai uhkana; tutkielman kohdeyrityksissä se nähtiin suurena mahdollisuutena.

Kohdeyrityksissä sähköisten menetelmien käyttöönottoa perusteltiin sillä, että sähköiseen taloushallintoon on pakko siirtyä, jos yritys haluaa pysyä kehityksessä ja kilpailussa mukana. Toisaalta myös eri sidosryhmien, kuten verottajan, tavarantoimittajien ja erityisesti pankkien toiminta on vaikuttanut uusien menetelmien käyttöönottoon. Tärkeänä nähtiin lisäksi asiakkaiden valmiuksien kasvaminen ja asenteiden muuttuminen positiivisemmaksi kirjanpitoa kohtaan; osa asiakasyrityksistä ymmärtää jo, että talous-

hallinnon raporteista on todella hyötyä yritykselle. Sähköisen taloushallinnon menetelmien kehittämiseen ovat vaikuttaneet myös ohjelmien ja järjestelmien parantuminen.

Kohdeyrityksissä sähköisiä menetelmiä on otettu käyttöön myös niistä saatavien hyötyjen vuoksi. Haastatteluissa hyödyiksi mainittiin muun muassa rutiinien ja päällekkäisten töiden vähentyminen, virheriskin pienentyminen, asioiden hoidon sekä tiedonsiirron nopeutuminen, kommunikoinnin helpottuminen sähköpostin avulla, kirjanpidon ja raporttien reaaliaikaisuus sekä kustannus- ja ajansäästöt asiakkaalle. Haastatteluissa ei mainittu kirjallisuudesta poiketen hyödyiksi kustannussäästöjä tilitoimistolle, vaan sähköiseen taloushallintoon siirtyminen nähtiin tällä hetkellä enemmänkin kustannuksia aiheuttavana tekijänä. Lisäksi haastatteluissa nousi esille se, että esimerkiksi Internetin hyödyntäminen helpottaa monissa pieniltä ja merkityksettömiltä tuntuissa asioissa, jotka kuitenkin perinteisin keinoin hoidettuna vievät kirjanpitäjältä paljon aikaa. Sähköisen taloushallinnon avulla taloushallintoon saadaan myös lisää ulottuvuutta, jolloin tilitoimistojen toiminnasta tulee enemmän ”talusosasto” -tyyppistä.

Sähköisen taloushallinnon menetelmiä ei kuitenkaan olla omaksuttu käyttöön niin nopeasti kuin kirjallisuudessa on ennustettu. Haastatteluissa hidastaviksi tekijöiksi mainittiin erityisesti asiakkaiden valmiudet ja asenteet, mutta myös kustannukset niin tilitoimistolle kuin asiakkaallekin, henkilöstön asenteet ja ammattitaito, ajan puute, ohjelmien kehittymättömyys sekä standardoinnin puuttuminen olivat tärkeitä hidastavia tekijöitä. Asiakkaiden asenteet olivat merkittävä hidastava tekijä, sillä suuressa osassa asiakasyrityksiä vielä ajatellaan, että kirjanpito on ”välttämätön paha”, ja se tehdään verottajaa varten. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan uusista palveluista, jolloin palvelujen monipuolistuminen myös hidastuu. Kaikilla asiakkailla ei myöskään ole tietokonetta tai verkkoyhteyttä, jolloin sähköisten menetelmien käyttöönotto on mahdotonta. Kehitystä saattaa hidastaa myös se, että uusien menetelmien myötä myös asiakkaiden pitäisi opetella uusia toimintatapoja, mikä puolestaan aiheuttaa muutosvastarintaa. Lisäksi uudet ohjelmat ja ohjelmien osat maksavat tilitoimistolle paljon, ja niiden hinta siirretään yleensä asiakkaiden maksettavaksi. Tältä osin asiakkaat kokevat kustannusten nousevan, vaikka he saavatkin todennäköisesti kustannussäästöjä siitä, että heidän ei tarvitse enää hankkia itselleen uusia ohjelmia tai laitteita vaan pääsy Internetiin riittää.

Molemmissa kohdeyrityksissä suhtauduttiin positiivisesti taloushallinnon sähköistymiseen. Kohdeyrityksissä on paljon muutossuuntautuneita henkilöitä, jotka vievät asioita eteenpäin ja ovat kiinnostuneita kehityksestä. Koska henkilöstön täytyy päivittää tietojaan ja osaamistaan lähestulkoon jatkuvasti, voisi olettaa, että henkilöstö olisi jo sopeutunut ainaiseen muuttumiseen. Toisaalta taas osa henkilöistä ei välttämättä halua etsiä aktiivisesti uusia toteutusmahdollisuuksia, vaan he tyytyvät lähinnä seuraamaan ja ottavat menetelmiä käyttöönsä annettuina. Edellä esitetystä voidaankin huomata, että esimerkiksi yleisesti ottaen niin asiakkaiden kuin tilitoimistoyrittäjien sekä -henkilöstön asenteet, asiakkaiden valmiudet sekä ohjelmistojen kehittyminen ovat olleet sekä edistäviä että hidastavia tekijöitä sähköisen taloushallinnon käyttöönotossa. Tämä selittynee sillä, että toisaalta muutosta haluavien asenteet nopeuttavat kehitystä, mutta toisaalta taas negatiivinen asennoituminen on kehitystä jarruttava tekijä. Myös ohjelmistot ovat kehittyneet, mutta haastattelujen mukaan ne eivät ole vielä tarpeeksi toimivia, jotta menetelmiä voitaisiin hyödyntää optimaalisesti.

Sähköisen taloushallinnon voidaan ajatella vaikuttavan Karjalaisen (2000) esittämän mallin mukaisesti tilitoimistojen sisäisten prosessien tehostumisesta, lisäarvopalveluiden tarjoamisesta sekä toimialan sääntöjen muuttumisesta aina toimialarajojen hämärtymiseen asti. Niin kirjallisuudessa kuin haastatteluissakin nähtiin prosessien tehostuvan, mikä vaikuttaa siihen, että henkilöstöltä jää aikaa muiden palveluiden tarjoamiselle. Palveluiden monipuolistuminen puolestaan vaikuttaa kirjanpitäjien työnkuvaan sekä osaamistarpeisiin. Kohdeyrityksissä henkilöstön työnkuva on jo muuttunut viimeisten viiden vuoden aikana uusien palveluiden kuten laskutuksen ja maksatuksen tarjoamisen kautta. Verkkolaskujen lisääntymisen odotettiin kuitenkin vielä muuttavan toimintaa.

Kirjallisuuden arvioista poiketen suurin osa haastateltavista ei uskonut konsultoinnin juurikaan lisääntyvän, sillä jo nyt taloushallintoon liittyvä konsultointi on kohdeyrityksissä monipuolista; joidenkin asiakkaiden kaikki ”paperihommat” hoidetaan tilitoimistossa vakuutuksista lähtien. Varsinkaan toimialakohtainen konsultointi ei haastateltavien mielestä tule lisääntymään, sillä tällöin tarvittaisiin toimialatietoutta ja liiketoimintaosaamista laajemmin. Palvelutarjonnan monipuolistumiseen vaikuttaa puolestaan huomattavasti asiakkaiden halukkuus ottaa käyttöön uusia palveluita sekä toisaalta myös asiakkaiden valmiudet; tilitoimisto ei pysty tai halua kaikkia palveluita jokaiselle asiakkaalleen tarjota. Haastattelujen mukaan myöskään rutiini ei tule kokonaan katoamaan,

vaan se muuttuu erilaiseksi toimintatapojen muuttuessa. Lisäksi kohdeyrityksissä nähtiin, että asioita tehdään perinteisin menetelmin vielä pitkään.

Tilitoimistohenkilökunnalta edellytetään jo nyt laaja-alaista osaamista, mutta tulevaisuudessa osaamisalojen oletetaan vielä laajentuvan. Taloushallinto tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Tilitoimistot toimivatkin ennustusten mukaan tulevaisuudessa entistä enemmän ”tietopankkeina”, asiantuntijaorganisaatioina sekä taloushallinnon palveluyrityksinä, ja itse sana ”tilitoimisto” saattaa korvautua muilla käsitteillä: jo nyt puhutaan esimerkiksi ”yrityspalveluista”. Ehkä myös tilitoimistojen arvostus kasvaa niiden imagon muuttuessa. Toisaalta jää nähtäväksi, saavuttavatko tilitoimistot koskaan samaa asemaa kuin tilintarkastustoimistot. Joka tapauksessa niin kirjallisuudessa kuin kohdeyrityksissäkin nähtiin, että tilitoimistojen rooli on merkittävä sähköisten menetelmien leviämässä sekä tiedon tarjoajana yrityksille.

Kohdeyrityksissä uskottiin verkottumiseen sekä tilitoimistoketjujen lisääntymiseen. Yleinen näkemys oli myös se, että pienet yritykset tulevat pärjäämään kilpailussa, jos ne löytävät itselleen sopivan kilpailustrategian esimerkiksi hinnoitteluun, keskittymiseen tai verkostoitumiseen perustuen. Toisaalta taas tilitoimistojen koko saattaa kasvaa, ja isommat tilitoimistot saavat asiakkaikseen isompia yrityksiä. Asiakaskunnan muuttaminen on kuitenkin aina tilitoimiston oma päätös, mutta esimerkiksi kohdeyrityksissä toivottiin tulevaisuudessa isompia ja laajemman palvelun asiakkaita. Myös ulkoistamisen oletettiin lisääntyvän, sillä yrityksiltä vaaditaan kustannustehokkuutta niiden kaikissa prosesseissaan. Lisäksi tiukentuvat viranomaisvaatimukset saattavat edesauttaa ulkoistamiskehitystä. Toimialarajojen hämärtymistä ei ole vielä nähtävissä, mutta uusien innovatiivisten tilitoimistoyrittäjien tullessa alalle kilpailun säännöt saattavat muuttua radikaalisti. Kuvioon 7 sivulla 89 on koottu vielä yhteen tutkielman tärkeimmät tulokset.

Vaikka sähköisen taloushallinnon vaikutukset ovat suurelta osin ennusteita tulevaisuudesta, ovat ne kuitenkin suuntaa-antavia. Haastattelujen tulokset toisaalta osaltaan vahvistavat kirjallisuudessa esitettyjä näkemyksiä, toisaalta tuovat myös uusia näkökulmia aiheeseen. Kohdeyrityksiä oli ainoastaan kaksi, eivätkä tulokset näin ollen ole yleistettävissä. Kohdeyritysten vähäisestä lukumäärästä johtuen tutkielmassa voitiin kuitenkin käyttää sellaista haastattelumenetelmää, jonka avulla empiriaosasta saatiin samalla eräänlainen katsaus tilitoimistohenkilöstön päivittäiseen työelämään ja tilitoimistoyrittä-



### 1) SÄHKÖINEN TALOUSHALLINTO

- määrittely menetelmien kautta
- ajankohtainen tilitoimistoissa
- uusi järjestelmä merkittävä investointi
- tilitoimiston kannalta myös sähköistä liiketoimintaa



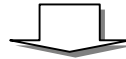
### 2) SÄHKÖISEN TALOUSHALLINNON OMAKSUMISEEN VAIKUTTANEET TEKIJÄT

#### Edistäneet tekijät

- yleinen kehitys – pakko pysyä mukana
- hyödyt
- teknologian kehittyminen
- asiakkaiden asenteiden muutos
- sidosryhmien toiminnan vaikutus

#### Hidastaneet tekijät

- asiakkaiden valmiudet ja asenteet
- henkilöstöressurit (asenteet, ammattitaito)
- kustannukset
- ohjelmien kehittymättömyys
- standardoinnin puuttuminen



### 3) VAIKUTUKSET TILITOIMISTOJEN LIIKETOIMINTAAN

#### a) Prosessien tehostuminen

- kertakirjaus, automaatio, turhien rutiinien ja päällekkäisten töiden vähentyminen

#### b) Lisäarvopalveluiden tarjoaminen

- ennen/nyt: lakisääteiset tehtävät (kirjanpito, tilinpäätös, verotus)
- nyt/tulevaisuudessa: lakisääteisten tehtävien lisäksi konsultointi, ajantasainen kirjanpito, kassavirtalaskelmat, sisäinen laskenta, maksatus, laskutus
- Huom! asiakkaiden asenteet ja valmiudet vaikuttavat palveluiden tarjoamiseen, konsultointi ei kuitenkaan toimialakohtaista



#### Työnkuvan monipuolistuminen

- ennen/nyt: kirjanpitäjä - rutiini, rekisteröinti, historiankirjoitus
- nyt/tulevaisuudessa: asiakasvastaava - kontrollointi, täsmätykset, talousasioiden kokonaisvaltainen hoitaminen, reaaliaikaisuus, työn haasteellisuus ja sitovuus
- Huom! rutiinit eivät katoa, vaan muuttuvat erilaisiksi



#### Osaamistarpeiden laajeneminen

- ennen/nyt: peruskirjanpito, lainsäädäntö, atk-taidot
- nyt/tulevaisuudessa: entisten lisäksi tietojen analysointitaito, atk-taitojen merkityksen kasvu, ihmissuhdetaidot, kommunikaatiokyky, kielitaito
- Huom! henkilöstön päivitettävä osaamistaan koko ajan, joten sopeutunut muutokseen?

#### c) Alan sääntöjen uudelleenmäärittely

- alan polarisoituminen: pienet ↔ keskikokoiset ↔ suuret toimistot
- ulkoistamiskehityksen kasvu
- verkostoituminen, tilitoimistoketjut
- asiakasyritysten koon kasvu

#### d) Toimialarajojen hämärtyminen?

Kuvio 7 Tutkielman keskeisimmät tulokset

jien arkeen; käytännön ongelmiin ja toimintatapoihin. Tätä seikkaa voidaan pitää tutkielman parhaana antina jo melko perusteellisesti tutkittuun aiheeseen liittyen. Jatkotutkimusta ajatellen muutaman vuoden kuluttua saattaisi olla mielenkiintoista selvittää, nopeutuiko sähköistymiskehitys ja verkkolaskujen käyttöönotto todella vuonna 2005, vai ovatko esitetyt arviot vieläkin liian optimistisia. Lisäksi ennusteiden sijaan todelliset tiedot sähköistymisen vaikutuksista tilitoimistojen toimintaan olisivat mielenkiintoisia. Tilitoimistoalan rakennemuutos saattaa kuitenkin loppujen lopuksi olla pitkä jatkumo, jolle ei näy loppua.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus

- Aalto, Antti, Halonen, Virpi, Juote, Taru, Järvinen, Vilho & Wihuri, Pauli 2000. Sähköinen liiketoiminta. Jyväskylä: KHT-yhdistyksen palvelu oy.
- Ala-Risku, Päivi 2004. Verottaja voi velvoittaa sähköiseen ilmoittamiseen. Taloustaito Yritys, 3, 48–49.
- Beatty, Robert C., Shim J. P. & Jones, Mary C. 2001. Factors influencing corporate web site adoption: a time-based assessment. *Information & Management*, 38, 337–354.
- Burns J. & Scapens R.W. 2000. Conceptualising Management Accounting Change: An Institutional Framework. *Management Accounting Research*, No 1 March, 3–25.
- Dahlberg, Tomi 2004. Taloushallinnon sähköistyminen muuttaa alaa. *Tilisanomat*, 3, 35–37.
- Damanpour, F. 1987. The adoption of technological, administrative and ancillary innovations, Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675–688.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., Warshaw, P. R 1989. User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 8, August, 982–1003.
- Drucker, Peter F. 1986. *Yrittäjäjyys ja innovaatio: käytäntö ja periaatteet*. Helsinki: Rastor.
- Fishbein, M. & Ajzen I. 1975. *Belief, Attitude, Intention and Behavior: an Introduction to Theory and Research*. Addison - Wesley, Reading, MA.
- Granlund, Markus & Lukka, Kari 1997. Taloushallinnon tehtäväkuvat murroksessa. *Talouselämä*, 3, 59–61.
- Granlund, Markus & Lukka, Kari 1998. Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, 185–211.
- Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: WSOY.
- Green, G. K., Gavin, M.B. & Aiman-Smith, L. 1995. Assessing a multidimensional measure of radical technological innovation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(3), 203–214.

- Greenbaum, Thomas L. 1993. The handbook for Focus Group Research. Revised and Expanded Edition. New York: Lexington Books.
- Gullkvist, Benita 2001. Towards Paperless Accounting and Auditing. Teoksessa Hannula, Mika, Järvelin, Anne-Mari & Seppä, Marko (toim.) Frontiers of e-Business Research (FeBR) 2001. Tampere University of Technology and University of Tampere.
- Harisalo, Risto 1984. Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. Acta Universitatis Tamperensis. Ser. A; 163.
- Harisalo, Risto 1995. Kunnallishallinnon innovatiivisuus: Tutkimus innovatiivisten kuntien tunnistamiseksi. Tampereen yliopisto, Hallintotiede 1995 A; 7.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2002. Tutki ja kirjoita. 6.–8. painos. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hölttä, Risto 1982. Innovaation monidimensioinen diffuusio. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-59.
- Jaakkola, Hannu 1991. Analyysi tietotekniikan soveltamisesta Suomen teollisuudessa. Tampere: Tampereen Teknillinen korkeakoulu.
- Järvenpää, Marko, Partanen, Vesa & Tuomela, Tero-Seppo 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Karjalainen, Niko 2000. Sähköinen liiketoiminta – haaste strategialle. Porvoo: WSOY.
- Kaskinen, Hannu 2004. Pankit sähköistävät taloushallintoa. Taloustaito Yritys, 3, 51–52.
- Lemola, Tarmo & Lovio, Raimo 1984. Näkökulmia teollisuuden innovaatiotoimintaan ja teknologiapolitiikkaan Suomessa 1980-luvulla. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 1984:2. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Leppiniemi, Jarmo 2000. Kirjanpito ja tilinpäätös. Teoksessa Kinnunen, Juha, Leppiniemi, Jarmo, Martikainen, Teppo & Virtanen Kalervo, Yrityksen taloushallinnon perusteet. Keuruu: KY-Palvelu Oy.
- Lith, Pekka 2004. Tili- ja tilintarkastustoimistojen liikevaihto kasvu-uralla. Tilisanomat, 1, 21–25.
- Lätti, Markku 2000. Paperiton kirjanpito ja verkkolaskutus – puitteet valmiina vuonna 2000. Tilisanomat, 2, 34–39.
- Mäkinen, Lassi 2001. Pienen tilitoimiston selviytymisstrategia. Tilisanomat, 2, 43–45.
- Mäkinen, Lassi 2002. Pienyrityksen tilinpäätös käytännössä. Jyväskylä: Kauppakaari.

- Mäkinen, Lassi & Vuorio, Britt 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Jyväskylä: Kauppakaari.
- Nivala, Keijo 1994. Tietokanavien merkitys pkt-yritysten innovaatiotoiminnassa, tarkastelunäkökulmana teknillisten oppilaitosten teknologiapalvelun kehittäminen. Ylivieskan teknillinen oppilaitos, YTOL-julkaisu nro 16.
- Normann, Richard 1984. Palveluyrityksen johtaminen. Espoo: Weiling + Göös.
- Nortesuo, Juhani 2004. Pankkipalvelut verkkoliiketoiminnan tukena. Luentomateriaalia. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu 22.4.2004.
- Nordström, Kjell A. & Ridderstråle, Jonas 1999. Funky business: pelin henki – käytä päätäsi. Helsinki: Kauppakaari.
- Porter, Michael E. 1996. What is Strategy? Harward Business Review, November – December, 61–78.
- Pulkkinen, Ari 2001. Viranomaisilmoitukset sähköisesti – helposti ja luotettavasti. Tilisanomat, 3, 49–51.
- Ranta J., Jokinen A., Lempiäinen J. & Temmes, J. 1986. Uuden teknologian hyödyntäminen kehitysalueiden PKT-yrityksissä. Kuopio: Kehitysaluerahasto Oy.
- Rogers, Everett M. 1995. Diffusion of innovations. Fourth Edition. New York: The Free Press.
- Rogers, Everett M. & Schoemaker, Floyd F. 1971. Communication of innovations: a cross-cultural approach. Free Press.
- Romney Marshall B. & Steinbart Paul John 2000. Accounting Information Systems. 8th edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rothwell, Roy & Gardiner, Paul 1990. Re-Innovation and Robust Designs: Producer and User Benefits. Teoksessa The Economics of Innovation, toim. Freeman Christopher. An Elgar Reference Collection. Edward Elgar Publishing Limited.
- Salo, Urpo 2002. Ympäristön muutos luo kehityspaineita tilitoimistoille. Tilisanomat, 4, 41–45.
- Saloranta, Ari 2001. Tietotekniikka ja pk-yritykset. Tilisanomat, 3, 41–45.
- Schroeder, D. M. (1990). A dynamic perspective on the impact of process innovation upon competitive strategies. Strategic Management Journal, 11 (1), 25–41.
- Sisaye, Seleshi 2001. Organizational change and development in management control systems: process innovation for internal auditing and management accounting. Studies in managerial and financial accounting, vol. 10.

- Toivonen, Leena 2003. Sähköisten menetelmien käyttö tilitoimistoissa. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. Taloushallinnon koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Toivonen, Marja 2001. Tilitoimistojen tulevaisuuden haasteet: painopiste siirtyy yritysneuvontaan. *Tilisanomat*, 2, 59–63.
- Tomperi, Soile 2004. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.
- Tuunainen, Virpi 1999. Different models of electronic commerce: integration of value chains and business processes. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Vahtera, Pauli 1997. Paperiton kirjanpito – La Dolce Vita. *Tilisanomat*, 5, 18–22.
- Vahtera, Pauli 2000. Tilitoimiston asiakaspalvelut Internetissä. *Tilisanomat*, 4, 28–35.
- Vahtera, Pauli 2002a. Verkkolaskut käytännössä, osa I. *Tilisanomat*, 5, 43–51.
- Vahtera, Pauli 2002b. Verkkolaskut käytännössä, osa II. *Tilisanomat*, 6, 33–43.
- Vahtera, Pauli 2005. Olemme ammattitaitoinen ja ystävällinen, taloushallintopalveluita tarjoava arvostettu tilitoimisto. *Tilisanomat*, 1, 50–51.
- Vahtera, Pauli & Salmi, Heli 1998. Paperiton kirjanpito. Kirjanpitolain menetelmäsäänökset + euro. Jyväskylä: Tilitarkastajien Kustannus Oy.
- Vallenius, Ilona 2005. Ensiaskeleita verkkolaskutukseen. *Tilisanomat*, 1, 39–41.
- Watts, M. & Ebbutt, D. 1987. More than the sum of the parts: research methods in group interviewing. *British Educational Research Journal*, 13, 1, 25 – 34.

## **Muut lähteet**

### **Muut painetut lähteet**

JHS 155, Julkisen hallinnon suositus 155. Verkkolaskujen käyttö julkishallinnossa. 17.11.2003

Kirjanpitolautakunta 2000. Yleisohje koneellisessa kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä 22.5.2000.

KPL, Kirjanpitolaki 30.12.1997 / 1336.

KTMp, Kauppa- ja teollisuusministeriön päätös kirjanpidossa käytettävistä menetelmistä nro 47/1998. 26.1.1998.

**WWW-sivut**

Eniron keltaiset sivut <<http://yritykset.eniro.fi/>> 22.5.2005

Kirjanpitoimistojen liitto <<http://www.tilitoimistot.fi/>> 20.12.2004

Suomen Pankkiyhdistys <<http://www.pankkiyhdistys.fi/>> 10.12.2004  
Verkkolaskusivut <<http://www.pankkiyhdistys.fi/verkkolasku/>>

Suomen Posti Oyj <<http://www.posti.fi/>> 13.12.2004  
<<http://www.posti.fi/yrityksille/lahettaminen/lahetaviestejakotimaassa/sahkoisesti/ekirje/mitenekirjetoimii>>

Suomen Yrittäjät ry <<http://www.yrittajat.fi/>> 3.12.2004  
Talous ja raha -> Taloushallinto -> Sähköinen taloushallinto  
<<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCFC2256D360037AF4A>>

Tampereen kaupunki / Verkkolaskuttaminen 29.4.2005  
<<http://www.tampere.fi/talous/erp/ostolasku/verkkolaskuttaminen.html>>

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry, Verkkolaskufoorumi  
<<http://www.tieke.fi/verkkolaskufoorumi>> 1.12.2004

Verkkolaskukonsortio <<http://www.invoiceconsortium.com>> 1.12.2004

Verohallinnon Tyvi-palvelu <<http://www.vero.fi/tyvi>> 13.12.2004

## **LIITE 1: Haastattelujen aiheet ja kysymykset**

### **1 Sähköisen taloushallinnon määritelmä sekä sen käyttöönottoon vaikuttavat tekijät**

Miten ymmärrätte käsitteen sähköinen taloushallinto? Mitä sillä mielestänne tarkoitetaan?

Tunnetteko seuraavia käsitteitä: verkkolasku, ASP-palvelu, Tyvi-palvelu, Finvoice, laskuhotelli?

Millaisiin sähköisen taloushallinnon menetelmiin olette tutustuneet?

Seuraatteko tilitoimistoalan ja sähköisen taloushallinnon kehitystä? Oletteko tutustuneet aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen?

Puhutaanko/kirjoitetaanko sähköisestä taloushallinnosta mielestänne liikaa?

Onko aihe mielestänne ajankohtainen tilitoimistojen näkökulmasta?

Miksi olette ottaneet käyttöönnne sähköisen taloushallinnon menetelmiä?

Mitä hyötyjä näette taloushallinnon sähköistymisen tuovan toimistollenne ja yleisesti?

Mitkä tekijät hidastavat toimistossanne ja yleisesti sähköisen taloushallinnon käyttöönottoa?

### **2 Kohdeyrityksen nykyiset toimintatavat ja palvelut**

Mitä mieltä olette toimiston nykyisistä toimintatavoista? Haluaisitteko käyttää myös muita sähköisiä menetelmiä?

Mitä mieltä olette nykyisistä käyttämistänne taloushallinnon ohjelmista?

Aiotteko ottaa käyttöön myös muita sähköisiä menetelmiä? Mitä? Milloin?

Mitä palveluita tarjoatte nyt? Tuleeko palveluiden luonne muuttumaan taloushallinnon sähköistymisen myötä?

### **3 Teknologian kehittymisen ja taloushallinnon sähköistymisen vaikutukset työnkuvaan ja osaamistarpeisiin**

Onko työnkuvanne muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana?

Uskotteko, että työnkuvanne tulee muuttumaan sähköisen taloushallinnon myötä? Jos tulee, niin miten?



Millaista osaamista tilitoimistohenkilöstöltä edellytetään nyt ja tulevaisuudessa?

Koetteko nykyisen työnne tarpeeksi haastavaksi, vai toivoisitteko sähköisen taloushallinnon parantavan työn laatua/työnkuvaa? Onko työ mielestänne liian rutiiniluontoista?

Kuinka suuri osa työstänne on konsultointia? Haluaisitteko toimia enemmän konsultin asemassa? (analysoida tuloksia, keskustella asiakkaiden kanssa heidän taloudellisesta tilanteestaan, tehdä kannattavuus- ja rahoituslaskelmia jne.)

#### **4 Asiakkaiden halukkuus ja valmiudet ottaa käyttöön sähköisen taloushallinnon menetelmiä**

Ovatko asiakkaat mielestänne tyytyväisiä toimiston käyttämiin menetelmiin?

Ovatko asiakkaat kyselleet sähköisistä menetelmistä ja niiden mahdollisesta käyttöönotosta?

Mitä mieltä olette asiakkaiden valmiuksista ottaa käyttöön erilaisia sähköisiä menetelmiä, esimerkiksi verkkolaskuja?

Odottavatko asiakkaat enemmän konsultointia tai palvelua, joka tukee paremmin päätöksentekoa ja yrityksen ohjausta?

Voivatko asiakkaat mielestänne osallistua kirjanpidon tekemiseen yhteisessä tietojärjestelmässä?

Tuleeko asiakaskuntanne muuttuman merkittävästi tulevaisuudessa?

Miten arvioisitte asiakkaiden halukkuutta maksaa ylimääräisistä palveluista?

Mitä asiakkaat pitävät mielestänne tärkeimpänä: alhaisia hintoja, uusinta tekniikkaa, asiantuntevaa palvelua, henkilökohtaista palvelua, pitkää asiakassuhdetta, nopeutta, omaa osallistumista?

#### **5 Taloushallinnon sähköistymisen vaikutukset tilitoimistojen liiketoimintamalliin ja tilitoimistoalaan**

Millaisia tulevaisuudensuunnitelmia toimistollanne on?

Oletteko joutuneet miettimään uudelleen strategiaanne?

Huolestuttaako taloushallinnon sähköistyminen teitä vai näettekö sen mahdollisuutena?

Miten näette tilitoimistoalan muuttuvan taloushallinnon sähköistymisen myötä?

Millaisena näette tilitoimistojen roolin sähköisen taloushallinnon kehittämisessä?

Tuleeko tilitoimistopalveluiden hintataso mielestänne nousemaan sähköisen taloushallinnon myötä?

Uskotteko, että tulevaisuudessa esimerkiksi toimialakohtaiset, franchising- ja ketjukoh-  
taiset tilitoimistopalvelut tulevat menestymään?