



Joona Rosenberg

Uusien asiakkuuksien luomat haasteet tilitoimiston näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Joona Rosenberg
Otsikko:	Uusien asiakkuuksien luomat haasteet tilitoimiston näkökulmasta
Sivumäärä:	63 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja(t):	Lehtori Leena Aalto

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tilitoimistolle aiheutuvia mahdollisia hankaluuksia ja haasteita, joita uudet asiakkuudet voivat aiheuttaa. Lisäksi tarkoituksena oli tarjota ratkaisuja tai ennaltaehkäisykeinoja näihin haasteisiin. Työssä tarkasteltiin suomalaisen tilitoimiston kohtaamia haasteita, jotka ovat yleisiä uusien asiakkuuksien kanssa. Työssä tarkasteltiin myös, miten näitä haasteita on lähdetty hoitamaan. Työ on tehty yhteistyössä suomalaisen tilitoimiston kanssa, johon viitataan tässä työssä muodossa tilitoimisto X. Tilitoimiston tai sen asiantuntijoiden nimiä ei työssä mainita.

Opinnäytetyö on rakennettu teoriaosuudesta ja tutkimuksellisesta osuudesta. Teoriaosuuden tarkoituksena on esitellä työlle tarvittava taustatieto ja tukea työn tutkimuksellisen osan aiheita. Teoriaosuudessa käsiteltiin taloushallintoalaa, tilitoimistojen asiakkuuksia ja tilitoimistojen roolin muutosta. Tutkimuksellinen osuus koostui tutkimusosan suorittamisesta, sen tuloksien esittämisestä ja johtopäätöksien tekemisestä.

Opinnäytetyön ongelman selvittämistä varten haastateltiin tilitoimisto X:n asiantuntijoita, jotka työskentelevät läheisesti uusien asiakkuuksien kanssa. Pääosa tutkimusaineistosta tuli näistä asiantuntijahaastatteluista. Puolistrukturoidut haastattelut laadittiin ja pidettiin kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käyttäen.

Työn tutkimuksellisen osan haastatteluissa saatiin paljon uutta tietoa tilitoimistojen kohtaamista haasteista uusien asiakkuuksien kanssa. Haastatteluiden perusteella suurimmat haasteet aiheutuivat epäselvästä tai riittämättömästä kommunikaatiosta tilitoimiston ja asiakkaan välillä, mikä aiheutti väärinymmärryksiä, epäselvyyksiä ja odotuksia, joista toinen osapuoli ei aina ollut tietoinen.

Avainsanat: tilitoimisto, asiakkuus, haasteet, hankaluudet

Abstract

Author(s):	Joona Rosenberg
Title:	The challenges and difficulties caused by new customers from the point of view of an accounting company
Number of Pages:	63 pages + 1 appendices
Date:	May 2023
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	Accounting and Finance
Instructor(s):	Leena Aalto, Senior Lecturer

The aim of this thesis is to clarify possible challenges and difficulties that new customers may bring to an accounting company and to provide possible solutions or ways of preventing these issues. This thesis will examine common challenges that Finnish accounting company faces when starting a new business relationship and how these challenges can be responded to. The thesis has been carried out in co-operation with accounting company X. The accounting company or its experts are not named in this thesis.

The thesis consists both of a theoretical and an empirical part. The theoretical part aims at explaining the theoretical background needed for the thesis and supporting the subjects presented in the empirical part. The theoretical part of the thesis examines the accounting industry, the customership of accounting companies and the change in the role of accounting companies. The empirical part consists of carrying out the research, presenting its results and coming up with conclusions.

There were multiple interviews organized with accounting company X's experts who have worked closely with new customers. Most of the research material was acquired from these interviews. These semi-structured interviews were created and held using qualitative research methods.

The interviews of the empirical part of the thesis produced a lot of new research material concerning the challenges that accounting companies face when dealing with new customers. According to the interviews, the biggest challenge stems from an unclear or insufficient level of communication between the accounting company and the customer. This may cause serious misunderstandings, unclear situations, or expectations that the other party is not aware of.

Keywords: Accounting company, Accounting firm, Accounting office, Customership, Challenges, Difficulties

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa ja tavoitteet	1
1.2	Työn toteutus	3
1.3	Työn tyyppi ja tutkimusmenetelmä	3
2	Taloushallintoala	4
2.1	Ala tämän päivän Suomessa	5
2.2	Alan tulevaisuudennäkymät	10
3	Asiakkaana tilitoimistossa	14
3.1	Asiakkuuden vaiheet	16
3.2	Tilitoimistoille ulkoistaminen	18
4	Tilitoimistojen roolin muutos	22
5	Muut tutkimukset ja artikkelit aiheesta	25
6	Opinnäytetyön selvityksen toteutus	29
6.1	Haastattelut	30
6.2	Tutkimusaineiston analyysi	32
7	Tulokset	35
7.1	Haastateltavien esittely	35
7.2	Uusissa asiakkuuksissa esiintyvät ongelmat	37
7.2.1	Kvantifioinnin kautta saavutetut tulokset	39
7.2.2	Sisällönanalyysin kautta saavutetut tulokset	43
8	Päätäntö	56
8.1	Johtopäätökset	57
8.2	Työn validiteetti ja reliabiliteetti	59
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset tilitoimiston asiantuntijoille	

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä selvitetään tilitoimiston kohtaamia hankaluuksia ja haasteita, joita syntyy uusien asiakkuuksien kanssa. Tilitoimiston ja asiakkaan välisen yhteistyön käynnistäminen voi olla erittäin haastavaa molemmille osapuolille, mikäli uusien asiakkuuksien kanssa tarvittavia suunnitelmia ja prosesseja ei ole kehitetty. Mahdollisia hankaluuksia voi esiintyä paljon ja siksi on tärkeää ennaltaehkäistä ja ratkaista niitä niin tehokkaasti kuin mahdollista, jotta tilitoimiston sekä uusien asiakkaiden työskentely helpottuu erityisesti yhteistyön aloitteluvaiheessa. Osa ongelmista voi vaikuttaa yhteistyöhön jopa monta vuotta asiakkuuden aloittamisen jälkeen, jos niitä ei ole tuotu esille tai muuten ratkaistu.

1.1 Työn taustaa ja tavoitteet

Kun suoritin tutkintoni työharjoittelua eräässä suomalaisessa tilitoimistossa, pääsin näkemään läheltä tilitoimiston ja uuden asiakkuuden välisen suhteen aloittamisen vaikeudet. Työskentelin tiimissä, jossa oli eräs melko uudehko asiakas, jonka kanssa yhteistyö ei ollut kovin sujuvaa. Kumpikaan osapuoli ei ollut kovin tyytyväinen tilanteeseen ja molemmat osapuolet joutuivat tekemään paljon ylimääräistä työtä, jotta prosesseja saataisiin parannettua. Kun tätä vertasi toisiin jo vakiintuneisiin asiakkaisiin, joiden kanssa työskentelin, oli ero valtavaan suuri. Kun harjoitteluni lähenei loppuaan, keskustelin esimieheni kanssa ehdotuksista opinnäytetyötäni varten ja päädyimme keskustelemaan paljon juuri uusista asiakkuuksista. Lopulta päädyin valitsemamaan työni tutkimusongelmaksi uusien asiakkuuksien luomien haasteiden selvittämisen tilitoimiston näkökulmasta.

Opinnäytetyö käsittelee suomalaisen tilitoimiston toimintaa suomalaisten asiakasyritysten kanssa. Työn tavoitteena on esittää tietoa tilitoimistoille ja muille kiinnostuneille toimijoille tilitoimistojen kohtaamista haasteista, hankaluuksista

sekä muista seikoista, joihin pitää kiinnittää erityistä huomiota uusien asiakkuuksien kanssa. Työ pyrkii myös tarjoamaan näihin haasteisiin potentiaalisia ratkaisuja, joita osapuolet voivat hyödyntää liiketoiminnassaan halutessaan.

Työn tutkimuskysymykset ovat rakennettu muotoon:

- Mitä mahdollisia ongelmia pitää tilitoimiston ottaa huomioon, kun uusi taloushallinnon asiakkuus käynnistyy?
- Miten näitä ongelmia voidaan ratkaista tai ennaltaehkäistä?

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, työn teoriaosuudesta eli viitekehyksestä ja empiirisestä osuudesta. Lopussa koko työ vedetään yhteen päätännössä. Työn teoriaosuudessa eli viitekehyyksessä tutustutaan taloushallintoalaan ja sen tulevaisuuteen, asiakkuuksiin tilitoimistoissa sekä kirjanpitäjien ja tilitoimistojen roolin muutokseen. Työn teoriaosuuden pohjalta lukija saa paremman ymmärryksen työn aiheesta, selvityksen toteutuksesta ja sen tuloksista. Työn empiirisessä osuudessa kirjoitetaan suoritetusta selvityksestä ja sen tuloksista. Empiirinen osuus selvittää yleisiä uusien asiakkuuksien aiheuttamia ongelmia ja haasteita tilitoimiston näkökulmasta.

Opinnäytetyöni tarkkaa aihetta ei ole käsitelty aikaisemmissa opinnäytetöissä tai tutkimuksissa mutta muutamia aiheeltaan melko lähellä olevia töitä on tehty. Nämä työt käsittelevät esimerkiksi asiakkuudenhallinnan, asiakasprosessien, asiakassopimusten ja muun tilitoimiston sekä asiakkaan välisen yhteistyön kehittämistä tilitoimistoissa (Iina-Maarit Kaipio 2020; Reeta Jalonen 2021; Pirjo Ranni 2016; Sanna Paananen 2014). Näistä opinnäytetöistä sai paljon apua, kun olin aloittelemassa omaa työtäni. Opinnäytetyöni eroavina piirteinä verrattuna näihin muihin töihin ovat tutkimustyyppinen työ, sillä muut lähellä olevat työt ovat yleensä toiminnallisia töitä, ja työni painottuminen tilitoimiston kohtaamien haasteiden selvittämiseen, joita voi syntyä uusien asiakkuuksien kanssa.

1.2 Työn toteutus

Työ toteutettiin yhteistyössä tilitoimisto X:n kanssa, jonka kanssa järjestettiin useita haastatteluja. Haastattelut toimivat pääasiallisena tietolähteenä ja tutkimusaineistona työn tutkimusvaiheessa, sillä tietoa uusien asiakkuuksien aiheuttamista vaikeuksista tilitoimistoille on hankala löytää ilman alalla työskentelevien henkilöiden asiantuntijuutta. Haastatteluiden tavoitteena oli saada laaja tietokanta selvitykseen, joten haastattelin tilitoimisto X:n eri tiimeissä työskenteleviä henkilöitä, jotka ovat työskennelleet läheisesti uusien asiakkuuksien kanssa. Haastattelut järjestettiin vuoden 2022 keväällä. Tilitoimisto ei halua nimeään mainittavan opinnäytetyössä, joten yrityksestä käytetään nimitystä tilitoimisto X. Tämän takia myös tilitoimiston asiantuntijoiden kanssa järjestettyihin haastatteluihin viitataan muodossa haastattelu A, haastattelu B, haastattelu C, haastattelu D ja haastattelu E.

1.3 Työn tyyppi ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni muodoksi muotoutui tutkimustyyppinen työ jo melko aikaisin työn elinkaareissa. Tutkimustyyppisissä töissä on yleistä, että työn laatija kerää tutkimusaineistonsa itse haastatteluilla tai kyselylomakkeilla ja että työn tarkoituksena olisi tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020, 7). Molemmat kohdat osuvat myös minun työhöni. Tutkimustyyppinen työ on tuntunut luonnollisimmalta koko prosessin ajan ja olen tyytyväinen sen valintaan. Valitsemani aihe voisi toimia myös toiminnallisena työnä, mutta silloin työn tuloksena olisi tuotettava opas tai muu dokumentaatio työn liitteeksi.

Opinnäytetyöni on laadittu pääasiallisesti kvalitatiivista eli laadullista menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisella menetelmällä voidaan esimerkiksi selvittää, kuinka jossakin prosessissa mukana oleva henkilö mieltää tämän prosessin ja sen toiminnan (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020, 9). Tämä sopii erinomaisesti valitsemaani aiheeseen, sillä työtäni varten järjestettiin useita haastatteluja. Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä haastatteluissa, on tärkeää antaa

haastateltaville henkilöille mahdollisuus jäsentää heidän vastauksensa omaehtoisesti, eikä vastauksia saa rajoittaa liian rajaavilla kysymyksillä (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020, 9). Näistä laajoista vastauksista rakennetaan työn lopussa yhtenäiset tulokset ja johtopäätökset opinnäytetyölle.

2 Taloushallintoala

Taloushallintoala määritellään yleisesti Tilastokeskuksen toimialaluokituksen ”6920 Laskentatoimi, kirjanpito ja tilintarkastus, veroneuvonta” -mukaan. Taloushallintoala on laaja ja monipuolinen toimiala, minkä takia se on jaettu kolmeen alaluokkaan:

1. Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut.
2. Tilintarkastuspalvelut.
3. Muut laskentatoimen palvelut. (Metsä-Tokila 2019, 11; Toimialaluokitus 2008.)

Ensimmäinen luokka koostuu kirjanpidosta ja tilinpäätöspalveluista. Nämä palvelut sisältävät asiakkaille tehdyn kirjanpidon sekä tilinpäätöksien laatimisen. Lisäksi tähän alaluokkaan sisällytetään palkanlaskennan, reskontrien ylläpitäminen ja erilaisten laskelmien laatiminen. Tilitoimistot ovat yleisiä palveluntarjoajia, kun puhutaan kirjanpidosta ja tilinpäätöspalveluista. (Metsä-Tokila 2019, 11.)

Toinen luokka koostuu tilintarkastuspalveluista. Tähän luokkaan kuuluvat kirjanpitovelvollisten toimijoiden kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä hallinnon tarkastaminen sekä tarvittavien raporttien luovuttaminen asiakkaalle. Näitä palveluita tarjoavat tilintarkastustoimistot ja muut tilintarkastusyrietykset. (Metsä-Tokila 2019, 11.)

Kolmas luokka sisältää muut laskentatoimen palvelut, joilla tarkoitetaan pääasiassa veroasioissa auttamista. Tähän luokkaan kuuluvat yritysten ja henkilöiden veroneuvonta, veroilmoitusten laadinta sekä mahdollinen asiakkaan edustaminen veroviranomaisten kanssa, kunhan kyseessä ei ole oikeudellinen asia.

Muita laskentatoimen palveluita tarjoavia yrityksiä voi löytää tilitoimistoista, tilintarkastustoimistoista, asianajotoimistoista, lakiasiantoimistoista sekä mahdollisista muista asiantuntevista yrityksistä. (Metsä-Tokila 2019, 11.)

Tilastokeskuksen toimialaluokkaan 6920 ja samalla taloushallinnon määrittäseen yritetään joskus virheellisesti sisällyttää myös taloushallintoon liittyvien järjestelmien suunnittelua ja kehitystä, mutta tämä kuuluu toimialaluokkaan ”70220 Muu liikkeenjohdon konsultointi”. Vaikka tätä konsultointia ei lasketakaan taloushallintoalaan, tarjoavat monet suuremmat alan yritykset taloushallintoalan konsultointia asiakkailleensa. Tämän takia myös tilintarkastajan tai kirjanpitäjän roolista on tullut entistä enemmän konsultin kaltainen yksittäisten yrittäjien näkökulmasta. Laskujen perintä ja muut luottotietopalvelut eivät myöskään kuulu taloushallintoalan toimialaluokkaan. (Metsä-Tokila 2019, 11–12; Toimialaluokitus 2008.)

2.1 Ala tämän päivän Suomessa

Tuoreimmat tarkat luvut taloushallintoalan toimipaikoista, henkilöstömääristä ja liikevaihdoista ovat vuodelta 2017, joten luvuissa ei näy koronapandemian vaikutusta toimipaikkojen ja henkilöstön määrään sekä liikevaihdon määrään. Aiheesta tehdyn opinnäytetyön mukaan koronapandemialla oli suuri vaikutus yritystoimintaan ja yhteiskuntaan, sillä yrityksiä on jouduttu sulkemaan, logistiikkaketjut ovat häiriintyneet ja työvoimasta on ollut pulaa (Jäppinen 2022, 17).

Koronapandemia oli iso muutostilanne, jonka taloudelliset vaikutukset kantautuivat jokaiselle toimialalle. Taloushallintoalan yrityksissä koronapandemian tuottamat ongelmat huomattiin myös, mutta suurempana kärsijänä toimi yleisesti heidän asiakasyrityksensä. Koronapandemia aiheutti muutoksia taloushallintoalan yrityksissä monella tapaa. Suuri muutos oli nopea siirtyminen etätyöskentelyyn, jonka sähköiset ohjelmistot mahdollistivat laajoilta osin. Joitain kriittisiä toimintoja varten jouduttiin kehittelemään poikkeusjärjestelmiä, jotta työskentely onnistuisi myös etänä. Monet yritykset laittoivat toimipisteensä täysin kiinni ja lähettivät kaikki työntekijät työskentelemään kotoa käsin. (Jäppinen 2022, 17–18.)

Vaikka koronapandemia on eittämättä vaikuttanut taloushallintoalaan, on miltei mahdotonta lähteä sanomaan, miten paljon se vaikuttaa taloushallintoalan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon lukuihin ilman sille keskitettyä tutkimusta, mitä ei tällä hetkellä ole olemassa. Tämän takia käytetään tuoreimpia mahdollisia lukuja, mutta samalla pidetään mielessä, että luvut ovat ajalta ennen koronapandemiaa.

Taulukko 1. Taloushallintoalan yritysten toimipaikat, henkilöstömäärät ja liikevaihto jaettuna kolmeen eri alaluokkaan vuonna 2017 (Metsä-Tokila 2019, 15).

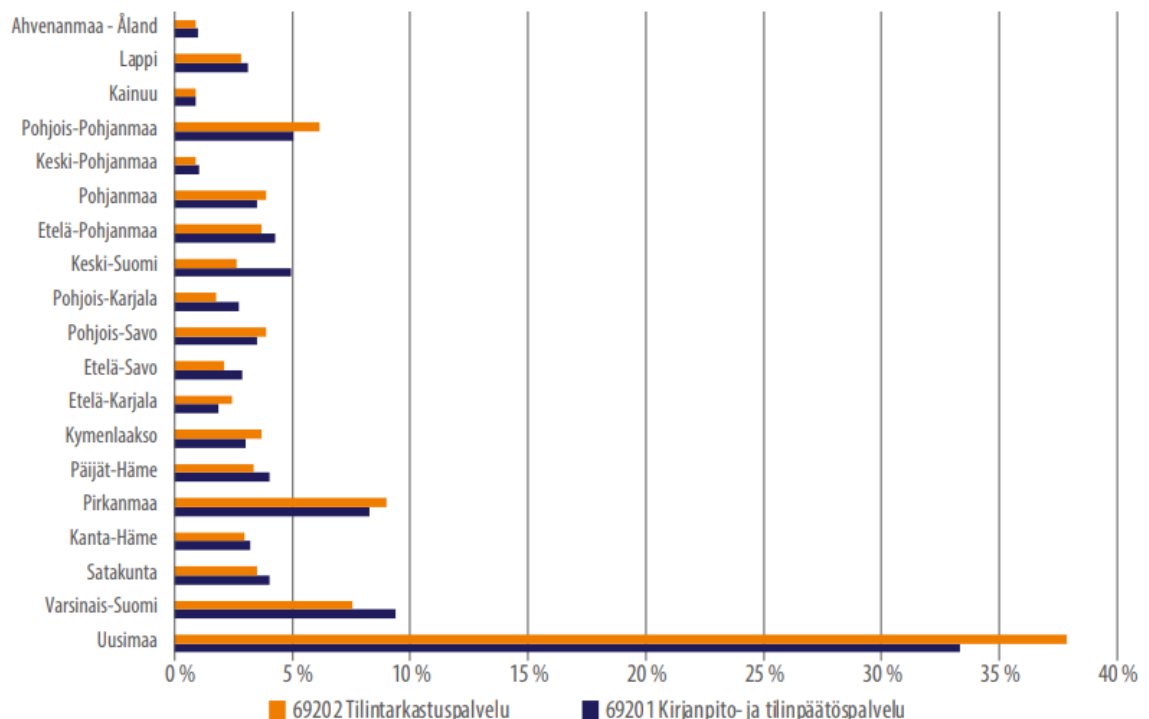
	Toimipaikkoja	Henkilöstö	Liikevaihto 1 000 euro
69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu	4 479	12 333	1 032 191
69202 Tilintarkastuspalvelu	568	3 865	554 122
69209 Muu laskentatoimen palvelu	75	113	15 689
Yhteensä	5 122	16 311	1 602 002

Taulukossa 1 nähdään, että taloushallinnon palvelut tekivät liikevaihtoa yli puoli-toista miljardia euroa ja toimipaikkoja oli 5 122 kappaletta työllistäen 16 311 henkilöä. Henkilöstömäärä jaettuna toimipaikkojen määrällä antaa keskiarvoksi vain 3,18 henkilöä per toimipaikka. Tästä voidaan päätellä, että Suomessa on paljon yhden tai kahden hengen ylläpitämiä taloushallinnon mikroyrityksiä ja muutamat isot Suomessa toimivat taloushallintoyritykset hinaavat keskiarvoa hieman ylöspäin. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu on selvästi isoin alaluokka kaikilla mittareilla. Muu laskentatoimen palvelu on selvästi pienin alaluokka, mutta se ei ole yleensä yrityksen ainoa ja ensisijainen toiminta, vaan muiden taloushallinnon palveluiden päälle luotu lisätoimintamuoto. (Metsä-Tokila 2019, 15.)

Alueellisesti liike-elämän palvelualat ovat yleisesti keskittyneet voimakkaasti Uudenmaan maakuntaan ja pääkaupunkiseudulle. Erityisesti ohjelmistoala ja teknisen konsultoinnin yritykset sekä rahoitus ja vakuutustoiminta ovat keskittyneet kaupunkialueille ja erityisesti Uudellemaalle. Syitä näihin keskittymien syntymiin on useita. Ensimmäisenä syynä voidaan pitää kaupunkien ja muiden kasvukeskusten hyviä koulutusmahdollisuuksia yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen vuoksi, jotka mahdollistavat osaavan työvoiman kouluttamisen. Toisena isona

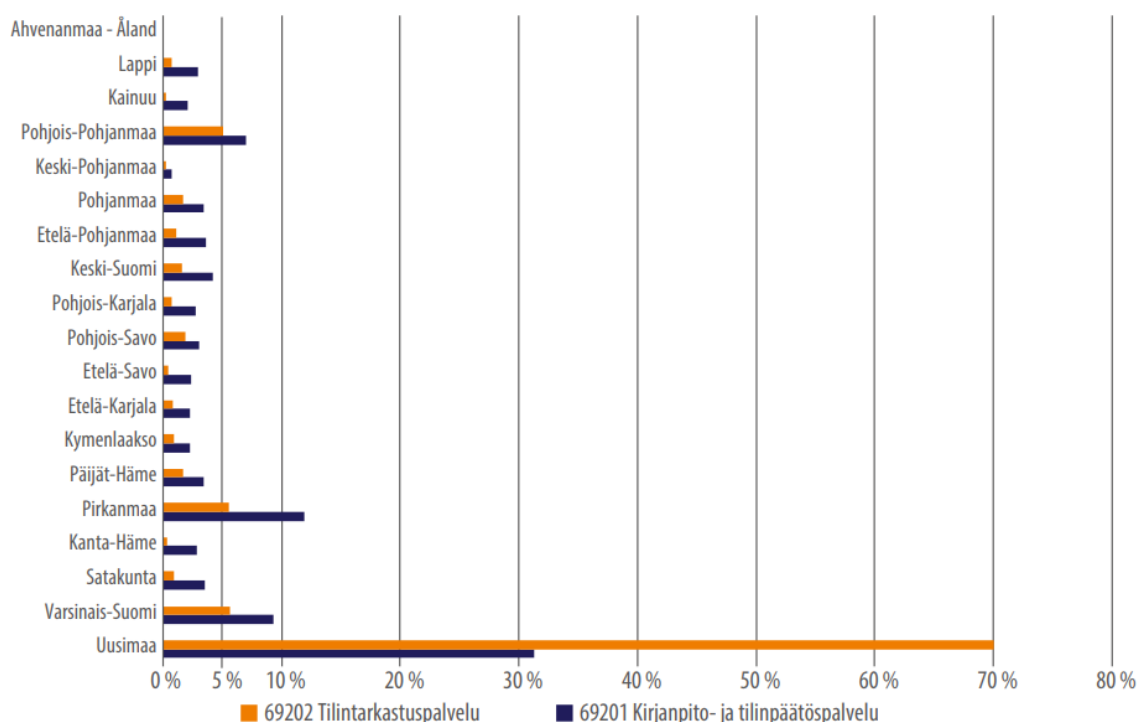
syynä voidaan pitää kaupunkien myönteistä innovaatioympäristöä. Tällä tarkoitetaan ympäristöä, jossa kannustetaan luomaan yritystoimintaa ja sitä kautta näistä ympäristöistä saattaa tulla alojen keskuksia ja kohtaamispaikkoja. Yritysten yhteiset hankkeet, vertaisoppimiset, mentoroinnit ja muut yhteistyötoimenpiteet edesauttavat innovaatioympäristöjen kasvua. (Metsä-Tokila 2019, 18.)

Taloushallintoalan toimipaikkojen, henkilöstön ja liikevaihdon voidaan katsoa olevan keskittynyt Uudellemaalle ja pääkaupunkiseudulle, mutta ei samoissa määrin kuin muut aikaisemmin mainitut alat. Kuvio 1 näyttää, että Suomen kaikissa maakunnissa toimii vähintään yksi yritys, joka harjoittaa toimialaluokkien ”69202 Tilintarkastuspalvelu” ja ”69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu” mukaista toimintaa, mutta taloushallintoalan suuret yritykset toimivat miltei aina kaupunkiympäristöissä ja mitä useimmin juuri pääkaupunkiseudulla. Kuvio 1 perusteella voimme sanoa, että vain noin 35 prosenttia taloushallintoalan toimipaikoista sijaitsee Uudellamaalla. (Metsä-Tokila 2019, 19.)



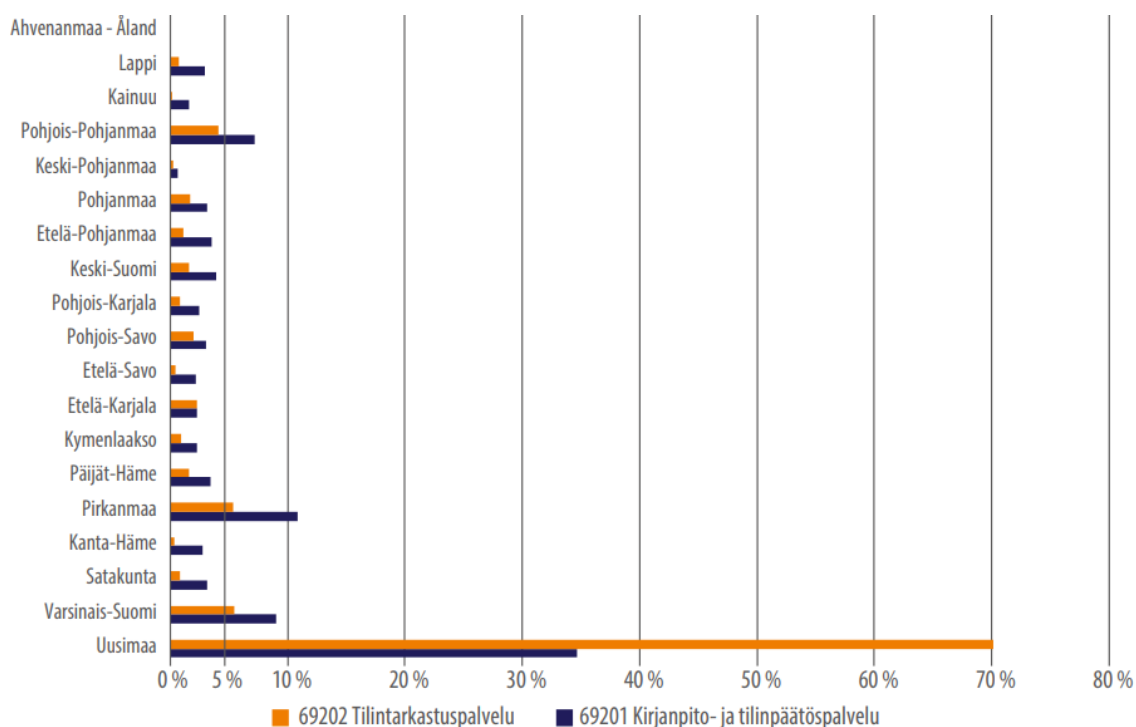
Kuvio 1. Taloushallintoalan **toimipaikkojen** maakunnallinen prosentuaalinen jakauma kirjanpito ja tilinpäätöspalveluiden sekä tilintarkastuspalveluiden osalta vuonna 2017 (Metsä-Tokila 2019, 19).

Kuvio 2 näyttää taloushallintoalan henkilöstön jakautumisen Suomen eri maakuntien välillä. Suurin osa henkilöstöstä on keskittynyt pääkaupunkiseudulle ja Uudellemaalle. Noin 70 prosenttia toimialaluokan ”69202 Tilintarkastuspalvelu” henkilöstöstä työskentelee Uudellamaalla ja toimialaluokan ”69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu” henkilöstöstä hieman yli 30 prosenttia työskentelee Uudella- maalla. (Metsä-Tokila 2019, 19.)



Kuvio 2. Taloushallintoalan **henkilöstön** maakunnallinen prosentuaalinen jakauma kirjanpito ja tilinpäätöspalveluiden sekä tilintarkastuspalveluiden osalta vuonna 2017 (Metsä-Tokila 2019, 20).

Kuvio 3 näyttää taloushallintoalan liikevaihdon määrän prosentuaalisen jakautumisen Suomen maakuntien välillä. Kuvio 3 on erittäin samannäköinen, kun sitä verrataan kuvio 2 kanssa, mutta pieniä eroja löytyy kuvien välillä. Kuvioden samankaltaisuudesta voidaan kuitenkin päätellä, että henkilöstön määrä on vahvasti verrannollinen liikevaihdon määrän kanssa. Noin 70 prosenttia toimialaluokan ”69202 Tilintarkastuspalvelu” liikevaihdosta saavutetaan Uudellamaalla. Toimialaluokalla ”69201 Kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelu” Uudenmaan liikevaihdon osuus on noin 35 prosenttia. (Metsä-Tokila 2019, 19.)

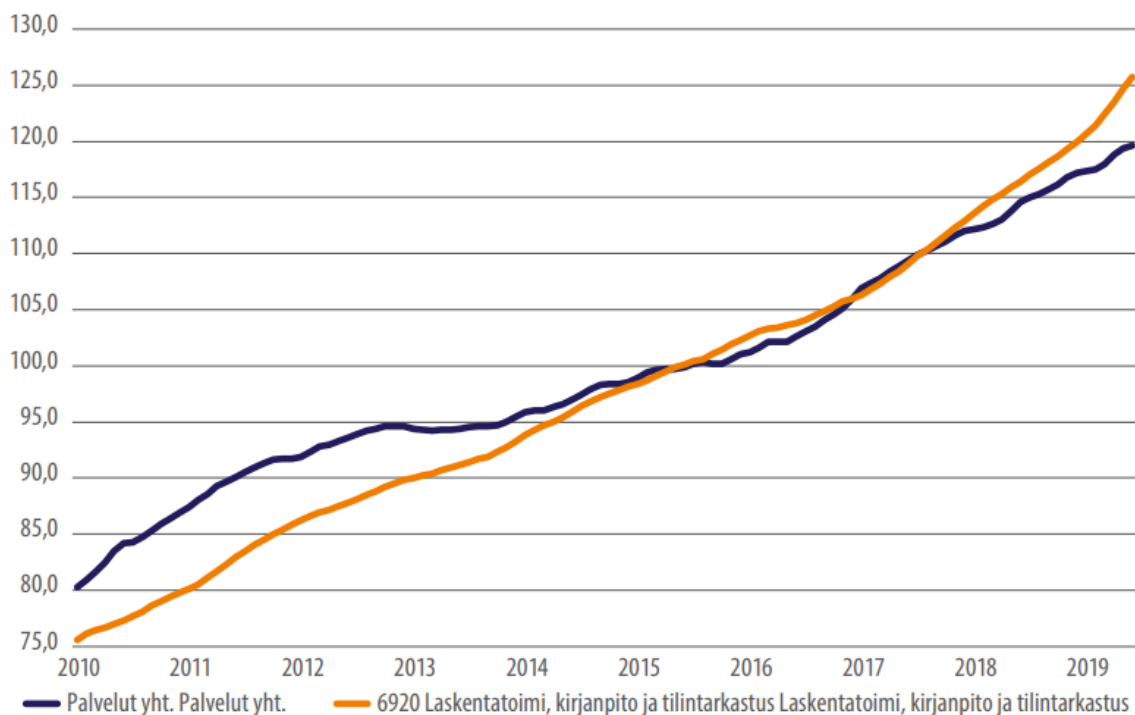


Kuvio 3. Taloushallintoalan **liikevaihdon** maakunnallinen prosentuaalinen jakauma kirjanpito ja tilinpäätöspalveluiden sekä tilintarkastuspalveluiden osalta vuonna 2017 (Metsä-Tokila 2019, 20).

Monet taloushallintoalan yrityksistä ovat ilmoittaneet hankaluuksista osaavan työvoiman löytämisessä viime vuosina. Alan perusopetuksen suorittaneita henkilöitä kyllä löytyy työmarkkinoilta, mutta yrityksillä on vaikeuksia löytää työvoimaa, joka pystyisi työskentelemään asiakkailta laskutettavissa toiminnoissa heti työsuhteen alussa. Ala on siitä haastava, että työntekijä joutuu oppimaan paljon uusia asioita, mikäli hän vaihtaa työpaikkaansa, sillä teknologia, ohjelmistot, työskentely-ympäristöt tai muut asiat voivat vaihdella erittäin paljon yritysten välillä. Tämän lisäksi alalla on hieman ongelmia työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaamisen välillä maantieteellisesti. Koska suurin osa isoista yrityksistä toimii kaupungeissa, on työvoimaa yleisesti tarjolla enemmän kuin sitä tarvitaan. Kaupunkien ulkopuolella tilanne on kuitenkin paikoittain päinvastainen, sillä kaupungit vetävät puoleensa niin paljon työvoimaa, että paikoittain alan yrityksillä on isoja hankaluuksia löytää sopivaa työvoimaa kaupunkien ulkopuolella. (Metsä-Tokila 2019, 23.)

2.2 Alan tulevaisuudennäkymät

Taloushallinto on alana melko hitaasti muuttuva. Uudet toimintatavat tai muutokset eivät ole yleensä kovin nopeita, mikä selittyy taloushallintoalan asiakkaiden jatkuvasta tarpeesta alan palveluita kohtaan, jolloin muutoksissa ollaan asiakkaiden toiveiden ja aikataulujen armoilla. (Metsä-Tokila 2019, 16.)



Kuvio 4. Palveluiden ja taloushallintoalan liikevaihdon suhteellinen kasvu seurattuna vuodesta 2010 vuoden 2019 kesäkuuhun (Metsä-Tokila 2019, 27).

Tulevaisuuden markkinanäkymät olivat vuonna 2019 kesäkuussa hyvät ja vaakaat niin Suomessa kuin ulkomailla. Kuvio 4 nähdään että taloushallintoala on ollut erittäin tasaisen kasvun ala vuosien aikana. Monet liike-elämän palvelut ja teknologiateollisuuden alat ovat kuitenkin herkkiä julkisen sektorin ja maailmantalouden kysynnän muutoksille, joten koronapandemia, Ukrainan ja Venäjän välinen sota sekä muut globaalit hankaluudet ovat varmasti vaikuttaneet näihin vuoden 2019 markkinanäkymiin negatiivisesti. (Metsä-Tokila 2019, 26.)

Taloushallintoalalla on huomattavissa alkavaa polarisoitumista eli kahtiajakoa ja vastakkainasettelua varsinkin tilitoimistojen osalla. Kuvio 5 näyttää yksinkertaisen hahmotelman tästä polarisoitumisesta. Toisella puolella kahtiajakoa ovat suuret tilitoimistoketjut, jotka yrittävät laajentua aggressiivisesti ostamalla pieniä ja keskikokoisia tilitoimistoja tehostaakseen toimintaansa ja kasvattaakseen kokoaan. Nämä suuret tilitoimistoketjut hankkivat myös liiketoimintaa tukevia asiantuntijayrityksiä kuten laskutus- ja ohjelmistoalan yrityksiä. Myös toimintojen keskittäminen ja muut säästämisen tehostuskeinot ovat yleisiä. Pienempiä tilitoimistoa ostettaessa suurimmat tekijät ovat osaava henkilökunta ja oikeanlainen asiakaskunta. Alan todellisten ammattilaisten palkkaaminen on hankalaa ja yritykset ovat valmiita kilpailemaan palkoilla saadakseen heidät rekrytoitua. (Metsä-Tokila 2019, 35.)

Toisella puolella kahtiajakoa ovat paikallisesti toimivat pienemmät tilitoimistot, jotka tarjoavat erittäin henkilökohtaista palvelua asiakkailleen. Näin ne saavat ylliotteen isoihin toimijoihin verrattuna, sillä ne pystyvät antamaan paremman kokonaisvaltaisen palvelun yhdestä paikasta. Pienemmillä tilitoimistoilla on yleensä uskollisia pienasiakkaita, jotka ovat tyytyväisiä heille tarjottuun henkilökohtaiseen palveluun, vaikka se tulisikin hieman kalliimmaksi verrattuna suurempiin tilitoimistoyrityksiin, jotka ovat keskittäneet palveluitaan. (Metsä-Tokila 2019, 35.)



Kuvio 5. Hahmotelma taloushallintoalan polarisoitumisesta paikallisesti toimivien pienikokoisten tilitoimistojen ja suurten tilitoimistoketjujen välillä. (Metsä-Tokila 2019, 36).

Taloushallintoalasta on tehty useita analyyskejä, joista voidaan saada hyvä kokonaiskuva alan mahdollisuuksista ja uhista. Yleisimmät analyysit ovat PESTLE- sekä SWOT-analyysit. PESTLE-analyysi tutkii aihetta poliittiselta, ekonomiselta, sosiaaliselta, teknologiselta, lainsäädännölliseltä ja ekologiselta kannalta ja kertoo miten nämä kategoriat rajoittavat liiketoimintaa tai mahdollistavat kilpailuetua alalla. Kuvio 6 näyttää meille taloushallintoalan PESTLE-analyysin, josta näemme, että poliittisella taholla taloushallintoalalla on merkittäviä globaaleja yrityksiä ja yleinen myönteinen ilmapiiri kehitykselle. Ekonomisella taholla alaa rajoittaa kova kilpailu asiakkaista ja osaajista, mutta toisaalta suhdannevaihtelut vaikuttavat vain vähän ja toiminnan ulkoistaminen suosii alaa. (Metsä-Tokila 2019, 39–41.)

Kun tutkitaan alaa sosiaaliselta kannalta, näemme, että kaupungistuminen, demokratiakehitys, työn uudet muodot sekä elämänvalintojen näkyminen jokapäiväisessä arjessa luovat uusia mahdollisuuksia kilpailuetujen saamiseen. Teknologisella taholla alaan vaikuttaa uuden teknologian nopea kehittyminen, uudet innovaatiot sekä yritysten pakotettu teknologinen kehittyminen, mikäli he haluavat pysyä kilpailullisena. Lainsäädäntö niin Suomessa kuin ulkomailla ohjaa

alan toimintaa tiukasti ja sen seurauksena alalla on korkeat osaamisvaatimukset. Ekologisella taholla alaan vaikuttaa kierto- ja ympäristotalouden arvojen kirstuminen. (Metsä-Tokila 2019, 39–41.)



Kuvio 6. Taloushallintoalan PESTLE-analyysi (Metsä-Tokila 2019, 41).

SWOT-analyysi on melko samanlainen PESTLE-analyysiin verrattuna, mutta se analysoi alan tämänhetkisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. Kuvio 7 näyttää meille taloushallintoalan SWOT-analyysin, josta näemme, että taloushallintoala on vahvalla ammattilaisella identiteetillä varustettu tärkeä ala, jolla on alati kasvava tärkeys nykymaailmassamme. Ala arvostaa yrittäjyyttä ja toiminta perustuu pitkälti työntekijöiden osaamiseen. Alan yritykset ovat vakaassa taloudellisessa tilanteessa ja tulevaisuus näyttää hienolta. Alalla on kuitenkin myös huomattavia heikkouksia. Kehitys on hidasta, sillä useimmilla toimijoilla ei ole tarpeeksi kehittämisresursseja ja ala on kokonaisuudessaan melko konservatiivinen. Pienempien tilitoimistojen yrittäjät alkavat olla jo vanhoja, mikä aiheuttaa paljon vaaraa sille, että liiketoiminnan jatkajia ei löydy. Myös orastava osaajapula sekä heikohkot markkinointitaidot ovat selviä heikkouksia. (Metsä-Tokila 2019, 41.)

<p>Toimialan vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vahva toimiala, jolla vahva ammatillinen identiteetti • Tärkeä ja kasvava merkitys asiakkaiden toiminnalle • Osaamiseen perustuva toiminta • Yrittäjyyden arvostus vankkaa • Yritysten vakaa taloudellinen tilanne ja tulevaisuus näyttää hyvälle 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehityksen hitaus, johtuen osittain siitä, että vain harvoilla alan toimijoilla on riittävästi kehittämisresursseja • Varsinkin pienempien tilitoimistojen yrittäjien ikärakenne • Hyvin konservatiivinen toimiala • Osaajapula • Markkinointitaitojen puute
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neuvontapalveluiden lisääminen ja monipuolistaminen • Asiakasryhmäkohtainen erikoistuminen • Verkostoituminen • Taloushallinnon ulkoistaminen tuo mahdollisuuksia alan toimijoille • Digitalisaation ja automaation vieminen eteenpäin 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todellisten osaajien puute • Asiakkaan asenteet ja osaamisen puute: Taloushallinto nähdään pakkona, ei liikkeenjohdon apuvälineenä • Nopeat muutokset lainsäädännössä

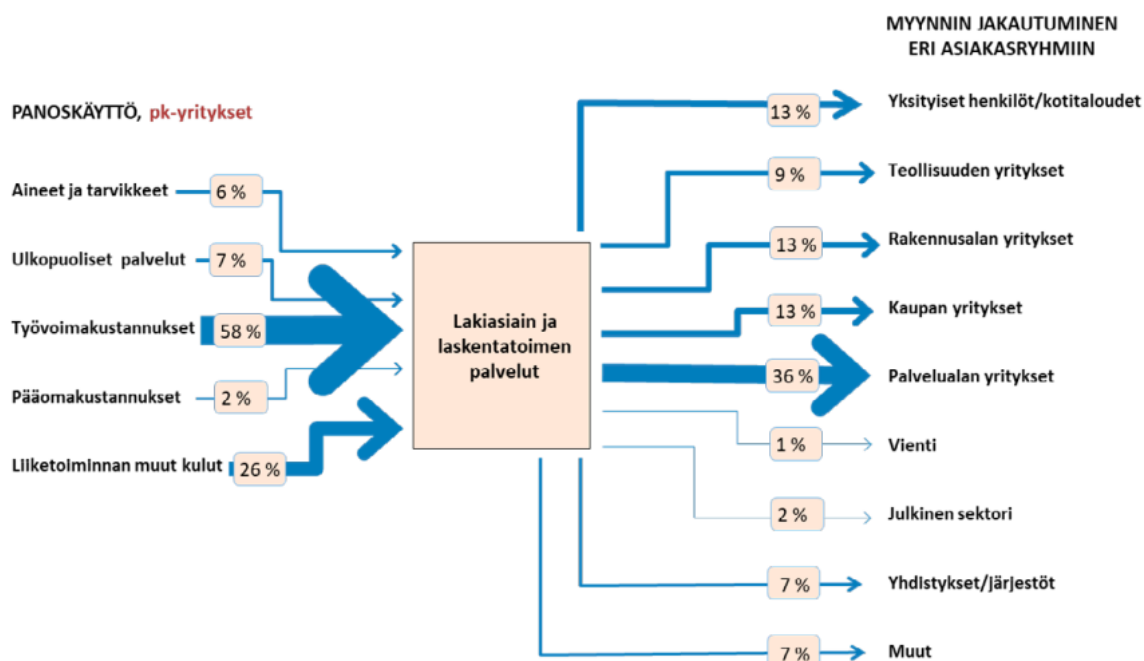
Kuvio 7. Taloushallintoalan SWOT-analyysi (Metsä-Tokila 2019, 41).

Kun katsotaan alan tulevaisuuteen, löydetään niin uhkia kuin mahdollisuuksia-kin. Mahdollisuuksiin kuuluu verkostoitumisen lisääntyminen ja erikoistuminen asiakasryhmien perusteella. Digitalisaatio ja automaatio jatkavat kehitystään ja taloushallinnon ulkoistaminen tuo uusia vaihtoehtoja alan yrityksille. Alan yritykset voivat myös lisätä ja monipuolistaa neuvontapalveluitaan, joka tuottaa alalle lisäarvoa. Tulevaisuuden uhkina toimii nopeat ja yllättävät muutokset lainsäädännössä ja todellisten alan osaajien puute. Myös se on riskinä, että asiakkaat jatkavat taloushallinnon näkemisen vain pakollisena asiana, sen sijaan että näkisivät sen tärkeänä apuvälineenä heidän yrityksensä johtamisessa. (Metsä-Tokila 2019, 41.)

3 Asiakkaana tilitoimistossa

Liike-elämän palvelut eli myös taloushallintoala ovat kytkeytyneet miltei jokaisen muun alan toimintaan jollain tavalla. Esimerkiksi rahoitusala sekä monet teolliset alat tarvitsevat ja käyttävät useita taloushallintoalan asiantuntevia palveluita

omissa prosesseissaan. Rahavirtojen ja hyödykevirtojen tarkastelu kertoo paljon liikealan toimintaympäristöstä ja sen avulla pystytään suunnittelemaan yrityksen kehittämistä sekä mahdollisia investointeja. Kuvio 8 näyttää miten rahavirrat ja myynti jakautuvat eri ryhmien välillä. (Metsä-Tokila 2019, 28–29.)

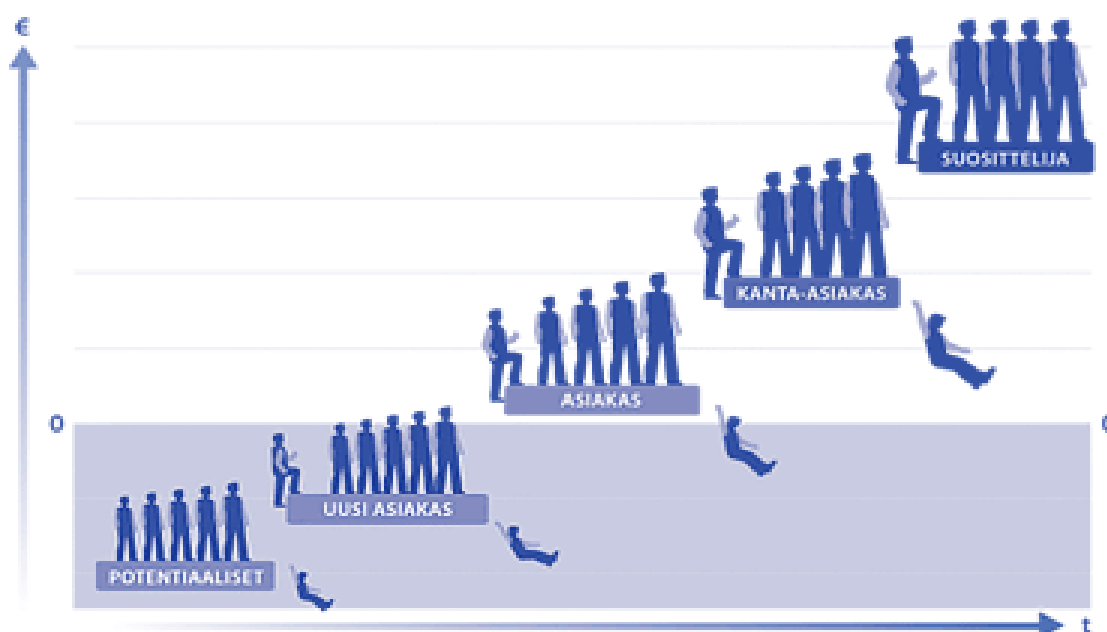


Kuvio 8. Raha- sekä hyödykevirtojen jakautuminen lakiasian ja taloushallinnon toimialalla vuonna 2017 (Metsä-Tokila 2019, 29).

Kuvio 8 näyttää, että alan työvoimakustannukset ovat ylivoimaisesti suurimmat kustannukset miltei 60 prosentin osuudella. Syynä tähän on se, että alalla ei yleisesti ole tarvetta tehdä suuria investointeja uusiin laitteisiin. Myynnistä suurimman osan vie palvelualan yritykset 36 prosentin osuudella, mutta muut asiakasryhmät ovat melko tasaisia myynnin jakautumisessa. Yksityishenkilöiden 13 prosentin osuus saattaa yllättää, mutta se johtunee siitä, että kuviossa on mukana lakiasiantoimistot, jotka tarjoavat enemmän palveluita yksityishenkilöille ja kotitalouksille kuin taloushallintopalvelut. (Metsä-Tokila 2019, 28–29.)

3.1 Asiakkuuden vaiheet

Asiakkuuden elinkaaren pystyy jakamaan yleensä viiteen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat järjestyksessä potentiaalinen asiakas, uusi asiakas, uudelleenostanut asiakas, kanta-asiakas ja suosittelija. Tämä yleinen jako ei tietenkään sovellu kaikkeen liiketoimintaan, ja yritykset ovat vapaita määrittelemään asiakkuutensa omalla tavallaan, mutta tämän kuvio 9 näyttämän mallin avulla pystytään selittämään helposti asiakkuuden eri vaiheita. (Pietilä 2019.)



Kuvio 9. Hahmotelma asiakkuuksien kehittymisestä taso kerrallaan (Pietilä 2019).

Ensimmäinen asiakkuuden taso on potentiaalinen asiakas. Tällä tasolla asiakas huomaa tarvitsevansa tuotetta joko itse tai vaikka markkinoijan kautta ja sen takia alkaa tutkia eri vaihtoehtoja. Asiakas voi pyytää tarjouksia eri yrityksiltä ja vaihtoehtojen analysoinnin ja neuvotteluiden jälkeen asiakas tekee valintansa. Potentiaalinen asiakas saattaa nähdä mainoksen, löytää yrityksen itse tai joutua

yrittäjän myyjän yhteydenottamaksi, mutta kaikista yleisin tapa kuulla yrityksestä on epäsuorasti muiden ihmisten kautta. (Bergström & Leppänen 2021, luku 3.3; Pietilä 2019.)

Toisella tasolla ovat uudet asiakkaat. Tällä tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat tekemässä ensimmäistä ostoaan yritykseltä. He voivat olla vielä hieman epävarmoja, sillä he eivät voi olla varmoja täytyvätkö heidän odotuksensa sekä myyjän lupaukset ja sopiiko tuote hänelle. Myös pitkäaikaisen asiakkuuden käyntiin lähteminen ja käytännön ongelmat saattavat aiheuttaa huolestumista. Uudet asiakkaat vaativat paljon huolenpitoa tuotetta tarjoavilta yrityksiltä, koska he eivät ole täysin perillä siitä, miten tuote tai palvelu toimii. Ensimmäinen asiakkaan ostos on kaikista tärkein, sillä se vaikuttaa suuresti seuraaviin hankintoihin. Tyytyväinen asiakas mahdollistaa uusintaostot sekä suositukset, kun taas tyytymätön asiakas katsoo usein muita vaihtoehtoja. (Bergström & Leppänen 2021, luku 3.3; Pietilä 2019.)

Kolmannella tasolla on uudelleenostanut asiakas. Tällöin asiakassuhteessa on onnistuttu sen verran hyvin, että asiakkaalla on luottamusta ostaa tuotetta uudestaan, mutta mitään erityisen tiivistä suhdetta ei ole vielä välttämättä syntynyt. Suunta on kuitenkin oikea. (Pietilä 2019.)

Neljäs asiakkuuden taso on kanta-asiakas. Kanta-asiakkaana ostotapahtumat ovat toistuvia ja luottamusta tuotetta kohtaan on jo sen verran, että ostaminen tapahtuu rutiininomaisesti. Kanta-asiakas arvostaa tuttuutta, turvallisuutta ja palvelua. Yrityksille kanta-asiakkaat ovat erittäin tärkeitä, sillä ilman kanta-asiakkaita uusasiakashankinta joutuu työskentelemään erittäin lujaa jatkuvasti, sillä liikevaihto joudutaan hankkimaan alati vaihtuvilta asiakkailta. Kanta-asiakkaat ostavat tuotetta säännöllisin väliajoin ja pitävät yrityksen pinnalla huonoinakin aikoina. Jotkin yritykset tarjoavat parhaille asiakkailleen kanta-asiakasetuja kannustaakseen heitä jatkamaan ostoja. Edut voivat olla joko rahaetuja tai suhdetoimintatuja, millä tarkoitetaan esimerkiksi nopeampaa tai parempaa palvelua,

parempia sopimusehtoja, maksutonta neuvontaa tai kutsuja erilaisiin tilaisuuksiin. Myös kanta-asiakas lehdet ja -postitukset ovat yleisiä. (Bergström & Leppänen 2021, luku 6.6; Pietilä 2019.)

Viimeisellä tasolla on suosittelijat. He ostavat kanta-asiakkaan tavoin toistuvasti yrityksen tuotteita, mutta he ovat niin tyytyväisiä saamaansa tuotteeseen, että he levittävät aktiivisesti tietoa yrityksen tekemästä hyvästä työstä heidän liiketoimintakumppaneilleen ja täten luovat lisää asiakkaita yritykselle. Suosittelut ovat yksi parhaimmista tavoista saada lisää asiakkaita, varsinkin jos suosittelijana toimii vaikutusvaltainen tekijä. Suosittelua voi ilmaantua myös kaikilla tasoilla, sillä asiakas saattaa nähdä erinomaisen tuotteen, jolle asiakas ei kuitenkaan itse löydä käyttöä. (Pietilä 2019.)

Jokaisella asiakkuuden tasolla on myös menetettyjä asiakkuuksia, jotka ovat voineet esimerkiksi pettyä tuotteeseen, menettää tuotteen tarpeen tai vaihtaa kilpailijalle. Syitä asiakassuhteen loppumiselle on monia, eikä yritys voi aina siihen vaikuttaa. Näistä tilanteista kannattaa oppia ja jättää positiivinen asiakaskokemus, mikäli he päättävät joskus palata takaisin. (Pietilä 2019.)

Jotta asiakassuhde pystyy etenemään näitä tasoja ylöspäin, tarvitsee yrityksillä olla asiakasymmärrystä ja aitoa halua edistää asiakassuhdetta. Pelkät kuukausiraportit eivät riitä, vaan noustakseen seuraavalle tasolle tarvitaan molempien osapuolien sitoutumista ja kovaa työtä. (Lyytinen 2019.)

3.2 Tilitoimistoille ulkoistaminen

Tilitoimisto on yksi tärkeimmistä kumppaneista nykyajan yrityksille. Siksi tilitoimistojen asiakkaiden on syytä varmistaa, että heidän valitsemalla tilitoimistolla on tarvittava osaaminen kunnossa. Asiakkaiden tulee miettiä tarkkaan, mitä palveluita ja lisäpalveluita he haluavat ja mitä palveluita erilaiset tilitoimistot tarjoavat. Parhaimmillaan asiakasyritys vapauttaa paljon työntekijöiden aikaa ja saavat suurta kilpailuetua oikeanlaisesta palvelusta. Halvin vaihtoehto ei ole tässä tilanteessa aina paras. Ulkoistamista ei tarvitse myöskään tehdä kerralla, vaan

asiakasyritys voi ensin ulkoistaa vain pienen osan toiminnastaan kuten esimerkiksi maksujen suorittamisen tai laskuttamisen ja laajentaa palvelua myöhemmin, jos yhteistyö toimii. (Taloushallintoliitto 2023a.)

Tilitoimistojen palvelut voidaan jakaa yleisesti neljään osaan:

1. Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito.
2. Palkanlaskenta.
3. Kokonaisvaltainen liikekirjanpidon eli ulkoisen laskennan palvelu.
4. Sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi. (Taloushallintoliitto 2023b.)

Ensimmäiseen palveluun eli Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito -kategoriaan kuuluu tositteiden ja liiketapahtumien kirjaaminen kirjanpitoon, sopimuksessa sovitut päivittäiset tai viikoittaiset palvelut ja lainsäädännöllisten viranomaisraporttien laatiminen ja toimittaminen, kuten esimerkiksi arvonlisäveroraportit, tilinpäätökset sekä veroilmoitukset. Asiakkaan on tärkeää sopia tarkasti tilitoimiston kanssa tarvittavista raporteista väärinymmärryksien välttämiseksi. (Taloushallintoliitto 2023b.)

Toinen kategoria eli palkanlaskenta on melko itsensä selittävä. Tilitoimisto laskee asiakasyrityksen palkat ja työnantajasuoritukset heidän puolestaan. Peruspalveluun kuuluvat yleensä lisäksi myös palkkalaskelmien lähettämiset ja vaadittavat viranomaisraportoinnit. Lisäksi useat tilitoimistot tarjoavat lisäpalveluita, joista asiakkaat voivat sopia kuten Kela-hakemukset, Tilastokeskuksen raportointi, jäsenmaksuasiat, ulosottoasiat ja muut seurattavat asiat kuten koulutuspäivien tai sairauslomapäivien erillisseuranta. (Taloushallintoliitto 2023b.)

Kolmas palvelukategoria on kaikista laajin eli kokonaisvaltainen liikekirjanpidon palvelu. Tämä tarkoittaa koko asiakkaan taloushallinnon ulkoistamista eli maksutukset, palkanlaskennat, myynti- sekä ostolaskujen käsittelyt ja muu tarvittava tilitoimiston tuki. Syvimmillään tilitoimisto voi ylläpitää esimerkiksi yrityksen arkistoja tai tilausprosesseja. (Taloushallintoliitto 2023b.)

Neljäs kategoria keskittyy yrityksen sisäisen laskennan eli johdon laskentatoimen ulkoistamiseen. Sisäisen laskennan ulkoistaminen antaa asiakkaalle apua liiketoiminnan suunnittelussa esimerkiksi kannattavuuslaskelmien kanssa. Sisäisen laskennan ulkoistaminen on luonteva laajennus kirjanpidon peruspalvelujen päälle. (Taloushallintoliitto 2023b.)

Kun yritys alkaa miettiä esimerkiksi talous- ja palkkahallinnon ulkoistamista tilitoimistolle, on syytä miettiä, mitä ongelmia ulkoistaminen oikeasti ratkaisee. Vaikka talous- ja palkkahallinnon palvelut helpottavat yrityksen johdon päätöksentekoa ja muuta arkea, täytyy muistaa, että yritys kantaa edelleen suurimman vastuun yrityksensä taloudesta ja sen pyörittämisestä. Yrityksen ongelmia tai vastuuta työnantajana, kirjanpitovelvollisena tai verovelvollisena ei pystytä ulkoistamaan. Alan parhaimmat tilitoimistotkaan eivät pysty vakauttamaan yritystä, jos sillä ei ole tuloja tai myyntiä. Ulkoistaminen ei myöskään tarkoita sitä, että yritys voi jättää kirjanpitäjän oman onnensa ojaan. Tilitoimisto pystyy tekemään oikeat päätökset ja ehdotukset ainoastaan, jos he saavat heidän tarvitsevat tiedot yrityksen liiketoiminnasta ja sopimuksista. (Taloushallintoliitto 2023a; Taloushallintoliitto 2023c.)

Ulkoistamisen hyödyt ovat kuitenkin suuria, kun se suoritetaan oikein. Yritys saa hyvät toimintamallit nopeasti käyttöönsä, eikä aikaa kulu epäolennaisten rutii- nien oppimiseen. Yritys välttää muuten tarvittavat rekrytoinnit, jos esimerkiksi talous- ja palkkahallinto ulkoistetaan aikaisin. Tilitoimistoja voi myös kilpailuttaa vapaasti ja yritys saa palvelut valmiina, joten yrityksen ei tarvitse sijoittaa uusiin järjestelmiin tai koulutuksiin. Ulkoistamalla yritys pystyy myös sähköistämään liiketoimintansa kriittiset osat hetkessä. Tilitoimistot pystyvät myös tarjoamaan valmiita malleja, joita voit käyttää budjetoinnissa, hinnoitteluissa, ulkomaankau- passa tai muissa yrityksen alan erityisvaatimuksissa. (Taloushallintoliitto 2023a.)

Tilitoimistojen hinnoittelu ei seuraa mitään yhtä kaavaa, jolla asiakkaita laskute- taan, vaan jokaisella toimistolla on oma osaamisen taso, hinnat sekä hinnoitte-

lutavat. Tavallisimmat hinnoittelukeinot pohjautuvat kiinteään kuukausiveloitukseen, käytettyyn aikaan, tapahtumien määrään tai johonkin näiden yhdistelmästä. Tilitoimiston osaamisen ja koulutuksen taso sekä palveluiden laatu ja laajuus näkyvät yleisesti hinnoissa. Tilitoimistojen hintoihin voi vaikuttaa myös aikaisempi asiakasmäärä suhteutettuna palvelukykyyn, varallisuusvastuuvakuutus mahdollisten taloudellisten vahinkojen varalle, hyvän tilitoimistotavan noudattaminen sekä perustehtäviä laajemmalle ulottuva neuvonantaminen. Näiden syiden takia osaavat tilitoimistot eivät tarjoa palveluitaan halvalla ja palveluiden ostaminen on iso taloudellinen sitoutuminen asiakkaalle, mutta neuvottelemalla voidaan varmasti päästä molempia tyydyttävään yhteisymmärrykseen. (Taloushallintoliitto 2023d.)

Kun asiakas sopii ostamistaan palveluista tilitoimiston kanssa, on tärkeää, että sovitut asiat on kirjattu kirjalliseen sopimukseen tarpeeksi tarkasti ja molempien osapuolien vastuut ja velvollisuudet ovat selvästi selitettynä väärinymmärrysten välttämiseksi. Sopimusneuvottelut on syytä tehdä kerralla kuntoon, ettei mikään osapuoli kohtaa ikäviä yllätyksiä kesken sopimuskauden. Jos asiakkaan tai tilitoimiston mielestä palvelussa on virheitä tai epäselvyyksiä, on siitä ilmoitettava heti toiselle osapuolelle ja käytävä sopimus uudestaan läpi, jotta ongelmat saadaan ratkaistua. Molempien osapuolten täytyy noudattaa sopimuksen sisältöä ja jos osapuolet eivät pysty löytämään soputilannetta ongelmatilanteessa, asian ratkaisu menee yleensä käräjäoikeuteen. (Taloushallintoliitto 2023e; Taloushallintoliitto 2023f.)

Yrityksillä on yleensä sellainen mielikuva, että tilitoimiston vaihtaminen on työläs ja hankala prosessi. Tämän takia asiakkaat eivät välttämättä ryhdy tilitoimiston vaihtoon varsinkin, jos kyseessä on kiireinen ajanjakso. Koska tilitoimisto on yksi tärkeimmistä yrityksen kumppaneista, ei kannata pysytellä saman tilitoimiston asiakkaana, jos ongelmia ei saada korjattua tai ollaan tyytymättömiä heidän palveluihinsa. Jos ongelmat johtuvat kirjanpitäjästä, voi asiakasyritys usein pyytää uutta kirjanpitäjää samasta tilitoimistosta, sillä välillä henkilökemiat tai työkentelytavat eivät yksinkertaisesti kohtaa, mikä tekee yhteistyöstä haastavaa.

Mikäli ongelmat kumpuavat syvemmältä kuten huonosta palvelusta ja osaamisesta tai muista prosesseista, joita ei olla pystytty korjaamaan, on syytä miettiä tilitoimiston vaihtoa. Tilitoimiston vaihto ei ole välttämättä hankalaa, jos se suoritetaan oikealla tavalla. (Accountor 2020.)

Kun yritys on vaihtamassa tilitoimistoa, on tärkeää kysyä uusilta tilitoimistoilta, miten he pystyvät auttamaan vaihtoprosessissa ja kilpailuttaa vaihtoehtoja sen perusteella. Paras tilanne yritykselle on se, kun uusi tilitoimisto ottaa asiantuntevat ja kokeneet ohjat koko prosessista, jolloin asiakasyritykselle jää vain ohjeiden noudattaminen. Näin parannetaan myös todennäköisyyttä aikataulussa pysymiseen ja voidaan jatkaa muuhun liiketoimintaan keskittymistä. Jos asiakasyritys joutuu toimimaan vaihtoprosessissa projektipäällikkönä, voi vaihdosta tulla äärimmäisen hankala. (Accountor 2020.)

Yleisen luulon mukaan tilitoimiston vaihtoa kannattaa harkita ainoastaan kalenterivuoden tai tilikauden vaihteeseen, mutta tämä ei pidä paikkaansa. Vaihdon voi tehdä milloin vain ja siinä menee yleensä 1–2 kuukautta, että uudet järjestelmät sekä oikeudet saadaan kuntoon ja kaikki tarvittava data saadaan siirrettyä uusiin järjestelmiin. Tänä aikana asiakkaalle opetetaan myös uusien järjestelmien käyttö perusteellisesti. Asiakasyrityksen on tärkeää viestiä tilitoimiston vaihdoksesta myös työntekijöilleen, sillä esimerkiksi palkkakuitin yllättävä ulkonäön muuttuminen voi kummastuttaa työntekijöitä suuresti, jos tästä ei ole viestitetty etukäteen. (Accountor 2020.)

4 Tilitoimistojen roolin muutos

Ei tarvitse olla tietotekniikan ammattilainen ymmärtääkseen, että tietokoneet ovat yliverkaisia ihmisiin verrattuna ainakin muistamisessa, virheettömyydessä, laskutaidossa, nopeudessa ja rutiinien sietämisessä. Nämä piirteet sattuvat myös olemaan perinteisen hyvän kirjanpitäjän ominaisuuksia. Hyvä kirjanpitäjä muistaa tärkeät tilinumerot ja lainsäädännön ulkoa, on nopea ja tarkka kirjauk-

sisään, omaa hyvän laskutaidon ja sietää rutiineja hyvin. Tietotekniikka on kuitenkin edennyt siihen pisteeseen, että on jo olemassa teknologiaa, joka mahdollistaa kirjanpitytöiden suuren osan automatisoinnin. (Aho 2019, 17.)

Taloushallintoala on ollut hieman hitaampi muuttumaan kuin esimerkiksi lääketiede, logistiikka ja teollisuus, mutta muutos on silti tapahtumassa, sillä tämä muutos on järkevää ja mahdollista. Monissa tilitoimistoissa automaation taso on jo korkea ja kehitys jatkuu kiihtyvällä vauhdilla. Osa asiakkuuksista on saatu niin hyvin automatisoitua, ettei kirjanpitäjän tarvitse kirjata yhtäkään tosietta koko kuukausisyklin aikana. Tämän seurauksena tilitoimistojen palveluntarjonta on monipuolistunut ja painottuu entistä enemmän asiantuntijapalveluihin. Alan ammattilaisten asiantuntijarooli korostuu ja päivittäisten perustehtävien määrä vähenee. Ammatillaiset eivät myöskään keskity pelkästään enää yksin kirjanpidon tai palkanlaskennan hoitamiseen, vaan yrittävät tukea asiakasta heidän koko operatiivisessa toiminnassa. (Aho 2019, 17; Hovinen 2021.)

Digitalisaatio on muuttanut myös tilitoimistojen lisäarvopalveluja eli esimerkiksi taloudellisen tiedon analysointia tai johdon raportointia, sillä älykkäillä ohjelmistoilla pystytään tuottamaan nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti havaintoja valtavasta määrästä dataa, mihin olisi mennyt ennen monia työtunteja (Aho 2019, 18). Lopullinen automaation läpimurto taloushallintoalalla tapahtuu sitten kun:

1. kaikki tosieteissa oleva data säilötään digitaalisessa muodossa.
2. kaikki tosietet syntyvät ja liikkuvat digitaalisessa muodossa.
3. lainsäädäntö on ohjelmoitu taloushallinnon ohjelmistoihin sääntöinä.
4. uudet tosietet ja kirjanpidon käytännöt on otettu laajasti käyttöön.
5. asiakaskohtaiset säännöt on ohjelmoitu taloushallinnon ohjelmistoihin (Aho 2019, 18).

Vaikka automaatio ja teknologian kehitys on vähentänyt alan ammattilaisten vanhanaikaista työtä, ei tulevaisuus ole toivoton alan ammattilaisille vaan päinvastoin. Ala on murroksessa mutta ammattikunta ei ole katoamassa mihinkään, vaan sen on muututtava teknologian muutoksen mukana. Teknologisessa murroksessa vaaditaan tilitoimistoilta erityisesti aktiivisuutta. Jotta teknologinen

osaaminen olisi ajan tasalla, täytyy koko henkilöstöä kouluttaa jatkuvasti uudistuvan teknologian kanssa ja täten kehittää yrityksen teknistä osaamista. (Aho 2019, 23; Hovinen 2021.)

Vaikka koneet ovat ylivoimaisia monessa asiassa ihmisiin verrattuna, häviävät ne kahdella osa-alueella. Nämä ovat ongelmanratkaisukyky ja kommunikaatio-aidot. Näillä kahdella taidolla tulevaisuuden palveluhenkiset ammattilaiset voivat lähteä esimerkiksi konsulttityyliseen rooliin tai prosessinhoitaja-tyyliseen rooliin. Konsultti-kirjanpitäjä keskittyy vaativiin ongelmanratkaisutehtäviin. Ongelmat ovat vaihtelevia ja työ usein alkaa siitä, kun konsultti etsii ja tutkii ongelmaa asiakkaan kanssa. Tässä työtehtävässä pyritään siis parantamaan asiakkaan ongelmatilanne ja kehittämään prosesseja siten, ettei se pääse toistumaan. Prosessinhoitaja kirjanpitäjä huolehtii ja valvoo rutiinityön tekevää ohjelmistoa. Vaikka automaatio pystyy suorittamaan rutiinitehtävät, jää kirjanpitäjälle asetusten muuttamista ja ylläpitämistä asiakkaan toiveiden mukaan sekä poikkeustilanteiden hoitamista. Tässä tehtävässä asiakaslista tulee eittämättä olemaan melko pitkä, sillä automaatio hoitaa kaikki rutiinitehtävät. Vuorovaikutustaidot on oltava kunnossa, kun kirjanpitäjä kommunikoi monien kymmenien asiakkaiden kanssa päivittäin. (Aho 2019, 24–27.)

Kaiken kaikkiaan tulevaisuuden kirjanpitäjä keskittyy siis paljon enemmän liiketoiminnan kehittämiseen kuin päivittäiseen kirjauksien tekemiseen. Tämän muutoksen myötä taloushallinto siirtyy yrityksen tukitoiminnosta lähemmäs liiketoiminnan strategista kehittämistä. Tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan edelleen samaa substanssiosaamista, mutta aidot ammattilaiset ymmärtävät sen lisäksi liiketoiminnan perusteet ja oman roolinsa tarjoamat mahdollisuudet entistä paremmin. (Hovinen 2021; Metsä-Tokila 2019, 38.)

Uusi teknologia avaa myös ovia uusille koulutuksille. Tulevat taloushallinnon opiskelijat pääsevät mitä luultavimmin oppimaan entistä enemmän sähköisten työkalujen käyttämistä ja kehittämistä, asiakkaan konsultoimista sekä oman osaamisen myymistä yrityksille. Tämä myös tarkoittaa uusia mahdollisuuksia nuorille alan osaajille. Tulevat taloushallinnon ammattilaisten vaatimukset ovat

tällä hetkellä vain harvan tämänhetkisen ammattilaisen hallussa. Alan muutos vaatii nykyisiltä osaajilta laajaa muuntautumiskykyä ja halua oppia. (Metsä-Tokila 2019, 38.)

Muuttuva digitalisaatioympäristö vaikuttaa myös yritysten myyntiin yllättävällä tavalla. Perinteisesti tuotteen myyjällä on ollut huomattavasti enemmän tietoa tuotteesta kuin potentiaalisella asiakkaalla, jota on voitu hyödyntää kontrolloimalla ja annostelemalla ostajalle tarvittavaa tietoa myyjän eduksi. Digitaalisessa toimintaympäristössä valta siirtyy kuitenkin ostajalle, sillä tiedon asymmetria vähenee huomattavasti. Yhtäkkiä asiakkaalla onkin pääsy, huimaan määrään informaatiota erilaisista tuotteista sekä palveluista ja hän pystyy tekemään itse hintavertailuja tai etsimään muiden käyttäjien arvioita tuotteesta tai palvelusta sekä niiden toimivuudesta. (Metsä-Tokila 2019, 36–37.)

Teknologian kehitys on hyödyttänyt niin tilitoimistoa kuin heidän asiakkaitaan. Digitaaliset työvälineet ovat tehneet prosesseista helpommin hallinnoitavia, seurattavia sekä hoidettavia ja lisänneet talous- ja palkkahallinnon läpinäkyvyyttä. Nämä työvälineet mahdollistavat myös liiketoiminnan tehostamisen ja yritysten talouden seuraamisen reaaliajassa. (Hovinen 2021.)

5 Muut tutkimukset ja artikkelit aiheesta

Tarkoitukseni oli vertailla oman opinnäytetyöni johtopäätöksiä ja päätelmiä kattavasti muihin opinnäytetyöni ulkopuolisiin artikkeleihin ja tutkimuksiin, mutta ikäväksi yllätyksekseni aiheesta oli erittäin haastavaa löytää aikaisempia tutkimuksia tai hyviä artikkeleita. Toisaalta tämä kertoo myös siitä, että valitsemani aihe on siinä mielessä erinomainen, ettei aiheesta ole tehty paljoa aikaisempaa tutkimustietoa. Mielestäni on parempi tutkia aihetta mistä on vain vähän tietoa sen sijaan että tutkisi geneeristä ja yleistä aihetta, mistä on tehty useita samankäisiä töitä.

Pitkän etsinnän jälkeen onnistuin löytämään yhden lupaavan kuuloisin aikaisemmin tehdyn opinnäytetyön vuodelta 2012. ”Uuden asiakkuuden haasteet tilitoimistoympäristössä”, jonka on kirjoittanut Martta Rytel, kuulostaa olevan hyvin lähellä omaa työtäni, mutta ikäväksi yllätyksekseni se ei käsittele ollenkaan uusien asiakkuuksien luomia haasteita tilitoimistoympäristössä, vaan se keskittyy työn toimeksiantoyrityksen uusien asiakkuuksien prosessien kehittämiseen, joten tästä ainoasta löytämästäni opinnäytetyöstä ei ollut ikävä kyllä hyötyä. Tämän opinnäytetyön lisäksi onnistuin löytämään muutaman aihetta läheltä ohittavan artikkelin. Useimmat näistä artikkeleista käsitelivät keinoja, joilla tilitoimistojen ja kirjanpitäjien pitäisi käsitellä hankalia asiakkaita, joten aihe ei osu täysin opinnäytetyöni aiheeseen, mutta joissakin artikkeleissa sivutaan yleisiä hankaluuksia, joita voi syntyä asiakkuuksien kanssa. Vaikka artikkeleiden aiheet eivät täsmää täysin, päätin silti käyttää niitä vertailussa niin hyvin kuin mahdollista, koska parempia vertailukohteita ei ole käytettävissä.

Ensimmäinen artikkeli on Pekka Äijälän kirjoittama ongelma-asiakkaille suunnattu blogiteksti. Blogitekstissä annetaan vinkkejä tilitoimistojen asiakasyrityksille, joilla voidaan parantaa asiakkaan ja tilitoimiston välistä yhteistyötä. Vinkit perustuvat kyselyyn, jossa oli kysytty 1000:lta tilitoimistolta ja 2000:lta kirjanpitäjältä mitkä asiat ärsyttävät heitä heidän asiakkuuksissaan sekä vinkkejä yhteistyön helpottamiseksi. Näillä vinkeillä pystymme arvioimaan yleisiä ongelmia tilitoimiston ja asiakkaan yhteistyössä katsomalla mitä ongelmia blogin vinkit yrittävät parantaa. Blogiteksti antaa ensimmäisenä vinkkinä kirjanpitomateriaalin toimittamisen ajoissa. Vaikka asiakkaalla olisikin kauhea kiire, tilitoimisto tarvitsee tietyt materiaalit aina ajoissa, sillä he hoitavat asiakkaan lakisääteisiä velvollisuuksia kuten arvonlisäverojen ja työnantajasuoritusten ilmoittamiset. (Äijälä 2015.)

Toinen artikkelin vinkki käsittelee kirjanpitäjien rutiinitöiden automatisoinnin mahdollistamista. Kirjanpitäjät pyrkivät ajattelemaan asiakkaan parasta, joten heidän neuvoja ja ehdotuksia on syytä kuunnella. Rutiinitöiden automatisoinnin mahdollistamisella vapautuu paljon aikaa, mikä johtaa tehokkaampaan asiak-

kaan auttamiseen tai pienentyneeseen rutiinitöiden laskuun. Seuraavana vinkkinä kehoitetaan asiakasta olemaan avoin kommunikaatiossaan eikä epäröidä kysyä kysymyksiä. Kirjanpitäjät työskentelevät läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa, joten epäselvissä tilanteissa on parasta kysyä suoraan selvennyksiä. Esimerkiksi jos asiakas ei ymmärrä tilitoimiston toimittamia raportteja, on mahdollista tehdä vääriä päätöksiä asiakkaan yrityksen kannalta, joilla voi olla kauaskantoisia seurauksia. (Äijälä 2015.)

Viimeisenä vinkkinä muistutetaan, että taloushallinnon ja kirjanpidon hoitaminen on ennen kaikkea asiakkaan ja tilitoimiston välistä yhteistyötä. Kommunikaation tulee olla avointa ja molemminpuolista. Vaikka kirjanpitäjät ovatkin asiakkaan asioista perillä, eivät he voi lukea asiakkaan ajatuksia, joten merkittävät odotukset, sopimukset, investoinnit ja muut suunnitelmat on jaettava kirjanpitäjien kanssa. (Äijälä 2015.)

Toinen artikkeli on Arttu Talvitien kirjoittama blogikirjoitus, jossa käydään läpi neljä yleistä ongelmakohtaa, joita asiakkaat voivat kohdata tilitoimiston kanssa. Ensimmäisenä ongelmakohtana esitetään tilitoimistojen kiireestä johtuva riittämätön perehtyminen asiakkaan liiketoimintaan. Alan hintakilpailun kovetessa, kirjanpitäjillä on yleensä entistä enemmän työtä ja vähemmän aikaa perehtyä asiakkaan prosesseihin, kun yhteistyö alkaa. Tämä johtaa siihen, että kirjanpito ei ole niin laadukasta kuin se voisi olla ja virheiltä on hankala välttyä. Ratkaisuksi tarjotaan avointa ja rohkeaa kommunikaatiota, sillä sitä kautta asiakas pystyy selvittämään, onko tilitoimistolla tarpeeksi resursseja asiakkaan yrityksen hoitoon vai onko syytä tutkia myös muiden palveluntarjoajien vaihtoehtoja. (Talvitie 2019.)

Toinen haaste on huono kommunikaatio asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä. Koska kirjanpitäjä on niin tärkeä yhteistyökumppani, täytyy myös kommunikoinnin olla vaaditulla tasolla. Kommunikoinnin tulisi luonnollista, sujuvaa ja molemminpuolista, mutta aina nämä eivät tapahdu esimerkiksi huonon henkilökemian tai liiallisen kiireen takia. Asiakkuuden alussa on tärkeää luoda yhteiset pelisäännöt,

miten kommunikointi tapahtuu ja jos ongelmia ei saada ratkaistua on syytä miettiä myös uutta palveluntarjoajaa. (Talvitie 2019.)

Seuraavana tuodaan esille skenaario missä tilitoimisto tuntuu laskuttavan liikaa asiakkaalta. Koska tilitoimistojen palveluiden hinnoittelu on monimutkaista ja laskut pitkiä, voi asiakas olla täysin pihalla siitä mistä häntä oikein veloitetaan. Koska työmäärät vaihtelevat joka kuukausi lasku ei ole ikinä täysin samanlainen mikä vain lisää asiakkaan kysymyksiä. On tärkeää, että sovitut asiat on kirjattu sopimukseen selkeästi ja siten, että niitä pystytään helposti muuttamaan, kun asiakas tulee kysymään laskun sisällöstä ja vaatii muutoksia. Viimeisenä haasteena blogikirjoitus tuo esille tilitoimiston heikon liiketoimintaosaamisen. Vaikka kommunikaatio voi sujua kuin rasvattu eikä laskuissa ole mitään epäselvyyksiä, voi itse palvelu olla heikkoa verrattuna muihin alan toimijoihin, mikä tuo lisää kustannuksia asiakkaalle. Esimerkiksi liiallinen verojen maksaminen on mahdollista, jos kirjanpitäjät eivät omaa tarpeeksi hyvää liiketoimintaosaamista ja vero-kiemuroiden tuntemista. (Talvitie 2019.)

Viimeinen artikkeli on myös blogiteksti, jonka on kirjoittanut Sal Rezai. Hän kertoo tekstissään neljästä yleisestä haasteesta, joita voi syntyä tilitoimiston ja asiakkaan välillä sekä miten tilitoimiston kuuluisi päättää yhteistyön asiakkaan kanssa. Yhtenä haasteena on osapuolien erilaiset odotukset palvelusta. Voi olla, että tilitoimisto on saanut sellaisen kuvan, että asiakas haluaa vain liiketoimintaraportteja säännöllisin väliajoin, kun taas asiakas olettaa saavansa laajaa konsultointia parantaakseen liiketoimintaansa. Tämän takia on tärkeää, että kaikki palvelut kirjataan selkeästi sopimuksiin siten, että niitä voidaan lähteä muokkaamaan myöhemmin. Myös avoimella ja tehokkaalla kommunikoinnilla voidaan välttää isot väärinymmärrykset. (Rezai 2021.)

Seuraavana kirjoituksessa esitetään epärealististen ja tiukkojen aikataulujen haasteet. Yksi ikävä asiakastyyppejä on sellainen, joka tekee paljon tilitoimiston työtä vaativia päätöksiä yllättäen ja haluaa sen valmiiksi erittäin tiukassa aikataulussa. Esimerkkinä kirjoituksessa toimii tilanne, missä asiakas on hake-

massa lainaa pankista perjantai iltapäivällä ja olettaa, että tilitoimisto pystyy kasaamaan ja toimittamaan tarvittavat talousmateriaalit pankille saman iltapäivän aikana. Tämä johtaa siihen, että kirjanpitäjät joutuvat karsimaan aikaa muilta asiakkailta, jotta he saavat tämän yllättävän projektin tehtyä. Asiakkaalle voi myös suoraan sanoa, että yllätysprojektia ei saada ajoissa valmiiksi, mikä saattaa johtaa asiakkaan pettymiseen. Joka tapauksessa kommunikointilinjat olisi pidettävä auki ja asiakkaan odotukset kohtalaisella tasolla. (Rezai 2021.)

Seuraavana haasteena blogi esittää asiakkaan jatkuvan alennusten pyytämisen ja tilanteen missä asiakas ei suostu maksamaan tilitoimiston laskua. Asiakkaiden pieni vastarinta maksuasioissa on ikävä kyllä realiteetti, jonka kanssa tilitoimistot joutuvat painimaan aika ajoin. Keskusteltaessa hinnoista ja palveluista, on tilitoimiston syytä painottaa kuinka paljon arvoa he tuovat asiakkaalle heidän työllään. Hinnanalennuksien sijaan kannattaa tilitoimiston kysyä asiakkaalta mikä palveluista karsitaan pois, jos koko paketin hinta hirvittää heitä liikaa. Yleensä tässä vaiheessa he tajuavat, etteivät heillä ole halua tai tietämystä tehdä ulkoistettuja palveluita itse. (Rezai 2021.)

Viimeisenä haasteena blogi kertoo välinpitämättömistä asiakkaista, jotka eivät yksinkertaisesti aja omia projektejaan eteenpäin ja joita joutuu muistuttaa jokaisesta asiasta tai eivät vastaa viesteihin nopeasti. Tällöin on selvitettävä, mistä asiakkaan ongelmat johtuvat ja pyrittävä korjaamaan ne yhdessä. Vaihtoehtoina voi olla esimerkiksi toisen kontaktihenkilön nimittäminen, kommunikaatiokanavien uudelleensuunnittelu tai henkilöstön lisäkouluttaminen uusien järjestelmien kanssa. (Rezai 2021.)

6 Opinnäytetyön selvityksen toteutus

Opinnäytetyön tutkimusosana toimii uusien asiakkuuksien luomien yleisten haasteiden ja hankaluuksien selvittäminen ja ratkaiseminen tilitoimiston näkökulmasta. Selvitys tehtiin järjestämällä useita haastatteluita yhteistyöyritys tilitoimisto X:n asiantuntijoiden kanssa. Haastateltavat asiantuntijat valittiin yhdessä tilitoimisto X:n kanssa siten, että tutkimusaineistosta saataisiin mahdollisimman

laaja. Haastatteluihin haluttiin kaikkien uusien asiakkaiden kanssa työskentelevien tiimien tarjoamia näkökulmia ja erityisesti sellaisia asiantuntijoita, joilla on paljon kokemusta uusien asiakkaiden kanssa työskentelystä. Lopulta päädyimme viiden eri asiantuntijan haastatteluun viidestä eri tiimistä. Haastattelut ajoittuivat vuoden 2022 keväälle.

Opinnäytetyön tavoitteena on esittää tietoa tilitoimistoille ja muille kiinnostuneille toimijoille tilitoimiston kohtaamista haasteista, hankaluuksista sekä muista seikoista, joihin pitää kiinnittää erityistä huomiota uusien asiakkaiden kanssa. Työ pyrkii myös tarjoamaan potentiaalisia ratkaisuja näihin haasteisiin, joita osapuolet voivat hyödyntää liiketoiminnassaan halutessaan. Opinnäytetyötä varten järjestettyjen haastatteluiden lisäksi, pyrittiin löytämään muita ulkopuolisia tutkimuksia ja artikkeleita, jotka antaisivat laajempaa näkökulmaa opinnäytetyölle, joka auttaisi johtopäätösten ja päätelmien laatimisessa.

6.1 Haastattelut

Selvitys toteutettiin haastattelemalla viittä tilitoimisto X:ssä työskentelevää asiantuntijaa keväällä 2022. Etähaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Microsoft Teams -ohjelman välityksellä. Haastateltaville tarjottiin myös mahdollisuutta sähköpostihaastatteluun, mikäli haastattelu Microsoft Teams -ohjelmiston välityksellä ei olisi ollut mitenkään mahdollista. Haastattelukutsuissa kuitenkin painotettiin vahvasti, että haastattelut Microsoft Teams -ohjelman kautta ovat parempia opinnäytetyön kannalta, sillä sähköpostihaastattelussa ei pysty kysymään tarvittavia lisäkysymyksiä ja vastaukset ovat yleensä huomattavasti suppeampia. Kaikki 5 asiantuntijahaastattelua saatiin kuitenkin järjestettyä Microsoft Teams -ohjelman kautta, joten sähköpostihaastatteluille ei ollut loppujen lopuksi tarvetta. Haastattelukysymykset löytyvät tämän työn liitteestä 1.

Haastatteluiden lajityyppinä toimi puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikki kysymykset ovat valmiiksi laadittuja, likipitäen samoja kaikille haastateltaville ja samassa järjestyksessä (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a). Lisäkysymyksiä voidaan kysyä tarpeen mukaisesti ja

mitään valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, joten haastateltavan on vastatta kysymyksiin omien kokemusten ja tunteiden pohjalta (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006a). Haastattelut nauhoitettiin Microsoft Teams -ohjelman sisäänrakennetulla nauhoitustyökalulla. Opinnäytetyön tekijä litteroi, eli kirjasi ylös, haastatteluiden sisällön mahdollisimman pian haastattelutilanteiden jälkeen. Litteroinnin tarkoituksena oli saada tutkimusaineisto mahdollisimman helposti käsiteltävään muotoon. Haastatteluista kirjattiin ylös kaikki aineisto, mikä vastasi kysymykseen tai muuten edisti tutkimusosan toteuttamista. Litterointi ei ollut sanatarkkaa, vaan haastateltavien vastaukset kirjattiin opinnäytetyön tekijän omin sanoin, sillä tämä helpotti tutkimusaineiston selkeyttämistä ja tarkkuutta. Yhden haastattelun pitäminen ja litterointi vei todella paljon aikaa, mikä yllätti minut suuresti. Urakkaan meni helposti kokonainen työpäivä, kun haastatteluja joutui kelaamaan edes takaisin litteroinnissa, jotta voitiin varmistua, että kaikki oleelliset seikat saatiin kirjattua ylös tarvittavalla tarkkuudella ja laajuudella. Kaikki haastatteluaineistot käytiin läpi ja analysoitiin samalla tavalla. Yksilö- ja puolistrukturoidut haastattelut tuntuivat oikealta valinnalta koko prosessin ajan ja olen tyytyväinen haastatteluissa kerättyyn aineistoon.

Opinnäytetyön kannalta oli tärkeää, että pääsin haastattelemaan uusien asiakkaiden kanssa työskenteleviä asiantuntijoita useasta eri tilitoimiston tiimistä. Koska näiden tiimien työnkuvat ja kokemukset eroavat niin paljon toisistaan, pyrimme yhdessä tilitoimisto X:n kanssa löytämään jokaisesta uusien asiakkuuksien kanssa työskentelevästä tiimistä jonkun haastateltavan. Lopulta päädyimme viiden eri asiantuntijan haastatteluun viidestä eri tiimistä. Valitut tiimit olivat seuraavat:

- A. Käyttöönoton tiimi.
- B. HR- ja palkkapalveluiden tiimi.
- C. Palveluiden myyntitiimi.
- D. Tietojärjestelmätiimi.
- E. Talouspalvelun tiimi.

Haastatteluiden teemana olivat tietenkin uudet asiakkuudet ja niiden kanssa työskentely sekä niiden kanssa syntyvät haasteet ja niiden ratkaisemiset. Haastatteluiden kysymykset olivat tarkoituksellisesti avoimia ja jättivät paljon tilaa haastateltaville kertoa heidän kokemuksistaan ilman, että kysymykset olisivat rajoittaneet heitä. Kysymyksiä laatiessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että kysymykseen oli mahdotonta vastata ”kyllä” tai ”ei”, eli vastaukset vaativat omakohtaisten kokemusten ja tunteiden selittämistä aiheesta. Haastattelutilanteessa pyrin myös esittämään ahkerasti jatkokysymyksiä, mikäli vastaus alkuperäiseen kysymykseen jätti jotakin auki tai sivusi uutta aihetta.

Haastatteluiden järjestäminen osoittautui yllättävän vaikeaksi muutaman haastateltavan kanssa heidän erittäin kiireisten aikataulujen takia. Meillä oli merkittäviä hankaluuksia löytää yhteistä aikaa haastatteluille, vaikka niille oli varattu aikaa lyhimmillään vain 30 minuuttia. Tämän seurauksena muutama haastateltavista saatiin järjestettyä vasta paljon myöhemmin kuin alun perin olin suunnitellut. Loppujen lopuksi kaikki suunnitellut haastattelut saatiin kuitenkin järjestettyä kunnialla ja haastateltavien antamista vastauksista oli suunnattoman suuri apu opinnäytetyössäni.

6.2 Tutkimusaineiston analyysi

Pääasiallisena tutkimusaineistona toimii haastattelumateriaali. Haastatteluiden tarjoamasta tutkimusaineistosta litterointiin yksi yhtenäinen tekstitiedosto, jota analysoitiin tutkimusosaa varten. Käytössä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiiviset tutkimukset rakentuvat aiemmista tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan omista päätelmistä ja ajatuksista (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006b). Empiirisellä aineistolla tarkoitetaan opinnäytetyön tutkimusaineistoa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen analysointiin ei ole mitään yleispätevää kaavaa tai mallia, vaan sen sijaan analysointi on yleensä normaalia aineiston lukemista, järjestelyä, erittelyä, jäsentämistä sekä sen miettimistä, mitä aineisto kertoo ja

mitä se sisältää sekä millä tavoin ja missä määrin. Analysointi voi olla myös tutkimusaineiston luokittelua eri aiheiden tai teemojen perusteella. Analysoinnin ideana on aidosti ymmärtää ja kiteyttää tutkimusaineiston sisältöä samalla kun tarkastelee tutkimusongelmien ilmentymistä ja esiintymistä tutkimusaineistossa. Hyvällä analyysillä tutkija voi kasvattaa tutkimusaineiston informaatioarvoa tiivistämällä ja tulkitsemalla alkuperäistä aineistoa sekä käymällä keskustelua aineiston, teorian ja omien ajatusten kanssa. Analyysiin vaikuttaa tietenkin myös se, mitä tutkitaan. Aineiston analyysissa voidaan tutkia joko sitä, mitä aineisto kertoo tai sitä, miten aineisto kertoo sisällöstään eli keskitytäänkö siihen, mitä haastatteluissa on kerrottu vai siihen, miten haastatteluissa kerrottiin eri ilmaisuilla ja kielenkäytöllä. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006c.) Tämän oppinäytetyön tutkimusosassa keskitytään tietenkin siihen, mitä haastatteluissa on kerrottu.

Tutkimusaineiston analysointiprosessi aloitettiin lukemalla ensin litteroidut haastattelumateriaalit useaan kertaan läpi huolellisesti, jotta aineistosta saadaan rakennettua hyvä kokonaiskuva. Tämän jälkeen materiaalia alettiin koodata. Aineiston analysoinnissa koodaamisella tarkoitetaan sitä, että aineiston eri osia aletaan yhdistellä ja erottaa alkuperäisestä järjestyksestä jonkin ominaisuuden perusteella eli luokittelua erilaisiin ryhmiin, kuten esimerkiksi aineiston samankaltaisten vastausten yhteen luokittelu (Juhila 2023a). Koodaaminen ei ole pakollista aineistoa analysoidessa, mutta se auttaa aineiston käsittelyä ja sitä hyödyntämällä on helppoa poimia toisiinsa liittyvät kohdat aineistosta nopeasti ja vaivattomasti (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006d). Koodaamalla saatiin aineisto järjesteltyä ja merkattua sellaiseen muotoon, että samojen haastattelukysymysten vastaukset olivat omissa ryhmissään ja samankaltaiset vastaukset omissa alaryhmissään. Näin nähtiin, kuinka erilaisten haastattelukysymysten vastaukset erosivat erilaisten tilitoimiston tiimien välillä ja mitkä vastaukset olivat yhteisiä eri tiimien välillä.

Tutkimusmateriaalin koodaamisen jälkeen alkoi varsinainen tutkimusaineiston analysointi. Ensimmäisenä analyysikeinona käytettiin kvantifiointia, joka on enemmän käytössä määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimuksissa, mutta se ei

sulje pois sen hyödyntämistä myös laadullisissa tutkimuksissa. Kvantifioinnilla tarkoitetaan sen laskemista ja listaamista, että kuinka monta kertaa tietty tekijä esiintyy tutkimusaineistossa (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006e). Kvantifioimalla pystyttiin listaamaan, kuinka usein erilaiset ongelmat tulivat esille haastatteluissa ja päättämään, mitkä ongelmat ovat yleisiä ja harvinaisempia eri tiimeissä ja mitkä haasteet ulottuvat kaikkien tiimien toimintaan. Kvantifioinnilla saatiin laadittua taulukko, mistä nähdään eri haastatteluissa esille tulleet ongelmakohdat ja kuinka usein nämä tulivat esille. Kvantifiointi ei ole täydellinen analysointityökalu, sillä se ei ota huomioon kontekstia, missä ongelmat mainitaan. Sillä ei pystytä ottamaan huomioon kuinka iso merkitys ongelmilla on haastateltaville tai miten haastattelijat tuovat ne esille. Tämän takia kvantifiointia käytetään tässä työssä vain suuntaa näyttävänä työkaluna.

Seuraavana analysoitiin tutkimusmateriaalia laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Laadullisessa sisällönanalyysissä keskitytään siihen, mistä aiheista, asioista ja teemoista tutkimusaineisto kertoo ilman minkään tekijän laskemista (Vuori 2023). Sisällönanalyysillä pystyttiin tukemaan kvantifioinnin avulla tehtyä analysointia ottamalla tarkkailuun samat ongelmatekijät ja keskittymällä niiden määrän sijaan siihen, että kuinka tärkeiksi eri haasteet on ilmaistu ja mitä niistä kerrotaan. Sisällönanalyysin avulla pystyttiin myös tarkastelemaan haastattelijoiden keinoja heidän kohtaamien ongelmien ratkaisemisessa tai ehkäisemisessä. Sisällönanalyysi toi tarvittavan kontekstin mukaan selvitykseen, joka puuttui kokonaan kvantifioinnin avulla tehdystä analyysistä. Sisällönanalyysin ja kvantifioinnin avulla saatiin hyvä kokonaisuuksikäsitteys eri haasteiden määrästä ja niiden tärkeydestä sekä keinoista, millä näitä haasteita voidaan ehkäistä ja ratkaista.

Viimeisenä tutkimusaineiston analysointikeinona päädyttiin käyttämään aineiston teemoittelua. Teemoittelulla tarkoitetaan tutkimusaineiston ja sen analysoinnissa tuotetun tiedon järjestelyä ja jakoa erilaisiin teemoihin eli asiakokonaisuuksiin (Juhila 2023b). Teemoittelun avulla kvantifioinnin ja sisällönanalyysin esille tuomat haasteet ja niiden ratkaisu- ja ehkäisykeinot saatiin luokiteltua erilaisiin teemoihin ja tätä kautta pystyttiin rakentamaan tuloksissa esitetyt taulukot sekä kuviot. Näiden avulla saadaan selitettyä tutkimusosan tulokset paremmin

auki. Aineiston teemoja ei tarvinnut miettiä paljoa, sillä ne nousivat tutkimusmateriaalista melkeinpä itsestään kvantifioinnin ja sisällönanalyysin jälkeen.

7 Tulokset

Tässä opinnäytetyön osiossa esittelen opinnäytetyöni empiirisen osan tuloksia. Opinnäytetyö tarkastelee tilitoimiston kohtaamia hankaluuksia ja haasteita, joita syntyy uusien asiakkaiden kanssa. Tarkoituksena on myös esitellä mahdollisia ratkaisu- ja ennaltaehkäisykeinoja näille haasteille. Aiheesta on myös yritetty löytää muita tehtyjä tutkimuksia ja artikkeleita, joiden tuloksia tullaan vertailemaan tämän työn tuloksiin. Ulkopuolisilla tutkimuksilla ja artikkeleilla saadaan laajennettua näkökulmaa, joka auttaa johtopäätösten vetämisessä. Opinnäytetyö toteutettiin useiden asiantuntijahaastatteluiden avulla, jotka järjestettiin yhteistyöyritys tilitoimisto X:n kanssa. Esittelen ensimmäisenä kaikkien haastateltavien roolit tilitoimisto X:n toiminnassa ja miten he ovat tekemisissä uusien asiakkaiden kanssa.

7.1 Haastateltavien esittely

Haastattelu A pidettiin tilitoimisto X:n projektipäällikön kanssa. Hän työskentelee tilitoimisto X:n järjestelmien käyttöönottoimissa erilaisten asiakasprojektien parissa. Tilitoimisto X:n uusille taloushallintoasiakkuuksille yleensä implementoidaan uusi ERP-järjestelmä (Enterprise Resource Planning) eli toiminnanohjausjärjestelmä, kun he tulevat tilitoimisto X:n asiakkaiksi ja haastateltava A työskentelee läheisesti näiden järjestelmien parissa. Haastateltava A työskentelee uuden asiakkaan kanssa melkeinpä koko asiakkuuden aloitusprosessin ajan. Hän tulee mukaan heti sen jälkeen, kun palveluiden myynti on saatu tehtyä ja pysyy prosessissa mukana, kunnes järjestelmäkysymykset ja ongelmat on saatu ratkaistua sekä normaali työrytmi on saavutettu. Hänen työnkuvaansa kuuluu asiakkaan edellisten talousprosessien tarkka selvittäminen, asiakkaan odotuksien kartoittaminen ja niiden täyttäminen sekä tilitoimisto X:n järjestelmien onnistunut implementoiminen asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Haastattelu A 2022.)

Haastattelu B järjestettiin tilitoimisto X:n palkka- ja HR-palveluiden palvelupäällikön kanssa. Hänen vastuullaan on tilitoimiston palkkayksikkö ja HR-palvelut, joita tarjotaan asiakkaiden käyttöön. Mikäli uusi asiakkuus päättää hankkia palkkahallinnon tai HR-yksikön palveluita, on haastateltava B läheisesti tekemisissä tämän asiakkuuden kanssa. Haastateltava B on osittain mukana jo näiden palveluiden myyntivaiheessa, sillä hän on välillä mukana palveluiden hinnoittelussa ja myyntiprosessissa varsinkin merkittävien asiakkuuksien kanssa. Kun palveluiden myynti on suoritettu, on haastateltava B mukana käynnistämässä palkkahallinnon palveluita tai HR-palveluita. Kun uusi asiakkuus on saatu toimivaksi ja jatkuvaksi hän ylläpitää palkkayksikön ja HR-palveluiden jatkuvia palveluita. (Haastattelu B 2022.)

Haastattelu C järjestettiin palveluiden myyntitiimissä työskentelevän asiakkuusjohtajan kanssa. Hänellä on paljon kokemusta eri rooleista vuosien aikana ja uusien asiakkuuksien kanssa työskentelystä. Hänen vastuullaan on olemassa olevien asiakkaiden uusien lisäpalveluiden järjestäminen, uusien asiakkuuksien hankkiminen ja heille palveluiden myyminen. Haastateltava C on luonnollisesti erittäin läheisissä tekemisissä uusien asiakkuuksien kanssa työtehtävässään. Työtehtävissä kaikenlaiset myyntikeskustelut toimivat isossa roolissa. Myös kaikenlaisia etenemismalleja, etenemissuunnitelmia ja muita keinoja mietitään paljon myynnin tehostamiseksi. (Haastattelu C 2022.)

Haastattelu D pidettiin tilitoimisto X:n järjestelmätiimin tuotepäällikön kanssa. Hänen vastuullaan on järjestelmätiimin vetäminen sekä tuotekehityksen seuraaminen. Järjestelmätiimi vastaa tilitoimiston toiminnanohjausjärjestelmistä ja niihin kuuluvista lisäpalveluista. Nykyisessä tehtävässä aika kuluu pääasiallisesti uusien ja vanhojen asiakkaiden järjestelmäprojektien parissa. Haastateltava D ei ole tämänhetkisessä tehtävässä juurikaan tekemisissä uusien asiakkuuksien kanssa, mutta hänellä on paljon kokemusta uusien asiakkaiden järjestelmien käyttöönotosta edellisissä tehtävissään. Silloin työnkuvaan kuului vaihtoehtojen esittelyä sekä kokonaisten järjestelmäpakettien suunnittelua ja rakentamista. (Haastattelu D 2022.)

Haastattelu E järjestettiin tilitoimisto X:n talouspalvelun tiimissä toimivan palvelupäällikön kanssa. Hän työskentelee tilitoimiston talouspalveluiden puolella esihenkilötehtävissä, joten hän ratkoo paljon ongelmatilanteita uusien ja vanhojen asiakkaiden kanssa. Hänen työpäivänsä kuluvat pääsääntöisesti erilaisissa palavereissa, asiakkaiden kanssa keskusteluissa sekä tilitoimiston talousasiakkuuksien johtamisessa. Hän johtaa ja tukee useaa palvelumanageria, joiden tiimit ovat vastuussa tilitoimisto X:n kirjanpito palveluista. Haastateltava E:llä on myös muutama oma asiakkuus johdettavana, joita hän tapaa säännöllisesti. Hän osallistuu palvelumanagereiden asiakastapaamisiin tarvittaessa ja pyrkii ratkaisemaan ongelmatilanteita niiden syntyessä. (Haastattelu E 2022.)

7.2 Uusissa asiakkuuksissa esiintyvät ongelmat

Tilitoimiston ja uuden asiakkaan välisen yhteistyön alku voi parhaimmillaan olla erittäin helppoa ja sujuvaa, mutta se voi olla myös äärimmäisen hankalaa, turhauttavaa sekä hidasta molemmille osapuolille (Haastattelu D 2022.) Uuden asiakkuuden prosessin käytännöt vaihtelevat asiakkaan koosta ja tilitoimistosta riippuen ja hyvillä tilitoimistoilla nämä käytännöt ovat hyvin vakiintuneita ja hioutuneita, mutta siitä huolimatta yksikään asiakkuuden aloitus ei ole koskaan identtinen toisen kanssa (Haastattelu D 2022). Prosessin sujuvuus ja helppous on erittäin asiakaskohtaista ja riippuu suuresti asiakkaan organisaatorakenteesta sekä omien toimintojen ymmärtämisestä ja osapuolten valmistautumisesta alkavaan prosessiin (Haastattelu A 2022; Haastattelu E 2022). Yksi tärkeimmistä asioista mitä pyritään rakentamaan yhteistyön alussa, on molemminpuolinen luottamus, sillä kumppanuudet ovat miltei aina suunniteltu olevan pitkäaikaisia (Haastattelu C 2022). Menetettyä tai horjuvaa luottamusta on äärimmäisen hankala rakentaa takaisin ja siksi yhteistyön alun on tärkeää sujua hyvin (Haastattelu C 2022).

Uusi asiakkuus alkaa tietenkin myyntineuvotteluissa, missä asiakas päätyy ulkoistamaan jonkin osan liiketoiminnastaan tilitoimistolle. Myyntitiimi yrittää tarjota tilitoimiston ratkaisuja asiakkaan ongelmiin kilpailukykyisellä hinnalla ja eh-

doilla, mutta heidän täytyy olla samalla tarkkana, etteivät he lupaa mahdottomuuksia asiakkaalle. On helppoa luvata liikoja, kun sopimuksen allekirjoitus on lähellä. Jos lupauksiaan ei pysty pitämään, negatiivinen vaikutus asiakassuhteeseen on luonnollisesti valtavan suuri. Sopimuksen on oltava yksityiskohtainen, jotta molemmat osapuolet saavat selkeyttä vastuualueista ja siitä mitä on tarkalleen sovittu. (Haastattelu C 2022.)

Kun myynti on saatu suoritettua, siirtyy vastuu asiakkuuden projektitiimille (Haastattelu A 2022). Projektitiimin koostumus riippuu siitä, millainen käyttöönotto on kyseessä (Haastattelu A 2022). Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän implementoiminen asiakkaalle vaatii erilaisen tiimikoostumuksen kuin asiakkaan HR- ja palkkapalveluiden ulkoistaminen (Haastattelu A 2022; Haastattelu B 2022). Käyttöönoton aikana on tärkeää antaa palvelutiimien tutustua asiakkaaseen ja sen toimintoihin hyvissä ajoin, että he ovat perillä asiakkaan toiminnasta ennen kuin palvelut lähtevät käyntiin (Haastattelu A 2022; Haastattelu D 2022). Kun tarvittavat järjestelmät ja prosessit on kehitelty, voivat palvelutiimit aloittaa palveluidentarjonnan asiakkaalle (Haastattelu E 2022).

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että uusien asiakkuuksien kanssa työskentely mielletään yleisesti helpoksi, mutta se tietenkin riippuu pitkälti asiakkaasta. Neljä viidestä haastateltavasta sanoi uusien asiakkuuksien kanssa työskentelyn olevan pääasiallisesti helppoa ja yksi haastateltava kiersi kysymyksen sanomalla, että prosessin helppous on erittäin riippuvaista asiakkaasta. Asiakkaan asenne, valmius muutokseen ja kuinka osaavaa henkilöstöä heillä on mukana prosessissa, määrittelee prosessin vaikeustasoja paljon (Haastattelu E 2022). Myös hyvällä prosessin suunnittelulla saadaan kierrettyä paljon ongelmia (Haastattelu A 2022). Suurin osa tilitoimiston asiakkuuksista lähtevät sujuvasti käyntiin ja prosessi etenee helposti ja sujuvasti, kunhan tilitoimistolla on laadukkaat ja hioutuneet asiakkuuden alun prosessit (Haastattelu D 2022).

7.2.1 Kvantifioinnin kautta saavutetut tulokset

Haastatteluista saadusta tutkimusaineistosta luotiin kvantifioinnin menetelmiä käyttäen taulukko, mistä nähdään haastatteluissa esille tulleet haasteet, joita voi syntyä uusien asiakkuuksien kanssa, ja kuinka usein eri haasteet tulivat mainituiksi eri haastatteluissa. Esille tulleet haasteet luokiteltiin eri ryhmiin, jotka on värikoodattu taulukkoon. Taulukon avulla voidaan päätellä mitkä haasteet ovat yleisempiä ja harvinaisempia tiimien välillä, ja mitkä haasteet ulottuvat kaikkien tiimien toimintaan. Taulukkoa tutkiessa täytyy pitää mielessä, että taulukko ei ota huomioon kontekstia, missä ongelmat mainitaan. Taulukko ei ota huomioon sitä, kuinka tärkeiksi tai vakaviksi eri haasteet on kuvattu, joten johtopäätöksien vetämisessä täytyy olla tarkkana.

Tässä kohtaa työtä on hyvä muistuttaa lukijalle, mikä haastattelu tehtiin minkäkin tilitoimiston tiimin kanssa, jotta taulukko 2:ssa esitetyn tiedon ymmärtäminen helpottuu. Opinnäytetyön tutkimusosaan valitut tilitoimiston tiimit olivat seuraavat:

- A. Käyttöönoton tiimi.
- B. HR- ja palkkapalveluiden tiimi.
- C. Palveluiden myyntitiimi.
- D. Tietojärjestelmätiimi.
- E. Talouspalvelun tiimi.

Taulukko 2. Haastatteluissa mainitut haasteet luokiteltuina ja lukumäärät kuinka usein ne mainittiin.

	A	B	C	D	E	Summa
Kommunikaation haasteet						
Epäselvä kommunikointi	4	3			1	8
Väärinymmärryksiä syntymisen	3	2		1	1	7
Epäselvyys siitä mitä asiakas haluaa ulkoistaa ja mitä tehdä itse	1	1	1	1	1	5
Epäselvyys sovitusta asioista	1	2		1		4
Epäselvät vastualueet	1	1			1	3
Asiakkaalla odotuksia joista tilitoimisto ei ole tietoinen		2			1	3
Aikataululliset haasteet						
Prosessin aloittaminen ajoissa jotta tiimeillä aikaa perehtyä asiakkaaseen	1			2		3
Tiukka aikataulu missä hankalaa pysyä		3				3
Toisen osapuolen liiallinen kiirehtiminen	1	1				2
Asiakkaan sisäiset haasteet						
Asiakkaan huono ymmärrys omista prosesseistaan	2		2	2	2	8
Asiakkaan huono valmistautuminen muutoksiin	3	1			2	6
Asiakkaan henkilöstö ei tietoisia tai valmiita muutoksiin	2			1	1	4
Asiakkaan historiadatan puutteellinen tai hidas toimittaminen	1	2		1		4
Asiakas ei tajua kuinka paljon aikaa ja vaivaa ulkoistaminen vaatii	1			2		3
Asiakkaan heikko sitoutuminen muutoksiin		1		1		2
Asiakkaan huono kouluttautuminen muutoksia varten				2		2
Tilitoimiston sisäiset haasteet						
Huono tiedonkulku tilitoimiston sisällä			1		3	4
Prosessin huono suunnittelu	2					2
Haasteet uusien järjestelmien toimintaan saamisessa					2	2
Prosessin muut haasteet						
Prosessissa mukana henkilöitä joiden kanssa hankala työskennellä					5	5
Menetetty luottamus ongelmien takia mitä on hankala rakentaa takaisin		1	1	1	1	4
Epäselvä tai joustamaton tarjouspyyntö			1			1
Asiakkaiden kokemuksilla valtavan suuri merkitys suosituksiin			1			1
Projektin laajuuden kasvaminen jatkuvasti				1		1
Asiakas yrittää edetä prosessissa ilman tilitoimiston apua					1	1

Taulukko 2 sisältää paljon informaatiota, joten tässä työssä ei pureta joka ikistä taulukon kohtaa, vaan keskitytään kaikista tärkeimpiin yksityiskohtiin. Eri asiantuntijoiden haastattelut toivat esille melko saman määrän ongelmia pois lukien haastattelu C, joka järjestettiin palveluiden myyntitiimissä toimivan asiantuntijan kanssa. Haastateltava C mainitsi haasteita vain 7 kertaa haastattelun aikana, mikä on paljon vähemmän kuin muut haastateltavat, sillä muiden neljän haastateltavan mainitsemien haasteiden keskiarvo on 20.25, mikä on huomattavasti korkeampi. Haastateltava C tiivistä hyvin syyn tähän haastattelussaan:

Palvelutiimit lunastavat myyntitiimin tekemät lupaukset myöhemmin, joten asiakkaalla ei ole tässä vaiheessa vielä valitettavaa (Haastattelu C 2022).

Palveluiden myyntitiimin vähäiset haasteet johtuvat siis siitä, että uudet asiakkaat ovat vielä innoissaan ulkoistamisesta, kun he neuvottelevat palveluiden myyntitiimin kanssa eikä heillä ole vielä näin aikaisessa vaiheessa vielä mitään valitettavaa, sillä palveluita ei olla lähdetty vielä rakentamaan tai tuottamaan (Haastattelu C 2022).

Kaikista eniten mainintoja saivat kommunikaatiosta ja asiakkaan sisäisestä toiminnasta johtuvat haasteet. Kommunikaation haasteet mainittiin 30 kertaa ja asiakkaan sisäisen toiminnan haasteet 29 kertaa. Kaikki haastateltavat toivat esille ainakin yhden haasteen näistä luokista ja täten voimme päätellä, että nämä haasteet ulottuvat kaikkien tiimien toimintaan edes jonkin verran. Siksi onkin tärkeää, että asiakkaiden kanssa kommunikoinnissa ollaan äärimmäisen tarkkana kaikissa tiimeissä ja pidetään huolta siitä, että tilitoimiston toiveet ja vaatimukset pääsevät vaikuttamaan asiakkaan organisaation sisällä, jotta heidän toimintatapansa muuttuvat paremmiksi yhteistyötä varten. Mikäli asiakas ei ole halukas muuttamaan toimintaansa, on tilitoimiston syytä kysyä heiltä ulkoistamisen syitä sillä tilanne vaikuttaa siltä, että he haluavat tehdä kaiken omalla tavallaan eikä tilitoimiston toimintojen implementoiminen ole silloin mahdollista (Haastattelu D 2022).

Vähiten mainintoja saivat aikataululliset haasteet sekä tilitoimiston sisäiset haasteet. Molempiin kategorioihin tuli vain 8 merkintää. Nämä kategoriat eivät myöskään tulleet esille kaikkien asiantuntijoiden haastatteluissa, joten nämä haasteet eivät välttämättä ulotu kaikkiin tiimeihin vaan esiintyvät ainoastaan tietyissä tiimeissä. Aikataulullisia haasteita ei esiintynyt tilitoimiston palveluiden myyntitiimissä ja talouspalveluiden tiimissä. Tilitoimiston sisäiset haasteet eivät saaneet mainintoja tilitoimiston HR- ja palkkapalveluiden ja tietojärjestelmätiimin asiantuntijoilta.

Prosessin muut haasteet, joita ei voi sisällyttää muihin kategorioihin, koottiin taulukossa omaan ryhmäänsä. Nämä haasteet mainittiin 13 kertaa kaikissa haastatteluissa paitsi tilitoimiston käyttöönoton tiimin asiantuntija haastattelussa, jossa näitä muita haasteita ei mainittu kertaakaan.

Taulukko 2 näyttää että haastattelu A, joka järjestettiin tilitoimiston käyttöönoton tiimin asiantuntijan kanssa toi esille pääasiallisesti kommunikaation ja asiakkaan sisäisiä haasteita. Eniten mainitut haasteet ovat epäselvä kommunikointi, väärinymmärryksien syntyminen sekä asiakkaan huono valmistautuminen muutokseen. (Haastattelu A 2022.)

Haastateltava B, joka on tilitoimiston HR- ja palkkapalveluiden asiantuntija, nosti haastattelussaan esille eniten kommunikaation haasteita. Hän mainitsi haasteista eniten epäselvän kommunikaation ja tiukan aikataulun, mistä voi olla hankala pitää kiinni. (Haastattelu B 2022.)

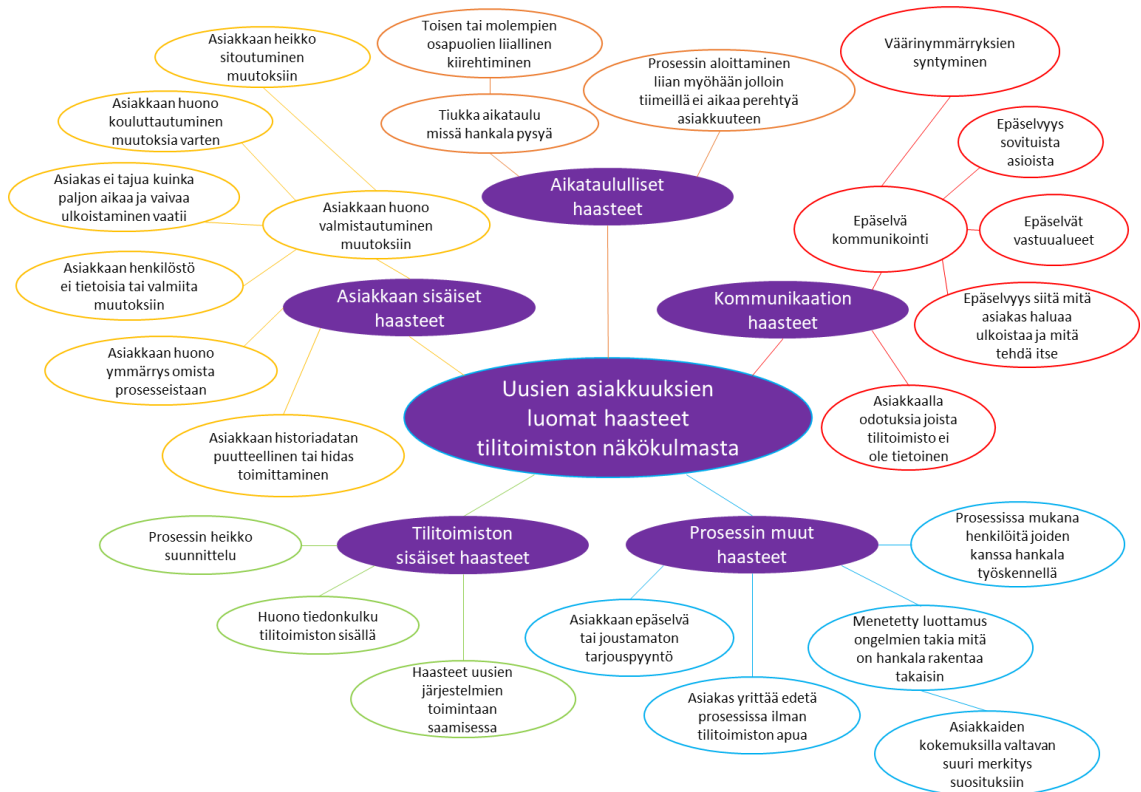
Haastattelussa C, joka järjestettiin tilitoimiston palveluiden myyntitiimin asiantuntijan kanssa, nostettiin esiin ongelmia määrällisesti vähän verrattuna muihin haastatteluihin ja siksi mikään kategoria ei nouse paljoa muiden yläpuolelle. Hän nosti haastattelussa eniten esille prosessin muita haasteita ja eniten mainittu haaste oli asiakkaan huono ymmärrys omista prosesseistaan ja toiminnoistaan. (Haastattelu C 2022.)

Haastateltava D, joka toimii tietojärjestelmätiimissä, nosti esille selvästi eniten asiakkaan sisäisiä haasteita. Eniten mainitut haasteet olivat asiakkaan huono ymmärrys omista prosesseistaan, asiakkaan henkilöstön huono kouluttautuminen muutoksia varten, asiakkaan heikko ymmärrys siitä kuinka paljon aikaa ja vaivaa ulkoistaminen vaatii sekä prosessin aloittaminen ajoissa, jotta palvelutimeillä on aikaa perehtyä asiakkaaseen ennen palveluiden aloitusta. (Haastattelu D 2022.)

Haastattelussa E, joka järjestettiin talouspalveluiden asiantuntijan kanssa, ei noussut yhtä tiettyä kategoriaa selvästi muiden yläpuolelle, vaan kaikki kategoriat aikataulullisia haasteita lukuun ottamatta ovat melko tasaisesti edustettuina. Haastateltavan eniten mainitsemat haasteet ovat huono tiedonkulku tilitoimiston sisällä sekä asiakkuuden aloitus prosessissa on mukana henkilöitä, joiden kanssa on hankala työskennellä. (Haastattelu E 2022.)

7.2.2 Sisällönanalyysin kautta saavutetut tulokset

Taulukko 2:sen pohjalta rakennettiin miellekartta-tyylinen kuvio 10. Kuvio 10 näyttää kaikki haastatteluissa mainitut haasteet, niiden teemoittelut ja miten ne liittyvät toisiinsa.



Kuvio 10. Haastatteluissa mainitut uusien asiakkuuksien luomat haasteet tilitoimiston näkökulmasta.

Kuvio 10 avulla lähdettiin esittämään haastatteluiden tuloksia tarkemmin kuin pelkästään kvantifioimalla rakennetun taulukkoanalyysin kautta. Koska kvantifiointi ei ota huomioon kontekstia, jossa erilaiset haasteet mainittiin haastatteluissa, on syytä tutkia haastatteluaineistoa myös sisällönanalyysin kautta. Täten pystytään keskittymään tarkemmin siihen, mitä haastattelijat ovat oikeasti kertooneet tutkimusaiheesta.

Aloitetaan haastattelu A:sta, joka järjestettiin tilitoimisto X:n käyttöönoton tiimin asiantuntijan kanssa. Asiakkuuden alussa järjestetään aloituspalaveri, jossa selvitetään minkälaiset talousprosessit asiakkaalla ovat olleet ennen ulkoistamista

ja miten on järkevintä lähteä implementoimaan uusia järjestelmiä ja palveluita. Myös asiakkaan odotukset on selvitettävä perinpohjaisesti, jotta niihin pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti ja välttämään turhilta väärinymmärryksiltä. Perinpohjainen prosessien selvittäminen antaa tilitoimiston kirjanpitäjille mahdollisuuden tutustua asiakkaan prosesseihin ennen palveluiden aloitusta, mikä auttaa heitä valmistautumaan työmäärään ja mahdollisiin yllätyksiin. Tämä taas parantaa asiakkaan henkilöstön ja kirjanpitäjien yhteistyötä heti asiakkuuden alusta. (Haastattelu A 2022.)

Haastateltava A listasi haastattelussaan hyvin, mitä kaikkea tilitoimisto joutuu selvittämään uuden asiakkuuden alussa:

Kickoff-palavereissa selvitetään asiakkaan ja tilitoimiston tiimien kanssa asiakkaan ja sen mahdollisten tytäryhtiöiden aikaisemmat toimintatavat, odotukset, toiveet, vastuualueet sekä kaikki muut yksityiskohtaiset asiat, jotta väärinkäsitykset saataisiin minimoitua. Aikaisempien toimintatapojen selvittelyyn kuuluu pankkiyhteydet, verotusasiat, kaikki tarvittavat oikeudet ja valtakirjat, palkkaproessit jos palkanlaskenta ulkoistetaan sekä vähintään viime tilikauden historiadat, mihin kuuluu tilinpäätökset, tulokset ja taseet sekä taseerittelyt. (Haastattelu A 2022.)

Haastateltava A kertoo uusien asiakkuuksien aloittamisen hankaluustason olevan erittäin asiakaskohtaista. Hyvällä suunnittelulla ja molemmin puoleisella valmistautumisella prosessi yleensä helpottuu huomattavasti. Myös asiakkaan organisaatorakenteella on suuri merkitys siihen, kuinka hyvä ymmärrys asiakkaalla on omista prosesseistaan. Esimerkkinä haastateltava A antoi tilanteen missä asiakkaan tytäryhtiön taloushallinto on ollut ulkoistettuna toiselle tilitoimistolle, eikä asiakkaaksi pyrkivällä emoyhtiöllä ole sen takia ollut riittävää käsitystä tytäryhtiönsä taloushallinnosta. Tämän seurauksena tilitoimisto joutui lähtemään selvittämään tytäryhtiön taloushallinnon prosesseja, mikä viivästytti ja hankaloitti asiakkuuden alkua paljon. Mikäli asiakkaan taloushallinto on tehty aiemmin sisäisesti, on heillä luonnollisesti paljon parempi käsitys sen toiminnasta, mutta jos osia on ulkoistettu tai uusia tytäryhtiöitä juuri ostettu, on tietämyksen taso heikompi. (Haastattelu A 2022.)

Haastateltava A korostaa haastattelussaan, kuinka selkeät vastualueet ennen ja jälkeen ulkoistamisen tuovat paljon selkeyttä monimutkaiseen prosessiin. Käyttöönoton tiimi vaatii, että yhteistyösuhteen yksityiskohdista pidetään laajoja keskusteluja. Näiden keskusteluiden tavoitteena on varmistua siitä, että molemmat osapuolet ovat samaa mieltä sovituista asioista ja että vastualueet ovat kristallinkirkkaat. Yhtenä helpottavana tekijänä on yksityiskohtaiset sopimukset, jotka kertovat tarkasti ja selkeästi sen mitä on sovittu. Koska asiakkuuden aloittamisen prosessi on niin laaja ja monimutkainen, on osapuolten pidettävä mielessä se, että kiirehtimällä prosessissa, virheet ja väärinkäsitykset ovat miltei taattuja. On parempi hoitaa asiakkuuden alku huolellisesti kerralla kuntoon, jottei alussa tehdyt virheet vaikuta jokapäiväiseen yhteistyöhön vielä vuosienkin asiakkuuden jälkeen. (Haastattelu A 2022.)

Kaikista yleisimmäksi ongelmaksi uusien asiakkuuksien kanssa haastateltava A nostaa asiakkaan tehottomat ja riittämättömät taloushallinnon prosessit, joita on haastavaa lähteä kehittämään isoin harppauksin. Jos asiakkaan kasvu on ollut nopeaa ennen ulkoistamista, on mahdollista, että taloushallinnon prosessit eivät ole pysyneet perässä kasvaneiden volyyymien kanssa. Tämän seurauksena asiakkaalle on hankala lähteä kehittämään uusia järjestelmiä ja prosesseja, koska jo nykyiset prosessit ovat riittämättömiä. (Haastattelu A 2022.)

Toisena suurena haasteena haastateltava A halusi mainita asiakkaiden heikon muutosjohtamisen, millä tarkoitetaan heikkoa valmistautumista muutoksiin. Kaikki asiakkaan tiimit eivät välttämättä ole valmiita muutoksiin mikä voi viivästyttää prosessia pahimmillaan kuukausia. Osa asiakkaista ei myöskään tajua, kuinka paljon aikaa ja vaivaa ulkoistaminen vaatii. Kaikki asiakkuuden aloituksen palaverit ja tiedonhankinnat eivät ole nopeita vaiheita ja asiakas ei näitä yleensä ota huomioon omassa aikataulussaan. Minimoidakseen nämä haasteet tilitoimisto pyrkii tuomaan mahdolliset ongelmakohdat esille asiakkaalle mahdollisimman aikaisin, jotta asiakkaalle saadaan annettua aikaa niiden korjaamiseen. Tilitoimisto pyrkii myös kyselemään jatkuvasti missä vaiheessa prosessit kulkevat, jotta aikaa ei kulu turhaan odotteluun. (Haastattelu A 2022.)

Hankalimmaksi haasteeksi haastateltava A mainitsee asiakkaiden laiskan ja hitaan historiadatan toimittamisen. Näistä materiaaleista on valtava apu kirjanpitäjille, jotta he voivat tutustua asiakkaan prosesseihin ennen palveluiden aloittamista. Historiadatan kokoaminen on puuduttava ja aikaa vievä prosessi asiakkaalle, mutta äärimmäisen tärkeä kirjanpitäjille. (Haastattelu A 2022.)

Kysyttäessä haastateltava A:lta, mitä hän haluaisi nähdä enemmän tilitoimistolta ja asiakkaalta uuden asiakkuuden aloituksessa, vastasi hän molempiin haluavansa lisää avointa kommunikaatiota. Hän painotti, että molemminpuolinen ja avoin kommunikaatio on kriittisen tärkeää, jotta yhteistyö saadaan toimimaan sujuvasti. Vaikka sitä pidetään melko yksinkertaisena asiana, on se yksi hankalimmista saada oikein. Huono kommunikaatio johtaa helposti väärinymmärryksiin ja oletuksiin, joista toinen osapuoli ei ole tietoinen. Avoimen kommunikaation lisäksi hän mainitsi vielä haluavansa nähdä tilitoimistolta parempaa resurssointia, jotta kaikki tarvittavat tiimit saadaan mukaan uuden asiakkuuden prosessiin tarpeeksi ajoissa. (Haastattelu A 2022.)

Haastattelu B järjestettiin HR- ja palkkapalveluiden tiimin asiantuntijan kanssa. HR- ja palkkapalveluiden tiimi on mukana uuden asiakkuuden projektissa, jos asiakas hankkii HR- tai palkkapalveluita. Tiimi on mukana jo hinnoittelussa ja mahdollisesti myyntivaiheessa, varsinkin jos kyseessä on merkittävä asiakkuus. Kun myynti on saatu suoritettua, tiimi on mukana asiakkuuden käyttöönotossa ja sen jälkeen se hoitaa HR- ja palkkapalveluiden jatkuvia palveluita. (Haastattelu B 2022.)

Haastateltava B:n mukaan tilitoimistoilla on yleensä tiukka kaava, minkä mukaan uudet asiakkuudet hoidetaan HR- ja palkkapalveluiden osalta, koska esimerkiksi palkkapalvelut ovat säädeltyjä melko tarkasti laissa. Tästä huolimatta eroja syntyy miltei aina uusien asiakkuuksien välillä. Jos asiakkaalla on ollut aikaisemmin sisäinen HR tai palkkahallinto, selkeyttää se näiden toimintojen ulkoistamista huomattavasti, sillä tarvittavat materiaalit tulevat yleensä ajallaan. Toisessa ääripäässä on pienet alle 20 henkilöä työllistävät pienasiakkaat, joiden

prioriteetit eivät ole olleet palkka- tai taloushallinnossa, joten heiltä voi olla hankaluuksia saada tarvittavaa dataa. Näiden pienasiakkaiden kanssa täytyy myös olla huomattavasti tarkempi kommunikoinnin kanssa, sillä heillä ei ole samantilaista ymmärrystä palkkahallinnosta kuin isommilla yrityksillä, joten väärinymmärryksen riski kasvaa, jos kommunikointi ei ole tarpeeksi yksinkertaista. (Haastattelu B 2022.)

Haastateltava B pitää uusien asiakkuuksien kanssa työskentelyä yleisesti helpona. Asiakkaat ovat motivoituneita, kun he päättävät ulkoistaa toimintonsa tilitoimistolle. Tiukat aikataulut voivat aiheuttaa joitain haasteita. Pienemmät asiakkaat ovat yleensä hintatietoisempia, mutta heillä on syvempi luottamus tilitoimistoa kohtaan, eivätkä he kysele niin paljoa kysymyksiä kuin isommat asiakkaat. Asiakkuus lähtee aina liikkeelle aloituspalaverilla, jossa selvitetään aikaisemmat toimintatavat, odotukset, toiveet ja vastuualueet. Asiakkaalle lähetetään hyvin selkeät materiaalit, missä kerrotaan tarkalleen mitä informaatiota tilitoimisto tarvitsee ja millaisella aikataululla. Kun asiakkaalta on saatu tarvittavat tiedot, on loppuosa projektista laajalti tilitoimiston käsissä. (Haastattelu B 2022.)

Kaikista yleisimmäksi haasteeksi haastateltava B nostaa aikatauluissa pysymisen. Yksi hankala esimerkkitalanne on sellainen, missä asiakas on ulkoistamassa nopeasti vaikkapa palkkahallinnon, koska heidän palkanlaskijansa ei pysty yhtäkkiä työskentelemään eikä hänelle saada sijaista. Tämä voi aiheuttaa erittäin tiukan aikataulun tilitoimistolle, koska palkat täytyy olla maksettuina palkkapäivänä. Myös epäselvän kommunikoinnin haasteet ja asiakkaan heikon historiadatan toimittamisen haasteet tulivat mainituiksi. Jos historiadataa ei toimiteta kokonaan tai siinä on virheitä, voi virheitä joutua myös tilitoimiston tarjoamiin palveluihin, jotka joudutaan korjaamaan myöhemmin. Yhtenä haasteena haastateltava B mainitsee myös menetetyn luottamuksen, jos ensimmäisissä palkkojen laskuissa on ongelmia. Jos asiakkaan luottamus on menetetty, vaatii se hyvää työskentelyä erittäin pitkään, jotta luottamus kasvaa uudestaan. (Haastattelu B 2022.)

Viimeisenä haastateltava B mainitsi vielä hieman harvinaisemman haasteen:

On mahdollista, että asiakkailla on myös olettamuksia tilitoimiston palveluista, kun he vertaavat niitä edellisen tilitoimiston palveluihin. Esimerkiksi eräs tilitoimisto X:n asiakas vuosia sitten oli erittäin tyytymätön ensimmäisten palkkojen jälkeen, vaikka ongelmia ei ollut. Asiakas harkitsi jopa sopimuksen purkamista ja kun tilitoimisto lähti selvittämään syytä tälle, selvisi että edellinen tilitoimisto oli lähettänyt asiakkaan henkilöstölle kukkia heidän syntymäpäivänään, mistä tilitoimisto X ei tietenkään ollut tietoinen. Haasteena siis se, ettei asiakkaalle tule odotuksia mistä tilitoimisto ei ole tietoinen. (Haastattelu B 2022.)

Näitä yleisimpiä ongelmia on lähdetty korjaamaan monilla eri tavoin. Yksi keino asiakkaan virheellisen tai puutteellisen historiadan toimittamiseen, on lähettää asiakkaalle esitäytetty aineisto, mistä puuttuu vain ne kohdat mitä tilitoimisto tarvitsee asiakkaalta. Tällainen esitäytettyjen lomakkeiden lähettäminen minimoi sen mahdollisuuden, että asiakas ei ymmärrä mitä tietoja hänen pitäisi toimittaa tilitoimistolle. Jos asiakkaan toiminnassa nähdään riskejä, jotka voivat hankaloittaa prosessia, voi tilitoimisto järjestää keskusteluja, joilla pyritään korjaamaan ongelmat ja minimoimaan riskit. Myyntivaiheessa asiakkailla pyritään selittämään tilitoimiston palvelut läpi ja saada selville yhteistyön vastualueet asiakkaan kanssa, jotta väärinymmärryksiltä ja muilta harhakuilta vältytään. Kaiken kommunikoinnin on myös oltava mahdollisimman tarkkaa. Näin vältytään estetävissä olevilta epäselvyyksiltä. (Haastattelu B 2022.)

Haastateltava B sanoo hankalimman haasteen olevan aina erittäin asiakaskohdista. Prosessissa ei ole mikään hankalaa, jos se tehdään hallitusti. Kaikista riskialtteinta on se, että uuden asiakkuuden prosessi tehdään hosumalla tai erittäin kovassa kiireessä. Tällöin voidaan joutua jättämään tiettyjä prosesseja ensimmäisen palkanlaskennan jälkeiselle ajalle ja sen seurauksena nämä prosessit voivat unohtua täysin ja jäädä tekemättä kokonaan. Nämä puutokset voivat olla pieniä, jolloin ne voidaan huomata vasta tilikauden lopussa, mikä aiheuttaa laajoja korjauksia tiukalla aikataululla. (Haastattelu B 2022.)

Kun haastateltava B:ltä kysyttiin, mitä hän haluaisi nähdä enemmän asiakkailta, hän vastasi haluavansa aidosti kuulla, mitä asiakkaat odottavat tilitoimistolta ja sen palveluilta varsinkin, jos he ovat vaihtamassa tilitoimistosta toiseen. Vai-

doksen taustalla on yleensä joitain tekijöitä, jolloin on tärkeää saada selville asiakkaan odotukset, jotta ne pystytään täyttämään. Haastateltava B haluaisi myös kuulla asiakkailta, jos he ovat halukkaita kehittämään prosessejaan, sillä tilitoimistot voivat auttaa asiakkaita tässä eteenpäin. Tämä kuitenkin vaatii asiakkaan sitoutumista muutoksiin ja asiakkaan työpanosta, sillä tilitoimisto ei siihen pelkästään yksin kykene. Sitoutumista tarvitaan koko asiakkuuden aikana, sillä loppupelissä asiakkaan ja tilitoimiston välinen kumppanuus on yhteistyötä. Kysyttäessä, että mitä haastateltava B haluaisi nähdä enemmän tilitoimistolta, vastasi hän toivovansa enemmän proaktiivista toimintaa. Tilitoimiston tulisi kyetä auttamaan asiakasta ja olla valmiina katsomaan myös harvinaisempia ratkaisuja. Asiakkaalle tulee kertoa eri vaihtoehdoista ja tarjota sellaisia raportteja, mistä asiakas aidosti hyötyy liiketoiminnassaan. Kaikkien tilitoimiston tiimien on oltava yksi tiimi, jonka tavoitteena on asiakkaiden palvelu niin hyvin kuin mahdollista. (Haastattelu B 2022.)

Seuraavana keskitytään haastateltava C:n antamiin vastauksiin. Haastateltava C toimii tilitoimisto X:n palveluiden myyntitiimissä. Hänen roolinsa on asiakkaiden uusien palveluiden järjestäminen ja asiakkuuksien hankkiminen. Hänen työssään kaikenlaiset myyntikeskustelut ovat isossa roolissa, mutta myös etenemismalleja ja roadmappeja mietitään runsaasti. Yleensä asiakkaat aloittavat pienemmistä palvelukokonaisuuksista, joista voivat sitten kasvaa tarvittaessa. Haastateltava C korostaa heti alkuun luottamuksen tärkeyttä. Koska kumppanuudet ovat miltei aina pitkäaikaisia, pitää syvä luottamus luoda heti alusta alkaen. Asiakkailla on oltava turvallinen tunne heidän toimintojensa ulkoistamisesta. Ikävä kyllä luottamuksen horjumista ei voi välillä estää, sillä muutoksia tapahtuu ja tärkeitä ihmisiä lähtee muihin tehtäviin, mikä voi aiheuttaa kipukohtia. (Haastattelu C 2022.)

Haastateltava C pitää uusien asiakkuuksien kanssa työskentelyä helppona. Myyntitiimi yrittää täyttää asiakkaiden toiveita parhaansa mukaan, eikä asiakkailla ole tässä vaiheessa vielä mitään valitettavaa. Myöhemmin palvelutiimit luovastavat myyntitiimin tekemät lupaukset. Myyntitiimi pyrkii ensimmäisenä kar-

toittamaan asiakkaan tarpeet, jotta tilitoimisto pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen ratkaisun asiakkaalle. Joskus on kuitenkin tilanteita, missä asiakas ei itsekkään tiedä tarkalleen mitä he haluaisivat. Tämä kartoitusvaihe voi viedä yllättävänkin pitkään ja tilitoimiston roolina on tarjota konsultatiivista keskustelua, jolla pyritään tarkentamaan asiakkaan tarpeet mahdollisimman tarkoiksi. (Haastattelu C 2022.)

Haastateltava C kertoo kaikista yleisimmän haasteen olevan asiakkaan tietämättömyys siitä, mitä he tarkalleen haluavat tai tarvitsevat. Tähän liittyen on myös mahdollista, ettei asiakas ole tietoinen omista tarpeistaan eli asiakkaalle avautuu vasta uuden asiakkuuden prosessin aikana kaikki heille mahdolliset vaihtoehdot. Tämä tietenkin erittäin asiakaskohtaista, sillä osa asiakkaista on ulkoistamisen ensikertalaisia ja osa hyvin tottuneita tilitoimiston palveluiden ostoon. (Haastattelu C 2022.)

Tilitoimisto lähtee kartoittamaan asiakkaan toiveita ja prosesseja aina yhdessä asiakkaan kanssa, siten että asiakas on vähintään materiaalin toimittajana ja tiettyjen asioiden hyväksyjänä. Näin asiakas saa samalla hyvän kuvan vaihtoehdoistaan ja siitä mitä asiakasyritys tarvitsee tilitoimistolta. Jos asiakkaalla ei ole resursseja lähteä parantamaan prosessejaan itse, tarjoaa tilitoimisto kehitysapuaan. Tilitoimisto pystyy yleensä auttamaan prosessien kehittämisessä ja automatisoinnissa paljon paremmin kuin asiakasyritys pystyisi itse tekemällä. Tilitoimisto pyrkii tarjoamaan ehjän ja toimivan kokonaisuuden useasta eri vaihtoehdosta asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Haastattelu C 2022.)

Kaikista hankalimmaksi haasteeksi haastateltava C mainitsee alan tiukan ja vahvan kilpailuasetelman. Kilpailijat tuovat hankaluuksia miltei kaikessa myyntityössä eikä taloushallintoala ole poikkeus. Kovat kilpailijat tosin myös pakottavat alan toimijoita jatkuvaan kehitykseen, mikä on positiivinen asia. (Haastattelu C 2022.)

Haastateltava C haluaisi asiakkailta mahdollisimman selkeitä tarjouspyyntöjä, jotka voivat tarvittaessa hieman joustaa. Todella tiukasti rajattu tarjouspyyntö,

jossa ei ole yhtään joustovaraa rajoittaa tilitoimiston mahdollisuuksia palveluntarjonnan suhteen erittäin paljon, koska asiakas on niin tiukasti kiinni omassa tarpeen määrittelyssään. Tilitoimisto X:ltä haastateltava C haluaisi nähdä enemmän automatisaatiota. Hänen mielestään sopimusten valmistelussa, myynnin seurantatyökaluissa ja CRM-työkaluissa (Customer Relationship Management) on mahdollista automatisointia, jota voitaisiin hyödyntää ja sitä kautta tehostaa toimintoja. Lisäksi haastateltava C nosti vielä kehityskohteiksi potentiaalisen asiakkaan tunnistamisen, sopimusten tekemisen ja paremman dokumentaation. (Haastattelu C 2022.)

Haastateltava C korosti vielä haastattelun loppuun, että myyntityö on helpointa hyvillä asiakasreferensseillä, asiakaskokemuksilla ja asiakaspalautteilla. Mahdolliset huonot kokemukset luovat erittäin pitkäkestoisia ja pitkäkantoisia seurauksia, joten niiden välttäminen on ensiarvoisen tärkeää. (Haastattelu C 2022.)

Haastateltava D työskentelee tilitoimisto X:n tietojärjestelmätiimissä. Tietojärjestelmätiimi vastaa tuotekehityksestä, asiakkaille kehitetyistä järjestelmistä ja niiden päälle tulevista lisäpalveluista. Uuden asiakkuuden prosessin käytännöt vaihtelevat suuresti asiakkaan koosta riippuen. Hyvillä tilitoimistoilla nämä yhteistyön alun prosessit ovat hyvin hioutuneita. Ennen sopimuksen allekirjoittamista järjestelmätiimi voi päästä esittelemään asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja heidän tarpeeseensa, joten työ voi joskus alkaa jo myyntivaiheessa. Kun asiakkaan allekirjoitus on saatu sopimukseen, lähtee järjestelmätiimi implementoimaan tarvittavia järjestelmiä muiden tiimien kanssa. Asiakkaan toiveet yritetään täyttää parhaan mukaan. Esimerkiksi asiakas voi haluta heidän vanhat prosessinsa lähes muuttumattomina uusiin tietojärjestelmiin tai voidaan kehittää täysin uudet ratkaisut tai jotakin näiden kahden ääripään väliltä. Tilitoimiston kannalta on tietenkin parempi, jos asiakkaan entiset prosessit eivät ole tarpeeksi tehokkaita kasvaviin volyymeihin nähden, jolloin tilitoimisto voi tarjota konsultaatiota ja omia palveluitaan. (Haastattelu D 2022.)

Asiakkaita voi olla joskus hankala saada näkemään, että heidän vanhat prosessinsa eivät ole enää tarpeeksi tehokkaita, sillä he voivat olettaa tilitoimiston yrittävän rahastaa heiltä kaiken mahdollisen. Nämä prosessit ovat voineet olla tehokkaita, kun asiakasyrityksen liiketoiminta oli pienempää tai asiakas voi olla niin tyytyväinen niihin, etteivät he näe sen vikoja ja puutteita. Tilitoimiston tulisi rohkeasti kertoa, miten asiakas pystyy tehostamaan toimintaansa ja se on asiakkaan vastuulla, että kuuntelevatko he ehdotuksia. Tilitoimisto kehittää järjestelmät ja prosessit, aloittaa palvelut ja yrittää saada asiakkaan käyttämään uusia työkaluja tehokkaasti. Asiakkaiden vastuulla on heidän henkilöstönsä tehokas kouluttaminen uusien prosessien ja järjestelmien varten. Kaiken kaikkiaan prosessilla on potentiaalia olla hankala molemmille osapuolille. (Haastattelu D 2022.)

Haastateltava D kertoi yhden hankalan esimerkkitalanteen, missä näin kävi:

On mahdollisuutena, että asiakkaaksi on tulossa yritys, joka on ulkoistamassa toimintojaan ensimmäistä kertaa, sillä heiltä on eläköitymässä tai poistumassa tärkeä työntekijä esimerkiksi kirjanpitäjä tai palkanlaskija. Tällä kirjanpitäjällä tai palkanlaskijalla on ollut kaikki langat hänen käsissään, ja kaikki on pyörinyt tämän yhden henkilön kautta. Kun yritys päättää ulkoistaa palvelunsa tämä henkilö, joka on voinut pyörittää toimintoja jopa vuosikymmeniä ei välttämättä ole enää mukana asiakkaan toiminnassa, joten muut asiakkaan työntekijät eivät voi enää kävellä hänen toimistoonsa ja kysyä neuvoja, vaan he joutuvat ottamaan yhteyttä tilitoimistoon ja lähteä sitä kautta ratkaisemaan ongelmaa. (Haastattelu D 2022.)

Haastateltava D pitää uusien asiakkuuksien kanssa työskentelyä melko helppona. Tilitoimistolla on paljon kokemusta ja tietotaso eri vaihtoehtoista on korkea. Jotta prosessi olisi helppo, täytyy asiakkaan ymmärtää mitä he ovat hankkimassa. Asiakkaat yleensä odottavat saavansa neuvoja, mutta samalla heidän täytyy ymmärtää, että tilitoimisto ei ole tekemässä kaikkea heidän puolestaan. Ulkoistaminen vaatii myös asiakkaalta todella paljon työtä ja tilitoimisto ei voi tehdä isoja päätöksiä asiakkaan puolesta. Tilitoimisto voi suositella erilaisia paketteja tai järjestelmiä, mutta loppujen lopuksi päätöksentekijä on aina asiakas. Ulkoistamisen projekti vaatii asiakkaalta myös sitoutuneisuutta, jotta sillä on mahdollisuus onnistua. (Haastattelu D 2022.)

Joissain isommissa projekteissa, kuten toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotossa, asiakas ei välttämättä tajua kuinka paljon työtä projekti tuottaa myös heidän puolellansa. Vaikka tilitoimisto viekin projektia eteenpäin, ei se tarkoita, että se olisi helppoa tai vaivatonta asiakkaalle. Myös se on mahdollista, että asiakas haluaa järjestelmät rakennettavaksi millin tarkkuudella ja määrää kaikkien nappuloiden tarkat paikat. Tällöin projektilla on heikko onnistumisprosentti, sillä mikäli asiakkaan vaatimukset ovat näin millintarkkoja, on parempi, että asiakas implementoi haluamansa kokonaisuuden itse. (Haastattelu D 2022.)

Asiakkuuden alussa pidetään tutustumisia ja aloituspalavereja, missä saadaan projekti käyntiin. Näissä keskusteluissa käydään nykyiset ja tulevat prosessit läpi. Asiakkaan toiveita on kuunneltava, mutta täytyy myös rohkeasti kertoa, jos jokin asia olisi parempi tehdä toisella tavalla. Tilitoimistoilla on kuitenkin paljon kokemusta näistä prosesseista, joten on tärkeää tarjota asiakkaalle erilaisia mahdollisuuksia ja asiantuntijuutta. Kun asiakas lähtee kouluttamaan henkilöstöään uutta järjestelmää tai prosesseja varten, on parasta lähettää muutama ydinhenkilö mieluummin kuin koko organisaatio. Nämä ydinhenkilöt opettelevat prosessit ja järjestelmät todella hyvin tilitoimiston kanssa ja vievät sen jälkeen opitun tiedon eteenpäin organisaation sisällä. (Haastattelu D 2022.)

Kaikista yleisimmäksi ongelmaksi haastateltava D nimeää sen, kun asiakas vähättelee ja ei ymmärrä omaa työmääräänsä projektissa. Myös erilaiset väärinymmärrykset voivat aiheuttaa suuria ongelmia. Esimerkiksi myyntivaiheessa on riskinä, että asiakas luulee ostaneensa jotain mitä he eivät ole tai he voivat luulla, että jokin tuote sisältää jonkin ominaisuuden mitä se ei sisällä. Aloituspalaverit ja asiakkuuden aloitus ovat riskialttiissa asemassa väärinymmärryksien osalta. Pahimmillaan väärinymmärrykset tulevat vasta esille, kun palveluita ollaan aloittamassa tai järjestelmät on jo kehitetty. Jos asioista joudutaan tappelemaan heti yhteistyön alussa, niin luottamus kärsii ja aikataulut venyvät. Tarpeeksi hyvin tehty taustatyö helpottaa prosessia paljon. Haastateltava D:n mielestä ei ole yhtä tiettyä asiaa mikä olisi kaikista hankalin, kun työskennellään uusien asiakkuuksien kanssa. (Haastattelu D 2022.)

Kun haastateltava D:ltä kysyttiin mitä hän haluaisi nähdä enemmän asiakkailta ja tilitoimistolta, vastasi hän haluavansa ylivoimaisesti eniten asiakkaiden toimitavan heidän historiadatansa paremmin. Tilitoimisto pyytää tietoa tietyssä muodossa ja aikataulun sisällä, joten prosessi hankaloituu huomattavasti, jos data tulee väärässä muodossa, myöhässä tai puutteellisena. Tilitoimistolta haastateltava D haluaisi, että palvelutiimien jäsenet tulisivat hieman aiemmin mukaan uusien asiakkuuksien projekteihin. Palvelutiimien tulisi olla täysin perehtyneitä asiakkaisiin, kun palvelut päästään aloittamaan, jotta ongelmat saataisiin minimoitua kriittisillä ensimmäisillä viikoilla. Tietojärjestelmätiimi pääsee myös auttamaan palvelutiimejä nopeammin kehittämällä heidän toiveitansa ja ehdotuksia, jos he ovat tutustuneet asiakkuuksiin hyvin. (Haastattelu D 2022.)

Vielä haastattelun loppuun haastateltava D nosti yhden laajan haasteen mikä voi esiintyä uuden asiakkuuden projektissa. Tämä haaste on projektin laajuuden jatkuva kasvaminen. Mitä isompi asiakkaan projekti on, niin sitä suurempi riski sillä on lähteä kasvamaan pieniä määriä, kunnes se on paisunut valtavasti alkuperäisestä laajuudestaan. Esimerkkinä haastateltava antaa tilanteen, missä ostolaskujen kiertoon lisätään yksi tarkastusvaihe lisää mitä ei oltu alun perin suunniteltu. Tätä vaihetta ei ole hinnoiteltu eikä sillä ole valmista suunnitelmaa. Tällaiset lisäykset ovat tilitoimistolle vaarallisia, sillä oletuksena ne tehdään aina ilmaiseksi, koska ne eivät ole alkuperäisessä hinnoittelussa tai suunnitelmissa mukana. Järjestelmiä kehittäessä ei ole järkeä lähteä lisäämään jatkuvasti pieniä ylimääräisiä ominaisuuksia, vaikka ne olisivatkin pienikokoisia ja nopeita kehittää. Tämän takia on tärkeää varmistua siitä, että projektin laajuus on oikein määritelty projektin alussa ja siinä pysytään projektin läpi. Ylimääräiset suunnitelmattomat lisäykset luovat erilaisia ongelmia tehokkaasti. (Haastattelu D 2022.)

Viimeisenä lähdemme tutustumaan haastateltava E:n antamiin vastauksiin. Hän työskentelee talouspalveluiden tiimissä. Talouspalvelut vastaavat jatkuvien talouspalveluiden tuottamisesta asiakkaille. Kun uusi asiakas aloittelee asiakkuutta tilitoimiston kanssa, tärkeimmät asiat saada oikein ovat yhteistyön toi-

miva alkaminen, vastualueiden ja palveluiden selkiyttäminen sekä se, että järjestelmät saadaan toimimaan halutulla tavalla. Talouspalveluiden tuottamisessa osaava henkilöstö on erittäin tärkeää molemmin puolin yhteistyötä. (Haastattelu E 2022.)

Haastateltava E:n mielestä uusien asiakkaiden kanssa työskentely on pääasiallisesti helppoa, vaikka se onkin erittäin asiakaskohtaista. Asiakkaan asenne ja osaava henkilöstö vaikuttavat suuresti prosessin helppouteen. Uuden asiakkuuden alku on miltei aina helppoa, koska kaikki ovat innoissaan uudesta mahdollisuudesta, eikä isoimmat ongelmat ole vielä kerenneet kehittyä tai tulla esiin. Prosessia helpottaa erityisesti asiakkaan avoin ja positiivinen asenne ja valmistautuminen tuleviin muutoksiin. Hankalampia tilanteita voi syntyä, jos asiakkaana on isompi konserni, joka on pakottamassa myös tytäryhtiöiden prosessien ulkoistamista tai kehittämistä. Osa tytäryhtiöistä ei välttämättä halua muutoksia ja voivat siksi olla haluttomia seuraamaan tilitoimiston ohjeita ja neuvoja. Tällaisia hankalia tilanteita varten tilitoimistoilla on yleensä tiettyjä prosesseja ja työntekijöitä, jotka pystyvät hoitamaan uuden asiakkuuden hankaluuksista huolimatta. (Haastattelu E 2022.)

Kaikista yleisimmäksi haasteeksi haastateltava E mainitsee erilaiset haasteet järjestelmien kanssa. Järjestelmähaasteita pystytään korjaamaan joko asiakkaan kanssa tai tietojärjestelmätiimin kanssa. Jos järjestelmähaasteet johtuvat asiakkaan heikoista järjestelmistä, voidaan niitä lähteä kehittämään yhdessä asiakkaan ja tilitoimiston välillä. Tällöin pyritään katsomaan parhaimpia toimintamalleja asiakkaan kanssa, jotta löydetään heille paras kokonaisuus. Paras tilanne tilitoimistolle on se, että asiakkaalta saadaan selvät toiveet ja preferenssit ongelmien ratkaisuun. (Haastattelu E 2022.)

Hankalimmaksi tilanteeksi haastateltava E nimeää tilanteen, missä asiakkaan ja tilitoimiston työntekijöiden henkilökemiat eivät yksinkertaisesti toimisi ollenkaan. Vaikka kyseessä onkin ammattimainen ympäristö, niin tilanne missä ihmiset eivät tule toimeen toistensa kanssa, on kestämätön yhteistyön kannalta. Tällaisessa tilanteessa asia on otettava esille asiakkaan kanssa, jotta asia saadaan

korjattua esimerkiksi henkilöstöä vaihtamalla. Haastateltava E nostaa esille myös heikosta kommunikaatiosta johtuvat ongelmat, jotka ovat harmittavan yleisiä. Tilitoimiston tulee pyrkiä olemaan aina mahdollisimman selkeä ja avoin kommunikaatiossaan, jotta turhilta väärinymmärryksiltä ja vääriltä olettamuksilta vältytään. (Haastattelu E 2022.)

Haastateltava E haluaisi nähdä asiakkailta enemmän malttia ja että asiakas varmistaisi aina asiat tilitoimiston kanssa ennen kuin lähtevät tekemään muutoksia. Tämä tilanne on harvinainen mutta erittäin vaarallinen, jos asiakas alkaa sähkölämmään prosessia eteenpäin itse ilman tilitoimiston ohjeita ja hyväksyntää. Tällöin voidaan olla melkein varmoja, että jotakin menee väärin, mikä aiheuttaa ongelmia myöhemmin. Prosessin sulava ja huolellinen on nopein tapa varmistaa onnistunut asiakkuuden alku. Tilitoimistolta haastateltava E toivoo enemmän aktiivista ja aloitteellista toimintaa. Hän kaipaa lisää kehityskeskusteluja tilitoimiston sisällä ja uskalletaan antaa rohkeita ehdotuksia asiakkaille. Lisäksi hän toivoo entistä selkeämpää ja yksityiskohtaisempaa tietopakettia, mistä saadaan selville mikä kaikki kuuluu hintaan, kuka tekee, mitä tehdään ja milloin tehdään jokaiselle asiakkaalle. Jos kaikki tämä tieto olisi yhdessä paikassa selvästi listattuna, ei tietoa tarvitsisi kaivaa useasta eri paikasta. Viimeisenä kohtana haastateltava E kertoo, kuinka talouspalveluiden tiimillä täytyy olla muiden tiimien tuki. Ongelmatilanteissa apua täytyy saada nopeasti, jotta tilintarkastajien jo valmiiksi kiireinen päivärytmi ei häiriinny ongelmien ratkaisemisessa. (Haastattelu E 2022.)

8 Päätäntö

Tässä opinnäytetyön kappaleessa esitetään aikaisemmista tutkimuksista, tämän työn tutkimusmateriaalista ja muista artikkeleista kootut johtopäätökset. Myös työn validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan itsearviointin kautta. Opinnäytetyön aiheena on uusien asiakkuuksien luomat haasteet tilitoimiston näkökulmasta. Työn tavoitteena on esittää tietoa tilitoimistoille ja muille kiinnostuneille toimijoille näistä haasteista, hankaluuksista ja muista seikoista, joihin on

syytä kiinnittää erityistä huomiota uusien asiakkuuksien kanssa. Työn tutkimuskysymykset olivat rakennettu muotoon:

- Mitä mahdollisia ongelmia pitää tilitoimiston ottaa huomioon, kun uusi taloushallinnon asiakkuus käynnistyy?
- Miten näitä ongelmia voidaan ratkaista tai ennaltaehkäistä?

8.1 Johtopäätökset

Tilitoimiston ja uuden asiakkuuden alkava yhteistyö on monimutkainen ja tarkka prosessi, mistä kuitenkin voidaan selvitä kunnialla hyvällä valmistautumisella, asenteella ja ammattimaisuudella. Tiukka yhteistyö ja mahdolliset haasteet koettelevat osapuolten venymistä ja ongelmanratkaisukykyä. Erilaisia haasteita voi esiintyä erittäin paljon ja eri tilitoimistot ja niiden tiimit kohtaavat hyvin erilaisia haasteita työskennellessään uusien asiakkuuksien kanssa. Opinnäytetyön selvityksessä kaikkiin tiimeihin ulottuvat haasteet olivat heikosta kommunikoinnista johtuvat haasteet ja asiakkaan sisäisestä toiminnasta johtuvat haasteet. Huono kommunikaatio johtaa helposti väärinymmärryksiin ja epäselvyyksiin esimerkiksi vastuualueista tai muista sovituista asioista. Myös se on mahdollista, että asiakkaalla on odotuksia tilitoimiston palveluista, joista tilitoimisto ei ole tietoinen huonon kommunikoinnin takia. Asiakkaan sisäisen toiminnan haasteita ovat esimerkiksi asiakkaan huono valmistautuminen ja heikko asenne muutoksia kohtaan sekä huono ymmärrys omista prosesseistaan.

Tiimikohtaisia hankaluuksia aiheuttavat aikataululliset haasteet, tilitoimiston sisäisestä toiminnasta johtuvat haasteet sekä prosessin muut haasteet. Aikataulullisiin haasteisiin kuuluvat tiukat aikataulut, liialliset kiirehtimiset ja prosessin liian myöhään aloittaminen, jolloin kaikilla tiimeillä ei ole tarpeeksi aikaa asiakkaaseen perehtymiseen. Tilitoimiston sisäisiä haasteita luovat huono tiedonkulkua, prosessin heikko suunnittelu sekä haasteet uusien järjestelmien kanssa. Prosessin muita hankaluuksia luovat epäselvät tarjouspyynnöt, projektin koon jatkuva kasvaminen, asiakkaan liiallinen oma-aloitteisuus ja mahdolliset henkilötyypit, joiden kanssa voi olla hankala työskennellä. Myös mahdolliset asiakkai-

den huonot kokemukset luovat haasteita, sillä menetettyä luottamusta on hankala lähteä rakentamaan takaisin ja myyntityö on hyvin referenssipohjaista. Työn tuloksista rakennettu kuvio 10 luo erittäin hyvän kokonaiskuvan uusien asiakkuuksien luomista haasteista tilitoimiston näkökulmasta.

Koska tilitoimistojen kohtaamat haasteet uusien asiakkuuksien kanssa ovat niin monipuolisia, ovat myös haasteiden ratkaisu- ja ennaltaehkäisykeinot moninaisia ja vaihtelevia. Suurin osa ongelmista pystyttäisiin kuitenkin korjaamaan paremmalla ja kokonaisvaltaisemmalla kommunikoinnilla tilitoimiston ja asiakkaan välillä, sillä suurimmat haasteet aiheutuvat osapuolten heikosta kommunikoinnista. Myös joidenkin prosessien automatisoinnilla ja proaktiivisella toiminnalla pystyttäisiin ennaltaehkäisemään esiintyviä haasteita.

Kokonaisuudessaan yleisimmät uusiin asiakkuuksiin liittyvät hankaluudet kuuluvat kommunikoinnin haasteisiin. Myös kaikki opinnäytetyössä tarkastellut ulkopuoliset artikkelit mainitsevat avoimen ja toimivan kommunikaation tärkeyden tai heikon kommunikaation luomat haasteet. Kommunikaation haasteet sisältävät kaiken epäselvän kommunikoinnin ja siihen kuuluvat väärinymmärrykset, epäselvyydet sekä mahdolliset odottamat, mistä toinen yhteistyön osapuoli ei ole tietoinen. Tilitoimiston kommunikoinnin on siis oltava miltei idioottivarmaa, jotta minimoidaan asiakkaan väärinymmärryksien mahdollisuus. Tämä pakottaa asiakkaiden kanssa toimivien tilitoimiston työntekijöiden olemaan kielellisesti lahjakkaita, sillä tilitoimistoympäristössä tarvittava yksityiskohtainen mutta samalla simppelempi kommunikointi ei ole maailman helpoin asia saavuttaa. Mikäli yhteistyön osapuolet puhuvat äidinkielenään eri kieliä, vaikeutuu kommunikointi entisestään, sillä molemmat tai toinen osapuolista joutuu käyttämään vierasta kieltä, mikä kasvattaa väärinymmärryksien riskiä.

Kommunikointia pidetään yleensä yhtenä helpoimmista asioista, kun työskennellään jonkun muun kanssa, mutta haastattelut ja artikkelit osoittavat sen aiheuttavan paljon haasteita. Jokapäiväistä kommunikointia ei pystytä myöskään vielä automatisoimaan kirjanpitäjien rutiinitöiden tapaan, joten työntekijöiden

kommunikointitaidot vaikuttavat suoraan tilitoimistojen ja asiakkaiden yhteistyöhön vielä pitkälle tulevaisuuteen. Koska toimivaa kommunikointia ei välttämättä oteta niin vakavasti kuin pitäisi, voi opinnäytetyön tulokset olla joillekin yllättäviä. Muita kommunikaatiosta riippumattomia haasteita tuli myös paljon esiin selvityksen aikana. Hankaluuksia löytyi aikataulullisissa haasteissa, asiakkaan sisäisen toiminnan haasteissa, tilitoimiston sisäisen toiminnan haasteissa ja uuden asiakkuuden prosessin muissa haasteissa.

Kommunikaation ulkopuoliset haasteet eivät nousseet haastatteluissa yhtä tärkeiksi kuin kommunikaation haasteet, mutta niitä ei tule kuitenkaan laiminlyödä. Näiden muiden haasteiden ratkaiseminen ja ennaltaehkäiseminen saattaa olla jopa yksinkertaisempaa ja helpompaa kuin kommunikoinnin haasteiden ratkaisu. Koska ihmisten välinen kommunikointi on niin yksilökohtaista, voi kommunikoinnin haasteisiin olla haastavaa löytää universaaleja toimintatapoja, jotka sopivat kaikkien ihmisten kommunikointitapoihin. Muiden haasteiden ratkaisu voi olla tähän verrattuna huomattavasti helpompaa.

Opinnäytetyön tulokset toivat esille hyvin samanlaisia haasteita kuin työn ulkopuoliset artikkelit ja blogit esittivät omissa teksteissään, joita käsiteltiin työn luvussa 5. Tämä antaa luottoa työni tuloksiin, sillä tulokset vastaavat muiden selvitystä tehneiden henkilöiden havaintoja. Harmillisesti aikaisempaa tietoa aiheesta oli saatavilla vain vähän, joten työn tuloksista ja ulkopuolisista artikkeleista tai blogeista ei voida vetää liikaa johtopäätöksiä.

8.2 Työn validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustyyppisten opinnäytetöiden luotettavuutta ja arviointia mitataan työn validiteetin ja reliabiliteetin perusteella. Työn validiteetilla tarkoitetaan työn pätevyyttä, eli onko työ tehty perusteellisesti ja pätevästi sekä ovatko työssä käytetyt menetelmät sopivia ongelman selvittämiseen (Puusniikka & Saaranen-Kauppinen 2006f; Tilastokeskus 2023a). Reliabiliteetti mittaa työn menetelmien luotet-

tavuutta, johdonmukaisuutta ja toistettavuutta eli saataisiinko samanlaisella tutkimusmenetelmillä samanlaisia tuloksia, jos työ tehtäisiin uudestaan (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen 2006g; Tilastokeskus 2023b).

Työn validiteetti on mielestäni hyvä. Haastattelut asiantuntijoiden kanssa ja niiden tulosten analysointi, on mielestäni paras tapa lähteä selvittämään tilitoimiston kohtaamia haasteita uusien asiakkuuksien kanssa. Opinnäytetyö pyrki selittämään haastattelut ja tutkimusmateriaalin analysoinnin mahdollisimman selkeästi, jotta käytetyistä menetelmistä ei jää epäselvyyksiä. Työssä käytettiin pääasiassa laadullista tutkimusmenetelmää, mutta myös määrällistä menetelmää käytettiin tutkimusmateriaalin kvantifioinnissa.

Työssä saavutettiin mielestäni myös hyvä reliabiliteetti. Kuka tahansa voi tehdä saman selvityksen minkä tahansa tilitoimiston kanssa ja selvitys on helposti toistettavissa. Tulokset ovat kuitenkin riippuvaisia haastatteluiden onnistumisesta ja henkilöistä, joita päätetään haastatella sekä heidän antamistaan vastauksista. Olen kuitenkin tyytyväinen opinnäytetyöni tuloksiin ja uskon, että tulokset olisivat lähes samanlaisia, jos selvitys toistettaisiin muiden tilitoimistojen ja haastateltavien kanssa.

Lähteet

Accountor 2020. Miten vaihtaa tilitoimistoa? <https://www.accountor.com/fi/finland/artikla/miten-vaihtaa-tilitoimistoa>. Viitattu 5.1.2023.

Aho, Antti 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi – Pääkirja. E-kirja. Alma Talent Verkko-
kirjahylly. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBFXDTEB>. Viitattu 6.1.2023.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 19.,
uudistettu painos. E-kirja. Ellibs Library verkkokirjahylly. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-8306-8>. Edita, Helsinki. Viitattu 5.1.2023.

Haastattelu A 2022. Projektipäällikkö. Tilitoimisto X. Haastattelu 30.3.2022.

Haastattelu B 2022. Palvelupäällikkö(a). Tilitoimisto X. Haastattelu 1.4.2022.

Haastattelu C 2022. Asiakkuusjohtaja. Tilitoimisto X. Haastattelu 21.4.2022.

Haastattelu D 2022. Tuotepäällikkö. Tilitoimisto X. Haastattelu 25.4.2022.

Haastattelu E 2022. Palvelupäällikkö(b). Tilitoimisto X. Haastattelu 2.5.2022.

Hovinen, Toni 2021. Taloushallintoala digimurroksessa – miten pysyä kyydissä
vauhdin kiihtyessä? <https://www.rantalainen.fi/julkaisut/blogit-fi/taloushallintoala-digimurroksessa-miten-pysya-kyydissa-vauhdin-kiihtyessa>. Viitattu 6.1.2023.

Juhila, Kirsi 2023a. Koodaaminen. Laadullinen käsikirja. Yhteiskuntatieteellinen
tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen>. Viitattu 23.1.2023.

Juhila, Kirsi 2023b. Teemoittelu. Laadullinen käsikirja. Yhteiskuntatieteellinen
tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu>. Viitattu 30.1.2023.

Jäppinen, Reetta 2022. Muutostekijöitä taloushallintoalalla. Opinnäytetyö. Kare-
lia-ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/747802/Jappinen_Reetta.pdf?sequence=2. Viitattu 3.1.2023.

Lyytinen, Eeva 2019. Asiakkaan ja tilitoimiston yhteistyö. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-palvelut/yhteistyo>. Viitattu 5.1.2023.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2020. Opinnäytetyöohje. Viitattu 7.1.2023.

Metsä-Tokila, Timo 2019. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf. Viitattu 4.1.2023.

Pietilä, Antti 2019. Asiakkuuden vaiheet. <https://blog.loyalistic.com/fi/asiakkuuden-vaiheet>. Viitattu 5.1.2023.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006a. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Viitattu 13.2.2022.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006b. Laadullisen tutkimuksen elementit. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html. Viitattu 8.1.2023.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006c. Analyysin äärellä. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html. Viitattu 8.1.2023.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006d. Koodaus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_2.html. Viitattu 26.1.2023.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006e. Kvantifiointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html. Viitattu 27.1.2023.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006f. Validiteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html. Viitattu 28.4.2023.

Puusniekka, Anna & Saaranen-Kauppinen, Anita 2006g. Reliabiliteetti. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html. Viitattu 28.4.2023.

Rezai, Sal 2021. Difficult Accounting Clients: How to Handle Them...and When to Let Them Go. <https://www.freshbooks.com/blog/difficult-accounting-clients>. Viitattu 2.4.2023.

Taloushallintoliitto 2023a. Ostajan opas. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas>. Viitattu 4.1.2023.

Taloushallintoliitto 2023b. Mitä voin ostaa tilitoimistolta? <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-voin-ostaa-tilitoimistolta>. Viitattu 4.1.2023.

Taloushallintoliitto 2023c. Millaisia ongelmia ulkoistaminen ei ratkaise? <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/millaisia-ongelmia-ulkoistaminen-ei-ratkaise>. Viitattu 4.1.2023.

Taloushallintoliitto 2023d. Mitä tilitoimistopalvelut maksavat? <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-tilitoimistopalvelut-maksavat>. Viitattu 4.1.2023.

Taloushallintoliitto 2023e. Mitä minun tulee ottaa sopimuksessa huomioon? <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/mita-minun-tulee-ottaa-sopimuksessa-huomioon>. Viitattu 4.1.2023.

Taloushallintoliitto 2023f. Miten toimin, jos tilitoimiston kanssa on ongelmia? <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/ostajan-opas/miten-toimin-jos-tilitoimiston-kanssa-on-ongelmia>. Viitattu 4.1.2023.

Talvitie, Arttu 2019. Onko sinulla ongelmia kirjanpitäjäsi kanssa? <https://selectfinancial.fi/onko-sinulla-ongelmia-kirjanpitajasi-kanssa>. Viitattu 2.4.2023.

Tilastokeskus 2023a. Validiteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Viitattu 28.4.2023.

Tilastokeskus 2023b. Reliabiliteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Viitattu 28.4.2023.

Toimialaluokitus 2008. Tilastokeskus. <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=6920>. Viitattu 29.12.2021.

Vuori, Jaana 2023. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullinen käsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonaalyysi>. Viitattu 30.1.2023.

Äijälä, Pekka 2015. Oletko tilitoimiston ongelma-asiakas? Tee näin ja yhteistyö sujuu! Päivitetty 11.3.2018. <https://www.etasku.fi/blogi/tilitoimiston-ongelma-asiakas>. Viitattu 2.4.2023.

Haastattelukysymykset tilitoimiston asiantuntijoille

- Kertoisitko työtehtävistäsi ja miten olet tekemisissä uusien asiakkuuksien kanssa?
- Miten kuvailisit tilitoimiston ja uuden asiakkaan välisen yhteistyön alkua omilla sanoilla?
- Onko uusien asiakkuuksien kanssa työskentely mielestäsi helppoa?
- Mikä tekee prosessista helpon/vaikean?
- Mitä askelia yleensä otetaan, että tämä prosessi olisi mahdollisimman helppo molemmille osapuolille?
- Mitkä ovat yleisimmät ongelmat uusien asiakkuuksien kanssa?
- Miten näitä ongelmia on lähdetty yleensä ratkomaan?
- Mikä on mielestäsi hankalin alue uusien asiakkuuksien kanssa työskentelyssä?
- Mitä haluaisit nähdä enemmän asiakkailta, kun uusi asiakkuus alkaa?
- Mitä haluaisit nähdä enemmän tilitoimistolta, kun uusi asiakkuus alkaa?
- Jos voisit muuttaa yhden asian uusien asiakkuuksien kanssa työskentelyssä, niin mikä se olisi?
- Tuleeko sinulle vielä mitään oleellista mieleen mistä haluaisit vielä kertoa, jota ei olla vielä käsitelty?