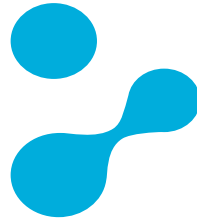




samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIIA HIETANEN

Tilitoimiston tulevaisuuden strategia

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA 2023

TIIVISTELMÄ

Hietanen, Miia: Tilitoimiston tulevaisuuden strategia
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan YAMK-tutkinto-ohjelma
Lokakuu 2023
Sivumäärä: 93

Taloushallintoala on ollut jo vuosia murroksessa. Maailman ja markkinoiden digitalisoitumisen ja globalisoitumisen kautta ovat tilitoimistojen toiminnot muuttuneet. Muuttuvassa ympäristössä pärjäämiseen tarvitaan toimialasta riippumatta omien kilpailuetujen pohtimista, strategian päivittämistä ja herkkää toimintaympäristön muutosten tarkkailua.

Kehittämistyön keskeinen tutkimusongelma oli selvittää, mitkä ovat ne kohdeyhtiön kilpailuedut, jotka auttavat tilitoimistoa pärjäämään tulevaisuudessa. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ja tuottaa tietoa siitä, mitkä ovat tulevaisuuden keskeisimmät tilitoimistoalan kilpailuetutekijät, valita näistä kohdeorganisaatiolle Satakunnan Yritystili Oy:lle sopivimmat ja päivittää tämän tiedon pohjalta yhtiön strategia tulevaisuusstrategiaksi.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Kun tutkimustyössä syntyi tuotoksena kohdeyhtiön tulevaisuusstrategia, niin sen myötä työssä oli myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Tutkimusmenetelminä tutkimuksessa käytettiin kyselyä ja tulevaisuustutkimusta, delfoita. Tutkimuksessa tahdottiin saada aikaan monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta.

Kehittämistyössä toteutetut tutkimukset eivät suoraan antaneet vastausta tulevaisuuden tilitoimiston kilpailueduiksi. Toisaalta saadut tutkimustulokset olivat keskenään samansuuntaisia ja yhdessä teorian kanssa näistä voitiin tehdä jotakin johtopäätöksiä.

Kehittämistyön tutkimusten tuloksina voidaan todeta, että kilpailuedut, erottautumistekijät, löytynevät tilitoimistotoiminnassa tulevaisuudessa palvelun laadusta, asiakaskokemuksesta ja vastuullisuudesta. Teknologian avulla hoideaan rutiinityöt tehokkaasti, mutta henkilökunnan osaaminen ja kyvykkyydet luovat lopulta menestyksen lisäarvopalveluiden kautta. Kehittämistyötä tulee tehdä aktiivisesti asiakaskokemuksen kautta. Eri toimijoiden yhteistyöllä luotavat kumppaniverkostot takaavat asiakkaille monipuoliset asiantuntijapalvelut ja näiden avulla myös pienemmillä toimijoilla on mahdollisuus pärjätä tulevaisuuden kilpailussa. Valintoja tultaneen tekemään entistä enemmän vastuullisuusasiat huomioon ottaen. Ympäristöasiat, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu ovat kaikki toiminnassa huomioon otettavia arvoja, joista voi muodostua myös kilpailuetu.

Avainsanat: Kilpailuetu, strategia, tapaustutkimus, tulevaisuustutkimus, delfoi

Abstract

Hietanen, Miia: The accounting firm's future strategy

Master's thesis

Degree programme Management and Service Business

October 2023

Number of pages: 93

The financial administration industry has been in transition for years. Through the digitization and globalization of the world and markets, the functions of accounting firms have changed. To survive in a changing environment, regardless of the industry, you need to think about your own competitive advantages, update your strategy and sensitively monitor changes in the operating environment.

The central research problem of the development work was to find out what are the competitive advantages of the target company that will help the accounting firm to succeed in the future.

The goal of the research was to research and produce information on what are the most important competitive advantage factors in the accounting office industry in the future, to select the most suitable ones for the target organization Satakunta Yritystili Oy, and to update the company's strategy into a future strategy based on this information.

The research was carried out as a qualitative case study. When the research work resulted in the target company's future strategy, the work also had characteristics of constructive research. The research methods used in the study were a survey and future research, Delphi. The aim of the study was to create a versatile and comprehensive picture of the researched object.

The studies carried out in the development work did not directly give an answer to the competitive advantages of the accounting firm of the future. On the other hand, the obtained research results were parallel to each other and, together with the theory, some conclusions could be drawn from them.

Competitive advantages, distinguishing factors, will be found in accounting office operations in the future from service quality, customer experience and responsibility. With the help of technology, routine work is handled efficiently, but the skills and abilities of the staff ultimately create success through value-added services. Development work must be done actively through customer experience. The partner networks created by the cooperation of different operators guarantee customers versatile expert services and with the help of these, even smaller operators have the opportunity to succeed in the competition of the future. Choices have to be made even more taking into account responsibility issues. Environmental issues, social responsibility and financial responsibility are all values that are taken into account in operations, which can also become a competitive advantage.

Keywords: Competitive advantage, strategy, case study, future study, Delphi

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Taustaa kehittämistyölle	8
2.2 Kohdeyhtiö	9
2.3 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	10
2.4 Tutkimuksen tietoperusta	12
3 KILPAILUETU	13
3.1 Kilpailuedun määritelmä ja syntyminen	13
3.2 Asiakaskokemus	15
3.3 Kyvykkyydet ja muut resurssit	17
4 STRATEGIA.....	20
4.1 Strategian määritelmiä.....	20
4.2 Liiketoimintaympäristö	22
4.3 Yhteiskunnan vaatimukset.....	26
5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	27
5.1 Tutkimuksen lähestymistapa	27
5.2 Tutkimusmenetelmät	28
5.2.1 Kysely	29
5.2.2 Ennakointiin liittyvät menetelmät, Hiljaiset signaalit ja e-Delfoi..	32
5.3 Aineiston käsittely ja analyysi	34
6 TUTKIMUSTULOKSET	35
6.1 Kyselyn tulokset	35
6.1.1 Asiakastyytyväisyyskysely	36
6.1.2 Kysely henkilökunnalle osaamisen ja kykyjen kartoittamiseksi..	38
6.2 Delfoi tulokset.....	39
6.3 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi	46
6.4 Tulevaisuuden odotukset.....	48
7 TULEVAISUUDEN STRATEGIA KOHDEYHTIÖSSÄ	49
7.1 Kohdeyhtiön visio	50
7.2 Kohdeyhtiön resurssit.....	52
7.3 Kohdeyhtiön kilpailuedut ja tulevaisuuden strategia	53
8 POHDINTA	56
LÄHTEET.....	58
LIITE 1: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY	62
LIITE 2: E-DELFOI – KIERROS 1 KYSYMYKSET.....	68

LIITE 3: E-DELFOI – KIERROS 2 KYSYMYKSET.....	70
LIITE 4: HENKILÖSTÖKYSELY OSAAMISEN ARVIOINNISTA.....	74
LIITE 5. KOHDETILITOIMISTON TULEVAISUUDEN STRATEGIA	78

KÄSITELUETTELO

Digitalisaatio on ilmiö, toimintatapojen muutos, jossa tietotekniikka, ohjelmistot ja internet ovat kasvava osa kaikkea ihmisen toimintaa.

Digimuutos tarkoittaa organisaation tai yrityksen matkaa perinteisestä digitaaliseksi (Savolainen ym., 2017, s. 13).

Konsolidaatio tarkoittaa tässä pienempien yhtiöiden yritysostoa tai yhdistymistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi.

Polarisaatio tarkoittaa, että esimerkiksi palvelualan työt muuttuvat epävarmoiksi ja päätettäviksi. Samalla vakituiset ja hyvin palkatut tehtävät kasautuvat korkeasti koulutetuille. Polarisoitumista on myös se, että osa keskipalkkaisista tehtävistä loppuu kokonaan. Ammatteja katoaa, ja uudet työpaikat syntyvät joko aiempaa korkeammalle tai matalammalle osaamistasolle (Heikkilä, 2019).

1 JOHDANTO

Teknologia on jo pitkään sekä vienyt työpaikkoja ihmisiltä että samalla tuonut niitä lisää. Myös kokonaisia toimialoja on kadonnut ja uusia tullut tilalle. Tekoäly ja virtuaalirobotit pystyvät jo yhä useampiin töihin, joihin ennen on tarvittu luovuutta ja vahvaa osaamista. Uusia työtehtäviä ja toimijoita nousee tulevaisuudessa erityisesti teknologia-aloilta ja teknologian aikaan saamina. Teknologian ohella myös muut maailman isot haasteet ja niiden ratkaiseminen tuovat uusia työpaikkoja ja uusia aloja, mutta miten käy tilitoimistoalan?

Taloushallintoala on kokonaisuudessaan muutoksessa. Digitalisaatio, polarisoituminen, vastuullisuus, epävarmuus, etäpalvelujen yleistyminen ja palvelujen ulkoistaminen ovat vain esimerkkejä alan muutoksista. Maailman ja markkinoiden digitalisoitumisen ja globalisoitumisen kautta on yritysten välinen kilpailu muuttunut. Olemme siirtyneet tietotyön ja verkostoissa toimimisen aikaan. Muuttuvassa maailmassa pärjäämiseen tarvitaan toimialasta riippumatta omien kilpailuetujen pohtimista, strategian päivittämistä ja herkkää toimintaympäristön muutosten tarkkailua.

Tämän kehittämistyön aiheena on tutkia tulevaisuuden kilpailuetutekijöitä tilitoimistoalalla ja valita näistä kohdeyhtiölle sopivimmat tulevaisuuden strategian pohjaksi. Kehittämistyön tarkoituksena on hahmottaa, miten tilitoimistojen toimintaympäristö muuttuu, mitkä tekijät vaikuttavat taloushallintoalan muutokseen ja miten tilitoimistojen palvelut muuttuvat lähitulevaisuudessa. Kehittämistyön tavoitteena on näiden seikkojen kautta tutkia, mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetutekijöitä tilitoimistoissa tulevaisuudessa. Tutkimuksen kautta löydetyistä tulevaisuuden kilpailuetutekijöistä valitaan omalle organisaatiolleni Satakunnan Yritystili Oy:lle sopivimmat ja laaditaan tulevaisuusstrategia, jotta organisaatiomme säilyttää kilpailukykynsä ja kilpailuetunsa tilitoimistomarkkinoilla myös tulevaisuudessa.

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Taustaa kehittämistyölle

Nopeasti muuttuva, digitalisoituva, verkottuva, ja globaalistuva toimintaympäristö on luonut suuria muutostarpeita yritysten toimintoihin. Yhteiskunta ja yritysten toiminta pohjautuvat yhä enemmän tietoon ja sen hallintaan. Tiedon määrä kasvaa niin nopeasti, että tarvitaan uutta ajattelua. Tiedon massasta pitää pystyä poimimaan täsmätieto eli olennainen, yrityksen tarpeita palveleva tieto. Tiedon määrän kasvaessa syntyy koko ajan uusia palveluja ja kilpailu kiristyy. Samalla muutosnopeus kasvaa ja tulevaisuuden ennakoiminen on entistä vaikeampaa. Muutoksessa mukana pysyminen edellyttää yrityksiltä nopeuden ja joustavuuden maksimointia. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen nopeasti muuttuvassa tilanteessa on tärkeää. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 2014, s. 13.)

Jo kesäkuussa 2018 Työ- ja elinkeinoministeriön perustama ja Työn ja yhteiskunnan muutostyöryhmä muotoili raportissaan seuraavasti: ”Tekoäly on yleiskäyttöinen teknologia, joka muokkaa työelämää ja yhteiskuntaa laajasti. Tekoäly tarjoaa mahdollisuuden tuottavuuden nopeampaan kasvuun ja siten elintason paranemiseen. Hyötyjen saavuttamiseksi yhteiskunnan tulee investoida työvoiman osaamisen kehittämiseen, työvoiman liikkuvuuden helpottamiseen sekä ihmistyötä täydentävien innovaatioiden synnyttämiseen. Työmarkkinoiden hyvä toimivuus on entistä tärkeämpää (Siukonen & Neittaanmäki, 2019, s.129–130).

Taloushallintoala on ollut jo vuosia murroksessa. Tässä muutoksessa on kolme selvää piirrettä; digitalisaatio, konsolidaatio ja polarisaatio. Digitalisaatio ja automatisaatio ovat muuttaneet tilitoimistotyötä todella nopeasti. Järjestelmät muuttuvat ja kehittyvät koko ajan. Rutiinitehtävät ja mekaaniset tietojen syöttämiset siirtyvät historiaan digitalisaation ja automatisaation muuttaessa päivittäisiä toimintoja. Konsolidaatio tarkoittaa tässä pienempien yhtiöiden yrittäjästä tai yhdistymistä suuremmiksi kokonaisuuksiksi. Pienimmät

tilitoimistot lopettavat tai ne myydään osaksi tilitoimistoketjuja. Muutos aiheuttaa myös voimakasta polarisaatiota taloushallinnon toimijoiden välille. Osa tilitoimistoista on siirtynyt perustoiminnoissaan täysin hyödyntämään automaatiota, osa hoitaa toimeksiantoja myös manuaalisesti. Osa alan toimijoista vanhoon henkilökohtaisen palvelun nimeen ja osa hoitaa palvelun robotiikan kautta. Osa tilitoimistoista on segmentoitunut asiakkaiden toimialan tai koon mukaan, osa tietyn ohjelmiston mukaan ja osa tilitoimistoista hoitaa asiakkaita laajemmin.

Tilitoimistojen rooli on ehkä muuttumassa kirjanpito- ja palkanlaskentatoimistoista monipuolisiksi asiantuntijataloiksi. Tehdäänkö kirjanpitoa tulevaisuudessa enää ollenkaan? Mitä tilitoimistoissa tehdään tulevaisuudessa? Mitä palveluja heiltä odotetaan tulevaisuudessa?

2.2 Kohdeyhtiö

Satakunnan Yritystili Oy on Porissa toimiva tilitoimisto, jonka omistaa Satakunnan Yrittäjät Ry, Suomen Yrittäjät Ry:n aluejärjestö. Tämän kehittämistyön tekijä toimii yhtiön toimitusjohtajana. Satakunnan Yritystili Oy harjoittaa tilitoimistotoimintaa pääasiassa Satakunnan alueen mikro- ja pienyrityksille sekä yrittäjähdistyksille ympäri Suomea. Yhtiö tarjoaa asiakkailleen kirjanpito- ja palkanlaskentapalvelua ja auttaa yrittäjiä kaikissa taloushallintoon liittyvissä kysymyksissä. Satakunnan Yritystili Oy tuottaa myös Satakunnan Yrittäjät Ry:n jäsenille jäsenpalveluna maksutonta neuvontaa vero-, palkka- ja työsuhdeasioissa. Yhtiön henkilökuntaan kuuluu toimitusjohtajan lisäksi 3 palkka-asiantuntijaa ja 11 talousasiantuntijaa.

Mikäli tilitoimisto aikoo pysyä tulevaisuuden tilitoimistokilpailussa mukana, on toimintaympäristöä tarkkailtava ja kehittämistyötä tehtävä aktiivisesti. Muuttuvassa markkina- ja taloustilanteessa joudutaan pohtimaan henkilökunnan määrää, organisaation rakennetta, työn- ja vastuunjakoa koskevia kysymyksiä, jotta voidaan sopeutua alati muuttuvaan tilanteeseen. Töitä tulee organisoida ennakoivasti, kun tavoitteena on entistä parempi asiakaslähtöisyys,

toimivuus, joustavuus, tuottavuuden kehittäminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi. (Kauhanen, 2012, s.47.)

Jotta tilitoimisto selviää toimialan murroksesta ja sen kilpailukyky säilyisi tulevaisuudessakin, tulee yrityksellä olla visio, strategia ja suunniteltu toiminnan kehittämissuunnitelma. Kehittämistyöni tavoitteena on päivittää Satakunnan Yritystilii Oy:lle aiemmin laadittu strategia tulevaisuusstrategiaksi tutkimustyön kautta löydettyjen ja yritykselle valittujen kilpailuetekijöiden pohjalta.

2.3 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Maailmantalouden, toimialan ja asiakaskäyttäytymisen muuttuessa myös keinot alalla pärjäämiseen muuttuvat. Pärjäämiseen tarvitaan toimialasta riippumatta joustavaa strategian päivittämistä, resurssien, uhkien ja mahdollisuuksien kartoittamista sekä herkkää toimintaympäristön muutosten tarkkailua.

Yritysten on tärkeää tehdä jatkuvaa kehittämistyötä muun muassa kannattavuuden parantamiseksi, kasvun aikaansaamiseksi tai uusien liiketoimintamallien ja palveluiden kehittämiseksi. Pyritään tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin. Kehittämistyön avulla voidaan myös hankkia ymmärrystä asiakkaiden mieltymysten ja tarpeiden muutoksiin sekä tulevaisuuden kysynnän ja muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ennakoimiseen. Yritykset pyrkivät toteuttamaan asiakkaiden tarpeet ja toiveet joko olemassa olevilla palveluilla tai löytämään uusia kannattavia ja organisaatiolle toteuttamiskelpoisia palveluja sekä optimoimaan toimintansa omiin resursseihinsa, teknologiseen kehitykseen sekä vallitsevaan kilpailutilanteeseen nähden. (Ojasalo ym., 2014, s. 12; Vuorinen, 2013, s. 27–28.)

Yrityksissä tehtävän kehittämistyön merkitys on nopeasti kasvanut. Ympäristön maailman muuttuessa yhä nopeammin tulee yritysten pysyä kehityksessä mukana. Menestykseen ei riitä muutoksiin sopeutuminen, vaan kehitystä tulisi voida viedä itse eteenpäin. Todelliset menestyjät syntyvät usein niistä, jotka kykenevät arvioimaan toteutunutta, mutta myös tulevaisuuden

kehitysnäkymiä, varautumaan niihin ja toteuttamaan jotakin uutta ja erilaista. Tällöin yrityksen kehittäminen ei perustu toiminnan optimointiin liiketoimintaympäristöön nähden, vaan pitkäjänteiseen kehittämiseen, kokeilemiseen ja oppimiseen. (Ojasalo ym., 2014, s. 12–13; Vuorinen ym., 2023, s. 28.)

Tämän kehittämistyön tavoitteena on tutkia ja tuottaa tietoa siitä, mitkä ovat tulevaisuuden keskeisimmät tilitoimistoalan kilpailuetekijät, valita näistä kohdeorganisaatiolle Satakunnan Yritystili Oy:lle sopivimmat ja päivittää tämän tiedon pohjalta yhtiön strategia tulevaisuusstrategiaksi.

Tutkimusongelmana tässä kehittämistyössä on: Mitkä ovat ne kohdeyhtiön kilpailuedut, jotka auttavat tilitoimistoa pärjäämään tulevaisuudessa. Miten tilitoimistojen toimintaympäristö mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa, mitä asiakasyrittäjät toivovat ja olettavat tilitoimistolta, mitä vaatimuksia valtion mm. verohallinnon suunnalta on tulossa ja mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetekijöitä?

Tutkimuskysymys tässä kehittämistyössä on: Mitkä ovat ne kohdeyhtiön kilpailuedut tulevaisuuden strategian pohjaksi, joiden avulla tilitoimisto pärjää tulevaisuudessakin? Tutkimuskysymystä lähestytään seuraavien apukysymysten kautta:

- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tilitoimistovalintaan?
- Mitä asiakkaat odottavat tilitoimistolta?
- Miten tilitoimistojen toimintaympäristö tulee muuttumaan?
- Mitä vaikutuksia toimintaympäristön muutoksilla on tilitoimistojen palveluihin ja toimintaan?
- Mitä kilpailuetekijöitä tilitoimistoilla tulee olemaan?
- Mitkä tilitoimistojen tulevaisuuden kilpailuetekijöistä sopivat kohdeyhtiölle resurssit huomioon ottaen?

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa koko tilitoimistoalan tulevaisuuden kilpailuetuja ja löytää kohdeyhtiölle kilpailuetu tai kilpailuedut, jotta yhtiö erottuu tilitoimistojen joukosta asiakkaalle merkityksellisellä tavalla ja säilyttää kilpailukykynsä menestyvänä toimijana tilitoimistomarkkinoilla myös

tulevaisuudessa. Tutkimusten tulosten avulla valittujen kilpailuetekijöiden pohjalta päivitetään yhtiön olemassa oleva strategia tulevaisuusstrategiaksi. Myös muut tilitoimistoalan yritykset hyötyvät kehittämistyön tuottamasta tiedosta.

2.4 Tutkimuksen tietoperusta

Kehittämistyön onnistumisen kannalta on tärkeää tuntea aihealue perusteellisesti ja löytää näkökulma, josta tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Olemassa olevasta teoriasta eli tietoperustasta käytetään myös käsitteitä kirjallisuuskatsaus, teoreettinen viitekehys ja teoriatausta. Tässä kehittämistyössä käytetään käsitettä tietoperusta. (Ojasalo ym., 2014, s. 34.)

Tietoperustassa kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat, niitä kuvaavat mallit sekä tuoreimmat tutkimustulokset. Teorian muodostavat lait tai määritelmät, jotka systematisoivat jonkin ilmiön, ja se ohjaa uuden tiedon etsintää sekä jäsentää jo kerättyä tietoa. Teoriat ja mallit koostuvat käsitteistä. Käsitteet ovat hyvin keskeisiä tutkimuksellisen kehittämistyön onnistumisen kannalta, koska ne toimivat viestinnän pohjalta, osoittavat näkökulman ja auttavat jäsentämään ilmiötä. Käsitekartan avulla voidaan pohtia asiakokonaisuuksia ja jäsentää siihen liittyviä käsitteitä. (Ojasalo ym., 2014, s. 34.)

Tämän kehittämistyön tietoperusta on tulevaisuuden kilpailueduissa ja strategiassa. Tietoperustaa on kerätty alan kirjallisuudesta, artikkeleista.

Tämän kehittämistyön keskiössä on käsite kilpailuetu. Kehittämistyössä tutkitaan nimenomaan tilitoimiston näkökulmasta käsitteen merkitystä. Kuvassa 1 on esitetty oletetut kilpailuetuun vaikuttavat tekijät.



Kuva 1. Viitekehys

3 KILPAILUETU

3.1 Kilpailuedun määritelmä ja syntyminen

Tutkijat eivät ole päässeet yhteisymmärrykseen kilpailuedun määritelmästä. Koulukuntia on useita. Kilpailuetua koskevissa tutkimuksissa yhdistetään taloudellinen menestys ja kilpailuetu toisiinsa. Yksi näkökulma on, että koska yritys menestyy, sillä on kilpailuetu. Eräs koulukunta korostaa markkinalähtöisyyttä kilpailuedun etsimisessä. Tässä muutamia kilpailuedun määritelmiä ja selitteitä:

Kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa ja potentiaalisiin kilpailijoihinsa nähden jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä (Barney, 1991; Grant, 2008).

Kilpailuetu syntyy, kun yritys toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei toteuta tai ei ole mahdollista toteuttaa (Barney, 1991; Grant, 2008). Yrityksen kilpailuetu muodostuu niistä

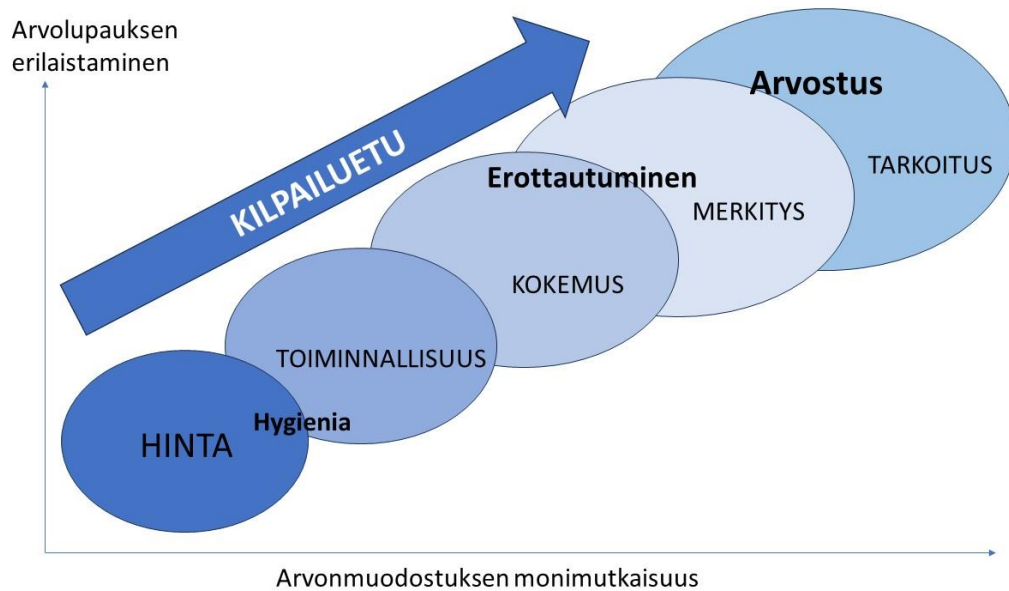
tekijöistä, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan, asiakkaalle merkityksellisellä tavalla. Kilpailuetu ei siis synny ainoastaan siitä, että erottaudutaan kilpailijoista tuotteilla, palvelulla tai hinnalla. Ei riitä, että ollaan erilaisia, vaan on tärkeää, että erottaudutaan niissä asioissa, teemoissa tai toiminnollisuuksissa, jotka ovat asiakkaalle merkityksellisiä. Michael E. Porterin mukaan yrityksen kilpailuetu voi perustua kolmeen vaihtoehtoon: Yritys joko kilpailee hinnalla, fokusoituu tai differoituu. On kyettävä tuottamaan asiakkaalle arvoa. Asiakkaan kokemaa arvoa saavutetaan joko parantamalla tai kehittämällä asiakkaan toimintoja tai alentamalla asiakkaan kustannuksia. (Rautiainen, n.d.; Vierula, 2021, s. 60–65.)

Kilpailuetu on kasvavan ja kehittyvän yrityksen strategian ydin. Kilpailuedun avulla yritys kilpailee vapailla markkinoilla ja uskoo menestyksen syntyvän. Se on johtamisen väline ja suunnan näyttäjä. Kilpailuetu, siitä johdettu strategia ja liiketoimintamalli ovat tekijät, joiden avulla yritys on vuorovaikutuksessa markkinoiden ja sidosryhmien kanssa. (Vierula, 2021, s. 165.)

Yritykset pyrkivät erottautumaan toisistaan erilaisin keinoin. Toiset haluavat kilpailla hinnoilla, toiset taas palveluiden laajuudella tai palvelun tasolla. Toisille yrityksille erottumisen keino on rakennettu brändi. Digitalisaatio on laajentanut markkinoita ja asiakkailla on enemmän valittavia vaihtoehtoja. Kilpailu on siis entistä haastavampaa ja asiakaskokemus saattaa nousta kilpailueduksi, koska hintakilpailua on vaikea voittaa ja brändiäkään ei rakenneta ilman asiakaskokemusta. (Korkiakoski, 2023, s.28.)

Brändäys ja pyrkimys arvostukseen tuottaa organisaatiolle aineetonta pääomaa, joka heijastuu muun muassa asiakastyytyväisyyteen, yhtiön osakekurssiin ja työnantajakuvaan. Arvostusaloudessa toimiminen ei ole helppoa, mutta se kannattaa, sillä organisaation näkökulmasta arvostusperusteinen toiminta synnyttää sellaista osaamista, joka kilpailuetuna on vaikea kopioida. Hintaan ja toiminnallisuuteen perustuva kilpailuetu rakentuu operatiiviselle suorituskyvylle, kun taas merkitystä ja kokemusta korostava arvolupaus perustuu siihen, että tuotteet ja palvelut puhuttelevat ostajaa tunne- ja symbolisella tasolla. Haastavinta, mutta kestäväntä kilpailuetua syntyy kuitenkin

arvolupauksesta, jossa yrityksen toimintaan onnistutaan tuomaan sellaisia asioita, jotka tuovat sille arvostusta. (Jalonen ym., 2020, s. 89–90.)



Kuva 2. Arvolupauksen erilaistaminen ja arvonmuodostuksen monimutkaisuus (Jalonen ym., 2020, s.90.)

Kuva 2 havainnollistaa, miten kilpailuetua syntyy asiakaskokemuksen, merkityksen ja tarkoituksen kautta kilpailijoista erottautumalla. Prosessien ja liiketoimintamallien viilaaminen esimerkiksi digiratkaisujen avulla ovat hygieniektekijöitä, välttämättömyyksiä, jotka pitää olla kunnossa, mutta joiden varaan on kilpailuetua vaikea rakentaa. Digiratkaisuja on kaikkialla saatavilla. Kokemuksellisuuden ja merkityksellisyyden kautta voidaan erottautua muista palveluntarjoajista. Tarkoituksellisuuteen tähtäävässä arvonmuodostuksessa vaukokemusten sijaan arvostus syntyy merkityksellisistä kohtaamisista arjessa. (Jalonen ym., 2020, s.90–91.)

3.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on asiakkaalle syntynyt kokonaisvaltainen näkemys, kokemus tai tunneside siitä, miten yritys häntä kohtelee. Asiakaskokemus on asiakaskeskeistä liiketoiminnan kehittämistä, muistijäljen rakentamista, asiakkaan laaja-alaista kuuntelua ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Se on tie

taloudelliseen menestykseen. Asiakaskokemus syntyy kohtaamisten ja yrityksen toiminnan sekä mielikuvien summana kokonaispalveluprosessista. Niemenomaan näiden tunnejälkien pohjalta rakentuu asiakasuskollisuus. Kun asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen palveluista, hän jatkaa mielellään yhteistyötä ja suosittelee yritystä sekä kollegoilleen että laajemmalle verkostolle. Asiakaskokemuksella onkin mahdollista luoda yritykselle toisista poikkeavaa kilpailuetua. Yritykset, jotka onnistuvat tarjoamaan hyviä asiakaskokemuksia ja ylläpitämään pitkiä asiakassuhteita, pärjäävät parhaiten B2B-maailmassa. Olemassa olevista asiakkuuksista huolehtiminen, hyvän kokemuksen luominen ja sen kehittäminen on edullisempaa kuin uusasiakashankinta. Asiakaskokemukseen kannattaa siis panostaa, koska se tuottanee yritykselle taloudellista menestystä. (Holma ym., 2021, s. 15–35; Korkiakoski, 2023, s. 10–25)

Asiakaskokemus alkaa rakentua asiakkaan mielessä jo ennen varsinaista kokemusta mielikuvien ja brändiviestinnän pohjalta. Kokemuksien kautta tunne ja mielikuva konkretisoituvat. Lopulta merkitystä on palveluiden toimivuudessa, päivittäisen yhteistyön sujuvuudessa, mutta myös pienillä yksityiskohdilla, ihan kaikella. Hyvän asiakaskokemuksen voimaa ei voi vähätellä tilitoimistotoiminnassa, missä toiminta perustuu pitkiin ja pysyviin asiakassuhteisiin. (Holma ym., 2021, s. 25.)

Asiakaskokemukseen panostaminen on toimintaympäristön ja sen muutosten tunnistamista, mutta se on usein myös toimitusjohtajan näkemys yrityksen tulevaisuuden menestyksen suunnasta. Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen avulla erottaudutaan kilpailijoista, jos alalla on paljon tarjontaa ja samanlaisia yrityksiä tekemässä samoja asioita (Korkiakoski, 2023, s.11, 236).

Osa tilitoimiston palveluista on luonteeltaan operatiivisia ja hyvin geneerisiä ja säännöllisiä. Asiakkaan näkökulmasta ratkaiseva ero palveluntarjoajien välillä voi olla juuri asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemus on viime vuosina nousut yritysten strategioihin digitaalisten liiketoimintamallien yleistyttyä. Asiakaskokemuksella haetaan siis kilpailuetua ja kestäväää kasvua, koska liiketoimintamallit ovat kopioitavissa, automaatiota ja digitalisia palveluja on kaikkien saatavilla, mutta aineetonta pääomaa on vaikeampi kopioida. Hyvään

asiakaskokemukseen vaikuttavat osatekijät on kyettävä analysoimaan, jotta ne voidaan jalostaa yhteiseksi toimintamalliksi ja näin asiakaskokemus voidaan nostaa yhdeksi yrityksen kilpailueduksi. (Vierula, 2021, s. 94; Holma ym., 2021, s. 57.)

Korkiakoski (2023, s. 192–194) kuvaa kirjassaan Huomisen asiakas viiden T:n (tarkoitus, tahtotila, tiekartta, toimenpiteet, tutka) mallin siitä miten asiakaskokemuksesta voidaan rakentaa kilpailuetua. Mallin tarkoituksena on varmistaa, että tämän päivän asiakas on myös huomisen asiakas. Mallin mukaiset asiakaskokemuksen strategisen kehittämisen vaiheet ovat seuraavat:

1. On oltava tarkoitus, asiakas on tärkein.
2. On oltava tahtotila, Millaisia asiakaskokemuksia halutaan tarjota.
3. Laaditaan konkreettinen tiekartta, kehityssuunnitelma.
4. Kehityssuunnitelma on konkretisoitava toimenpiteiksi.
5. Tehdään mittaustulosten mukaan tarvittavia muutoksia ja tarkennuksia kehityssuunnitelmaan.

Asiakaskokemuksen mittaamisella on merkittävä rooli asiakaskokemuksen selvittämisessä ja kehittämisessä. Avainmittareita ovat asiakastyytyväisyys, asiakaspysyvyys ja kasvu. (Korkiakoski, 2023, s. 203–204.) Net Promoter Scorea (NPS) käytetään yleisesti asiakastyytyväisyyden mittarina asiakasrajapinnassa toimivissa yrityksissä. NPS:n absoluuttista arvoa tärkeämpää on mittaustulosten kehityksen suunta eli trendi. (Savolainen ym., 2017, s. 56.)

3.3 Kyvykkyydet ja muut resurssit

Tilitoimistojen kaksi tärkeintä resurssia ovat jo kauan olleet osaava henkilökunta ja kehittyneet järjestelmät. Järjestelmiä on saatavilla jokaiseen tarpeeseen ja uusia kehitetään koko ajan. Teknologia kehittyy huimaa vauhtia. Maailman muuttuessa ja teknologian lisääntyessä osaamistarpeet muuttuvat, mikä tuo tarvetta jatkuvalle oppimiselle ja osaamisen päivittämiselle. Jos uuden oppimista ja vanhan poisoppimista ei tapahdu, on tuloksena rakennetyöttömyyttä. Vanhalla osaamisella ei pärjää muuttuneessa maailmassa. Koko

työyhteisön jatkuvaa oppimiskykyä pidetään tulevaisuuden tärkeimpänä menestystekijänä. Henkilöstöalan yritys Manpower on useasti tutkinut osaajapulaa. Tutkimusten mukaan erityisen haastavaa on ollut löytää osaavia ammattilaisia mm. laskentatoimen ja rahoituksen alalta. (Hiltunen, 2019, s. 130–131; Koskinen, 2020, s. 26–27.) Tämä kertoo alan vauhdikkaasta ja täysmittaisesta muutoksesta.

Yritysten välisessä kilpailussa osaaminen ja tieto ovat nykyään kilpailuedun lähteinä arvokkaampia resursseja kuin fyysiset resurssit. Erityisesti kyse on oppimisen nopeudesta ja tehokkuudesta. Työntekijöiden osaaminen, tiedot, taidot ja osaaminen muodostavat inhimillisen pääoman, jonka osalta onnistuminen edellyttää oikeiden henkilöiden rekrytointia ja heidän osaamisensa kehittämistä. (Vuorinen ym., 2023, s. 217)

Kyvykkyydet käsittävät osaamisen lisäksi organisaation yleiset toimintavalmiudet, sen miten asiat tehdään oikealla tavalla. (Tuominen, 2021, s. 9.) Michael Wade IMD:sta ohjeistaa, että organisaatioiden muuttamista digitaalisiksi tärkeämpää on selvittää, miten digitaaliset työkalut ja teknologiat voivat tehostaa organisaation suorituskykyä. Digitaalinen transformaatio koostuu vain osittain digitaalisuudesta ja pääosin organisaatiomuutoksesta. Digitaalisuus on keino saavuttaa parempi suorituskyky. (Savolainen ym., 2017, s.21)

Inhimillisen pääoman lisäksi tarvitaan sosiaalista pääomaa. Se sisältää organisaation suhteet muihin toimijoihin, organisaation toimintatavat, työkuulttuurin, vuorovaikutuksen ja henkilökunnan luottamuksen. Sosiaalinen pääoma tehostaa toimintaa, laskee toiminnan kustannuksia ja auttaa organisaation oppimisessa. Kolmas tarvittava pääomaerä on rakenteellinen pääoma, joka mahdollistaa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman syntyminen. Rakenteeksi voidaan katsoa esimerkiksi vuorovaikutusta lisäävät rutiinit, kuten palaverikäytännöt. Rakenteellinen pääoma on varastoituneena muun muassa organisaation sääntöihin, tietojärjestelmiin ja prosesseihin. (Vuorinen ym., 2023, s. 217)

Digitalisoituva yhteiskunta ja osaamistalous mahdollistavat arvonluomisen ai-neettomasta pääomasta tehokkaammin kuin ennen. Kun teknologian

kehittyminen mahdollistaa monenlaisen datan ja tekoälyyn perustuvan tiedon jalostamisen ja hyödyntämisen aiempaa tehokkaammin, korostuu organisaatioiden johtamisessa inhimillisen ja sosiaalisen pääoman johtaminen. Kun rutiinityöt digitalisoituvat, korostuu osaamisen kehittäminen ja jalostaminen. (Jalonen ym., 2020, s.131–132.)

Leenamaija Ojala kirjoittaa teoksessaan *Osaamisesta kilpailuetu* (2008), että organisaation osaaminen on yhä tärkein resurssi, jonka avulla organisaatio menestyy, saavuttaa tavoitteet ja kehittyy pidemmälläkin aikavälillä. Ojala nimeää osaamisen osaamispääomaksi, joka muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän yhteisestä osaamisestaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja verkostosta. Rakennepääomalla Ojala tarkoittaa yrityksen henkisiä rakenteita, järjestelmiä, toimintatapoja ja kulttuuria. Suhdepääoma koostuu sidosryhmistä, osaamiskumppaneista, jotka täydentävät yrityksen osaamista tai joiden kanssa osaamista voidaan kehittää.

Strategian pohjana on visio ja tavoitteet. On kartoitettava, onko tulevaisuuden vision saavuttaminen mahdollista nykyosaamisella ja vahvuuksilla. Jokaisessa yrityksessä on ydinosamista, mutta vain osa yrityksen ydinosamisesta on sellaista, että se antaa selkeän, mitattavissa olevan edun kilpailijoihin nähden. Jos yrityksellä ei ole tällaista, tulisi sen pyrkiä kasvattamaan itselleen erottuvaa kilpailuetua valituissa kyvykkyyksissä. (Holma ym., 2021, s. 58–63.)

Menestyvän yrityksen tulee hallita sekä liikeidea että kyvykkyydet. Kyvykkyyksien kehittäminen ja toisaalta uusien kyvykkyyksien etsiminen tulee ottaa strategiassa huomioon. Nämä voivat mahdollistaa uusia palveluita, uusien asiakastarpeiden täyttämistä ja uusia kilpailuetuja. (Tuominen, 2021, s. 9.)

4 STRATEGIA

4.1 Strategian määritelmiä

Strategian määritelmiä löytyy valtavasti. Jo pelkästään erilaisia strategisen johtamisen koulukuntia on suuri määrä. Yleisin strategian merkitys on varmasti strategia muodollisena suunnitelmana. Suunnitelma muodostetaan loogisesti argumentoiden tyypillisesti etukäteen ja usein se dokumentoidaan. Moderni liikkeenjohton näkemys antaa aiempaa enemmän arvoa lyhyemmän tähtäimen suunnitelmille, joita strategioiksi kutsutaan. Strategia suunnitelmana auttaa varmistamaan, että tavoitteet saavutetaan. Strategia voidaan nähdä myös positiona, organisaation kyvykkyyksiä, resursseja ja muuta sisäistä maailmaa ja ulkoista toimintaympäristöä tasapainottavana voimana. Tai strategiaa voidaan tarkastella myös perspektiivinä, organisaation maailmankuvana. Silloin halutaan ymmärtää organisaation oma paikka ulkopuolisessa maailmassa. Strategia voidaan nähdä myös organisaation identiteettinä: se kuvaa miten me toimimme, mitä me olemme ja millainen ympäröivä maailma mielestämme on sekä mikä sen suhde meihin on. (Leskelä ym., 2023, s. 50–142.)

Kamensky (2020) antaa strategiasta kolme toisiaan täydentävää määritelmää:

- Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
- Strategia on ympäristön hallintaa. Hallinnassa on kolme tasoa: ympäristöön sopeutuminen, ympäristöön vaikuttaminen ja ympäristön muokkaaminen sekä ympäristön valinta.
- Strategian avulla yritys hallitsee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yrityksen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet saavutetaan.

Kamenskyn (2020) mukaan pitkäjänteinen organisaation menestys asettaa strategialle kolme vaatimusta:

- On osattava LUODA menestysstrategia

- On pystyttävä TOTEUTTAMAAN menestysstrategia ja
- On pystyttävä UUDISTAMAAN menestysstrategia

Strategian lähtökohtana ovat valinnat, joilla pyritään saamaan kilpailuetua. Strategian tulee sisältää ainakin valinnat tavoitetilän, yrityskonseptin tai liiketoimintamallin (mitä, kenelle ja miten) ja menestyksen perustan (kilpailuetu ja ydinosaaminen) suhteen sekä toimenpiteet strategian toteuttamiseksi. Yrityksen kannalta strategia siis sisältää kaikki ne linjaukset ja päätökset, joilla yritys päättää menestyä. Strategian keskeisiä tehtäviä on päämäärien ja visioiden määrittäminen. Mihin pyritään ja missä halutaan olla muutaman vuoden päästä? Miltä maailma ja meidän toimintamme silloin näyttävät? Lisäksi tulee selvittää omistajan tahto eli se, mitä omistajat yritykseltä tahtovat. Lisäksi strategia sisältää toimeenpanon suunnitelman siitä, miten kilpailuedut saadaan toteutettua käytännössä. Strategia on kilpailuedun lähde ja toimintaa ohjaava punainen lanka. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, s. 56–57.)

Maarika Maury (2023, s.185) kirjoittaa kirjassaan Vaikuttava kuntastrategia, että ”Strategian tulee olla sellainen, että se toimii ohjenuorana kaikille muille päätöksille. Jos strategia on kovin mutkikas, se ei myöskään kunnolla ohjaa päätöksentekoa.” Tommi Uitton, Nokia Oyj:n Suomen maajohtajan mukaan Strategiassa on loppujen lopuksi kyse siitä, että määritellään mitä tehdään ja mitä ei tehdä sekä kenelle tehdään ja kenelle ei tehdä, miten tehdään ja millä tavalla saadaan säilytettyä kilpailuetu. Uitton mukaan strategia on lopulta hyvin yksinkertaisia juttuja. (Savolainen ym., 2017, s. 62–72.) Myös Vierula (2021, s.164–165) kiteyttää Strategian käsitteen mielestäni hyvin: ”Yhtä kaikki kyse on siis niistä ylätasoinen lyhyt- ja kauaskantoisista päätöksistä, joilla pyritään varmistamaan yrityksen henkinen, sosiaalinen ja taloudellinen hyvinvointi”

Strategia on tietoista suunnan valintaa yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa. Suunnan valinta liittyy yrityksessä asiakas-, palvelu- ja tuotevalintoihin sekä osaamisen ja resurssien kehittämiseen. Osaamisen ja resurssien kehittämisessä eräs keskeinen mietittävä asia on, mitä kehittää tai tuottaa itse, mitä ostaa muualta ja mitä kehittää yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Hyvä strategia ei pohjaudu vain olemassa oleviin avainosaamisiin, vaan pyrkii

muotoilemaan ja luomaan näitä vahvuuksia. Strategialla tavoitellaan aina kilpailuetua. (Laine & Hulkkonen, 1994, s. 20; Holma & co., 2021, s. 64.)

Strategisen johtamisen professori Richard Whittington (2019) käy teoksessaan *Opening Strategy* läpi strategian historiaa ja strategiatyön sisällön muutoksia 1960-luvulta tähän päivään. Whittingtonin mukaan strategiatyön historian merkittävimpiä muutoksia ovat olleet strategioiden avautuminen yhä julkisemmiksi ja prosessiltaan yhä osallistavimmiksi.

Nykyisessä maailmassa on yhä vaikeampi ennustaa tulevaisuutta, liiketoimintaympäristöt muuttuvat vauhdilla ja liiketoimintamallit ovat entistä monimuotoisempia. Nyt tarvitaan nopeaa ja terävää strategista ajattelua vastaamaan haasteisiin ja tarttumaan käsillä oleviin mahdollisuuksiin. Digimurros muun muassa on haastanut tavan, jolla strategioita laaditaan ja toimeenpannaan yrityksissä: herkkyys ja ketteruus ovat korvanneet pitkän aikavälin ennusteet ja suunnitelmallisuuden. (Hämäläinen ym., 2016, s. 15.) Ketterää strategiatyökentelyä, joustavia organisaatioita ja ihmislähtöistä johtamista tarvitaan myös arvonluomiseen. Arvostustaloudessa arvonluonti perustuu osaamiseen ja tietoon. Arvo syntyy edelleen sidosryhmäverkostojen avulla sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, vaikka digitalisaatio on muokannut vuorovaikutuksen keinoja. Johtajuuden painopiste tulee olla arvon luomisen ohjaamisessa, valtaa ja vastuuta tulee hajauttaa. (Jalonen ym., 2020, s.134, 428.) Strategian laatiminen on parhaimmillaan yhteinen oppimisprosessi, jossa henkilöstöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi, tuoda omat näkemyksensä esiin ja vaikuttaa. Oman organisaation lisäksi kannattaa kuunnella omia asiakkaitaan sekä muita sidosryhmiä. (Koskinen, 2020, s. 23.) Ja kuten kaikkea tavoitteellista tekemistä, myös strategian edistämistä tulee seurata.

4.2 Liiketoimintaympäristö

Monet niin tilitoimistoille kuin muillekin yrityksille merkityksellisistä muutoksista ja ilmiöistä ovat huiman teknologisen kehityksen aikaansaamia. Digitalisoituminen on muuttanut monella tapaa kilpailukenttää, toimintatapaa, asiakkaiden

käyttäytymistä, työmarkkinoita ja odotuksia työelämältä. (Hämäläinen ym., 2016, s. 14.) Teknologian kehittyminen ei pysähdy, se nopeutuu. Muutosten taustalla on toki paljon muutakin kuin digimurros.

Maailma muuttuu uudistamalla tapoja toimia. Maailmaa muuttavat innovaatiot syntyvät usein silloin, kun on tarve ratkaista jokin ongelma ja on jo olemassa riittävä tieto ongelmaan ratkaisemiseksi. Sana innovaatio tulee latinan kielestä, jossa innovare tarkoittaa uudistumista. Itävaltalaisen taloustieteilijä Joseph A. Schumpeterin mukaan ajan kuluessa markkinoilla olevat palvelut ja tuotteet alkavat muistuttaa toisiaan, mikä pakottaa yritykset alentamaan hintojaan ja tuottojaan. Schumpeterin teoriassa yhdistyivät suhdannevaihtelut, talouskehitys ja innovaatiot. Yritysten pitää kehittää palveluita tai tuotteita, jotka ovat kiinnostavampia asiakkaille ja pärjäävät siten markkinoilla. Tulokselliset tavoitteet ajavat yrittäjiä kehittämään innovaatioita. Innovaatiot muuttavat yritysten kilpailuasemaa markkinoilla ja pakottavat myös kilpailijat uusiutumaan. Uusien innovaatioiden luonti, käyttöönotto ja kaupallistaminen vaatii yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tutkijoilla, yrityksillä ja yrittäjillä, julkishallinnolla ja valtiolla on tärkeä rooli innovaatioiden käyttöönotossa. (Vilén, 2022, s. 32–43; 133–162.)

Kilpailu on kovaa niin tilitoimisto- kuin muillakin markkinoilla. Tuote- ja palveluinnovaatioita sekä uusia palvelukonsepteja ja ohjelmistoja syntyy jatkuvasti: uusia toimijoita, uusia ideoita, automaation kautta edullisempia peruspalveluita, vetäviä brändejä. Asiointi on siirtynyt monelta osin digitaalisiin kanaviin, asiointi on nopeutunut ja osin helpottunut. Merkittävä osa palvelukokemuksesta muodostuu silti kuitenkin ihmisten välillä. Kilpailun kasvaessa asiakas-keskeisyys korostuu: parempi asiakasymmärrys, asiakaslähtöinen strategia ja hyvät asiakaskokemukset nousevat yritysten kärkitavoitteiksi. Yritysten välisessä liiketoiminnassa kokemus ei välttämättä ole elämyksellinen, vaan toiminnallinen. Ratkaistaan asiakkaan liiketoiminnan haasteita. Hyvä B2B-kokemus on luotettava, tarkoituksenmukainen, käytännönläheinen, riskitön ja ennen kaikkea arvoa tuottava. On ymmärrettävä sekä markkinaa että asiakkaan liiketoimintaa ja toimintaympäristöä. (Holma & co, 2021, s. 31–38.)

Kilpailuasemoinnin ydinasioita ovat valintojen tekeminen ja oman aseman määrittely kilpailun kentässä. Harvardin professori Michael Porterin strategia-teorian mukaan menestymiseen vaikuttaa yrityksen sijoittuminen kahden perusolottuvuuden suhteen: kohdemarkkinoiden laajuuden ja yrityksen suuntautumisen joko kustannuksiin tai erilaistamiseen. Porterin generiset strategiat ovat kustannusjohtajuus laajoilla markkinoilla, erilaistaminen laajoilla markkinoilla ja erikoistuminen joko kustannusjohtajuuden, erilaistamisen tai kummankin rajatuille markkinoille. Oleellista on tietää, mikä näistä on oikea yrityksen tilanteessa, vallitsevassa markkinassa. (Juuti & Luoma, 2022, s. 82–91.)

Maailman talousfoorumin perustaja Klaus Schwab esittää kirjassaan *The Fourth Industrial Revolution* (Penguin Random House 2016), että elämme neljännen teollisen vallankumouksen alkua. Tässä Industry 4.0:ssä yhdistyvät kokonaisvaltaisesti robotiikka, tekoäly, globalisaatio, automatisaatio ja immateriaalisuus. Digitaalisen, fyysisen ja biologisen maailman yhdistyminen sekä kehityksen edistyminen vauhdittavat yhteiskunnan muuttumista. Erilaisen verrattuna aiempiin vallankumouksiin, tästä neljännestä tekee se, että muutos on entistä nopeampaa ja epälineaarista. Muutoksia, ilmiöitä, jotka luovat pitkäaikaisia muutosta yhteiskunnassa maailmanlaajuisesti kutsutaan megatrendeiksi. Megatrendejä tutkivat ja raportoivat tulevaisuudentutkimukseen erikoistuneet tutkimuslaitokset kuten esimerkiksi suomalainen Sitra. (Vilén, 2022, s.38–39; Hiltunen, 2019, s.136.)

Suomen Itsenäisyyden juhlarahasto Sitra julkaisi 2.1.2023 megatrendit 2023. Jo edellisessä megatrendejä koskevassa selonteossa, tammikuussa 2020, todettiin maailman olevan menossa postnormaaliin yllätysten aikaan, jossa ennustettavuus tulevasta heikkenee (Dufva & Rekola, 2023). Tuon jälkeinen historia todistaa, että varsin oikeassa Sitran tulevaisuustiimi tuolloin oli. Vaikka megatrendit eivät suoraan ennusta tulevaisuutta, ne tuovat esiin kuitenkin niitä globaaleja kehityssuuntia, jotka on syytä ottaa huomioon, kun organisaatiot luovat kuvaa omasta tulevaisuudestaan.

Sitran megatrendit 2023 tuo esille viisi tulevaisuuden kehityssuuntaa:

- Luonnon kantokyky murenee

- Hyvinvoinnin haasteet kasvavat
- Demokratian kamppailu kovenee
- Kilpailu digivallasta kiihtyy
- Talouden perusta rakoilee

Näistä jokaisella on vaikutusta tilitoimistoalan tulevaisuuteen. Vastuullisuus on yhdistävä tekijä megatrendeille 2023. Kaiken kaikkiaan vastuullinen liiketoiminta käsittää taloudellisen, ympäristö- ja sosiaalisen vastuun. Taloudelliseen vastuuseen sisältyvät muun muassa liiketoiminnan kannattavuudesta, kilpailukyvyistä ja tehokkuudesta huolehtiminen. On selvää, että organisaatio voi huolehtia sosiaalisesta ja ympäristövastuustaan vain, jos sen taloudellinen suorituskyky on hyvä. Myös riskienhallinta on osa vastuullisuutta. Hyvin hoidettu riskienhallinta lisää taloudellista vakautta ja parantaa mahdollisuuksia arvioida kannattavuuden kehittymistä (Logistiikan Maailma, n.d.)

Luontoystävällisyys ja vastuullisuus ovat jo vuosia olleet kehityssuuntia materiaalin vähentämisen kautta, uutena vaikuttimena on etätyön ja etäpalveluiden kautta saatu ympäristöhyöty. Vastuullisuus liittyy myös toimitusvarmuuteen ja turvallisuuteen, jotka ovat hyvin tärkeitä asioita tilitoimistoalalla.

Sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat erityisesti työelämään, henkilöstöön ja yhteiskuntaan liittyvät asiat. Tällaisia ovat henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, työolosuhteet, tuoteturvallisuus ja hyvät toimintatavat (Logistiikan Maailma, n.d.). Hyvinvointi ja henkinen jaksaminen ovat nekin korostuneet tilitoimistoalalla toistuvien määräpäivien, vaadittavan jatkuvan tehokkuuden tehostamisen sekä hektisyyden lisääntyessä. Etätyöllä on ollut tähän sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Digivalta tekee työstä entistä hektisempää. Talouden rakoillessa asiakkaat tarvitsevat toisaalta enemmän talouden hallinnan palveluita, toisaalta yrityksiä kaatuu. Talouden taantuma voi osaltaan lisätä uusien yrittäjien lukumäärää, jos työntekijöistä tulee yrittäjiä. Muutoksen hyväksyminen, megatrendien tai muiden muutostekijöiden vaikutusten huomioiminen omassa organisaatiossa on edellytys organisaatioiden jatkuvuudelle.

4.3 Yhteiskunnan vaatimukset

Valtionkonttorin Yrityksen digitalous-hankkeen vision mukaan Suomi on kilpailukyysisin toimintaympäristö vuonna 2030. Huolimatta maantieteellisestä sijainnistamme ja työvoimakustannuksista, digitalisaatio antaa mahdollisuudet kilpailukykyiseen toimintaan. Palvelut ovat siirtyneet verkkoon ja keskustelevat keskenään. Yritys pystyy liikuttamaan dataa tehokkaasti ja automaattisesti ja talous toimii reaaliaikaisesti. Tieto liikkuu automaattisesti: keskeiset liiketoimintatiedot välitetään sähköisesti yritykseltä toiselle. Yritykset pystyvät keskittymään substanssitekemiseen, kehittämiseen, innovaatiotoimintaan eikä aikaa tarvitse käyttää viranomaisvelvoitteiden hoitamiseen. Liiketoiminnan tiedot liikkuvat automaattisesti myös verotukseen ja tilastointiin. Toimivuuden taustalle vaaditaan infra ja standardoidut menetelmät. (Valtionkonttori, 2023.)

Digitalouden keskeiset osatekijät olisivat digitaalinen identiteetti, digitaaliset tositteet ja digitaalinen talousdatan siirto. Digitaalisen identiteetin tavoitetila on, että koko yrityksen elinkaari on digitalisoitu. Digitaalisen identiteetin avulla viranomainen tai sopimuskumppani pystyy tunnistamaan yrityksen luotettavasti. Tämä digitaalinen identiteettilompakko mahdollistaa taloushallinnon dokumenttien, kuten tilinpäätösten jakamisen yhteistyökumppaneille. Digitaalisten tositteiden tavoitteena on, että tilaukset, laskut ja kuitit tuotetaan rakenteisina hankintasanomina, verkkolaskuina ja e-kuitteina ja nämä siirtyvät automaattisesti toimijoiden välillä nivoutuen toiminnanohjaus- ja kirjanpitojärjestelmiin. Digitaalisen talousdatan siirron tavoitteena on, että tieto siirtyy yhdellä kertaa eri viranomaisille ja yhteistyötahoille standardimuotoisena rajapintoja pitkin. Viranomaisraportoinnille on paljon paineita. (Valtionkonttori, 2023.)

Tilitoimistot ovat avainasemassa auttamassa ja ohjaamassa pieniä yrityksiä erilaisten järjestelmien käyttöönotossa, jotta varmistetaan pienten yritysten edellytykset toimia valtion asettamien valmiusvaateiden kanssa taloushallinnon suhteen. Ajantasaisesta verotuksesta puhutaan paljon. Tarvitaanko siis kirjanpitoa tulevaisuudessa lainkaan? Arvonlisäverotus on varsin monimuotoista ja jos alv-ilmoitukset menisivät automaattisesti sähköisten kuittien ja laskujen mukaan, pitäisi verolait laatia täysin uusiksi. Tilinpäätösten laadinnassa

on noudatettava useita lakeja ja asetuksia, ja liiketoiminnan tulosta on mahdollista muotoilla monella tapaa. Palkkahallinto on oma erityisosaamista vaativa palvelu, joka tuntuu mahdottomalta automatisoida täysin. Digitalisaatio muuttaa tilitoimistoalaa paljon, mutta tuskin poistaa tarpeen täysin.

5 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

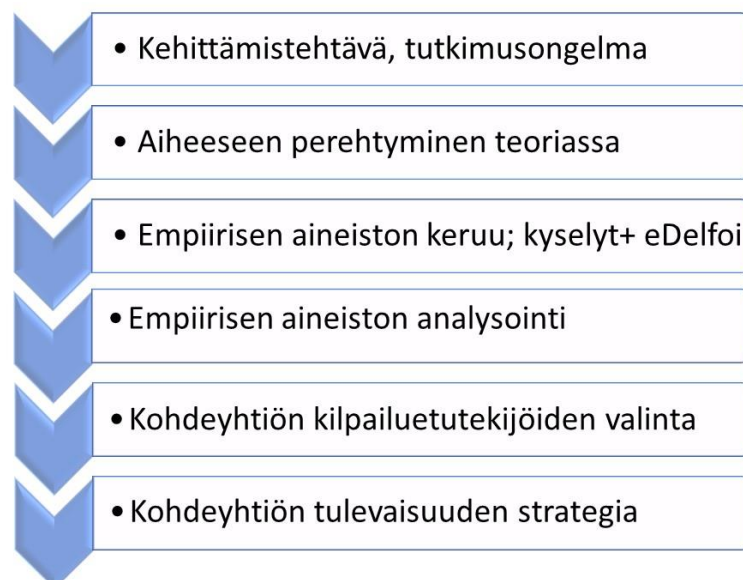
5.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Kehittämiskohdetta voi lähestyä eri tavoin, joten on tärkeää miettiä tarkasti minkälaisen lähestymistavan mukaisesti kehittämistyötä, aletaan suunnitella. Kehittämistyössä on tärkeää tuntea ja osata käyttää erilaisia menetelmiä. Kehittämiseen liittyvässä menetelmäosaamisessa ei ole kyse yksittäisten aineistonhankinta- ja analysointimenetelmien hallinnasta, kuten taidoista toteuttaa hyvä kysely- tai haastattelututkimus vaan se on paljon laajempaa, ja se koostuu useista tiedoista ja taidoista. Menetelmäosaamista tarvitaan jo aidon ja mielenkiintoisen kehittämiskohteen tunnistamisessa. Jotta kehittämistyön rajaaminen onnistuu, pitää hallita keskeisimmät käsitteet ja tuntea aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto. (Ojasalo ym., 2014, s. 11.)

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Kun tutkimustyössä syntyy konkreettinen tuotos, kohdeyhtiön tulevaisuusstrategia, niin sen myötä työssä on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä. Konstruktivisen tutkimukseen kuuluu sekä kehitetyn ratkaisun toteuttaminen että käytännön toimivuuden ja hyödyllisyyden arvioiminen. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämis-ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 52.) Tapaustutkimus on todellisuuden tutkimiseen käytettävä lähestymistapa tai näkökulma (Vilka, 2015, 154–155). Kvalitatiivisen eli laadullisen tapaustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa laadullista

aineistoa. Laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on, että tutkimusaineisto toimii apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. (Kananen, 2014, s. 18–19; Vilkka, 2015, s. 150.)

Tapaustutkimus sopii tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi, koska halutaan ymmärtää tiloimistoalan muutoksen trendejä ja asiakaskunnan tulevaisuudentarpeita ja tämän kautta tuottaa kohdeyhtiölle tulevaisuusstrategia.



Kuva 3. Tapaustutkimuksen vaiheet kehittämistyössäni.

Kuvassa 3 on esitetty tapaustutkimuksen vaiheet tässä kehittämistyössä. Empiiristä tutkimusaineistoa kerätään sekä asiakkaille että henkilökunnalle tehtävällä kyselyllä ja tutkiessani tulevaisuuden trendejä ja mahdollisia hiljaisia signaaleja käytetään apuna tulevaisuuksia ennakoivaa Delfoi-menetelmää.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Kun kehittämisen tavoite on selvillä ja kehittämistehtävä on määritelty sekä lähestymistapaa pohdittu, on aika suunnitella kehittämisen tukena käytettävät

menetelmät. Tutkimusmenetelmät jaetaan perinteisesti määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Tyypillisiä laadullisia menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. (Ojasalo ym., 2014, s. 104.) Tässä kehittämistyössä käytetään tutkimusmenetelminä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä.

Tutkimusmenetelmien tarkoituksenmukaisuutta on havainnollistettu alla (taulukko 1) esittäen mitä kullakin tutkimusmenetelmällä halutaan tutkia ja mihin tutkimuskysymyksiin tutkimusmenetelmillä haetaan vastauksia

Taulukko 1. Tutkimusmenetelmien tarkoitus tutkimustyössä.

Tutkimusmenetelmä	Kenelle	Mitä tutkitaan	Mihin tutkimuskysymykseen vastaa
Kysely	Kohdeyhtiön asiakkaille	<ul style="list-style-type: none"> Asiakastyytyväisyys Asiakaskokemus Asiakkaiden toiveet ja odotukset palvelujen kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tilitoimistovalintaan? Mitä asiakkaat odottavat tilitoimistolta?
Kysely	Kohdeyhtiön henkilökunnalle	<ul style="list-style-type: none"> Kyvykkyydet ja onnistuminen Hyödyntämättömät kyvykkyydet Arvo asiakkaille henkilökunnan näkökulmasta. 	<ul style="list-style-type: none"> Onko osaamisressurssissamme hyödyntämättömiä kyvykkyyksiä? Mitkä tilitoimistojen tulevaisuuden kilpailuetekijöistä sopivat kohdeyhtiölle resurssit huomioon ottaen?
eDelfoi	Taloushallinnon asiantuntijaryhmälle	<ul style="list-style-type: none"> Toimintaympäristön muutokset Tulevaisuuden palvelut Tulevaisuuden kilpailuedut 	<ul style="list-style-type: none"> Miten tilitoimistojen toimintaympäristö tulee muuttumaan? Mitä vaikutuksia toimintaympäristön muutoksilla on tilitoimistojen palveluihin ja toimintaan? Mitä kilpailuetekijöitä tilitoimistoilla tulee olemaan? Mitä ovat tilitoimistojen tulevaisuuden kilpailuedut?

5.2.1 Kysely

Yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruun menetelmistä on kysely. Kyselytutkimusta puoltaa se, että sen avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Se on myös nopea ja tehokas. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2018, s. 40–41.)

Tiedonkeruumenetelmänä kysely kohdistuu yleensä faktoihin, mutta sitä voidaan käyttää myös mielipiteiden keräämiseen. Kyselyn tuloksia voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa kuvaukseen ja vertailuun. (Kananen 2014, s. 75.) Kysely on aineiston keräämiseen toimiva tapa, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on rajattua aihetta koskevien käsitysten, mielipiteiden tai näkemysten kuvaaminen. Mikäli asia on purettavissa maksimissaan kuuteen tutkimuskysymykseen kyselylomakkeessa, kysely on toimiva tutkimusaineiston metodi. (Vilkkä, 2015, s. 123.) Tiedonkeruumenetelmänä kysely sopii tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue tunnetaan ennestään, mutta sen paikkansapitävyys halutaan varmistaa. (Ojasalo ym., 2018, s. 40–41.)

Kvantitatiivista, määrällistä tutkimusta nimitetään myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, eri asioiden välisiä riippuvaisuuksia tai tapahtuneita muutoksia. Aineiston keruussa käytetään yleensä lomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Tilastollinen tutkimus edellyttää riittävän suurta otosta. Tutkimuksella saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syytä.

Kvalitatiivinen, laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä saatuja tuloksia pyritä yleistämään tilastollisesti. Saadut tulokset pyritään analysoimaan kuitenkin hyvin tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi, kun tavoitteena on toiminnan kehittäminen tai vaihtoehtojen etsiminen.

Selvää rajaa näiden kahden tutkimusmenetelmän välillä ei voida kuitenkaan tehdä. Monesti esimerkiksi kyselytutkimus sisältää piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. (Heikkilä, 2014, s.15.)

Kyselytutkimuksella on myös heikkouksia. Vastaamattomuus eli kato on yksi yleisimmistä heikkouksista. On mahdollista, että vastaajat eivät ymmärrä vastausvaihtoehtoja tai aihealuetta, josta kysymyksiä esitetään. Aineistoa voidaan pitää

pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Tutkimuksessa ei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja vastaavatko he kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 195.)

Tässä tutkimuksessa toteutetaan kaksi kyselytutkimusta, toinen asiakkaille ja toinen kohdeyhtiön henkilökunnalle. Kohdeyhtiön yritysasiakkaille tehdään asiakastyytyväisyyskysely. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla tutkitaan tilitoimiston asiakkaiden asiakaskokemusta sekä asiakkaiden toiveita palvelujen kehittämiseen. Tämän kyselyn avulla selvitetään miten tyytyväisiä he ovat palvelujen laatuun, missä asioissa he kokevat saavansa apua ja mitä odotuksia asiakkailta on palvelujen suhteen tulevaisuudessa sekä millä perusteella asiakkaat valitsevat tilitoimiston. Kohdeyhtiön henkilökunnalle tehdään kysely kartoittamaan heidän omaa kokemustaan omasta osaamisestaan ja onnistumisistaan sekä selvittämään sitä, minkä he kokevat yhtiömme parhaaksi osaamiseksi ja asiakkaille eniten arvoa tuottaviksi palveluiksi. Henkilökunnalle tehtävän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa, onko osaamisressurssissamme hyödyntämättömiä kyvykkyyksiä sekä mitkä asiat ovat asiakkaille arvokkaita henkilökunnan näkökulmasta.

Asiakastutkimusten avulla yritykset saavat selville kilpailuetunsa; miksi asiakkaat ostavat palveluja ja tuotteita juuri kyseiseltä myyjältä. Päätelmät kilpailueduista tulee perustua järjestelmällisiin mittauksiin, kyselyihin ja testeihin. Tuloksista tulisi tehdä myös kilpailijavertailua. (Tuominen, 2021, s. 59).

Kun yritykselle etsitään kilpailuetua, ovat asiakastyytyväisyyskyselyt ja yrityksen saaman palautteet hyviä lähtökohtia selvittämään sitä, mitkä asiat ovat asiakkaille arvokkaita. Onnistumisten etsimisen ja analysoinnin rinnalla on syytä kiinnittää huomiota myös epäonnistumisiin. Kannattaa pohtia mikä epäonnistumiseen johti, puuttuiko yritykseltä esimerkiksi jokin resurssi? Organisaation olemassa oleva osaaminen kannattaa kartoittaa. On hyvä selvittää myös se, miten henkilökunta kokee onnistuneensa ja minkä henkilökunta kokee yrityksen parhaaksi osaamiseksi. (Vierula, 2021, s. 90–91.) Vierulan kirjoitukseen viitaten ja sen vuoksi, että eDelfoi-tutkimuksen jo ensimmäisellä

kierroksella kävi ilmi, että osaaminen ja henkilökunnan kyvykkyydet ovat tärkeimpiä tulevaisuuden resursseja, toteutetaan kohdeyhtiön henkilökunnalle heidän osaamistaan ja kykyjään kartoittava kysely.

5.2.2 Ennakointiin liittyvät menetelmät, Hiljaiset signaalit ja e-Delfoi

Ennakoinnin tehtävänä on tarkastella systemaattisesti ja pitkäjänteisesti esimerkiksi liike-elämän tulevaisuuttaja pyrkiä tunnistamaan, vaikka sellaisia strategisia tutkimus- ja kehittämisalueita, joista voidaan saada suuria taloudellista, organisatorisia tai yhteiskunnallisia hyötyjä. Ennakoinnissa ja tulevaisuuden tutkimuksessa on mahdollista käyttää paljon erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Menetelmän valintaan vaikuttavat kohdeorganisaatio, käytettävissä olevat resurssit ja kehittämiskohteen laajuus. (Ojasalo ym., 2018, s.146.)

Tutkimustyössä tutkitaan ja tarkastellaan myös mahdollisia heikkoja signaaleja. Heikko signaali on vinkki, jostain sellaisesta uhasta tai mahdollisuudesta, joka sinun asiantuntijana tulisi vainuta ajoissa ennen kilpailijoita. Se on kipinä, josta lähtee yrityksen toimintaa kehittävä ideointiprosessi ja lopputuloksena syntyy jokin uusi tuote, palvelu tai erilainen tapa toimia. Heikot signaalit löytyvät havainnoista ja keskusteluista, arkielämästä. Hiljaisia signaaleja; mielenkiintoisia ajatuksia ja ideoita löydät kysymällä ja kuuntelemalla ympäristöä. (Silvan, 2016.)

Heikkojen signaalien tarkastelu auttaa parhaimmillaan tunnistamaan ja haastamaan tulevaisuusoletuksia ja siten avartamaan omaa käsitystä siitä, mitä kaikkea voi tapahtua tulevaisuudessa. Ne auttavat ymmärtämään paremmin erilaisia näkökulmia ja sisäistämään yllätyksellisempiä kehityskulkuja sekä niiden syitä ja pohtimaan asioita vaikkapa oman työn kannalta. Hiljaiset signaalit auttavat tunnistamaan uusia mahdollisuuksia, tapoja vaikuttaa ja nupullaan olevia kehityskulkuja, joita haluaa vahvistaa – ja siten rakentaa parempia tulevaisuuksia yhdessä. (Sitra, 2022, s. 9–10.) Hiljaiset signaalit ovat ilmiöitä, jotka orastavat ja joilla ei ole tunnistettavaa menneisyyttä ja jotka aiemmin eivät ole olleet olemassa tai merkityksellisiä. Heikot Signaalit ovat ensimmäisiä

oireita muutoksesta, ja ne voivat myös kertoa vahvistuvasta trendistä. Niistä voi saada tietoa, joka ei vielä ilmene tilastoista. (Ojasalo ym., 2018, s.150.) Heikoista signaaleista voi tulla trendi. (Mannermaa, 2004.) Hiljaisia signaaleja tutkitaan tulevaisuuksia ennakoivan Delfoi-menetelmän avulla.

Tulevaisuudentutkimuksessa käsite delfiteknikka - suomenkielessä käytetään myös nimityksiä delphiteknikka tai delfoiteknikka – otettiin käyttöön Yhdysvalloissa 1950-luvulla. Delfiteknikka oli RAND-yhtiön omaksuma menettelytapa, jonka tarkoituksena oli tuottaa mahdollisimman luotettava mielipiteiden yksimielisyys asiantuntijapanelistien keskuudessa peräkkäisten kyselyjen ja hallitun palautteen avulla. (Mannermaa, 1999, s. 146.)

Delfoi-menetelmä on kyselymuotoinen tutkimustekniikka, jossa ohjatun vuorovaikutusprosessin avulla pyritään kokoamaan ja kehittämään asiantuntijaryhmän jäsenten tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä. Sen paneeliksi nimettyyn ryhmään valitaan tutkimusaihetta eri suunnilta hallitsevia asiantuntijoita. Nämä saatetaan vuorovaikutukseen aiheen ja toistensa kanssa tavalla, jossa korostuvat asiaperustelut vastaajien aseman ja auktoriteetin sijasta. Osmo Kuusen (1999) mukaan delfoi -kelpoisen ekspertin tulee (1) olla oman tiedonalansa kärjessä, (2) olla kiinnostunut eri tiedonaloista, (3) pystyä näkemään yhteyksiä kansallisen ja kansainvälisen, nykyisen ja tulevan kehityksen välillä, (4) kyetä tarkastelemaan ongelmia myös epätavanomaisesta näkökulmasta, ja (5) olla kiinnostunut tekemään jotain uutta. Delfoissa asiantuntijat vastaavat ja kommentoivat kysymyksiä ja väitteitä kahdella tai kolmella kierroksella anonyymisti. Prosessin tavoitteena on asiantuntijaryhmän yksimielisyys silloin, kun tavoitellaan kestäväää perustaa rationaaliselle päätöksenteolle. Yksimielisyyteen päädytään argumentoinnin kautta. Vaihtoehtoinen tapa yksimielisyyden etsimiselle on keskittyä tuottamaan mahdollisimman hyviä argumentteja erilaisten tulevaisuuksien puolesta ja vastaan. Molemmat Delfoi-tavat ovat hyödyllisiä, kun tutkittava ilmiö on monisyinen tai kun halutaan tutkia sellaista asiaa, jota on hankalaa tai arkaluontoista käsitellä muulla tavoin. Delfoi-menetelmä soveltuu erityisen hyvin erilaisten tulevaisuusvaihtoehtojen argumentatiiviseen tutkimiseen. (Linturi ym., 2019; Wikipedia.)

Delfoi valitaan tutkimustavaksi, koska se on yksi monista asiantuntijoiden näkemysten keruu- ja analysointimenetelmistä, joilla on pyritty arvioimaan tulevan kehityksen mahdollisuuksia. Metodi perustuu prosessille, jossa tutkittavan ilmiön ominaisuuksia kuoritaan esiin kierros kierrokselta. Delfoi on menetelmä, jossa kerätään, ohjataan ja laajennetaan asiantuntijoista kootun ryhmän avulla tietoa ja ymmärrystä tutkittavasta tulevaisuuteen sijoittuvasta ilmiöstä ohjatun vuorovaikutusprosessin avulla. (Linturi & Kuusi, 2022, s.178–179.) Lisäksi tunnen suurta mielenkiintoa tulevaisuudentutkimusta kohtaan. Haasteena Delfoi-menetelmässä on löytää oikeanlainen asiantuntijajoukko sekä se, miten saa heidät kiinnostumaan tutkimustyöstä ja vastaamaan kysymyksiin.

Tässä tutkimustyössä etsitään eDelphin avulla tämän hetken taloushallintoalan trendejä ja oletettua tulevaisuuskuvaa. Asiantuntijapaneelin avulla etsitään tietoa tulevista yhteiskunnan vaatimuksista tilitoimistotoimintaan liittyen ja pohditaan, miten yhteiskunnan eri muutokset tulevat vaikuttamaan tilitoimistojen palveluihin ja toimintaan. EDelphi-tutkimuksen avulla etsitään myös merkkejä hiljaisista signaaleista. Tutkimus toteutetaan eDelphi verkko-ohjelmistolla.

5.3 Aineiston käsittely ja analyysi

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monella tapaa. (Kananen, 2012, s. 116.) Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota käytetään, kun halutaan analysoida puolistrukturoitua tai strukturoimatonta materiaalia. Sisällönanalyysin avulla saadaan tulokset tiivistettyä yleiselle tasolle, jolloin niistä on helpompi tehdä johtopäätöksiä. Teorialähtöinen analyysi taas on perinteinen analyysimalli, joka nojaa tiettyyn malliin, teoriaan tai esitettyyn ajatteluun. Tutkimuksessa kuvaillaan tämä ja sen mukaan määritellään muun muassa tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria tai malli. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103, 110, 117.) Likertin asteikko on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on useimmiten täysin

samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaaaja valitsee asteikolta eniten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. (Heikkilä, 2014, s. 51–52).

Kehittämistyössä asiakastyytyväisyyskyselyn väittämien vastaukset siirrettiin analyysivaiheessa Excel taulukko-ohjelmaan, ja vastaukset analysoitiin Likertin mallin mukaisesti. Delfoissa vastauksia analysoitiin kunkin kyselykierroksen vastauksista erikseen. Ensimmäisen kierroksen vastauksista oli tarkoitus löytää sisällönanalyysin avulla väittämiä ja lisäkysymyksiä seuraaville kierroksille. Henkilöstölle tehdyn kyselyn vastauksia analysoitiin aineistolähtöisen sisällön erittelyn menetelmällä eli vastauksista haettiin useammin esiintyviä sanoja. Kaikkien tässä kehittämistyössä käytettyjen tutkimusten tuloksista haettiin lisäksi yhtäläisyyksiä ja eroja aihealuettain vastauksia ryhmitellen. Tutkimustuloksista pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia.

Kaikkiin tässä kehittämistyössä tehtyihin tutkimuksiin oli mahdollista vastata anonymisti. Vastajien henkilötietoja ei kerätty, joten yksittäisiä vastaaajia ei voi vastauksista tunnistaa. Tutkimusaineistot ja -tiedostot on hävitetty tutkimustyön valmistuttua asianmukaisesti.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Kyselyn tulokset

Asiakastyytyväisyyskysely toteutettiin sähköpostikyselynä tilitoimiston koko asiakaskunnalle loka-marraskuussa 2022. Sähköpostikysely lähetettiin n. 360 sähköpostiosoitteeseen ja vastauksia saatiin 42 kpl vastausprosentin ollessa 15%. Kyselyssä oli 17 monivalintakysymystä.

Henkilökunnalle osaamisen ja kykyjen kartoittamisen kysely toteutettiin henkilöstöpäivän yhteydessä maaliskuussa 2023. Kyselyssä oli viisi avointa

kysymystä. Kysely annettiin 14 henkilölle vastattavaksi, joista 13 vastasi kyselyyn, vastausprosentti oli siis 93%. Kysymykset ja vastaukset ovat tutkimustyön liitteenä (Liite 4).

6.1.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyllä (liite 1) kartoitettiin myös kohdeyhtiön asiakastyytyväisyyttä kokonaisuudessaan. Kaikkien kysytyjen kysymysten vastauksia ei siksi ole analysoitu tässä kehittämistyössä. Kehittämistyössä on analysoitu tutkimuskysymysten kannalta oleellisten kysymysten vastaukset.

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymyksillä 11 ja 12 oli tarkoitus saada vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tilitoimivalintaan ja mitä asiakkaat odottavat tilitoimistolta? Kyselyn kysymys 11 vastaa suoraan kysymykseen siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tilitoimivalintaan. Vastaja sai valita useampia vaihtoehtoja vastauksekseen. Tavoitettavuus koettiin tärkeimmäksi asiaksi tilitoimivalinnalle (kuva 4) Toiseksi tärkeimmäksi nousi asiakaslähtöisyys ja tärkeimpien joukossa on myös asiakkaan liiketoiminnan tunteminen. Hinta on oletetusti merkitsevä, mutta ei kuitenkaan se tärkein. Tavoitettavuus, asiakaslähtöisyys, tuttu kirjantähtäjä ja liiketoiminnan tunteminen muodostavat keskenään kokonaisuuden, jota asiakkaat näyttävät arvostavan tilitoimivalintaa tehdessään. Nämä kriteerit kohdentuvat pääosin tilitoimiston henkilökuntaan.

11: Mitkä tekijät vaikuttavat tilitoimiston valintaan?

Hinta	21
Palveluvalikoima	9
Tarjottavat taloushallinnon järjestelmät	9
Sähköinen toimintamalli	7
Tuttu kirjanpitäjä	19
Asiakaslähtöisyys	23
Tavoitettavuus	27
Säännöllinen yhteydenpito ja ajankohtaisista asioista tiedottaminen	13
Tilitsto tuntee asiakkaan liiketoiminnan	20
En osaa sanoa	0

Kuva 4. Asiakkaan tilitoimistovalintaan vaikuttavat seikat.

Kysymyksellä numero 12 kysyttiin asiakkaiden toivomia palveluita nykyisten palvelujen lisäksi (kuva 5). Asiakkaiden toivomista lisäpalveluista ylivoimaisesti toivotuin on veroneuvonta. Muita toivottuja palveluita ovat liiketoiminnan kehittäminen ja hallinnolliset asiat, kuten pöytäkirjat. Näitä tarjotaan toki jo nyt kohdetilitoimistossa, mutta joko kaikki asiakkaat eivät ole tästä tietoisia ja tiedottamisessa on epäonnistuttu tai palvelut eivät vastanneilla asiakkailla ole käytössä. Kysymykseen toivottavista lisäpalveluista vastattiin eniten vaihtoehto: en osaa sanoa (kuva 5). Asiakkailla ei siis ole selkeää kuvaa ennakkoon siitä, mitä tarvitsisivat tai haluaisivat. Tässä tilitoimistolla on mahdollisuus auttaa asiakasta, myydä lisäarvopalveluita ja lisätä tuottoa.

12: Mitä palveluita toivoisin että tilitoimistoni nykyisten palveluiden lisäksi tarjoaisi?

liiketoiminnan kehittäminen	4
hallinnolliset asiat (esim. pöytäkirjat)	3
koulutus	1
järjestelmäkoulutus	1
talouspäällikköpalvelut/controllepalvelut	0
kansainvälistyminen	0
veroneuvonta	11
budjetointi	1
kassavirtaennustaminen	0
HR-palvelut	0
Työsuhteen sopimusasiat	2
johtoryhmätyöskentely	0
toimistopalvelut	2
En osaa sanoa	25

Kuva 5. Asiakkaiden toivomat lisäpalvelut.

6.1.2 Kysely henkilökunnalle osaamisen ja kykyjen kartoittamiseksi

Kohdeyhtiön henkilökunnalle tehdyn kyselyn vastauksista (liite 4) käy ilmi, että organisaatiossamme osaaminen koetaan monipuoliseksi ja asiantuntevaksi. Kyselyn kysymykseen 1. Millaista osaamista meillä on Satakunnan Yritystilissä? Ja mikä on parasta osaamista tilitoimistossamme? vastattiin usein sanoilla monipuolinen osaaminen, kokonaisvaltainen osaaminen, asiantuntijuus ja neuvonta. Vastauksissa todetaan myös, että osaamista edesauttaa työnantajan mahdollistama kouluttautuminen. Yhtiön parhaaksi osaamiseksi nähdään peruspalvelujen, kuten kirjanpito- ja palkanlaskenta lisäksi neuvonta, asiakaspalvelu sekä kokonaisvaltainen taloushallinnon osaaminen.

Kyselyn kysymys 2. oli: Missä koen itse onnistuneeni? Mistä olen saanut asiakkailta kiitosta? Yhteenvedona tämän kysymyksen vastauksista, kokee henkilökunta onnistuneensa työssään saaden asiakkailta kiitosta erityisesti hyvästä, nopeasta ja asiantuntevasta asiakaspalvelusta. Kysymyksessä 3. kysyttiin näkemyksiä siitä, miksi meille kannattaa tulla asiakkaaksi sekä miten ja miksi suosittelisi tilitoimistoamme yrittäjäystävälleen. Vastausten mukaan tilitoimistomme kilpailuetuja ovat asiakaslähtöinen, kokonaisvaltainen ja

asiantunteva palvelu, hyvä asiakaspalvelu sekä asiakkaalle nimetyt henkilökohtaiset asiantuntijat.

Kyselyssä kysyttiin myös, onko organisaatiossa sellaista osaamista, joka on jäänyt hyödyntämättä ja josta voisi saada asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun. Tuloksen ei tullut ilmi osaamisressurssissamme hyödyntämättömiä kyvykkyyksiä. Muutamissa vastauksissa todettiin tilintarkastus- ja isännöintipalvelut uusiksi mahdollisiksi palveluiksi, mutta henkilökunnallamme ei ole näihin vaadittavia tutkintoja suoritettuna. Sen sijaan lisäpalveluina voisimme tarjota entistä näkyvämmiin ja laajemmin dokumenttien laadintaa ja asiakaskoulutuksia. Kyselyn viimeinen kysymys oli: missä olemme epäonnistuneet? Henkilökunnan vastausten mukaan tilitoimiston näkyvyyttä ja tunnettuutta tulisi kasvattaa ja asiakaspysyvyyteen pitäisi lisätä huomiota. Lisäksi uusien asiakkaiden aloitusprosessissa todetaan olevan parantamisen varaa.

6.2 Delfoi tulokset

Tutkimus toteutettiin eDelphi verkko-ohjelmistolla. Paneelin kutsuttiin yhteensä 150 asiantuntijaa, joista 12 kpl hyväksyi kutsun ja liittyi paneeliin. Kutsutut asiantuntijat olivat tilitoimistojen edustajia, tilintarkastajia, taloushallintoalan kouluttajia, ohjelmistokehittäjiä sekä muita tilitoimistoalaa tuntevia. Tutkimuksen erillisiin kysymyksiin saatiin vastauksia yhdestä viiteen, mikä kertoo, että osa panelisteista vain seurasi paneelia tai sitten vastasi vain osaan kysymyksistä. Tutkimukseen liittyneiden panelistien joukko koostui tilintarkastajista ja tilitoimistojen edustajia eli panelisteiksi ei saatu niin laajaa asiantuntijajoukkoa kuin toivottiin.

Tehdyn Delfoi-kyselyn ensimmäinen kierros sisälsi kolme avovastauksin kommentoitavaa kysymyskokonaisuutta (liite 2). Kysymykset olivat:

1. Miten tilitoimistojen toimintaympäristö muuttuu ja mitkä tekijät vaikuttavat taloushallintoalan muutokseen? Miten tilitoimistojen palvelut muuttuvat tulevaisuudessa?

2. Mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoissa tulevaisuudessa, jotta yksittäiset yrittäjävetoiset tilitoimistot säilyttävät kilpailukykyä tilitoimistomarkkinoilla myös tulevaisuudessa?

3. Miten ja mitkä Sitran megatrendeistä 2023 liittyvät mielestäsi eniten tilitoimistotoimintaan?

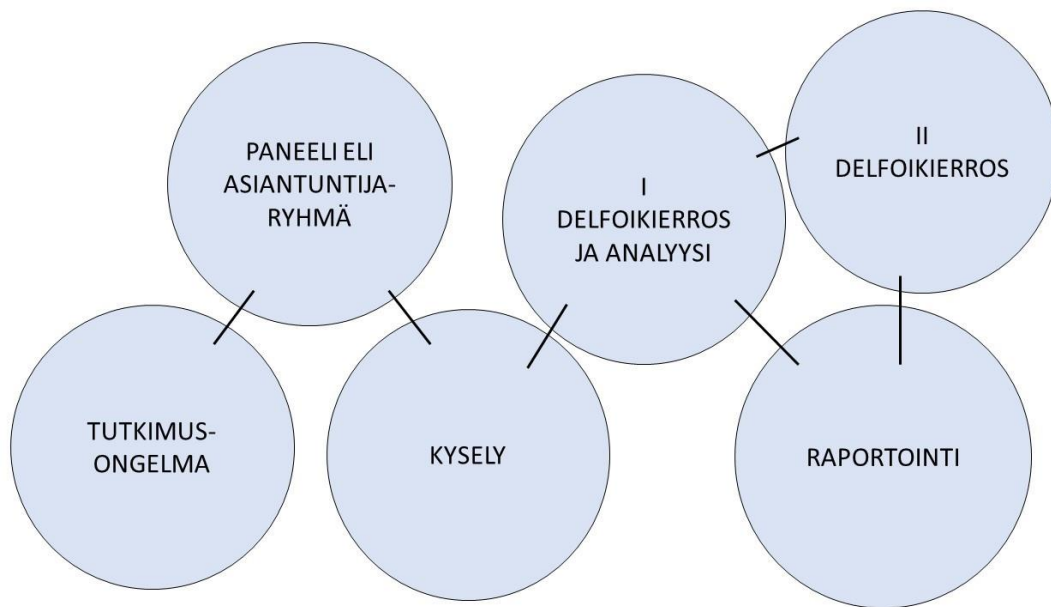
Paneelin ensimmäinen kierros oli avoinna 11.2.-28.2.2023.

Paneelin toinen kierros oli avoinna 9.3.-6.4.2023. Toisella kierroksella (liite 3) arvioitiin tulevaisuusväitteitä, kuten:

- Mitä ovat tulevaisuuden palvelut tilitoimistoissa tekoälyn ja digitalisaation muuttaessa toimintoja?
- Onko tärkeämpää substanssiosaamisen kehittäminen vai tekninen osaaminen?
- Millä keinoin taataan monipuolinen osaaminen, jos se on yksi tilitoimistojen kilpailuetu?
- Fokusoituminen, Onko tiettyyn segmenttiin tai toimialaan keskittyminen ehto tulevaisuuden tilitoimistoille?
- Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tilitoimiston valintaan?
- Mitä ovat tulevaisuuden todennäköisiä tilitoimiston kilpailuetuja?

Osaan toisen kierroksen kysymyksistä vastattiin avovastauksin ja osaan kysymyksistä oli annettu valmiita valittavia vastausvaihtoehtoja.

Alla on kuvattuna Delfoi-tutkimus vaiheittain (kuva 6).



Kuva 6. Delfoi-tutkimusmenetelmä vaiheittain

Ensimmäisen kierroksen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten tilitoimistojen palvelut muuttuvat tulevaisuudessa. Vastauksissa tuli selväksi, että digitalisaatio on jo muuttanut palveluja ja robotiikka yhdessä sähköisen taloushallinnon kanssa vaatii sekä vaativampaa substanssiosaamista että tietoteknisiä taitoja. Toinen ensimmäisen kierroksen kysymyksistä kartoitti ajatuksia tulevaisuuden tilitoimiston kilpailueduista. Neuvova palvelu ja laajat palvelukokonaisuudet sekä nimenomaan erikoistuminen oman palvelurakenteen mukaan nähtiin tilitoimistojen tulevaisuuden palveluina molempien kysymysten vastauksissa. Palvelujen konseptointi nähtiin tärkeänä sekä asiakkaan palvelun että tilitoimiston tuottavuuden näkökulmasta. Palveluita pitää pystyä toteuttamaan nopealla vasteajalla ja tehokkaasti. Monipuolista osaamista tarvitaan. Yksilön osaaminen ja verkostoituminen ovat olennaisia tulevaisuudessa. Tilitoimistojen tulee menestyäkseen panostaa työntekijöiden palkkaukseen, etuihin ja viihtyvyyteen sekä työnantajamielikuvaan, koska tekijäpula nähtiin tulevaisuuden faktana.

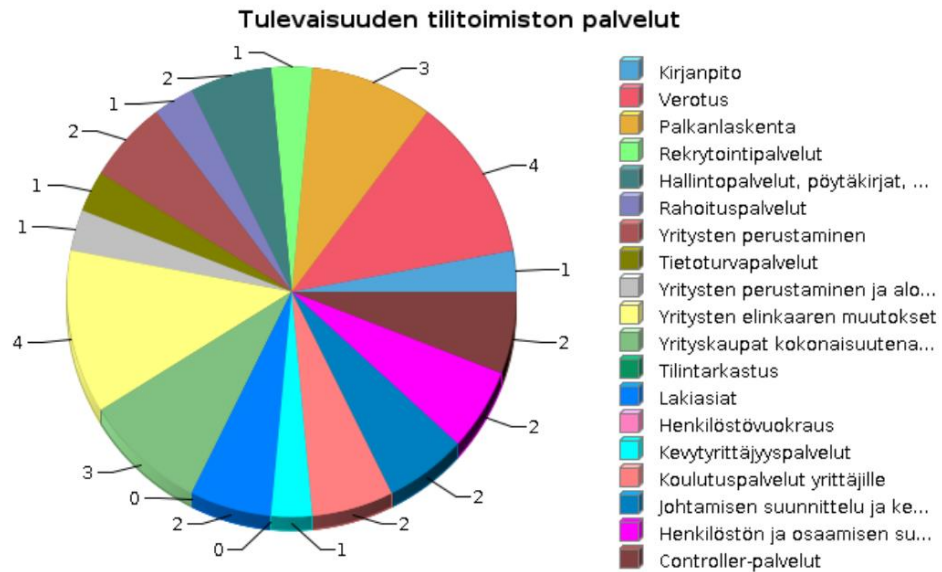
Ensimmäisen kierroksen viimeinen kysymys koski viimeisten megatrendien liittymistä tilitoimistotoimintaan. Vastauksissa nähtiin megatrendien

vaikuttavan laajasti tilitoimistotoimintaan, kuten liiketoimintaympäristön muutoksilla yleensä tapana on. Suurimmat vaikutukset arvioitiin olevan talouden perustan muutoksilla sekä teknologian kehittymisellä. Tekniikan kehittyminen edesauttaa myös ympäristövastuullisuutta niin toimistotoiminnoissa kuin etätyömahdollisuuksienkin kautta. Vastauksissa nousivat esiin myös hyvinvoinnin haasteet ja tietoinen osaajapula.

Delfoin ensimmäisen kierroksen tutkimustuloksena kokonaisuudessaan voidaan todeta, että osaaminen, neuvova palvelu ja tarjottavat lisäarvopalvelut ovat merkityksellisiä tilitoimistoissa tulevaisuudessa. Substanssiosaamisen vaativuustaso nähdään kasvavan robotiikan lisääntyessä. Työntekijäviihtyvyys ja työnantajakuva ovat asioita, joihin on panostettava, jotta tilitoimisto onnistuu työntekijämarkkinoilla, sillä työntekijäpula nähdään varmana tulevaisuudessa.

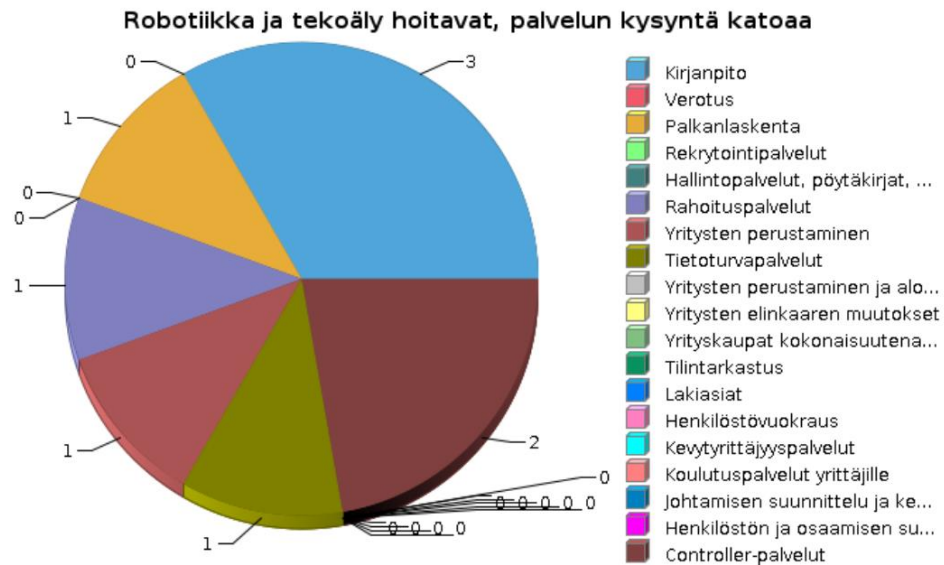
Toisen kierroksen kysymysten tavoitteena oli arvioida ensimmäisellä kierroksella vastaukseksi saatuja tulevaisuusväitteitä ja syventää vastauksia mahdollisiksi tilitoimistojen tulevaisuuden palveluiksi ja kilpailueduiksi. Ensimmäisessä kysymyksessä panelistit saivat raahata erilaisia palveluja mielestään sopivaan laatikkoon. Laatikot olivat: 1.tulevaisuuden tilitoimiston palvelut, 2.palvelut, jotka hoituvat tekoälyn ja robotiikan avulla yrittäjän itse hoitamana ja 3. palvelut, jotka kannattaa antaa muiden tahojen hoidettavaksi.

Tutkimustulosten mukaan tilitoimistojen tulevaisuuden palveluina nähdään erityisesti yritysten elinkaaren muutokset, verotukseen liittyvät palvelut sekä palkanlaskenta (kuva 7). Kuvassa numerot kertovat miten monta kertaa palvelu on raahattu kyseiseen laatikkoon. Vastauksissa on paljon hajontaa. Hajonnan voidaan toisaalta ajatella kertovan siitä, että tulevaisuuden tilitoimistojen toiminta ja palvelut voivat olla hyvin monipuolisia.



Kuva 7. Tulevaisuuden tilitoimiston palvelut

Niin kauan kuin on puhuttu reaaliaikaisen verotuksen tulemisesta, on puhuttu myös kirjanpidon ja tilitoimistojen tarpeettomuudesta. Tähän pohjaten ei ole yllätys, että kirjanpito- ja tilitoimistopalvelut nähdään katoavan tekoälyn ja robotiikan kehittymisen myötä. Yllättävää sen sijaan on, että controller-palveluidenkin nähdään katoavan (kuva 8). Jo ensimmäisellä kierroksella saatujen vastausten mukaan yksi mahdollinen tulevaisuuden kilpailuetu voi olla erikoistuminen. Erikoistua voisi joko asiakkaiden mukaan esimerkiksi tietyille toimialalle palveluja tarjoten tai oman palvelurakenteen mukaan esimerkiksi tarjoamalla rutiinipalveluita tehokkaasti ja edullisesti. Toisaalta juuri rutiinipalvelujen, kuten kirjanpidon nähdään poistuvan tarpeettomina tilitoimistojen palvelujen valikoimasta robotiikan ja tekoälyn kehittymisen myötä (kuva 8).

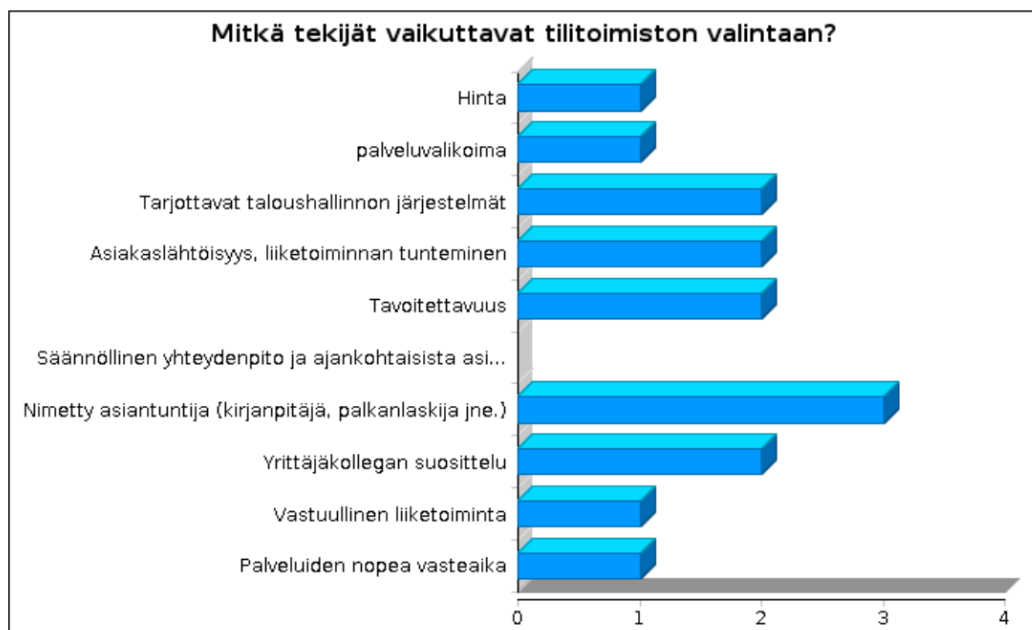


Kuva 8. Robottiikan ja tekoälyn myötä katoavat tilitoimistojen palvelut

On kuitenkin ymmärrettävää, että raportointijärjestelmät tuottavat tulevaisuudessa tekoälyn avulla controller-tietoa automatisoidusti. Controller-palveluiden tulevaisuus selvästi jakaa vastaajien ajatuksia tulevaisuudesta, sillä osa vastaajista asettaa nämä palvelut tulevaisuuden tilitoimiston palveluiksi.

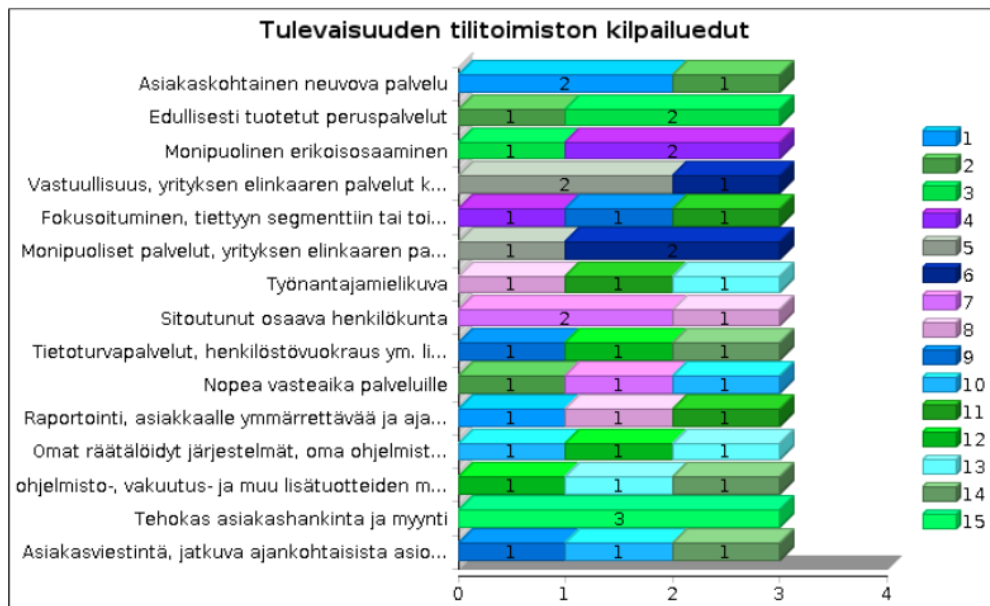
Seuraavaksi pyydettiin avovastauksia kysymyksiin: onko tietotyön aikakaudella substanssiosaamisen kehittäminen teknistä osaamista tärkeämpää ja voiko tekoäly korvata substanssiosaamisen. Panelistit olivat hyvin yksimielisiä siitä, että kumpaakin tarvitaan. Tekoäly prosessoi nopeasti tietoa tietolähteistä ja sen avulla saadaan automatisoitua paljon tehtäviä. Inhimillistä päättelykykyä ja tulkintaa tarvitaan edelleen erityisesti palkkahallinnon ja verotuksen asioissa. Edelleen osaamiseen liittyen kysyttiin, miten suurilla henkilömäärillä tai mahdollisilla muilla toimintamalleilla voidaan mahdollistaa osaamisen monipuolisuus tulevaisuuden tilitoimistossa. Panelistien vastauksissa korostui verkostojen merkitys. Tulevaisuuden tilitoimiston ennustettiin tarvitsevan yhä laajempaa osaamista. Laajempi osaaminen ja kokonaisvaltaiset palvelut mahdollistuvat osaajien verkostoitumisen kautta.

Kysyttäessä tilitoimistovalintaan vaikuttavista tekijöistä, päättelivät alan asiantuntijat, että erityisesti nimetty asiantuntija, tavoitettavuus, asiakaslähtöisyys ja liiketoiminnan tunteminen (kuva 9) ovat merkittävimpiä tekijöitä. Panelistit saivat valita vaihtoehdoista viisi tekijää, joilla uskoi olevan eniten vaikutusta palveluntarjoajan valintaan. Numeroasteikko kertoo valintojen määrän. Tutkimustulos on samanlainen, kuin kohdeyhtiön asiakastyytyväisyyskyselyssä asiakailta kysyttäessä. Yhteenvetona voidaan todeta, että palvelun on siis oltava yksilöitävissä ja asiointin tulee olla helppoa.



Kuva 9. Yrittäjän tilitoimistovalintaan vaikuttavat tekijät alan asiantuntijoiden mukaan

Delfoin tulos tulevaisuuden tilitoimiston kilpailueduiksi ei ole mitenkään selvä. Viimeisen kysymyksen vastauksessa panelistien tuli asettaa vaihtoehdot siihen järjestykseen, minkä kokivat tulevaisuuden kilpailuetuna todennäköisimmäksi. Numero 1 oli todennäköisin ja 15 epätodennäköisin. Kuvassa värikoodi kertoo annetun arvon ja numero väripalkin päällä valintojen määrän. Hajonta on vastauksissa suuri (kuva 10).



Kuva 10. Tulevaisuuden tilitoimiston kilpailuedut.

Korkeimmalle nousee asiakaskohtainen palvelu. Myös monipuolinen erikoisosaaminen nousee kärkipäähän, mikä käy ilmi myös muiden kysymysten vastauksista. Mielenkiintoista on, että edullisesti tuotetut peruspalvelut nousevat hyvin korkealle, mutta toisaalta aiemmissä vastauksissa oletetaan peruspalveluiden katoavan. Vastaajat näkevät tulevaisuuden siis hyvin eri tavoin. Mielenkiintoista on myös se, että tehokas asiakashankinta ja myynti jäävät kilpailuetuna jumbosijalle.

Kaiken kaikkiaan toteutettu delfoi-tutkimus ei antanut toivottua selkeää kuvaa tilitoimistojen toimintojen tulevaisuudesta ja kilpailueduista. Vastaukset jäivät vähäisiksi ja saaduissa vastauksissa oli suuri hajonta.

6.3 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on erityisen tärkeää, että otos on edustava ja riittävän suuri, vastausprosentti on tarpeeksi korkea ja asetetut kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Mittauksen

luotettavuuden tärkein edellytys on, että tutkimus on tehty tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaan. Aineistoa hankittaessa syntyneet erilaiset virheet alentavat luotettavuutta. Tutkimusaineiston laatuun vaikuttavia mahdollisia virheitä ovat käsittely- ja mittausvirheet, peitto- ja katovirheet sekä otantavirheet. (Heikkilä, 2014, s. 176–180.)

Kehittämistyössä toteutettujen kyselyiden vastausprosentti on hyvä ja niiden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Asiakastyytyväisyyskyselyn vastausten pohjalta tiedetään, mitä asiakkaat odottavat tilitoimistolta ja millä perusteella he valitsevat tilitoimiston. Asiakastyytyväisyyskysely vastaa sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Henkilöstölle tehty osaamisen ja kykyjen kysely ei tuloksena anna suoraan mitään uutta innovatiivista tulevaisuuden kilpailuetua, mutta vastaa kuitenkin kyselylle asetettuihin kysymyksiin. Toteutettujen kyselyiden vastausten pohjalta voidaan pohtia kohdeyhtiön toimintaa ja toiminnan kehittämisen tarpeita tulevaisuudessa ja saada pohjaa yhtiön tulevaisuusstrategialle.

Delfoin osalta tutkimustyössä oli useita haasteita. Osallistuneita panelisteja saatiin aktivoitua harmittavan vähän ja panelistit edustivat alaa suppeasti. Panelistit koostuivat tilintarkastajista ja tilitoimistojen asiantuntijoista, mutta esimerkiksi ohjelmistotoimijoita tai viranomaistoimijoita ei saatu paneeliin mukaan. Erityisesti järjestelmien kehittämisessä mukana olevien henkilöiden osallistuminen paneeliin olisi voinut tuoda tutkimuksen vastauksiin uusia poikkeavia näkökulmia. Vastauksia kysymyksiin saatiin vähemmän kuin panelisteja ilmoittautui mukaan eli useat panelisteista jäivät vain seuraajan rooliin. Koska panelistien aktivointi ei onnistunut, ei tutkimuksen delfoi-kierroksia lisätty. Delfoin kysymykset ja väittämät vastasivat tutkimusmenetelmälle asetettuihin kysymyksiin, mutta antaakseen vahvan luotettavuuden olisi vastaajia ja delfoi-kierroksia tarvittu lisää. Lisäkierroksilla olisi voitu tehdä hypoteesien testausta syvemmin. Kuten Heikkilä (2014, s. 180–181) kirjoittaa, hypoteesien testauksessa pyritään selvittämään tiettyjen ennakkokäsitysten ja perusteltujen väittämien eli hypoteesien paikkansapitävyyttä jossakin perusjoukossa. Hypoteesit ovat teoriaan tai aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuvia olettamuksia

joidenkin asioiden välisistä suhteista. Ensimmäisten kierrosten vastausten perusteella saatuja hypoteeseja olisi voitu testata lisäkierroksilla.

6.4 Tulevaisuuden odotukset

Tekoäly tuskin vie taloushallintoalan ammattilaisilta työtä kokonaan, vaan algoritmit toimivat asiantuntijoiden tehoassistentteina tuottaen ja lukien dataa. Tilitoimistojen asiantuntijoiden tehtäväksi jää asiakkaan ohjaus ja neuvonta sekä raportoinnin tiedon selventäminen asiakkaalle. Muutos edellyttää henkilökunnalta paljon. Tulevaisuuden tilitoimiston asiantuntijalta vaaditaan erityisen hyviä asiakaspalvelijan taitoja, erityisasioiden substanssiosaamista, kykyä verkostoitua ja luoda asiantuntijaverkostoja oman työn ja riittävän laajan ja monipuolisen osaamisen varmistamiseksi. Osaavasta henkilöstöressurssista on jo nyt pulaa markkinoilla, ja haasteet kasvavat vaadittavien ominaisuuksien muuttuessa entisestään. Henkilöstöressurssi on oletettavasti tulevaisuudessa tilitoimiston tärkein resurssi ja vaade asiakastyytyvyydelle.

Korkiakoski (2023) kirjoittaa kirjassaan *Huomisen asiakas*, että paras tapa varmistaa henkilökunnan hyvinvointi on pitää asiakkaat tyytyväisenä. Itse ajattelen, että henkilökunnan hyvinvointi pitää myös asiakkaat tyytyväisinä, kun henkilökunnalla on osaamista, intoa ja tarmoa palvella asiakaskuntaa hyväntuulisena ja energisenä. Siksi panostaminen henkilökunnan jaksamiseen kannattaa.

Korkiakoski (2023, s. 204–209) on haastatellut kirjaansa *Huomisen asiakas* muun muassa Hanna Viitaa, Nevel Oy:n vastuullisuus- ja viestintäjohtajaa, joka on ollut rakentamassa Nevelin uutta brändiä ja asiakaskokemuksen strategiaa sekä Mika Vehviläistä, Cargotec Oy:n toimitusjohtajaa. Hanna Viidan mukaan huomisen asiakas arvostaa perusasioita, kuten yhteydenpitoa ja sujuvaa arjen toimintaa. Viidan mukaan tärkeintä on tiedon saatavuus, läpinäkyvyys ja rehellisyys sekä kohtaaminen. Kohtaamisen ei tarvitse välttämättä tapahtua kasvokkain ja pienetkin yhteydenotot ovat merkityksellisiä. Nämä Viidan väitteet ovat tunnistettavissa oikeiksi myös kohdeyhtiön

asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella. Mika Vehviläisen mukaan asiakasymmärrys, digitalisaatio sekä turvallisuus ja riskien hallinta korostuvat tulevaisuudessa. Myös ympäristökysymykset nousevat Vehviläisen mukaan keskiöön. Huomisen asiakas on digitaalisesti osaavampi, välittää ympäristöstä ja etiikasta. Yritysten olemassaolon syy nousee nykyistä tärkeämmäksi tekijäksi ja vastuullisuus tulee korostumaan. Edellä esitetyt tulevaisuuden odotukset korreloivat hyvin kehittämistyön delfoi-tulosten kanssa. Teorian ja tutkimusten yhteenvetona voidaan löytää tilitoimistojen tulevaisuuden kilpailueduiksi ainakin neuvontapalvelut, substanssiosaaminen, kehitettävät IT-ratkaisut ja uudet palvelualueet sekä uudet palvelumuodot. Näistä kukin toimija valitsee itselleen ja resursseilleen mahdolliset vaihtoehdot.

7 TULEVAISUUDEN STRATEGIA KOHDEYHTIÖSSÄ

Kohdeyhtiöllä on vahva omistajaohjaus ja aktiivinen hallitustyö on päätöksenteon keskiössä. Yhtiön missio ja arvot on määritelty omistajan, Satakunnan Yrittäjät Ry:n, omien arvojen ja tarkoituksen pohjalta. Satakunnan Yritystilii Oy:n missiona on tuottaa laadukkaita taloushallinto- ja neuvontapalveluja pien- ja mikroyrityksille sekä toimia taloudellisena tukena omistajalleen.

Yhtiölle laaditun hallinto-ohjeen mukaan tavoiteltavaa on, että yhtiön hallitus koostuu henkilöistä, joilla on riittävä ja monipuolinen osaaminen ja toisiaan täydentävä kokemus ja asiantuntemusta ja kykyä yhtiön toimivan johdon ohjaamiseen ja tukemiseen. Tämän hetken hallitus koostuu asiantuntijoista niin, että mukana on omistajayhdistyksen toimitusjohtaja, asianajaja, alan koulutuksen edustaja, asiakaskunnan edustaja ja lisäksi omistajan edustajalla on kokouksissa läsnäolo-oikeus. Hallituksen yleisenä tehtävänä on suunnata yhtiön toiminta niin, että se tuottaa pitkällä aikavälillä parhaan mahdollisen tuloksen omistajalleen. Tehtävän toteuttamiseksi hallitus viimeistelee yhtiön strategian ja keskustelee vuosittain sen ajantasaisuudesta ja hyväksyy vuosittain

strategian pohjalta yhtiölle toimintasuunnitelman ja talousarvion. Hallitus koontuu noin kahdeksan kertaa vuoden aikana valvoen tavoitteiden toteutumista.

Tilitoimistoala on ollut murroksessa jo useamman vuoden ja toimintaympäristön muutoksia tuleekin tarkkailla herkästi. Digitalisaatio, polarisoituminen, vastuullisuus, epävarmuus, etäpalvelujen yleistyminen ja palvelujen ulkoistaminen ovat vain esimerkkejä muutoksista. Yhtiöllä on olemassa oleva strategia. Tämän kehittämistyön tuloksena yhtiön strategiaa on päivitetty vastaamaan tulevaisuuden muutoksiin. Yhtiön kilpailuetuja ovat olleet ihmisläheinen palvelu ja laajat neuvontapalvelut, mitkä ovat mahdollistuneet omistajan avulla muodostuvan kumppaniverkoston avulla. Tärkeimmät arvot yhtiöllä ovat palvelu, luotettavuus ja kehittyvyys. Tärkeimpinä resursseina ovat sitoutunut ammattitaitoinen henkilöstö ja nykyaikaiset ohjelmistot.

7.1 Kohdeyhtiön visio

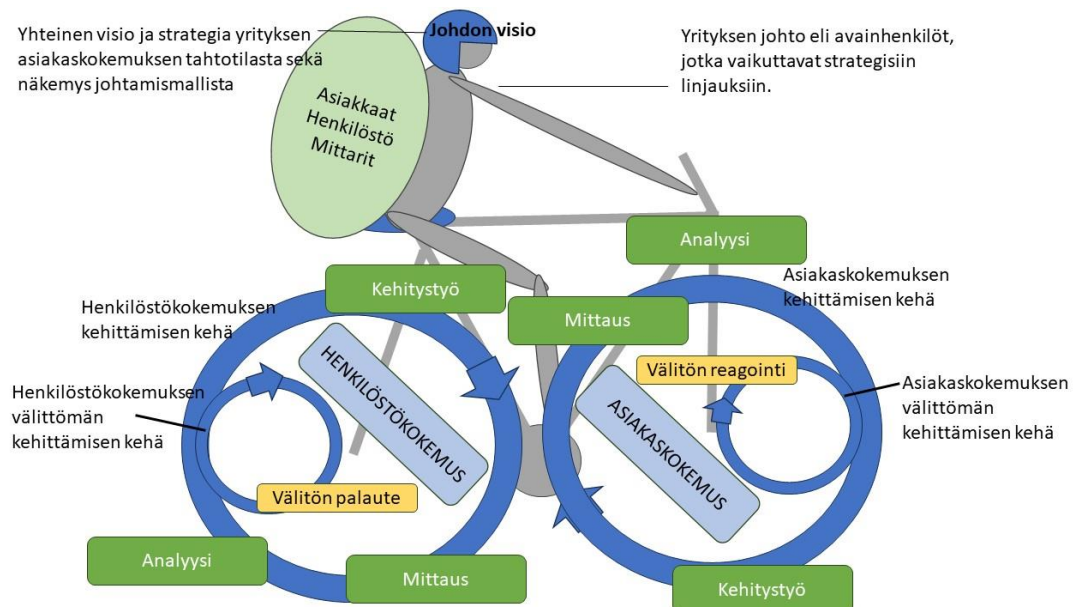
Yrityksen vision tulee olla selkeä ja voimakas. Sen tulee innostaa ja tukea strategioitten tukemista. (Tuominen, 2021, s. 40).

Kohdeyhtiön visiona on olla hyvämaineinen menestyvä tilitoimisto, joka auttaa asiakkaitaan menestymään paremmin. Visio on tiivistetty kolmeen lauseeseen:

- Haluamme tehdä taloushallinnosta asiakkaalle helppoa ja ymmärrettävää.
- Haluamme antaa yrittäjälle aikaa tehdä sitä minkä he parhaiten osaavat - yrittää.
- Haluamme olla palveleva tilitoimisto ja yrittäjän neuvova ja liiketoimintaa kehittävä kumppani.

Strategian avulla halutaan vision toteutuvan. Kohdeyhtiön olemassa oleva visio on toimiva myös tulevaisuudessa.

Korkiakoski (2023) kuvaa kirjassaan Huomisen asiakas, miten vision tulee ohjata strategisia linjauksia ja lopputuloksena koko toimintaa tulevaisuudessa entistä enemmän asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen kautta. Alla oleva kuva (Kuva 11) kertoo havainnollisesti, että yrityksen johto määrittelee yrityksen strategian ja vision asiakaskokemuksen tahtotilasta sekä näkemyksen johtamismallista. Sekä henkilöstökokemusta että asiakaskokemusta tulee mitata ja analysoida säännöllisesti sekä kehittää kumpaakin välittömästi mitauksen pohjalta. Jos jompikumpi, asiakas- tai henkilöstökokemus ei ole hyvä, hidastuu toiminnan tahti nopeasti.



Kuva 11. Polkupyörämalli henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen riippuvuudesta (Korkiakoski, 2023, s. 38.)

Yhtiön vision tuleekin olla tulevaisuudessa entistä enemmän sekä asiakkuus että henkilöstölähtöinen. Kohdeyhtiön vision pohjana on hyvän asiakaskokemuksen vaativia asioita, joissa onnistuakseen on oltava myös hyvä henkilöstökokemus.

7.2 Kohdeyhtiön resurssit

Kohdeyhtiö on pieni toimija, ja kilpailuetua tulee etsiä resurssilähtöisesti. Kohdeorganisaation tärkein ja suurin resurssi on osaava, asiantunteva ja itseään kehittävä henkilökunta. Tekniikkaa ja teknologiaa on kaikkien saatavilla. Osajapula, ihmisten muuttuneet arvoperusteet ja teknologian mahdollistama alueettomuus ovat asioita, jotka pakottavat yritykset panostamaan henkilöstöviihyvyyteen ja työntekijäkuvaan, jotta riittävä resurssi turvataan.

Resurssiperustaisen kilpailuedun löytämiseksi tulee tunnistaa organisaation resurssit ja omat kyvykkyydet. On arvioitava näiden potentiaali kilpailuedun luomiseen. Lisäksi ympäristön mahdollisuudet tulee ottaa huomioon. On tärkeä tunnistaa resurssivajeet sekä lisätä, päivittää ja täydentää yrityksen resurssiperustaa. Resurssit itsessään eivät ole tae kilpailuedun löytymiselle. Ydinosaamista, kyvykkyyttä ja resursseja jalostetaan ja muotoillaan niin, että tuotetaan uniikkia ja yliveraista palvelua. Osaamispääomasta, organisaation yhteisestä osaamisesta kasvaa kilpailuetu. (Vierula, 2021, s. 107–109). Tulevaisuudessa osaamispääoman kasvattamiseksi ja monipuolistamiseksi ovat verkostot ehdottoman tärkeitä.

Leenamaija Ojala kirjoittaa teoksessaan *Osaamisesta kilpailuetu* (2008), että organisaation osaaminen on yhä tärkein resurssi, jonka avulla organisaatio menestyy, saavuttaa tavoitteet ja kehittyy pidemmälläkin aikavälillä. Ojala nimittää osaamisen osaamispääomaksi, joka muodostuu henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. Henkilöpääoma koostuu ihmisistä ja heidän yhteisestä osaamisestaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta ja verkostosta. Rakennepääomalla Ojala tarkoittaa yrityksen henkisiä rakenteita, järjestelmiä, toimintatapoja ja kulttuuria. Suhdepääoma koostuu sidosryhmistä, osaamiskumppaneista, jotka täydentävät yrityksen osaamista tai joiden kanssa osaamista voidaan kehittää. Ojala arvioi, että osaamisen kehittäminen on teknistä osaamista tärkeämpää tietotyön aikakaudella. Hän painottaa koko organisaation yhteisen osaamisen kehittämistä yksilöiden kehittämisen rinnalla. Ojalan mukaan osaamiskartoituksissa selvitetään usein, mitä eri osastot osaavat, mutta vähemmällä huomiolla

jää sen selvittäminen, mitä organisaation tulisi kokonaisuutena osata. Eli vaikka tehdään asioita oikein, tehdäänkö oikeita asioita.

Yrityksen menestyminen ja saatu asiakaspalaute osoittavat asioiden teke- mistä asiakkaiden mielestä oikein. Arvo, johon kilpailuetu luodaan, pitää löytää tekijöistä, jotka ovat asiakkaille arvokkaita.

7.3 Kohdeyhtiön kilpailuedut ja tulevaisuuden strategia

Kohdeyhtiön kilpailuetutekijöitä ovat sitoutunut, osaava ja kehittyvä henkilökunta, yhtiön toimintakulttuuri sekä omistajan kautta rakentunut kumppaniverkosto. Myös omistus pohja itsessään on kilpailuetutekijä. Yrittäjäjärjestöllä on pitkä historia yrittäjien etujen ajajana. Yrittäjäjärjestö omistajana edesauttaa luottamuksen rakentumista ennen kaikkea asiakassuhteen alussa. Kohdeyhtiön toimintakulttuuri on rakennettu yhdessä omistajan kanssa. Toiminnan lähtökohtana on yrittäjyyden edistäminen. Palvelut rakennetaan ja toimintatavat valitaan ensisijaisesti yrittäjien tarpeiden mukaan, mutta toki taloudellisesti. Kohdeyhtiön odotetaan kasvavan hyvin maltillisesti oman toimintansa kautta ja tuotto pyritään pitämään vakaana. Näiden kilpailuetutekijöiden avulla rakentuvat yhtiön kilpailuedut: asiakkaalle helppo ja nopea tavoitettavuus sekä yksilöllinen, kattava ja kehittyvä neuvontapalvelu. Nämä kilpailuedut ovat kohdeyhtiön resurssien puitteissa mahdollisia ja tässä kehittämistyössä toteutettujen tutkimusten mukaan tulevaisuudessa valideja. Asiakastytyväisyyskyselyn vastausten perusteella on näissä jo pitkälle onnistuttakin.

Tavoitettavuus nousi sekä asiakastytyväisyyskyselyssä että delfoissa yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä, kun valitaan tilitoimistoa. Omakohtainen kokemukseni on, että huono tavoitettavuus on monesti ollut tilitoimiston vaihdon peruste asiakkailta, kun olen kysynyt mihin eivät entisessä palveluntarjoajassa ole tyytyväisiä. Maailma on hektinen ja ihmiset on totutettu samaan nopeasti tietoa ja vastauksia kysymyksiin. Tavoitettavuus tulee olla helppoa ja nopeaa. Asiakkaalle helppo tavoitettavuus tarkoittaa, että hän tuntee, että juuri hänen

toimintansa tunnetaan. Asiakas tahtoo tietää kuka hänen asiakkuuttaan hoitaa. Hän haluaa tarvittaessa saada henkilökohtaisen yhteyden nopeasti juuri hänen asiakkuuttaan hoitavaan henkilöön. Moni alan isoista toimijoista on siirtynyt toiminnassaan tiimimalliin ja asiakkaalle ei enää anneta varsinaisen tekijän yhteystietoja, vaan ensisijainen yhteydenotto tehdään tiimiesimiehelle tai asiakkuus- tai palvelupäällikölle. Järjestelmätoimittajien kehittämät tiketöinti-palvelut auttavat tilitoimistoja töiden tasaamisessa ja helpottavat sijaistamistilanteissa, mutta tekevät samalla palveluista asiakkaalle kasvotonta. Tällaisessa toimintamallissa asiakkaan luottamuksen rakentaminen on vaikeaa.

Tilitoimiston toimintaa tulee kehittää aktiivisesti asiakaslähtöisesti asiakkaiden kokemukset ja näkemykset hyödyntäen, koska asiakas on yrityksen tärkein olemassaolon syy. Asiakastyytyväisyysmittausta tulee toteuttaa vähintään puolivuositain, jotta tiedetään, mitä asiakkaat meiltä toivovat ja miten hyvin on onnistuttu palvelulupauksessa. Kilpailuetua rakennetaan asiakaskokemuksella. Asiakasymmärrystä tulee kehittää ja asiakaskokemusta johtaa organisoitusti niin, että säilytetään olemassa olevat asiakassuhteet. Sillä todennäköisesti on helpompi säilyttää vanhat asiakassuhteet, kuin luoda tilalle uusia asiakkuuksia tilitoimistoalalla. Lisäksi onnistuneet asiakaskokemukset johtavat monesti suositteluun ja siten uusiin asiakkuuksiin.

Palvelumuotoilu tulee tehdä asiakkaille näkyväksi. Asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaat eivät ole tietoisia kaikista saatavilla olevista palveluista. Palvelut on suunniteltava niin, että ne kattavat asiakkaiden ja markkinoiden odotukset kilpailukykyisellä tavalla. Asiakasviestintä on avainasemassa tiedottamisessa.

Koska kohdeorganisaation tärkein resurssi on osaava, asiantunteva ja itseään kehittävä henkilökunta, on oppiva organisaatio yksi sen tärkeimmistä strategiatyökaluista. Oppivan organisaation tulee edistää jäsentensä oppimista ja pitää heidät motivoituneina. Samalla organisaation tulee kehittää itseään ja tarpeen mukaan muuttaa toimintatapojaan ja uudistaa kilpailukykyään. Kohdeorganisaatiossa vision ja strategian tulee muovautua organisaation jäsenten, ei pelkästään johdon, yhteisen kanssakäymisen ja keskustelun tuloksena.

Yhteisestä tahtotilasta tulee näin asia, jonka ihmiset haluavat aidosti saavuttaa. Toisaalta taas yhtiön strategia, arvot, tavoitteet ja visio luovat pohjan oppimisen kehittämiseksi. Ilman kokonaisvaltaista strategiaa ei organisaatio voi tietää, mitä sen tulisi tavoitella ja mitä sen tulisi osata tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti & Luoma, 2022, s. 175; Vuorinen, 2013, s. 177–182)

Nopeasti kehittämistä vaativia prosesseja kohdeyhtiössä ovat uusasiakashankinta ja uuden asiakkaan sisäänottoprosessi, mikä käy ilmi henkilökunnan osaamiskartoituksen yhteydessä. Uuden asiakkaan sisäänottoprosessin tulee olla toimiva, sillä asiakaskokemusta rakennetaan koko asiakkuuden ajan, mutta ensivaikutelma on monesti mieleenpainuvien.

Uutena asiana kohdeyhtiön päivitettyyn strategiaan lisättiin vastuullisuusasiat. Ympäristöasiat, turvallisuus ja toimintavarmuus ovat tekijöitä, jotka nykyisessä nopeasti muuttuvassa ja huonosti ennustettavissa olevassa maailmassa näytettyvät erityisen tärkeitä. Vastuullisuus voi olla jopa tulevaisuuden kilpailuetu. Se voi olla yhtiön kilpailuetu markkinointimielessä tai loppuasiakkaalle tuotettuna palveluna. Kun vastuullisuusasiat tehdään omaan organisaation toimiviksi, voi niitä myydä myös asiakkaille edelleen.

Nämä mahdollistavat toimivan strategian niin, että arvolupauksemme, missiomme ja sitä kautta visiomme toteutuvat. Voimme tarjota asiakkaillemme yksilöllistä, ihmisläheistä ja laadukasta palvelua sitoutuneen ammattitaitoisen henkilökuntamme ja kumppaniverkostomme avulla ja näin saamme asiakkaamme menestymään paremmin.

Kohdeyhtiön tulevaisuusstrategian pääperiaatteet on määritelty tässä kehittämistyössä. Strategia voidaan ja toteuttamisen kannalta on hyvä jakaa toiminnallisiin, syventäviin strategioihin. Tällaiset toiminnalliset strategiat, toimenpideohjelmat voisivat kohdeyhtiössä olla:

- markkinointi- ja myyntistrategia
- palvelujen kehittämisen strategia
- prosessien kehittämisstrategia

- henkilöstöstrategia
- kumppanuusstrategia
- vastuullisuusstrategia.

8 POHDINTA

Erottautumistekijät, kilpailuedut, löytyvät yhä useammin palvelun tai tuotteen laadusta ja asiakaskokemuksesta. Palveluliiketoiminnassa laatu ja asiakaskokemus syntyvät yleensä ihmisten tekemänä, inhimillisen pääoman avulla. Tulevaisuudessa tarvitaan siis sekä ihmisiä että teknologiaa. Teknologian avulla hoidettakoon rutiinityöt tehokkaasti. Osaavalle ihmiselle jää oma roolinsa. Kyvykkyudet luovat organisaation menestyksen. Menestyäkseen on organisaation pystyttävä luomaan kulttuuri, jossa saavutetaan sekä henkilökohtaiset että yhteiset tavoitteet.

Lisäksi pysyäkseen tulevaisuuden tilitoimistokilpailussa mukana, on toimintaympäristöä tarkkailtava ja kehittämistyötä tehtävä aktiivisesti, jotta voidaan sopeutua alati muuttuvaan tilanteeseen. Kehittämistyötä tulee tehdä asiakasta kuunnellen, asiakkaan tarpeiden mukaan, asiakaskokemuksen kautta. Asiakkaat tarvitsevat tulevaisuudessa entistä enemmän lisäarvopalveluita, perustoimintojen hoituessa automatisoidusti. Eri toimijoiden yhteistyöllä luotavat kumppaniverkostot takaavat asiakkaille monipuoliset lisäarvopalvelut. Kumppanuuksien ja yhteistyön avulla myös pienemmillä toimijoilla on mahdollisuus pärjätä tulevaisuuden kilpailussa.

Vastuullisuus tulee merkitsemään yrityksille ja henkilöille entistä enemmän. Valintoja tultaneen tekemään vastuullisuusasiat huomioon ottaen. Arvot kiinnostavat. Ympäristöasiat, sosiaalinen vastuu ja taloudellinen vastuu ovat kaikki toiminnassa huomioon otettavia arvoja, joista voi muodostua myös kilpailuetu.

Kehittämistyössä toteutetut tutkimukset eivät suoraan antaneet vastausta tulevaisuuden tilitoimiston kilpailueduiksi. Toisaalta saadut tutkimustulokset ovat keskenään samansuuntaisia ja yhdessä teorian kanssa näistä voidaan tehdä jotakin johtopäätöksiä. Kilpailuedut ovat toki yksilöllisiä ja voivat olla toisistaan hyvinkin poikkeavia. Paras kilpailuetu on innovatiivinen, täysin muiden palvelusta poikkeava ja sellainen ei yleensä paljastu tämän tyyppisessä tutkimuksessa. Tulevaisuustutkimuksessa etsitään tulevia trendejä ja niiden tulosten mukaan kukin voi etsiä itselleen ideaa ja innovaatiota. Jatkona tälle kehittämistyölle voisikin tutkia millaisia täysin uusia toimintamalleja taloushallintotalle tekoäly mahdollistaa tai miten tilitoimiston kilpailuetu voi rakentua vastuullisuuden varaan.

Tämän kehittämistyön tuloksilla on merkitystä ja hyödynnettävyyttä koko tilitoimistotoimialalla ja yrityksissä yleensä. Mikäli tilitoimisto tai muu yritys aikoo pysyä tulevaisuuden tilitoimistokilpailussa mukana, on toimintaympäristöä tarkkailtava ja kehittämistyötä tehtävä aktiivisesti, jotta voidaan sopeutua alati muuttuvaan tilanteeseen. Kohdeorganisaatio saa tutkimustyön kautta päivitetyn tulevaisuusstrategian.

LÄHTEET

Aalto, Hanna-Kaisa – Heikkilä, Katariina – Keski-Pukkila, Pasi – Mäki, Maija – Pöllänen, Markus (toim.) (2022) Tulevaisuudentutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Turku. Turun Yliopisto.

Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.

Basware Corporation. (2021) 10 Tärkeintä hankinnasta maksuun -trendiä.

Basware Corporation. (2021) Mitkä ovat taloushallinnon haasteet nyt ja trendit tulevaisuudessa. Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisalot/basware/mita-suunnittelu-johtaminen-ja-paatoksenteko-vaativat-talousjohdolta-juuri-nyt-nelja-tunnettua-talousjohtajaa-keskusteli-taloushallinnon-vallitsevista-haasteista/>

Dedolli-Yasa, Saranda. (2019) Tee maailmasta parempi paikka- opas vastuullisiin valintoihin. Helsinki. Viisas Elämä Oy

Dufva, M., & Rekola, S. (2023) *Megatrendit 2023*. Sitra. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#megatrendityon-eteneminen>

Dufva, M. ja Rowley, C. (2022) Heikot signaalit 2022 – Tarinoita tulevaisuudesta. Sitra.

Heikkilä, T. (2014) Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Heikkilä, T. (2019) Tampereen yliopisto. Haettu 29.8.2023 osoitteesta <https://www.tuni.fi/alustalehti/2019/01/16/tyoelaman-trendi-on-polarisaatio-ei-yleinen-prekarisaatio/>

Hiltunen, E. (2019) Tulossa huomenna: Miten megatrendit muokkaavat tulevaisuuttamme. Jyväskylä. Docendo Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S., Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta: B2B-johtajan opas. Helsinki. Alma Talent Oy.

Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen, K. (2016) Digiajan strategia. Helsinki. Alma Talent Oy.

Jalonen, H., Helander, N., Mäkelä, L. (2020) Arvostustalous – kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa. Tampere. Vastapaino.

Juuti, P. & Luoma M. (2022) Strateginen ajattelu ja johtaminen. PS-Kustannus.

- Kamensky, M. (2020) Strategia pähkinänkuoressa. Haettu 8.11.2022 osoitteesta <http://Strategia pähkinänkuoressa - www.kamensky.fi>
- Kauhanen, Juhani. (2012) Henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. (2014) Laadullinen. tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä. Jyväskylän ammatti-korkeakoulu.
- Kettunen, K. (2023) Digitalisaation edistäminen Suomessa. Valtionkonttori. <https://vimeo.com/803898166>
- Killström, M. (2020) Vetoa tunteisiin: luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki. Alma Talent Oy.
- Korkiakoski, K. (2016) Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki. Talentum.
- Korkiakoski, K. (2023) Huomisen Asiakas. Viro. Kauppakamari
- Koskinen, J. (2020) Relevant: Onnistutaan oppimalla. Helsinki. Ajantieto Oy.
- Könnölä, T., Rinne, P. (2001) Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki. Kauppakaari.
- Laine, K., Hulkkonen, V. (1994) Strategia: Ajatuksista tekoihin. Helsinki. Painatuskeskus Oy.
- Leskelä, M., Luomaranta J. (2023) Avoin strategia, suljettu strategia: miten strategiaa tulisi tehdä avoimuuden aikakaudella? Helsinki. Alma Talent.
- Linturi, H., Linturi, M., Jauhiainen, O. (2019) Delfoi-sarja 2/2019. Metodix Oy. Helsinki. Haettu 12.2.2023 osoitteesta <https://metodix.fi/2020/01/06/uudistuva-delfoi-metodi/>
- Logistiikan maailma. Haettu 6.9.2023 osoitteesta <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/vastuullinen-logistiikka/taloudellinen-ymparisto-ja-sosiaalinen-vastuu/>
- Mannermaa, M. (2004) Heikoista signaaleita vahva tulevaisuus. Helsinki. WSOY.
- Mannermaa, M. (1999) Tulevaisuuden hallinta. Porvoo. WSOY.
- Mayry, M., Peltola, E., Valkamo, J. (2021) Vaikuttava kuntastrategia. Kiss-publishing.
- Mitronen, L., Raikaslehto, T. (2019) Voittajan Strategia – Lyhytjänteisyydestä kestävään kehitykseen. Helsinki. Alma Talent Oy.

Montonen A., Viinikainen M. (2021) Asiakkaiden kokemat tarpeet tilitoimiston raportoinnille. <https://www.labopen.fi/lab-pro/asiakkaiden-kokemat-tarpeet-tilitoimiston-raportoinnille/>

Montonen A., Viinikainen M. (2021) Tilitoimistoalan tulevaisuudennäkymiä ja kilpailuetuja Etelä-Karjalassa. <https://blogit.lab.fi/labfocus/tilitoimistoalan-tulevaisuudennakymia-ja-kilpailuetuja-etela-karjalassa/>

Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J.(2018) Kehittämistyön Menetelmät. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Otala, L. (2008) Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WSOYpro.

Partti, Patrick. (2020) Tilitoimistoalan trendit vuodelle 2021. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/tilitoimistoalan-trendit-vuodelle-2021-patrick-partti>

Rautiainen M. (n.d) Kilpailukykyä vai kilpailuetua? Haettu 8.4.2022 osoitteesta <https://funnel.fi/2021/10/28/kilpailukyky-va-kilpailuetua/>

Remes, R. (2022) Vastuullisuusasiat tulevat työpöydälle. Tilisanomat 1/22. <https://tilisanomat.fi/tyo-ja-ura/satu-patari-ja-jari-huikku-vastuullisuus-asiat-tulevat-tyopoydalle>

Saarijärvi, H. (2020) Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä. Docendo.

Satakunnan Yritystili Oy. (2022) Visio ja Strategia.

Savolainen, T., Lehmuskoski, K. (2017) Digimuutos.fi: 10 huippujohtajan tarina muutosjohtamisesta. Turku. Hansaprint Oy.

Silván, S. (2006) Valppaus on valttia, heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki. Talentum.

Siukonen, T. & Neittaanmäki, P. (2019) Mitä tulisi tietää tekoälystä. Jyväskylä. Docendo.

Stark, L. (2021) Viisi askelta kestävään kilpailuetuun. <https://springadvisor.fi/insightit/insight-viisi-askelta-kestavaan-kilpailuetuun/>

Taloushallintoliitto Ry & Aula Research. (2022) Tutkimus taloushallinnon ulkoistamisesta.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, K. (2021) Tehoa ja laatua strategiseen johtamiseen. Change-Manager Pro.

Valtionkonttori. (2.3.2023) Valtiokonttorin näkemys digitalisaation edistämisestä Suomessa. (Webinaari). <https://vimeo.com/803898166>

Vierula, M. (2021) Löydä kilpailuetusi: käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Vilén, P. (2022) Ratkaisevat yhteisöt. kuinka merkittävät innovaatiot syntyvät. Helsinki. Alma Talent Oy.

Vilka, H. (2015) Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Villanen, J. (2020) Kehitä tai kuihdu: käsikirja muutoksessa pärjäämiseen. Keuruu. Otavan Kirjanpaino Oy.

Vuorinen, T. (2013) Strategiakirja - 20 työkalua. Talentum.

Vuorinen, T. , Huikkola T. (2023) Strategiakirja - 25 työkalua. Helsinki. Alma Talent.

Whittington, R. (2019) Opening Strategy: Professional Strategists and Practice Change, 1960 to Today. Illustrated Edition.

LIITE 1: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

LIITE 1: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Vastanneita yhteensä 40

1: Peruspalvelut, kuten kirjanpito sekä vero- ja tilinpäätösraportointi viranomaisille.

5 = palvelu on erinomaista	23
4 = palvelu on pääasiassa hyvää	16
3 = palvelun taso vaihtelee	1
2 = palvelun taso on toisinaan heikkoa	0
1 = palvelun taso on heikkoa	0
0 = en osaa sanoa	0

2: Minun on mahdollista saada johtamista tukevia palveluita, mitä?

Yrityksen taloutta koskeva raportointi (tulos, tunnusluvut, yrityksen taloudellinen tilanne)

Kassavirta-analyysit (rahan riittävyyden arviointi)	5
Projektiseuranta	5
Kustannuslaskenta	2
Verosuunnittelu	13
Budjetointi ja ennustaminen	4
Controller- tai talouspäällikköpalvelut	1
Henkilöstöjohtamisen palvelut	0
Johtoryhmätyöskentely	1
Ei mitään edellä mainituista	7

3: Saan neuvontaa ja konsultaatiota seuraavissa asioissa

Ohjelmistojen käyttö	14
Veroasiat	25
Liiketoiminta	8
Talouden seuranta, kannattavuus	14

HR-palvelut (esim. työsuhteen asiat, tes-tulkinnat)	7
Raporttien tulkinta	9
Tilitoimistoyhteistyö	20
En missään edellä mainituissa	1

4: Kokemani palvelu johtamista tukevissa sekä neuvonta- ja konsultaatiopalveluissa

5 = palvelu on erinomaista	14
4 = palvelu on pääasiassa hyvää	14
3 = palvelun taso vaihtelee	1
2 = palvelun taso on toisinaan heikkoa	0
1 = palvelun taso on heikkoa	0
0 = en osaa sanoa	11

5: Palkanlaskenta

5 = palvelu on erinomaista	15
4 = palvelu on pääasiassa hyvää	6
3 = palvelun taso vaihtelee	2
2 = palvelun taso on toisinaan heikkoa	0
1 = palvelun taso on heikkoa	0
0 = en osaa sanoa	17

6: Minulle on selkeää mitä ostamaani tilitoimistopalveluun kuuluu ja mitä siihen ei kuulu.

5 = kuvaa hyvin	16
4 = kuvaa melko hyvin	18
3 = kuvaa vaihtelevasti	5
2 = kuvaa melko huonosti	0
1 = kuvaa huonosti	1
0 = en osaa sanoa	0

7: Tilitoimisto ymmärtää liiketoimintaani.

5 = kuvaa hyvin	17
4 = kuvaa melko hyvin	16

3 = kuvaa vaihtelevasti	6
2 = kuvaa melko huonosti	0
1 = kuvaa huonosti	0
0 = en osaa sanoa	1

8: Minusta tuntuu, että asiakkuuteni on tilitoimistolle tärkeä.

5 = kuvaa hyvin	17
4 = kuvaa melko hyvin	17
3 = kuvaa vaihtelevasti	4
2 = kuvaa melko huonosti	1
1 = kuvaa huonosti	1
0 = en osaa sanoa	0

9: Minusta tuntuu, että voin esittää toiveita ja kehitysideoita tilitoimistolle ja ne otetaan huomioon tarjotussa palvelussa.

5 = kuvaa hyvin	11
4 = kuvaa melko hyvin	10
3 = kuvaa vaihtelevasti	4
2 = kuvaa melko huonosti	0
1 = kuvaa huonosti	1
0 = en osaa sanoa	14

10: Koen, että asiointi tilitoimiston kanssa on mukavaa, nopeaa ja helppoa.

5 = kuvaa hyvin	27
4 = kuvaa melko hyvin	11
3 = kuvaa vaihtelevasti	2
2 = kuvaa melko huonosti	0
1 = kuvaa huonosti	0
0 = en osaa sanoa	0

11: Mitkä tekijät vaikuttavat tilitoimiston valintaan?

Hinta	21
Palveluvalikoima	9
Tarjottavat taloushallinnon järjestelmät	9

Sähköinen toimintamalli	7
Tuttu kirjanpitäjä	19
Asiakaslähtöisyys	23
Tavoitettavuus	27
Säännöllinen yhteydenpito ja ajankohtaisista asioista tiedottaminen	13
Tilitoimisto tuntee asiakkaan liiketoiminnan	20
En osaa sanoa	0

12: Mitä palveluita toivoisin että tilitoimistoni nykyisten palveluiden lisäksi tarjoaisi?

liiketoiminnan kehittäminen	4
hallinnolliset asiat (esim. pöytäkirjat)	3
koulutus	1
järjestelmäkoulutus	1
talouspäällikköpalvelut / controllerpalvelut	0
kansainvälistyminen	0
veroneuvonta	11
budjetointi	1
kassavirtaennustaminen	0
HR-palvelut	0
Työsuhteen sopimusasiat	2
johtoryhmätyöskentely	0
toimistopalvelut	2
En osaa sanoa	25

13: Kuinka tyytyväinen olet tilitoimiston viestintään yrityksesi liittyvissä asioissa?

5 = palvelu on erinomaista	16
4 = palvelu on pääasiassa hyvää	21
3 = palvelun taso vaihtelee	2
2 = palvelun taso on toisinaan heikkoa	1
1 = palvelun taso on heikkoa	0
0 = en osaa sanoa	0

14: Yritykseni talouteen liittyvät raportit ja muu informaatio ovat selkeitä ja helposti käytettävissä

5 = kuvaa hyvin	15
4 = kuvaa melko hyvin	18
3 = kuvaa vaihtelevasti	3
2 = kuvaa melko huonosti	0
1 = kuvaa huonosti	0
0 = en osaa sanoa	4

15: Saan tilitoimistolta tietoa riittävästi seuraavista asioista:

Verotukseen liittyvät asiat	18
Taloushallinnon järjestelmät ja niiden kehitys/uudet toiminnot	12
Tilitoimistoyhteistyön ajankohtaiset asiat	15
Palveluvalikoima	7
Hinnoittelu	5
En osaa sanoa	14

16: Miten kuvailisit tilitoimistoa?

Perinteinen	10
Nykyaikainen	15
Edelläkävijä	1
Asiakaslähtöinen	15
Helposti lähestyttävä	26
Etäinen	0
Luotettava	21
Ystävällinen	25
Asiantunteva	23
Edullinen	4
Kallis	1
Huolehtiva	10
En osaa sanoa	2

17: Kuinka todennäköisesti suosittelisit tilitoimistoanne ystäville ja kollegoille?

5 = suosittelisin mieluummin	31
4 = suosittelisin tietyin varauksin	6
3 = neutraali / ei mielipidettä	3
2 = en todennäköisesti suosittelisi	0
1 = en suosittelisi missään tapauksessa	0
0 = en osaa sanoa	0

LIITE 2: E-DELFOI – KIERROS 1 KYSYMYKSET

TULEVAISUUDEN TILITOIMISTON KILPAILUEDUT

Tämän paneelin tarkoituksena on tutkia tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoalalla tilitoimistojen toiminnan ja palvelujen näkökulmasta. Paneeliin on valittu asiantuntijoita erilaisista organisaatioista ja eri tehtävistä, tarkoituksen saada monipuolinen näkemys tilitoimistojen tulevaisuudesta.

YAMK Kehittämistyöni tarkoituksena on hahmottaa, miten tilitoimistojen toimintaympäristö muuttuu, mitkä tekijät vaikuttavat taloushallintoalan muutokseen ja miten tilitoimistojen palvelut muuttuvat lähitulevaisuudessa. Kehittämistyön tavoitteena on näiden seikkojen kautta tutkia, mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoissa tulevaisuudessa, jotta tilitoimistot säilyttävät kilpailukykyänsä tilitoimistomarkkinoilla myös tulevaisuudessa.

Johdanto

Hyvä taloushallinnon asiantuntija,

Olen Miia Hietanen, tilitoimiston toimitusjohtaja ja YAMK-opiskelija johtamiseen ja palveluliiketoimintaan suuntautuen Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Teen kehittämistyötä, jonka aiheena on Tulevaisuuden tilitoimiston kilpailuedut. Teen kehittämistyöhöni liittyen eDelfoi tutkimusta, mihin olen valinnut panelisteiksi asiantuntijoita yritysmaailman ja taloushallinnon eri tehtävistä.

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan kysymyksiin. Vastaaminen tapahtuu avoimin vastauksin ilman määrämuotoa. Kirjatkaa siis ajatuksianne rohkeasti.

YAMK Kehittämistyöni tarkoituksena on hahmottaa, miten tilitoimistojen toimintaympäristö muuttuu, mitkä tekijät vaikuttavat taloushallintoalan muutokseen ja miten tilitoimistojen palvelut muuttuvat lähitulevaisuudessa. Kehittämistyön tavoitteena on näiden seikkojen kautta tutkia, mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoissa tulevaisuudessa, jotta tilitoimistot säilyttävät kilpailukykyänsä tilitoimistomarkkinoilla myös tulevaisuudessa.

Tämän paneelin tarkoituksena on tutkia tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoalalla tilitoimistojen toiminnan ja palvelujen näkökulmasta.

Paneeliin on valittu asiantuntijoita erilaisista organisaatioista ja eri tehtävistä, tarkoituksen saada monipuolinen näkemys tilitoimistojen tulevaisuudesta.

Tämä eDelfoi-tutkimus toteutetaan 2-3 kierroksena. Ensimmäisellä kierroksella haemme panelistien näkemystä tilitoimistojen tulevaisuudesta ja toisella kierroksella arvioimme tulevaisuusväitteitä. Tutkimuksen ensimmäinen kierros on avoinna 28.2.2023 saakka.

Olen iloinen, että osallistutte tutkimukseen.

Vastaan mielelläni, mikäli teillä on kysyttävää tutkimukseen liittyen.

Kiitän jo etukäteen vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Miia Hietanen

miia.hietanen@satakunnanyritystili.fi

1. Palvelut tulevaisuuden tilitoimistossa ?

Miten tilitoimistojen toimintaympäristö muuttuu ja mitkä tekijät vaikuttavat taloushallintoalan muutokseen?

2. Miten tilitoimistojen palvelut muuttuvat tulevaisuudessa?

Tulevaisuuden tilitoimistojen kilpailuedut?

Mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetutekijöitä tilitoimistoissa tulevaisuudessa, jotta yksittäiset yrittäjävetoiset tilitoimistot säilyttävät kilpailukykyensä tilitoimistomarkkinoilla myös tulevaisuudessa?

3. Megatrendit

Miten ja mitkä Sitran megatrendeistä 2023 liittyvät mielestäsi eniten tilitoimistotoimintaan?

Linkki: <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>

LIITE 3: E-DELFOI – KIERROS 2 KYSYMYKSET

Johdanto

Hyvä taloushallinnon asiantuntija,

Kiitokset vastauksestasi eDelfoi-tutkimukseni ensimmäiselle kierrokselle. Sain arvokkaita vastauksia. Panelisteina on mukana asiantuntijoita yritysmaailman ja taloushallinnon eri tehtävistä.

Pyydän teitä ystävällisesti vastaamaan vielä toisen kierroksen kysymyksiin.

YAMK Kehittämistyöni tarkoituksena on tutkia, mitkä ovat tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoissa tulevaisuudessa, jotta tilitoimistot säilyttävät kilpailukykyänsä tilitoimistomarkkinoilla myös tulevaisuudessa.

Tämän paneelin tarkoituksena on tutkia tulevaisuuden kilpailuetekijöitä tilitoimistoalalla tilitoimistojen toiminnan ja palvelujen näkökulmasta.

Tämä eDelfoi-tutkimus toteutetaan 2 kierroksena. Ensimmäisellä kierroksella haimme panelistien näkemystä tilitoimistojen tulevaisuudesta ja **toisella kierroksella arvioimme tulevaisuusväitteitä. Tutkimuksen toinen kierros on avoinna 31.3.2023 saakka.**

Olen iloinen, että osallistutte tutkimukseen.

Vastaan mielelläni, mikäli teillä on kysyttävää tutkimukseen liittyen.

Kiitän jo etukäteen vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Miia Hietanen
miia.hietanen@satakunnanyritystili.fi

1. Tulevaisuuden palvelut tilitoimistoissa

Alla on joukko palveluita. Raahaa palvelut mielestäsi sopivaan laatikkoon. Mitkä näet tulevaisuuden tilitoimiston palveluina? Onko jotain, mikä hoituu tekoälyn ja robotiikan avulla yrittäjän itse hoitamana niin, että tilitoimiston ei tarvitse paneutua palveluun? Entä onko jotain palveluita, jotka kannattaa antaa muiden tahojen tuotettavaksi? Voit myös kommentoida alle vapaasti.

2.Substanssiosaamisen kehittäminen vs. tekninen osaaminen?

Tietotyön aikakaudella substanssiosaamisen kehittäminen on teknistä osaamista tärkeämpää.

Onko mielestäsi näin? Voiko tekoäly korvata substanssiosaamisen? Voit perustella vapaasti.

3.Monipuolinen osaaminen kilpailuetuna

Ensimmäisen kierroksen keskusteluissa kävi selväksi, että osaamista tarvitaan ja osaaminen on yksi tulevaisuuden kilpailueduista. Tarvitaan siis monipuolista osaamista kustannustehokkaasti ja lyhyellä vasteajalla toteutettuna.

Miten suuria henkilömäärältään tulevaisuuden tilitoimistojen tulee olla, jotta monipuolinen osaaminen voidaan varmistaa?

Näetkö muita toimintamalleja mahdollistamaan osaamisen monipuolisuutta?

4.Fokusoituminen

Onko tiettyyn segmenttiin tai toimialaan keskittyminen elinehto tulevaisuuden tilitoimistoille?

Voit kommentoida vapaasti.

5.Mitkä tekijät vaikuttavat tilitoimiston valintaan?

Valitse 5 tekijää, joilla uskot olevan eniten vaikutusta asiakkaan tilitoimiston valintaan. Voit myös kommentoida alle vapaasti.

Hinta

palveluvalikoima

Tarjottavat taloushallinnon järjestelmät

Asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan tunteminen



Tavoitettavuus



Säännöllinen yhteydenpito ja ajankohtaisista asioista tiedottaminen



Nimetty asiantuntija (kirjanpitäjä, palkanlaskija jne.)



Yrittäjäkollegan suosittelu



Vastuullinen liiketoiminta



Palveluiden nopea vasteaika

5. Tulevaisuuden tilitoimiston kilpailuedut

Laita alla olevat tekijät järjestykseen niin, että ylin 1. on mielestäsi todennäköisin tilitoimiston kilpailuetu tulevaisuudessa. Voit myös kommentoida alle vapaasti. Kommentoi myös, jos kilpailuetu puuttuu listalta.

1. Asiakaskohtainen neuvova palvelu
2. Edullisesti tuotetut peruspalvelut
3. Monipuolinen erikoisosaaminen
4. Vastuullisuus, yrityksen elinkaaren palvelut kattavasti
5. Fokusoituminen, tiettyyn segmenttiin tai toimialaan keskittyminen
6. Monipuoliset palvelut, yrityksen elinkaaren palvelut kattavasti
7. Työnantajamielikuva
8. Sitoutunut osaava henkilökunta
9. Tietoturvapalvelut, henkilöstövuokraus ym. lisäpalvelut
10. Nopea vasteaika palveluille
11. Raportointi, asiakkaalle ymmärrettävää ja ajantasaista raportointia
12. Omat räätälöidyt järjestelmät, oma ohjelmistokehitys
13. ohjelmisto-, vakuutus- ja muu lisätuotteiden myynti
14. Tehokas asiakashankinta ja myynti

15. Asiakasviestintä, jatkuva ajankohtaisista asioista tiedottaminen, koulutus-
infot asiakkaille

LIITE 4: HENKILÖSTÖKYSELY OSAAMISEN ARVIOINNISTA

1. Millaista osaamista meillä on Satakunnan Yritystilissä? Mikä on parasta osaamista tilitoimistossamme?

Vastaukset:

Monipuolista taloushallinnon osaamista. Pitää olla perillä muutoksista. Työnantaja mahdollistaa kouluttautumisen, joka pitää osaamista yllä.

Korkeasti koulutettua henkilökuntaa, jatkuva kouluttautumisen / kehittymisen into, monipuolisuus

Taloushallinnon kokonaisvaltainen osaaminen. Henkilökohtainen palvelu.

Kirjanpito, palkanlaskenta, veroneuvonta, ohjelmistojen neuvontapalvelua.

Kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, yrityskaupat, veroilmoitukset, yritysmuodon muutokset.

Asiantuntevaa (kirjanpito, verotus) jne.

Veroasioiden tietämystä, kirjanpidot, hyvä palkanlaskenta, paljon työsuhteisiin ym. liittyvää tietoutta. Verotusneuvonta laadukasta sekä työnantajalle että työntekijälle.

Palkkaosastolla vahvaa osaamista (kaikilla PHT). Pitkiä työsuhteita = vahvaa substanssiosaamista. Uutta verta = uusia ajatusmalleja, teknologiaosaamista ym.

Kirjanpito, tilinpäätökset, veroilmoitukset, palkkahallinnon asiat. Monipuolista (verotus, kirjanpito, palkat). Kokonaisvaltainen käsitys yrittäjän asioista.

Meillä on paljonkin monipuolista osaamista, mutta se ehkä on vähän "hajallaan". Olisi hyvä kartoittaa yksilölliset erityisosaamiset, ja valjastaa se vielä paremmin hyödynnettäväksi (koko henkilöstölle & asiakkaille).

2. Missä koen itse onnistuneeni? Mistä olen saanut asiakkailta kiitosta?

Olen muokannut työni vaatimusten mukaiseksi. Kiitosta olen saanut ystävällisestä ja nopeasta palvelusta.

Olen saanut kiitosta hyvästä ja asiantuntevasta asiakaspalvelusta, ja että todella paneudun ja neuvon kattavasti.

Hyvä asiakaspalvelu.

Ihan hyvin. Pitää myös hyväksyä se, että kaikkea ei voi tietää tai osata. Asiakkaat saavat minuun helposti yhteyttä.

Olen saanut työni tehtyä ajoissa ja virheettömästi. Palautetta ei juurikaan tule, mutta jokusen kerran kiitosta asiakaspalvelusta.

Kiitosta tullut avuliaisuudesta ja nopeudesta. Asiointi kanssani on helppoa. Pyrin hoitamaan työt nopeasti ja mahdollisimman hyvin asiakasta palvellen.

Asiakaspalvelusta.

Ajantasaisesta toiminnasta, neuvonnasta.

Asiakaspalvelussa. Nopeata reagoinnista, muistuttamisesta laskujen maksuissa ym.

Kokonaisvaltaisessa taloushallinnossa. Asioiden tietämyksessä.

3. Miksi meille kannattaa tulla asiakkaaksi? Miten ja miksi suosittelisin tilitoimistoamme yrittäjäystävälleni?

Vastaukset:

Henkilökohtainen palvelu.

Meillä ei ihan joka minuutista välttämättä aina laskuteta asiakasta, kun asiakas nopeasti kysyy jotakin. Mielestäni tämä on hyvää asiakaspalvelua (kohtuullisesti tietenkin).

Oma kirjanpitäjä, keskustassa, kokonaisvaltainen palvelu Oy/Ry saman katon alla.

Oma kirjanpitäjä, kirjanpito- ja palkanlaskenta hoituu samassa toimistossa.

Henkilökohtaista palvelua.

Meillä asiat hoituvat ajallaan.

Meillä saa hlökohtaista palvelua ja nimetyt yhteyshenkilöt. Asiakas tietää, kukan hänen yrityksensä asioita hoitaa -> luottamus asiakkaan ja tilitoimiston välillä. Palveluita voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti.

Asiakkaalla oma kirjanpitäjä / palkanlaskija.

Hyvä ammattitaitoinen henkilökunta, hinta alhaisempi kuin suurilla konserneilla. Luotettava kumppani.

Ystävällinen, palvelualtis, henkilökohtainen, asiantunteva, tiimihenkinen, välittävä.

Palvelemme asiakaslähtöisesti. Meillä on hyvä ja asiantunteva palvelu. Paikallinen ja yhdistysomisteinen tilitoimisto.

4. Osaaminen, joka meillä on hyödyntämättä? Tästä saisimme asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun.

Vastaukset:

Palvelu: kassavirtaennusteet.

Tilintarkastuspalvelut, isännöintipalveluista muutama kysely tulut.

Tilintarkastuspalvelut.

Tilintarkastus.

Palkkaosastolla esim. voitaisiin laatia asiakkaille enemmän dokumentteja, tarjota esim. pakettihintaa työsuhteen elinkaaren eri dokumenteista.

Asiantuntijapalveluiden monipuolisempi hyödyntäminen -> koulutuksia asiakkaille tms.

5. Missä olemme epäonnistuneet?

Vastaukset:

Tiedottamisessa erilaisista palveluista, joita voimme asiakkaille tarjota perus lakisääteisen kirjanpidon yms. ja palkanlaskennan lisäksi.

Jossain, kun asiakkaita on lähtenyt muualle, en osaa sanoa että missä...

Uusien asiakkaiden aloitusprosessissa olisi parantamisen varaa. Asiakastapaamisessa voisi jo valmiiksi tehdä pankki- ja omave-rovaltuutukset.

Näkyvyys, tunnettuus.

Välillä ei ehkä nähdä asioiden kokonaiskuvaa ns. metsää puilta. Enemmän mainostamista. Asiakaspysyvyys.

LIITE 5. KOHDETILOIMISTON TULEVAISUUDEN STRATEGIA





TOIMINTAYMPÄRISTÖ MUUTTUU

Toimintaympäristön muutoksia

1. Yksinyrittäjyys yleistyy
2. Yrittäjät ikääntyvät
3. Nuorten yrittäjyysinto kasvaa
4. Startup-yrittäjyys korostuu
5. Työnantajayrittäjien koko pienenee
6. Kansainvälistyviä pk-yrityksiä entistä enemmän
7. Kevytyrittäjyys yleistyy
8. Yritykset ulkoistavat talous- ja palkkahallintonsa
9. Perinteinen kirjanpito muuttuu sähköiseksi
10. Digitalisaation merkitys vahvistuu
11. Palveluverkostot yleistyvät
12. Yksinyrittäjien tilitoimistot loppuvat
13. Isot tilitoimistoketjut valtaavat markkinat
14. Tilitoimistot rajaavat asiakaskuntaansa
15. Tilitoimistojen palvelut muuttuvat prosessoidumpaan tapaan
16. Etätyö tulee jäädäkseen
17. Palvelu etänä yleistyy
18. Chat- ja App-palvelut yleistyvät
19. Maahanmuuttajayrittäjät yleistyvät
20. Tekoäly tuottaa palveluita ja raportointia
21. Reaaliaikainen verotus tulee
22. Verkostot yhä tärkeämpiä
23. Vastuullisuusasiat merkitsevät entistä enemmän



Satakunnan Yritystili tuottaa nykyaikaisia taloushallinto- ja neuvontapalveluja pien- ja mikroyrityksille sekä toimii taloudellisena tukena omistajalleen.





Haluamme tehdä taloushallinnosta
helppoa ja ymmärrettävää.

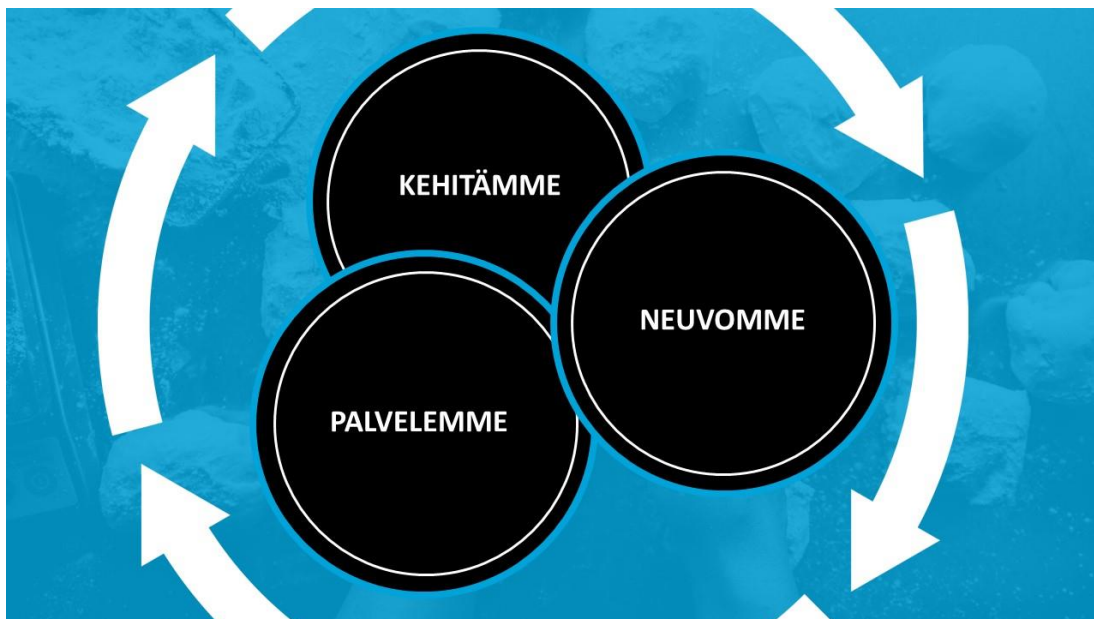
Haluamme antaa yrittäjille aikaa tehdä sitä minkä
he parhaiten osaavat – yrittää

Haluamme olla mukana kehittämässä yhteiskuntaa.

Haluamme olla palveleva tilitoimisto
Ja yrittäjän neuvova ja liiketoimintaa kehittävä kumppani.



MITÄ TEEMME?





KILPAILUETUMME

monipuolinen
osaamispääoma

kattava ja
kehittyvä
neuvonta-
palvelu



STRATEGIAN KESKEISET PERIAATTEET

KYVYKKYYDET LUOVAT MENESTYKSEN

Organisaatiomme arvostaa sen henkilöstöä ja luo kulttuurin, jossa saavutetaan sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet.

TOIMINTOJEN JATKUVA KEHITTÄMINEN

Tuotamme asiakkaillemme lisäarvopalveluita. Kehitämme toimintojamme ja palvelujamme asiakaskokemuksen kautta.

KUMPPANUUKSIEN KEHITTÄMINEN

Etsimme, kehitämme ja ylläpidämme luottamuksellisia kumppanuuksia, joista molemmat osapuolet hyötyvät.

VASTUULLISUUS

Organisaatiomme kulttuuri perustuu selkeisiin arvoihin

PAINOPISTEET VUOSILLE 2024-2025

Asiakaskokemus

Henkilöstökokemus

Vastuullisuus

Palvelumuotoilu

Tehtäväalueet – mitä teemme?

Taloushallinto

kirjanpito

Tilinpäätökset ja
veroilmoitukset

Myynti- ja ostoreskontrat
Laskutus ja maksatus

Palkkahallinto

palkanlaskenta

Matkalaskujen ja
kulukorvausten käsittely ja
ilmoittaminen

Palkkahallinnon asiakirjat

Neuvontapalvelut

veroneuvonta

palkka- ja työsuhdeneuvonta

Yritysten elinkaaren
muutokset, yrityskaupat ym.

Ohjelmistot, järjestelmät

Kumppanuudet

Asianajajat, tilintarkastajat ym.
kumppanuasiantuntijat

STRATEGIASTA TOIMEENPANOON:

Organisaation osaamisen kehittäminen
Henkilöstön työtyytyväisyyden ylläpitäminen
Työnantajakuva vahvistaminen
Neuvontapalveluiden lisääminen
Neuvonta- ja asiakirjapalveluista tiedottaminen
Toimintatapojen dokumentointi ja edelleen kehittäminen
Tulevaisuuden palvelujen kehityskartta
Asiakasviestinnän kehittäminen
Asiakaskokemuksen kehittäminen
Uuden asiakkaan sisäänotto-prosessin parantaminen

Osaaminen

Osaamisen vahvistaminen

Tavoittemme on vahvistaa jokaisen työntekijän substanssiosaamista, neuvonta- ja asiakaspalvelutaitoja, ohjelmisto-osaamista ja työntekijäkokemusta sekä hyödyntää henkilökunnan kyvykkyyksiä tehokkaasti.



Palvelumuotoilu

*Kehittyvät palvelut
Tuottavat lisäarvopalvelut*

Tavoittemme on saada rutiinityöstä säästynyt aika hyödyksi lisäarvopalveluiden toteuttamiseen. Kehitämme palvelujamme asiakaskokemuksen kautta

Kumppanuudet

*Etsimme, kehitämme ja ylläpidämme
kumppanuuksia*

Laajentaaksemme tarjottavia lisäarvopalveluja ja lisätäksemme osaamista, luomme uusia verkostoja sekä etsimme, kehitämme ja ylläpidämme luottamuksellisia kumppanuuksia, joista molemmat osapuolet hyötyvät.





Vastuullisuus

Taloudellinen vastuu
Sosiaalinen vastuu
Ympäristövastuu

Liiketaloutemme on taloudellista ja tehokasta. Olemme kilpailukykyinen toimija.

Toiminnassamme huomioimme ympäristöasiat.

Turvallisuus ja toimintavarmuus ovat meille tärkeitä.

Huolehdimme henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta, työolosuhteista ja hyvistä toimintatavoista.

TUKITOIMINNOT JA HALLINTO

toimitusjohtaja ja hallitus

NYKYTILA

Talous on vakaalla pohjalla.

Talouden hallinta ja riskikartoitus

- Talous on vakaalla pohjalla

Henkilöstötyytyväisyys

- Ajantasainen henkilöstön ohjeistus, kehityskeskustelut, TYKY-toiminta, henkilöstön koulutus

Työnantajakuvan rakentaminen

- Positiivinen viestintä, onnistuneet rekryt

Hallinnon ohjeistus

- Ajantasainen hallinto-ohje

Hallitustyöskentely

- Aktiivinen, innovatiivinen hallitustyöskentely

TAVOITETILA

Vahva talous ja hyvä henkilöstötyytyväisyys.

OHJAAVAT TOIMENPITEET: hallitus

Asiakaskokemus

MITÄ JA MIKSI?

- Positiivinen asiakaskokemus alusta loppuun
- Asiakas kokee asiakkuuden tärkeäksi
- Suosittelun kautta uusia asiakkaita
- Hyvä maine kiirii myös työntekijämarkkinoilla

TOIMENPITEET:

- Aktiivinen viestintä
- Tavoitettavuus
- Toimivat prosessit
- Riittävä henkilöstöresurssi
- Asiat tehdään oikein
- Ennakoiva ohjaus ja neuvonta

MITTARIT:

- Asiakastytyväisyyssmittaus
- Uudet asiakkuudet

Henkilöstökokemus ja sosiaalinen vastuu

MITÄ JA MIKSI?

- Toimiva, tehokas työskentely
- Hyvä yhteishenki
- Hyvinvoiva ja jaksava henkilöstö
- Toiminnan ja toimintatapojen kehittyminen
- Osaamisen lisääminen
- Kyvykkyyksien hyödyntäminen
- Avainsanat: Luottamus, yhteistyö, sitoutuneisuus, avoimuus, positiivisuus

TOIMENPITEET:

- tavoite- ja kehityskeskustelut
- Yhteiset toimintatavat
- Toimintatapojen ja toiminnan kehittäminen yhdessä
- Osaamisen jakaminen
- työajanseuranta
- TYKY-ryhmä ja TYKY-ohjelma
- Liikuntaan kannustaminen
- henkilökohtainen koulutussuunnitelma
- yhdenmukaiset henkilökunnan palkitsemis- ja huomiointiperusteet
- Hyvä työterveyshuolto
- Etätyömahdollisuus ja etätyöohje
- Ajantasainen ja toimiva hallinto-ohje

MITTARIT:

- henkilöstön tyytyväisyyden positiivinen kehittyminen
- Vähäiset sairauspoissaolot

Työnantajakuva

MITÄ JA MIKSI?

- Osaavan henkilökunnan riittävä resurssi
- Uuden osaamisen mahdollinen lisääminen
- Onnistuminen rekryissä
- Luotettavuuskuva asiakkaalle
- Avainsanat: Kiinnostavuus, Luottamus, yhteistyö, sitoutuneisuus, avoimuus, positiivisuus

TOIMENPITEET:

- Positiivinen viestintä
- Tiedottaminen
- Henkilökunnan tyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen

MITTARIT:

- Onnistuminen rekryissä
- Kiinnostavuus työnantajana
- henkilöstön tyytyväisyyden positiivinen kehittyminen

Palvelumuotoilu

MITÄ JA MIKSI?

- Osaavan henkilökunnan riittävä resurssi
- Uuden osaamisen mahdollinen lisääminen
- Onnistuminen rekryissä
- Luotettavuuskuva asiakkaalle
- Avainsanat: Kiinnostavuus, Luottamus, yhteistyö, sitoutuneisuus, avoimuus, positiivisuus

TOIMENPITEET:

- Positiivinen viestintä
- Tiedottaminen
- Henkilökunnan tyytyväisyyden säännöllinen mittaaminen

MITTARIT:

- Onnistuminen rekryissä
- Kiinnostavuus työnantajana
- henkilöstön tyytyväisyyden positiivinen kehittyminen

Ympäristövastuu

MITÄ JA MIKSI?

- Ympäristöasioiden huomioon ottaminen

TOIMENPITEET:

- Sähköinen arkistointi
- Sähköinen allekirjoitus
- Etätyömahdollisuus
- Vastuullisuuden huomioiminen ostoissa
- Vastuullisuuden huomioiminen kumppanuuksissa

MITTARIT:

- Hiilijalanjäljen mittaaminen
- Kustannussäästöt
- Asiakaspalaute

Asiakaskokemus

MITÄ JA MIKSI?

- Positiivinen asiakaskokemus alusta loppuun
- Asiakas kokee asiakkuuden tärkeäksi
- Suosittelee kautta uusia asiakkaita
- Hyvä maine kiirii myös työntekijämarkkinoilla

TOIMENPITEET:

- Aktiivinen viestintä
- Tavoitettavuus
- Toimivat prosessit
- Riittävä henkilöstöresurssi
- Asiat tehdään oikein
- Ennakoiva ohjaus ja neuvonta

MITTARIT:

- Asiakastytyväisyyssmittaus
- Uudet asiakkuudet

TUKITOIMINNOT JA HALLINTO

toimitusjohtaja ja hallitus

NYKYTILA

Talous on vakaalla pohjalla.

Talouden hallinta ja riskikartoitus

- Talous on vakaalla pohjalla

Henkilöstötyytyväisyys

- Ajantasainen henkilöstön ohjeistus, kehityskeskustelut, TYKY-toiminta, henkilöstön koulutus

Työnantajakuvan rakentaminen

- Positiivinen viestintä, onnistuneet rekryt

Hallinnon ohjeistus

- Ajantasainen hallinto-ohje

Hallitustyöskentely

- Aktiivinen, innovatiivinen hallitustyöskentely

TAVOITETILA

Vahva talous ja hyvä henkilöstötyytyväisyys.

OHJAAVAT TOIMENPITEET: hallitus