

Vuorio
Kananen
Hakola

MEIDÄNKIN
PITÄÄ
MUUTTUA!

Havaintoja
tilitoimistojen
kehittämisestä



Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

Vipuvoimaa
EU:lta
2007–2013

Meidänkin pitää muuttua!

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 151

MAIJA VUORIO
MARJA-LIISA KANANEN
LIINAMAARIA HAKOLA

Meidänkin pitää muuttua!

– HAVAINTOJA TILITOIMISTOJEN KEHITTÄMISESTÄ



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA –SARJA
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2013

Tekijä & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

MEIDÄNKIN PITÄÄ MUUTTUA!
– Havaintoja tilitoimistojen kehittämisestä

Kannen kuva • iStockphoto
Ulkoasu • Pekka Salminen
Taitto & paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2013

ISBN: 978-951-830-270-7 (PAINETTU)
ISBN: 978-951-830-271-4 (PDF)
ISSN 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi

Sisällys

1	LUKIJALLE: MITEN KAIKKI ALKOI	7
2	LÄHTÖKOHTIA TILITOIMISTOJEN ASiantuntijuuden Kehittämiseen	8
3	“MAAILMA PELASTUU” – Tavoitteena Pienten Tilitoimistojen Auttaminen	11
4	ARJEN Yhteistyö – Näissä Onnistuttiin.....	13
4.1	Näin lähettiin liikkeelle – haastattelut ja analysoinnit	14
4.2	Koulutukset ja workshopit kehittymisen tukena.....	15
4.3	Yrityskohtainen mentorointi	17
4.3.1	Asiakaspalvelu – asiantuntijapalvelu	17
4.3.2	Hinnoittelu ja tuotteistaminen.....	19
4.3.3	Mentoroinnin merkitys.....	21
4.4	Opiskelijat tilitoimistojen kehittäjinä.....	22
4.4.1	Opinnäytetyöt	23
4.4.2	Asiakastutkimukset	25
4.4.3	TKI-työ osana opetusta.....	26
4.5	Irtiottoja ja rohkeita vetoja – tilitoimistoissa tapahtui muutoksia.....	27
4.6	Jyväskylän ammattikorkeakoulu kehittäjäkumppanina.....	29
5	PITÄÄKÖ SITTENKIN MUUTTUA – Tulevaisuuden Tilitoimisto	31
5.1	Tärkeitä havaintoja	31
5.2	Työhyvinvointi tilitoimistoissa.....	32
5.3	Kirjanpitäjän työtavat, teknologia ja verkostot	34
5.4	Tilitoimistojen asiantuntijuuden toimintamalli	35
5.5	Muutostarpeet tilitoimistossa	40
6	EI TÄMÄ TÄHÄN LOPU!	41
	LÄHTEET	45

1 Lukijalle: Miten kaikki alkoi

On tammikuu 2009. Kaksi laskentatoimen lehtoria Jyväskylästä on lähtenyt päivittämään osaamistaan Taloushallintoliiton Tili- ja veropäiville Finlandia-talolle. Kesken erästä kiinnostavaa luentoa kummallekin herää samanlainen ajatus: Voitaisiinko lähteä kehittämään pieniä tilitoimistoja, jotta ne pystyisivät toimimaan tulevaisuudessakin? Pienet yritykset tarvitsevat persoonallisia, asiantuntevia tilitoimistoja. Tästä alkoi yli kolmen vuoden mittainen mielenkiintoinen matka tilitoimistojen kehittämisen parissa. Finlandia-talolla saatu oivallus oli myös se hetki, jota muistellessa motivaatio pysyi yllä ja rohkaisi jaksamaan koko ajan. Alussa mainitut kaksi naista olivat aivan varmoja siitä, että taival tulee olemaan onnistunut, vaikka tavoitetta tuleekin vielä hioa ja miettiä.

Kun lähdetään tekemään pitkäjänteistä työtä, on tärkeää pitää yllä motivaatiota. Yhdessä löydetty tavoite on erinomainen motivaation lähde. Toisiaan täydentävät persoonat ja osaamisalueet tuovat mukavan lisän motivaation säilymiseen. Rohkeus tutustua ennestään vieraisiin asioihin ja toimintatapoihin myös useimmiten palkitsee. Näin kävi ainakin nyt.

Marraskuussa 2012: Matka on nyt päättynyt ja olemme antaneet selonteon mukana olleille tilitoimistoille, työnantajallemme, ohjausryhmälle ja rahoittajalle. Voimme todeta matkan olleen onnistunut kaikkien osapuolten kannalta. Itse asiassa tavoitteet ylitettiin. Saimme läheltä kokea, että muutos perinteisesti niin vanhoillisena pidetyssä tilitoimistoympäristössä on mahdollinen ja välttämätön. Rahoittajan sanoja vapaasti lainaten toteamme: On tehty aloitusmatka, jonka soisi jatkuvan monestakin syystä.

Seuraavassa yritämme välittää lukijalle hankkeen tarkoitusta, toimintatapoja ja löydöksiä. Kaikki tuotokset ovat vapaasti käytettävissä. Kirjoittajat antavat myös mielellään lisätietoja kokemuksistaan ja löydöksistään.

2 Lähtökohtia tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämiseen

Tilitoimistoala on voimakkaassa muutoksessa, isot ketjut laajentuvat jatkuvasti ja pienet, yksilölliset toimistot ovat vähenemässä. Jyväskylän ammattikorkeakoulussa (myöhemmin JAMK) nähtiin tarpeelliseksi lähteä auttamaan pieniä tilitoimistoja parantamaan kilpailukykyään. Haluttiin löytää uusia toimintamahdollisuuksia pienille tilitoimistoille, vahvistaa niiden kannattavuutta ja visioida erilaisia tulevaisuudennäkymiä. Alun alkaen oli selvää, ettei tehtävä ole tarkkaan ennalta määriteltävissä, vaan poikkeamia suuntaan jos toiseen voi ja saa tulla. Mukaan asiantuntijuuden kehittämiseen valittiin vain pieniä tilitoimistoja, koska suurissa toimistoissa kehittämisen ajateltiin jo olevan osa yrityksen toimintaa.

Tilitoimistot ovat eläneet toiminnallisesti muuttumatonta kautta niin kauan, että muutoksen aika on väistämättä edessä. Juuri nyt on sopiva hetki aloittaa kehittäminen. Rohkeilla muutoksilla ja erilaisilla kokeiluilla tilitoimistot voivat parantaa kannattavuuttaan ja muokata uudenlaista liiketoimintaa. Lähtökohtana oli tehdä tilitoimistosta luonteva osa asiakasyrityksen toimintaprosessia ja tuoda kirjanpitäjä lähemmäs asiakasyritystä. Tilitoimistojen kokonaisvaltainen ja syvälinen asiantuntijuuden kehittäminen antaa mahdollisuuden profiloitua ja parantaa myös tilitoimiston omia prosesseja asiakastarpeiden mukaisesti.

Pienet tilitoimistot ovat liiketoiminnan kehittämisen kannalta mielekkäitä kohteita, koska niiden toiminta on hallittavissa ja muuttujien joukko on rajatumpi kuin suuremmissa yrityksissä. Useimmiten esteenä kehittämiselle on, että pienissä toimistoissa ei ole aikaa pysähtyä tarkastelemaan omaa toimintaa, ei nähdä taloudellisen uhrauksen merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä eikä välttämättä ole tietoa siitä, mistä saada apua. Tilitoimistojen kannattavuudessa on kohentamisen varaa, sillä työtä tehdään pienillä katteilla. Tämä johtaa kierteseen: tulosta pyritään lisäämään ottamalla uusia asiakkaita eikä mietitä toimintatapojen tehostamisen tai tuotteistamisen tarjoamia mahdollisuuksia kannattavuuden parantamisessa. Parempaan tulokseen voitaisiin päästä vaikkapa tarjoamalla nykyisille asiakkaille uusia palveluja.

Hankkeen kohderyhmänä olivat pienet tilitoimistot Keski-Suomen alueella. Välittömänä asiantuntijuuden kehittämisen kohteena olivat ti-

litoimistojen omistajayrittäjät ja henkilöstö ja välillisenä tilitoimistojen asiakkaat ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun (JAMK) opiskelijat ja taloushallinnon opetushenkilöstö.

Virallisesti hanke oli EU:n sosiaalirahaston ja ELY-keskuksen osarahoittama **Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke**. Hankkeen toteutti Jyväskylän ammattikorkeakoulu ja toteutusaika oli 1.10.2010 – 30.9.2012. JAMKin osalta projektitiimiin kuuluivat Maija Vuorio, Marja-Liisa Kananen ja Liinamaaria Hakola.

Makee hammaskalusto,
kunpa ehtisin perehtyä siihen.
Nyt ei ehdi, työt on kesken.



3 “Maailma pelastuu” – tavoitteena pienten tilitoimistojen auttaminen

Tavoitteena oli auttaa pieniä tilitoimistoja profiloitumaan, vahvistamaan ydinosiaan, rakentamaan verkostoja ja syventämään verkostoyhteistyötä. Lisäksi uskottiin vahvasti, että tilitoimiston kehittämisestä hyötyvät myös asiakkaat. Kun siirrytään asiakaslähtöiseen ajatteluun, voidaan myös asiakasyrityksen kannattavuutta parantaa.

Konkreettiseksi tavoitteiksi asetettiin:

- Tilitoimistojen asiantuntijuus kasvaa ja fokuusoituu ja työskentelytavat kehittyvät.
- Työtyytyväisyys lisääntyy ja uuden teknologian hyödyntämismahdollisuudet ymmärretään paremmin.
- Tilitoimistot pystyvät entistä varmemmin selviytymään muuttavassa toimintaympäristössä.

Mukaan kehittämistyöhön etsittiin kumppaneiksi pieniä keskisuomalaisia tilitoimistoja. Etsintä tapahtui puhelimitse ja sähköpostin välityksellä ja joissakin toimistoissa käytiin henkilökohtaisesti kertomassa kehittämistyön tarkoituksesta.

Mukaan lähteneet toimistot löytyivät melko helposti. Ilmeisesti kehittämistarve oli havaittu, mutta työhön ryhtyminen yksin oli koettu hankalaksi. Osalla kehittämistyö oli jo alkanut, mutta se oli vielä kesken. Meistä tuntui että olimme oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Koska tilitoimistoyrittäjän oma rahoitusosuus ei ollut kovin suuri ja JAMK toimijana koettiin neutraaliksi, oli mukaan lähteminen tästäkin syystä helppoa. Toisaalta kehittämistyön aloittamiseen tarvittiin myös aimo annos rohkeutta, koska toimistoja ja heidän asiakaskuntaansa tulaisiin käymään läpi melko yksityiskohtaisesti. Mahdollisia saatavia hyötyjä ei kiistänyt kukaan, mutta ajanpuutteen vuoksi jotkut toimistot kieltäytyivät. Vai oliko kyse kenties siitä, että ei haluttu kohdata muutoksen välttämättömyyttä?

Taaksepäin tarkasteltuna mukaan olisi kannattanut valita yrityksiä laajemmaltakin alueelta Jyväskylän ulkopuolelta ja yritysten määrää olisi voinut lisätä. Tämä olisi mahdollistanut tilitoimistojen välisen yhteistyön

lisääntymisen. Toisaalta pienemmällä joukolla avoimen vuorovaikutuksen luominen yrittäjiin oli helpompaa. Suurin osa yrityksistä oli mukana aktiivisesti ja nämä yritykset saivat eniten irti valitsemalla sopivaksi katsomansa osat hankkeen tarjonnasta.

Jyväskylän ammattikorkeakoulusta kehittämistyötä koordinoivat projektipäällikön lisäksi kaksi taloushallinnon lehtoria. Projektiryhmän henki oli erittäin hyvä ja työnjako toimi projektissa hyvin.

Finlandiatalolla istuneet kaksi naista halusivat asettaa itselleen myös erillistavoitteen, joka kirjattiin otsikolla: JAMKin paras hanke. Leikkillisesti käytettiin myös työnimeä: ”Maailma pelastuu”. Huumorilla höystäminen kuului muutoinkin yhdeksi työmetodeista.

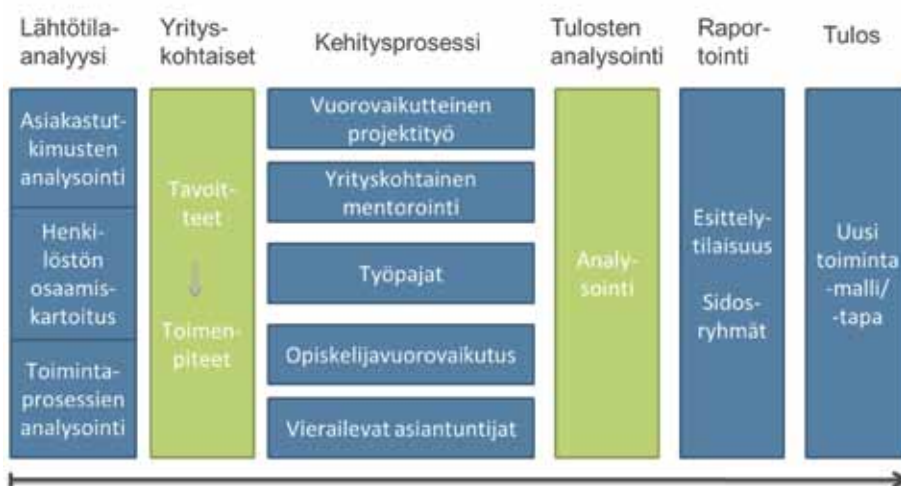
JAMKista mukana olleiden henkilöiden eri osaamisalueet tukivat projektin eri vaiheita. Liiketalouden ja tietotekniikan opetushenkilöstön osaamista voitiin joustavasti käyttää apuna erityyppisten ongelmatilanteiden ratkaisussa. JAMKista löytyy monen alan osaajia ja tarvittaessa ratkaisuehdotuksia ja näkemyksiä voidaan saada hyvinkin nopeasti. Kehittämistyössä oman lähiverkoston merkitys korostui. Toisaalta, jopa omassa lähipiirissä oli nähtävissä ennakkoluuloisuutta ko. toimialan kehittämiseen. Ehkä tilitoimistoja ei aina mielletä kehittämistä tarvitseviksi yrityksiksi.

Joka tapauksessa yhteinen tavoitteellinen tekeminen tilitoimistoyrittäjien ja kaikkien yhteistyötahojen kanssa oli paitsi opettavaista myös hauskaa ja erittäin palkitsevaa.

4 Arjen yhteistyö – näissä onnistuttiin

Heti alussa vahvistui käsitys siitä, että kehittämisen lähtökohta on oikea ja tiitoimistojen on syytä kehittyä tavoitteiden mukaiseen suuntaan, jotta ne menestyvät jatkossakin. Tilitoimistot ovat hyvin selvillä paikallisten asiakkaiden tarpeista. Tämä antaa tilitoimistoille erinomaisen mahdollisuuden kehittää yritystään – niin halutessaan. Oheisessa kuvassa näytetään millaisin vaihein yhteistyö projektitoimijoiden ja yritysten kesken eteni.

Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehityshankkeen eteneminen



Kuvio 1. Kehityshankkeen eteneminen

4.1 Näin lähdettiin liikkeelle – haastattelut ja analysoinnit

Kehittämistyön käynnistyessä tehtiin tilitoimistojen yrittäjälle ja henkilökunnalle asiantuntijuuden ja osaamisen lähtötilanneanalyysi. Alkukartoitus tuotettiin osin opiskelijatyönä. Tätä varten kutsuttiin asiasta kiinnostuneita opiskelijoita palaveriin, jossa heille kuvattiin kehittämistyön tavoitteet ja sisältö. Tutustuttiin yhdessä asiaan liittyvään taustamateriaaliin, laadittuihin opinnäytetöihin, artikkeleihin ja tutkimuksiin. Jokainen opiskelija perehtyi ainakin yhteen aiheesta sivuavaan opinnäytetyöhön. Saatu tieto jaettiin yhteisissä palavereissa, löydöksistä keskusteltiin ja tietojen perusteella hahmotettiin alkukartoituksessa kysyttäviä asioita. Tuotoksena saatiin kyselylomake, joka sisälsi sekä yrittäjälle että henkilöstölle kohdistuvia kysymyksiä koskien toimintatapoja, osaamista, asiakkuuksia, tuotteita ja hinnoittelua.

Jokainen hankkeelle työskennellyt opiskelija allekirjoitti salassapitosopimuksen. Tämä oli asioiden luottamuksellisuuden ja tärkeyden kannalta välttämätöntä. Ryhmätyöskentely innoitti koko ryhmää hyviin suorituksiin ja piti yllä motivaatiota. Keskustelu laajeni usein myös uusiin tutkittaviin kohteisiin. Sama opiskelijaryhmä oli mukana alkuhaastatteluisa useassa eri tilitoimistossa. Tämä koettiin kaikkien osapuolten kannalta hyväksi toimintatavaksi. Opiskelijoiden mukana oleminen tiivisti yhteystyötä koko projektitiimin keskuudessa. Opiskelijat antoivat esimerkillisesti innostavan ja motivoivan panoksensa työhön.

Yrityksissä tehdyt haastattelut kestivät 3–6 tuntia, ne tallennettiin ja litteroitiin laadittavaa kehittämissuunnitelmaa varten. Käytettävissä olevan ajan säästämiseksi tilitoimistojen alkuhaastattelut tekivät projektipäällikkö ja jompikumpi taloushallinnon lehtoreista sekä opiskelijoita. Tallennus- ja litterointityön tekivät pääasiassa opiskelijat.

Haastattelujen jälkeen alkoi yritysten toimintaprosessien analysointi. Tässä vaiheessa havaittiin, että molempien lehtoreiden olisi ollut syytä olla mukana kaikissa haastateluisa, jotta yritysten kehittämissuunnitelmien tekeminen olisi helpottunut. Jokaiselle mukana olleelle tilitoimistolle tehtiin analysoinnin pohjalta yritysکوhtainen projektisuunnitelma ja valittiin sopivimmat kehityskohteet. Haastattelujen analysointiprosessi oli monivaiheinen ja sisälsi useita tiimin yhteisiä tapaamisia. Tiimityö sujui hyvin ja huomattiin, että kaikkien keskustelupanos on tärkeä erilaisten näkökulmien esille tuomiseksi. Hyvin sujunut tiimityö piti myös yllä motivaatiota toimia hankkeessa.

Yksittäisen yrityksen kehittämiskohteita etsittiin sekä koko saadun aineiston avulla että hanketoimijoiden kokemustiedon perusteella. Tavoitteena oli löytää jokaiselle yritykselle paras mahdollinen ja samalla realistinen kehittämissuunnitelma. Laatimisessa käytettiin hyväksi myös yrittäjän laatimaa SWOT-analyysiä toiminnastaan. Tässä vaiheessa kehityskohteiksi valikoitui useissa yrityksissä tietotekniikkaan ja johtamiseen liittyviä asioita.

Jo alkuhaastattelujen yhteenvedojen laatimisen yhteydessä tehtiin hankkeen ennako-oletuksiin nähden yllättäviä havaintoja: Pienissä yrityksissä (< 3 henkilöä) suurimmaksi haasteeksi koetaan rekrytoinnin vaikeus ja sopivan työntekijän löytäminen ja isommissa (> 5 henkilöä) johtamisen haasteellisuus. Tämän lisäksi huomattiin, että yleisesti yritysten käytössä olevien modernin tekniikan ja menetelmien hallinta oli osin puutteellista. Poikkeama suunnitellusta tuli myös asiantuntijuus-käsitteen osalta; käsite laajeni ja sai uusia ulottuvuuksia. Itse asiassa asiantuntijuus-käsite laajentui toimintamalliksi, jota voidaan käyttää monenlaisten yritysten kehittämiseen toimialasta riippumatta. Toimintamalli kuvataan tarkemmin kappaleessa 5.4.

Tilitoimistokohtaiset kehityssuunnitelmat esitettiin yrittäjille ja henkilöstölle ja yrityksissä sovittiin tehtävistä muutoksista ja toteuttamisaikataulusta. Tämä vaihe osoittautui erittäin tärkeäksi. Joissakin yrityksissä tämä oli ensimmäinen kerta kun yhdessä henkilöstön kanssa keskusteltiin yrityksen kehittämisestä. Mielenkiintoa herätti myös se, että kehittämiskohteet olivat ulkopuolisen toimijan esille nostamia vaikka perustuvatkin yrittäjän ja henkilöstön haastatteluihin.

4.2 Koulutukset ja workshopit kehittymisen tukena

Projektisuunnitelmassa määriteltiin, että osana kehittämistoimenpiteitä järjestetään **vähintään** seitsemän neljän tunnin työpajaa valikoiduista aihealueista yritysverkostolle. Alkukartoituksen yhteydessä saatiin toivomuksia erilaisista koulutustarpeista ja työpajoihin sopivista aiheista. Nähtiin, että koulutustilaisuudet ovat luonteva tapa koota tilitoimistoyrittäjät yhteen ja luoda verkostoitumismahdollisuuksia yrittäjien kesken. Niiden todettiin motivoivan osallistujia monenlaiseen keskusteluun. Tapaamisten yhteydessä yrittäjät keskustelivat mm. taloushallinnon ohjelmistojen ongelmista ja niiden ratkaisuista. Samoin keskustelua käytiin esimerkiksi hyvästä esimiestyöstä ja tämä osaltaan sai yrittäjät lisäämään vuorovaikutusta alaistensa kanssa ja kehittämään esimiestyötään.

Hanke järjesti tilitoimistoille seuraavat työpajat ja koulutukset:

Tapahtumat 2011

- **Tilitoimistojen ajankohtaispäivä**
 - Rakennusalan käännetty arvonlisäverovelvollisuus
 - Alkukartoitusten yhteenveto ja yhteiset jatkotoimenpiteet
 - Internetsivuston mallipohja tilitoimistoille
 - Taloushallintoliitto yhteistyökumppanina
- **Verohallinnon luento verotarkastuksesta**
- **Taloushallinnon sähköiset järjestelmät ja operaattoritoiminta**
- **Työpaja: Miksi innostua tilitoimiston kehittämisestä?**
 - Herättelyä aiheeseen ja verkostoitumista Päijänneristeilyllä
- **Excel-koulutus tilitoimistoille**
- **Koulutuspäivä: Lähtökohtia tuotteistamiseen, konseptointiin ja hinnoitteluun**

Tapahtumat 2012

- **Koulutus: Kirjanpito ja talousjohtaminen pk-yrityksessä, tilitoimiston rooli**
- **Työpaja: Yrittäjä ja tilitoimisto – kohti kannattavampaa huomista.** Suunniteltiin kuinka JAMK voisi auttaa tilitoimistoja löytämään sopivat työkalut yrittäjien konsultointiin ja ohjata tilitoimistoja oman kehittymisen polun löytämiseen.
- **Henkilöyhtiön verotus -koulutus** KTL, KLT Risto Waldén
- **Word-koulutus tilitoimistoille**
- **Työpaja: Tilitoimistopalvelujen tuotteistaminen käytännössä**
- **Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto**
- **Elämäntyytyväisyyttä ja iloa tunneosaamisesta,** hankkeen päätöstilaisuuden juhlapuhuja PsL, FT Mikael Saarinen

JAMKin ammatillisissa erikoistumisopinnoissa järjestettiin syksyllä 2011 yrityksille sopivaa taloushallinnon koulutusta ja yrityksillä oli mahdollisuus osallistua näihin tilaisuuksiin. Erikoistumisopintojen koulutusten sisällöt olivat hankkeen yritysten tarpeiden ja toiveiden mukaisia, ja tämäkin osaltaan edesauttoi hankkeen tavoitteiden toteutumista. Näitä koulutuksia olivat:

- **Verotukseen keskittyvä jakso**, aiheina EVL, TVL ja AVL muutokset ja viimeisin oikeuskäytäntö, tilinpäätössuunnittelun perusteet ja yritysmuotojen erot verotuksen näkökulmasta sekä osakeyhtiön ja osakkaan väliset asiat.
- **Kirjanpidon ajankohtaisasiat**
- **Yritysjuridiikan jaksossa** käsiteltiin keskeisiä asioita yhteisölaainsäädännöstä, sopimusoikeudesta ja viimeaikaisesta oikeuskäytännöstä.

4.3 Yrityskohtainen mentorointi

JAMKin asiantuntijat kävivät tilitoimistoissa ja konsultoivat yrittäjiä ja henkilökuntaa tarvekohtaisesti. Näissä tapaamisissa oli usein mukana koko projektitiimi. Tapaamiset koettiin kaikkien osapuolten kannalta kehittämisen kohokohdiksi; keskustelu oman yrityksen asioista vapaa-muotoisesti ulkopuolisen asiantuntijan kanssa on paitsi avartavaa myös innovoivaa. Yllätykseksi projektitiimiläisille osoittautui havainto, että asiantuntijuudessa tarvitaan ydinosaamisen (taloushallinto) lisäksi erityisesti johtajuuteen, työhyvinvointiin, vuorovaikutustaitoihin ja verkostoitumiseen liittyvää osaamista.

Myös asiantuntijuuden tunnistamiseen tarvitaan vahvistusta. Taloushallinnon substanssiosaaminen on tilitoimiston asiantuntijuuden kulmakiviä. Jos työn tekemisessä kuitenkin rajoitutaan pelkästään substanssiosaamisen käyttöön, jäävät muut tärkeät osaamisalueet liian vähälle huomiolle. Nämä muut osaamisalueet saattavat kuitenkin olla tilitoimiston strategian ja toiminnallisten tavoitteiden kannalta substanssiosaamista merkityksellisempiä ja siksi osaamisen tunnistaminen on tärkeää.

4.3.1 Asiakaspalvelu – asiantuntijapalvelu

Asiakaspalvelu kehittyy tulevaisuudessa ennakoivan ohjauksen suuntaan ja neuvontaan. Asiakkaita palvellaan aiempaa kokonaisvaltaisemmin,

mikä asettaa uusia vaatimuksia. Työntekijöiltä tullaan vaatimaan entistä enemmän moniosaamista ja vuorovaikutus- ja myyntitaitoja. Tarpeet tulevat muuttumaan myös asiakasyrityksissä tapahtuvien muutosten myötä. Muutosten jälkeiset suvantovaiheet ovat lyhentyneet eli muutoksia tulee nopeammassa tahdissa.

Asiantuntijapalveluja kysytään nyt enemmän kuin koskaan. Tilitoimistoja ja erityisesti taloushallinnon erikoisosaajia tarvitaan. Onnistuakseen palvelutehtävissä tilitoimistossa pitää pystyä näkemään asiakkaan tarve. Yrittäjät ulkoistavat taloushallintonsa tavoitteenaan saada kustannustehokasta palvelua. Yrittäjät haluavat taloushallinnostaan tilitoimistossa vastaavan henkilön toimivan taloudellisen neuvonantajan roolissa ja haluavat saada tukea omaan päätöksentekoonsa. Tästä syystä taloushallinnosta vastaavan tulee olla hyvin selvillä asiakkaan liiketoiminnasta ja esimerkiksi kannattavuuteen liittyvistä tärkeimmistä asioista.

Kokemuksemme ja asiakashaastattelujen mukaan asiakas arvioi toimiston tarjoamaa palvelua ja osaamista esim. seuraavien asioiden perusteella:

- **Ammattitaito:** palvelun tarjoajalla on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja resurssit, joita tarvitaan palvelun tuottamiseen ja ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisemiseen
- **Luotettavuus ja uskottavuus:** tapahtuupa mitä tahansa, asiakas voi luottaa siihen, että hänen etuaan ajetaan
- **Maine:** palvelun tarjoaja noudattaa hyvää tilitoimistotapaa; asiakas saa rahalleen vastineen ja arvot voi asiakaskin hyväksyä
- **Asenne ja käyttäytyminen:** asiakas huomataan ja hänen ongelmansa ratkaistaan ystävällisesti ja selkokielellä
- **Lähestyttävyys ja joustavuus:** palvelu on helppo saada, asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin suhtaudutaan joustavasti
- **Tuotteistus:** Asiakkaan tarpeet ymmärretään ja toimiala tunnetaan. Tilitoimiston palvelu voi myös olla alku yrittäjän liiketoiminnan kehittämiseksi

Tilitoimiston tulee lähentyä asiakasta – avaintoimintoja voivat olla asiakaskäynnit, raportit ja niiden analysointi. Toimistoissa tutkittiin työskentelytapoja, niihin liittyviä parannusehdotuksia nostettiin esille ja pyrittiin kannustamaan muutokseen. Kirjanpitäjän toimenkuvan laajentaminen nähtiin tarpeelliseksi. Asiantuntijuus syvenee aluksi parhaiten työskentelytapoja kehittämällä ja ottamalla käyttöön uusia työkaluja asiakkaan

kohtaamiseen ja konsultointiin. Näillä keinoin mahdollistetaan lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Toimistoja tuettiin muutostyössä; yrittäjä yhdessä henkilökunnan kanssa kuitenkin ratkaisee muutoksen laajuuden ja onnistuneisuuden.

4.3.2 Hinnoittelu ja tuotteistaminen

Tilitoimiston haasteena on tarjota entistä ammattitaitoisempaa ja kokonaisvaltaisempaa taloushallinnon asiantuntijapalvelua kilpailukykyiseen hintaan. On pohdittava miten asiakasyrityksestä saadaan tietoa, miten tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja miten saada asiakas ymmärtämään se, että hänen kannattaa maksaa saamastaan palvelusta. Hinnoittelu ja tuotteistaminen olivat kaksi eniten ajatuksia herättävää asiaa. Tilitoimisto voi luoda asiakkaalleen lisäarvoa, esim. jos tilitoimiston osaamisen avulla asiakasyrityksen ansaintamahdollisuudet lisääntyvät tai asiakas saa johonkin ongelmaansa nopeasti apua tilitoimiston verkostolta. Vahva toimialaosaaminen on valttikortti tilitoimistossa – sitä pitäisi hyödyntää enemmän.

Käytettyä työaika jätettiin useissa toimistoissa kirjaamatta ja laskuttamatta, koska usein kirjanpitäjä koki samaan asiakkaaseen kohdistuvan suuren aikamäärän johtuvan pikemminkin tekijän ammattitaidottomuudesta kuin käsiteltävien asioiden monimutkaisuudesta. Edellä mainittu on ristiriidassa sen tutkimustiedon perusteella, että tilitoimistossa työskentelevällä, tilinpäätöstaitoisella kirjanpitäjällä on poikkeuksetta laaja osaaminen mm. verotuksesta ja kirjanpitolaista sekä -asetuksesta. Hyvän kirjanpitotavan noudattaminen ja ymmärtäminen ovat itsestäänselvyksiä laadukkaalle työlle. Kirjanpitäjän tietotaito on keskeinen osa asiakkaalle tarjottavaa palvelua ja tämä näyttää tällä hetkellä vielä riittävän asiakkaalle. Tehtyä työtä ei ole syytä jättää laskuttamatta. Jos tapahtumien kirjaamiseen käytettävää aikaa saadaan lyhennettyä, voidaan panostaa työn ja palvelun laatuun hintaa nostamatta.

Tilitoimistossa saatetaan välttää myös esimerkiksi verosuunnitteluun käytettyjen lisätuntien kirjaamista, koska niistä saatava hyöty ei ole välttämättä asiakkaan nähtävissä heti. Kun yhtenä hankkeen tavoitteena oli kannattavuuden parantaminen, tarkempi työajan laskuttaminen koettiin tärkeäksi.

Ajankäytön seurannalla on mahdollisuus lisätä laskutettavien töiden määrää ja auttaa hinnoittelemaan palveluita tarkemmin. Yhdessä toimistossa tehtiin hankkeen aikana tarkka työajan seurantatutkimus asiakaskannattavuuden ja hinnoittelun tason selvittämiseksi. Yrittäjiä

kannustettiin tutkimaan kannattavuuttaan ja osallistumaan tutkimukseen. Joihinkin toimistoihin annettiin opastusta työajanseurannan tehostamiseen ja apuvälineiden käyttöön. Asiakaskannattavuuden seurannan saaminen rutiiniksi koettiin haasteellisenä.

Asiakas kokee hinnan usein jonkun ratkaisun ostamisen kustannuksena. Kustannuksen sijaan pitäisi puhua arvosta, siitä hyödystä mikä asiakkaalle syntyy. Arvo syntyy vähitellen, sen synty on prosessi. Kunkin asiakkaan tarpeet tulee määritellä erikseen; jokaiselle asiakkaalle on mahdollista laatia yksilöllinen palvelupaketti. Kun asiakasta palvellaan, pitää kirjanpitäjän pystyä tunnistamaan palvelun lisäarvo, se hyöty, minkä asiakas tilitoimiston palvelusta pitkällä aikavälillä saa. Tämä lisäarvo on syytä perustella asiakkaallekin. Asiakas pitää saada luopumaan kka-jattelusta ja siirtymään pitkän aikavälin suunnitteluun. Kirjanpitäjän tulisi ainakin ajatuksissaan asettua asiakasyrityksen omistajan asemaan ja toimia kuin olisi johtaja ko. firmassa. Hintojen nostamistarve herätti kiinnostusta saada tietää enemmän hinnoitteluasiasta:

- *Miten toimintaprosessia viilataan niin, että kaikesta työstä voidaan laskuttaa?*
- *Millä keinoin työntekijä pystyy kohdistamaan päivän kaikki työtuntinsa jollekin asiakkaalle?*
- *Mikä merkitys hinnalla on kilpailukeinona?*
- *Mikä merkitys asiantuntijuudella on kilpailukeinona?*
- *Voisiko ajankäytön seurannan heittää romukoppaan ja laskuttaa sen mukaan miten asiakas arvostaa saamaansa palvelua?*

Hinnoittelun on perustuttava tilitoimiston liikeidealle, toimiston tavoitteille ja toimintastrategialle. Toimiston alkuvuosina kyse voi olla perusasioiden haltuunotosta, minkä jälkeen alkaa osaamisen kehittäminen ja vasta sitten uuden osaamisen luominen.

Tilitoimistot haastettiin muuttamaan perinteistä tapaa palvella asiakkaitaan ja yritettiin herätellä toimistoja miettimään, mitä muita palveluja tilitoimistolla voisi olla kuin perinteiset kirjanpidon palvelut. Lisäksi haluttiin selvittää asiakaskunnan näkemyksiä uusia palveluja kohtaan ja tuoda palvelujen tuotteistamisen näkökulmaa tilitoimistoihin. Tilitoimistoyrittäjälle haluttiin näyttää uusia tapoja hahmottaa omaa liiketoimintaansa.

Hinnoittelun suunnittelemiseen ja kehittämiseen käytetään aivan liian vähän aikaa ja se perustuu hyvin harvoin analyysiin työn arvosta

asiakkaalle. Mentoroijat kuvasivat käynneillään erilaisin esimerkein tilitoimistotoimintojen aiheuttamia kustannuksia. Apuna olivat mm. asiasta tehdyt opinnäytteet (Airaksinen 2010; Alén 2009; Eronen 2009). Mentorointikäyntien jälkeen moni tilitoimisto muutti hinnoitteluaan.

4.3.3 Mentoroinnin merkitys

Kehittämistyön on koettu hyödyttäneen erityisesti toimistoja, joissa on useampia työntekijöitä. Näissä toimistoissa kehitystoimenpiteiden yhteinen suunnittelu ja toteuttaminen on koettu hyödylliseksi, koska töiden järjestelyyn ja jakamiseen useamman henkilön kesken on enemmän mahdollisuuksia. Toimiston koon kasvaessa omistajayrittäjän työtehtävät laajenevat tilitoimistotyön lisäksi käsittämään myös henkilöstöjohtamiseen ja organisointiin kuuluvia tehtäviä. Yrittäjän voi olla vaikea ottaa johtajan rooli ja laajentaa osaamistaan mm henkilöstöjohtamiseen ja -hallintoon.

Mentorointi ja toiminnan rohkea kyseenalaistaminen osoittautuivat yhdeksi parhaista saavutuksista kehittämistyössä. Mentoroinnin malli toimii paitsi siten kuin se hankkeessa toteutettiin myös niin, että tilitoimiston työntekijät voivat käyttää samaa tekniikkaa asiakasyrityksiinsä. Asiakas näkee ja kokee hyväksi sen, että tilitoimisto on aidosti kiinnostunut asiakkaan toiminnasta ja pyrkii kehittämään sitä.

Mentorointi koettiin onnistuneeksi myös siitä syystä, että siihen osallistui koko projektitiimi. Jäsenten näkökulmat ja vahvuudet täydensivät toisiaan, ja käyntien jälkeiset yhteiset keskustelut herättivät uusia ideoita. Oli mielenkiintoista havaita miten eri tavoin asioita voikaan tarkastella. Tähän työhön olisi pitänyt varata enemmän aikaa.

Kun oli toimittu yhdessä reilu vuosi, tehtiin asiantuntijuuden ja osaamisen nykytila-analyysi tilitoimiston henkilökunnalle ja analysoitiin toimintaprosesseja kohdeyrityksissä. Tässä verrattiin yritysten kehittymistä ja muutosta lähtötilanteeseen ja tehtiin jatkotoimenpide-ehdotuksia yrityksille yhdessä yrittäjän kanssa.

Kehitysesitykset tehtiin pääosin ensimmäisen haastattelun pohjalta sekä yrityksissä käytyjen keskustelujen ja henkilöhaastattelujen perusteella. Nykytila-analyysi osoitti, että kehitysesitysten perusteella yrityksissä oli jo tehty muutoksia alkutilanteeseen nähden ja osa muutoksista oli vielä kesken. Nykytila-analyysissa kartoitettiin yrityskohtainen tilanne, annettiin jatkosuosituksia ja pyydettiin tilitoimistoja samalla myös arvioimaan suullisesti kehittämistyön siihenastisia onnistumisia.

Talouden heilahtelut tuovat omat haasteensa asiakasyritysten talouden ohjeistukseen. Liiketoiminnan ohjaus on prosessi, mikä lähtee analysoinnista, jatkuu suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella. Lopuksi tulee tekeminen ja tarkkailu. Prosessia vietiin eteenpäin tilitoimiston oman kehittämisen näkökulmasta. Tilitoimistoyrittäjiä ja työntekijöitä ravisteltiin kyseenalaistamalla olemassa olevia käytänteitä. Jokaisessa toimistossa tämä todettiin hyväksi asiaksi. Tulevaisuudessa olisi tarpeen vastaavanlainen ”ravistelu” parin vuoden välein, jotta tilitoimisto voisi luoda itselleen yksilöllisiä ratkaisuja omiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Tulevaisuudessa joudutaan etsimään kilpailuetua asiakasjoustavuudesta, toiminnan nopeudesta sekä kyvystä nähdä ja tuottaa uusia innovaatioita.

4.4 Opiskelijat tilitoimistojen kehittäjinä

Kehittämistyön tavoitteena oli alun alkaen opiskelijoiden sitominen yhteistyöhön ja projektimaiseen tapaan työskennellä. Näin haluttiin tehdä koska:

- Projektitiimi ei ehdi tekemään kaikkea itse, eikä ollut tarkoituskaan.
- Opiskelijat saavat erilaista ja konkreettista kokemusta tilitoimistomaailmasta.
- Opiskelijatyön uskottiin vahvistavan yhteistyötä tilitoimistoyrittäjien ja JAMKin kanssa. Näin myös kävi.

Jo ensimmäisen tilitoimistoissa tehdyn kartoituskäynnin yhteydessä nousi esille asioita, toimintoja, ajatuksia jne., joita ei ole tutkittu tai toteutettu, mutta jotka koettiin tärkeiksi. Koska tutkittavaa oli paljon, kehittämissankkeen vetäjät päättivät esittää opiskelijoille asioiden tutkimista joko opinnäytteiden tai projektitöiden avulla. Innostus tekemiseen yllätti kaikki osapuolet. Tämä näkyi myös töiden hyvänä laatuna.

Tilitoimistoyritykset suhtautuivat joustavasti opiskelijan statuksen asettamiin aikarajoituksiin. Joillekin yrityksille on vasta yhteistyön myötä selvinnyt JAMKin tarjoamat mahdollisuudet teettää opiskelijoilla erilaisia pienempiäkin työtehtäviä. Opiskelijoiden osaaminen ja sen vuoksi mahdollinen harjoittelu- tai työpaikan tarjoaminen tuli monelle yritykselle uutena asiana esille.

Opiskelijaprojekteina tehtiin mm. seuraavia kehitystöitä:

- Sisäverkon ja laitteiston (työasemat, serverit, palomuurit) kartoitus ja rakentaminen toimiston tarpeiden mukaan
- Tilitoimiston lomakkeiston laadinta
- Visuaalisen ilmeen luominen mm. nettisivuina
- Asiakastietojen syöttäminen, tilikarttojen muokkaaminen sekä erilliseen ohjelmaan tulevien tietojen tallennus
- Asiakaskysely tehtiin kahdeksan toimiston 21 asiakkaalle kevään 2011 aikana
- Asiakastytyväisyyskysely tehtiin viiden toimiston 75 asiakkaalle kevään 2012 aikana

Tilitoimistoihin välitettiin yhdeksän työharjoittelijaa. Tilitoimistoissa huomattiin, että opiskelija saattaa tuoreilla tiedoillaan ja noviisin otteillaan antaa kehittämispulsseja yritykselle, jossa hän on työharjoittelussa.

4.4.1 Opinnäytetyöt

Hanketyöhön liittyen valmistui seitsemän opinnäytetyötä:

- Osaamiskartoitus ja kirjanpitäjän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatiminen
- Tilitoimiston asiakkaan palvelusuunnitelma
- Liiketoimintasuunnitelman tarkistaminen ja perehdytysohjelman laatiminen
- Raportoinnin kehittäminen tilitoimistoissa
- Perehdyttämisen kehittäminen
- Asiakassuhteen hoito, palvelun laatu ja tuotteistus tilitoimistossa
- Ostoreskontran ja sähköisen kierrätysjärjestelmän hankinnan kannattavuus

Opinnäytetöiden sisältöä voi käyttää minkä tahansa yrityksen kehittämiseen helposti ja vaivattomasti. Pohjatyö on kertaalleen tehty usealla yrityksellä ja hyväksi havaittu.

Opiskelija Pirta Paananen (2011) teki opinnäytetyön, jonka tutkimustehtävänä oli toteuttaa toimeksiantajalle osaamiskartoitus, nykyosaamisen mittaaminen sekä henkilöstön kehittämissuunnitelma. Työn tuloksena syntyi mm. Excel-pohjainen osaamiskartta, joka toimii myös tulevaisuudessa osaamisen mittaamisen apuvälineenä sekä tulosten kä-

sittelyssä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä muussa henkilöstöjohtamisessa. Paanasen tekemä tutkimus on tehty pk-yritykseen ja edistää osaamisen kehittämisen tarpeellisuuden tiedostamista tilitoimistoalalla. Tutkimus tulee vaikuttamaan kohdeyrityksen yksilöiden osaamiseen ja kilpailukykyyn. Opinnäytetyö sisältää paljon terminologiaa, johon tilitoimistotyöntekijöiden olisi hyvä tutustua. Työssä käsitellyt asiat ovat kaikki erittäin ajankohtaisia.

Opiskelija Anita Paakkasen (2011) työ käsitteli pienen tilitoimiston työntekijän perehdyttämiseen liittyvää arkea. Vaikka perehdyttämisen tärkeys tiedostettiin, sen huomattiin kaipaavan runsaasti kehittämistä. Suurimpia perehdytyksen haasteita olivat mm. kiire ja kokemuksen puute. Hyvin usein suuri määrä pienen yrityksen tietotaidosta on vain yhdellä ihmisellä. Näiden ongelmien tiedostaminen auttoi kehittämään perehdytystä, ja lopputuotoksena yritykselle laadittiin perehdytysuunnitelma sekä kirjalliset työohjeet. Perehdyttämissuunnitelmaa ja ohjeistusta voi muokata muillekin tilitoimistoille aina oman tarpeen mukaan.

Paula Variksen (2011) tekemän kannattavuustutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, ovatko tilitoimiston asiakkaat kiinnostuneita ostoreskontrapalvelusta ja ostolaskuprosessin sähköistämisestä sekä onko sovellusten hankkiminen kannattavaa. Myös tämän opinnäytteen tutkimustulokset ovat yleistettävissä mihin tahansa tilitoimistoon.

Asiakassuhteen hoito, palvelun laatu ja tuotteistus tilitoimistossa oli Jussi-Matti Kotilaisen ja Lassi-Heikki Kotilaisen tekemä opinnäytetyö (2011). He toteuttivat asiakastutkimuksen, joka analysoitiin tilitoimistojen toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen teemoina olivat asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus, asiakkaiden kokemukset palvelusta sekä tuotteistus ja hinnoittelu. Tässä asiakastutkimuksessa haastateltiin 10 yrittäjää. Työn tuloksia voidaan käyttää muissakin tilitoimistoissa mainittuja toimintoja kehitettäessä.

Hankkeen aikana rakennettiin tilitoimiston asiakaspalvelun toimintamallia. Opiskelija Riikka Saukkola (2012) teki tähän liittyvän opinnäytetyön, jossa tavoitteena oli suunnitella lomake ja laatia ohjeita tilitoimiston ja asiakkaan ensimmäiselle tapaamiskerralle. Asia oli koettu tärkeäksi alkukartoitusta tehtäessä lähes kaikissa tilitoimistoissa. Toimintamallin laatimisen tavoitteena oli yhdenmukaistaa ja parantaa palvelua. Saukkolan työn ohjeistusta ja lomakkeita voidaan käyttää tilitoimistojen asiakaspalvelun kehittämisessä.

4.4.2 Asiakastutkimukset

Projektitöinä toteutettiin myös kaksi asiakastutkimusta. Viiden hengen opiskelijaryhmä toteutti keväällä 2011 projektityönään 21 tilitoimiston asiakasyrityksen haastattelun tilitoimistojen palveluista. Projektia tarvittiin kehittämään tilitoimistojen ja heidän asiakasyritystensä välistä yhteistyötä. Projektin avulla pyrittiin vaikuttamaan mm. tilitoimistojen kykyyn tuottaa asiakkailleen parempia ja kattavampia palveluja. Tutkimus suoritettiin haastatteluin ja saadut tulokset analysoitiin Sphinx-ohjelmalla.

Vastaajat olivat pääosin pieniä, keskimäärin kolmen henkilöä työllistäviä yrityksiä, joiden liikevaihto oli alle 1 milj. euroa. Tutkimuksen havaintoja ovat mm:

- asiakas on uskollinen toimistolleen ja haluaa saada peruspalvelut tarkasti, asiantuntevasti ja samalta kirjanpitäjältä
- asiakas tulee toimistoon asiakkaaksi usein toisen suosittelemana (hyvä ja asiantunteva palvelu) tai siksi, että tilitoimistoyrittäjä on entuudestaan tuttu (verkoston merkitys)
- asiakkaan ja tilitoimiston yhteydenpitovälineeksi näyttää tällä hetkellä pääosin riittävän sähköposti ja sitä kautta välitetyn tiedon katsotaan usein sisältyvän veloitukseen.
- lähikontaktia kaivataan verosuunnitteluun, kehittämiskonsultointiin ja palkkahallintoon
- asiakkaan näkökulmasta tilinpäätösraporttien lukutaidolla ei katsota olevan juurikaan merkitystä, koska kirjanpitäjä ”tulkkaa” tulokset
- asiakas arvostaa täsmäinformaatiota; erityisesti kasvuun ja innovointiin tähtäävää neuvontaa halutaan lisää
- yhteydenottoja on keskimäärin 5/kk

Lisäksi havaittiin, että asiakkaat toivovat tilitoimistosta kehittäjäkumppania, mutta kumppanuuden muotoa ei osata hahmottaa.

Kasvuun ja innovointiin tähtäävä neuvonta voisi olla hyvä lähtökohta kehittämisen kumppanuudelle. Aloituksena tällaiselle yhteistyölle voisivat olla esim. käynnit yrityksessä/yritysvierailut, jotta saataisiin kuva asiakkaan työympäristöstä. Käyntien tuloksena voi aikanaan syntyä sopiva toimintamalli yhteistyölle ko. yrittäjän kanssa. Ehkäpä tilinpäätösraporttien ”tulkkauksen” ohjaaminen kirjanpitäjältä yrittäjälle itselleen hoituisi samoilla käynneillä.

Projektityönä toteutettiin myös asiakastyytyväisyyskysely viidelle hankkeeseen osallistuvalla tilitoimistolle keväällä 2012. Tilitoimistojen asiakkaita kutsuttiin mukaan yhteensä 231 ja vastauksia saatiin 75 eli kokonaisvastausprosentti tutkimuksen osalta oli 32 %. Vastaukset analysoitiin toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää hankkeessa mukana olevien tilitoimistojen asiakkaiden tyytyväisyyttä tilitoimistopalveluihin, kartoittaa asiakkaiden mahdollisia lisätarpeita sekä kehittää yhteistyötä tilitoimistojen ja heidän asiakkaidensa välillä. Työllä oli kaksi päätavoitetta: ensinnäkin tutkia kattavasti tilitoimiston asiakaskunnan tyytyväisyyttä tilitoimiston nykyisiin tarjoamiin palveluihin ja toiseksi antaa kuva tulevaisuuden tilitoimistopalveluista ja niiden tarpeellisuudesta.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat alkuperäistä ajatusta tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämiseen liittyvistä tarpeista. Tulosten perusteella jokainen tutkittu toimisto on saanut arvokasta ja yksityiskohtaista tietoa toimistonsa asiantuntijuuden kehittämiseksi. Asiakastyytyväisyyden tutkiminen yhdessä JAMKin kanssa on havaittu helpoksi yhteistyömuodoksi.

4.4.3 TKI-työ osana opetusta

Opiskelijatöiden ja yritysten tarpeiden yhdistämisestä saatiin erittäin hyviä kokemuksia. Onnistuminen pohjautuu paljoltikin siihen, että opiskelijan tekemälle työlle asetetaan selkeä tavoite, jonka opiskelija pystyy hahmottamaan. Lisäksi välitavoitteiden määrittely on tarpeen. Opiskelijalle tulee kuvailla mitä käytännön hyötyjä projektityöstä voidaan saada tietojen ja taitojen lisääntyessä. Aidot yrityskontaktit ja yrittäjien tapaamiset voivat esimerkiksi johtaa työharjoittelupaikan tai jopa työpaikan saamiseen.

Säännöllisiä tapaamisia opiskelijoiden kanssa tulee järjestää riittävän usein, sillä niillä on sekä kannustava että ohjaava vaikutus. Projektien ohjaaminen vaatii opettajalta aikaa, jonka määrää on etukäteen vaikea arvioida. Hyvä ohjaaja hahmottaa riittävien kontaktikertojen määrän työn edetessä. Ohjauksen tarve vaihtelee suurestikin.

Opiskelijalle annetaan vastuuta ja sen tulee näkyä ohjauksessa. Opiskelijoiden aikaansaamiin tuotoksiin (kyselytutkimukset, projektiraportit yms.) tulee kiinnittää huomiota. Välittömän palautteen antaminen on tärkeä osa ohjausta. Palautteen tulee olla tarpeen mukaan sekä korjaa-va että kannustavaa ja sitä on annettava aina. Projektiin osallistumisen on oltava vuorovaikutteista ja viestintätaitoja kehittävää. Tavoitteena

on lisäksi, että projektissa kehitetään oman osaamisen tunnistamista ja kykyä antaa ja saada palautetta.

Tässä projektissa opiskelijatyön onnistumista edesauttoi se, että opiskelijoiden tekemää työtä arvostettiin, heitä kuunneltiin ja he saivat antaa oman panoksensa ja tuoreen näkökulman mm. yritysten kehittämissuunnitelmiin.

4.5 Irtiottoja ja rohkeita vetoja – tilitoimistoissa tapahtui muutoksia

Tilitoimiston kehittymistä ei voi tapahtua ilman tilitoimistoyrittäjän osallistumista. Tilitoimistohenkilöstön sitoutuminen kahdeksi vuodeksi vaatii erityisiä ponnisteluja. Toisaalta, jos kehittämistyö olisi kestänyt vielä pidempään, tämä olisi mahdollistanut tilitoimiston resurssien jakamisen pidemmälle ajanjaksolle ja olisi samalla saattanut lisätä osallistumisinnokkuutta. Väljemmällä toiminta-ajalla hankkeessa löytyneistä kehittämistoimenpiteistä olisi voinut muodostua pysyvä toimintatapa. Pidempi aikaväli olisi antanut mahdollisuuden esimerkiksi tilinpäätöstietojen käyttämiseen tuloksia osoitettaessa. Nyt toimistojen taloudellinen kehitys nähdään vasta tulevaisuudessa.

Kehittämismotivaation ylläpitäminen hankkeessa mukana olevissa yrityksissä vaatii jatkuvaa yhteydenpitoa tavalla tai toisella; soitetaan, lähetetään sähköpostia tuloksista yms. Sitouttaminen on haasteellista ja aikaa vievää ja mukana olevien yritysten sitouttamiseen eri tavoin tuleekin aina kiinnittää erityistä huomiota. Lisäksi tämän tyyppisissä kehittämishankkeissa pitää työn vetäjille varata riittävästi aikaa esille tulleiden asioiden työstämistä varten, aikaa innovointiin jne.

Tilitoimistoympäristö on edelleenkin varsin konservatiivinen ja vaatii jossain määrin erilaista osallistamista kuin muunlainen yritystoiminta. Projektitiimiläiset yrittivätkin aistia tilitoimistoista välittyviä signaaleja, jotta mitään olennaista ei olisi jäänyt huomaamatta. Tilitoimistot osallistuivat kehittämistyöhön resurssiensa mukaan. Yritysten eritasoinen osallistuminen kuvastaa normaalia yritystoimintaa; yrittäjän henkilökohtaiset olosuhteet voivat vaihdella ja muuttua nopeastikin. Toinen yritys tarvitsee henkistä tukea, toinen keskittymistä aineellisen puolen kehittämiseen. Näin ajatellen kaikki mukana olleet yritykset ovat saaneet jonkinlaisen kehittämisen kipinän.

Tilitoimistot pyrittiin sitouttamaan hankkeen toimintaan tuomalla esiin saavutettuja hyötyjä ja uusia mahdollisuuksia yrityksen edelleen

kehittämiseksi. Viime kädessä on kuitenkin yrittäjistä itsestään kiinni miten laajasti he omaksuvat uutta tietoa ja lähtevät muuttamaan totuttuja toimintamalleja. Vaikka lähtökohtaisesti yrittäjä on keskeinen henkilö osallistumaan, kannattaa yritykseen luoda varahenkilöjärjestelmä, jonka avulla kehittämistyön aikana olleista koulutuksista ja muista tilaisuuksista saatava tieto välittyy osallistujaorganisaatiolle, jos yrittäjä itse ei pääsekään mukaan.

Kuviossa 2 esitetään minkälaisia toimistokohtaisia parannuksia toteutui tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishankkeen aikana.



Kuvio 2. Muutoksia tilitoimistoissa

Yritykset ovat tehneet kehittämissuunnitelman pohjalta päätöksiä toiminnan kehittämisestä ja muuttamisesta. Työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämiseen on syntynyt enemmän suunnitelmallisuutta kuin aiemmin on ollut. Työyhteisön hyvinvoinnin on huomattu olevan tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa. Työntekijät ovat omaksuneet ajatuksen siitä, että he ovat osaltaan vaikuttamassa yrityksensä kehittämiseen.

4.6 Jyväskylän ammattikorkeakoulu kehittäjäkumppanina

Mukana olleet yritykset saivat konkreettisesti kokea sen, että JAMKia voi ja kannattaa lähestyä monenlaisissa asioissa: JAMKista saattaa löytyä sopiva harjoittelija tasaamaan ruuhkahuippuja ja opiskelijoita voidaan saada toteuttamaan erilaisia kehitysprojekteja. Laajempia selvityksiä ja tutkimuksia voidaan toteuttaa vaikkapa opinnäytteinä. Varsinkin opinnäytetöissä yritysten kannattaa muistaa ohjaajan mukanaolo; opiskelija ei tee työtään yksin, vaan jokaisen opinnäytetyön tekijällä on ohjaaja ammattikorkeakoulusta. JAMK toivotaan nähtävän yhteistyökumppanina ja hyödyllisenä yritystoiminnan kehittäjänä.

Projektista oli paljon hyötyä myös opetuksen kehittämiseen. Pienissä tilitoimistoissa tehtävästä työstä saatiin parempi näkemys, minkälaisia haasteita siellä kohdataan ja mitä kehitettävää omassa opetus- ja ohjaustyössä on työelämän tarpeita ajatellen. Projektimainen tapa tehdä töitä osoitti toimivuutensa, opiskelijoille pystyttiin tarjoamaan mielekkäitä projektitöitä yrityselämän todellisten tapausten kanssa. Osaamisen laajentaminen projektityön suuntaan antaa myös lisää motivaatiota ja uusia näkemyksiä opettajan työhön.

Nykyinen tradenomin tutkinto tarjoaa hyvät valmiudet tilitoimistotyöhön. Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa (JAMK) halutaan kuitenkin ennakoida tulevaa ja antaa opiskelijoille enenevässä määrin taloushallinnossa tulevaisuudessa tarvittavia taitoja. JAMKissa otetaan käyttöön vuonna 2014 uudet opetussuunnitelmat. Perusopinnoissa testataan vuosina 2012–2013 pilotointikokeiluna sähköisen taloushallinnon Netvisor-ohjelmaa. Osin tämänkin avulla saadaan lisättyä tietotekniikan mukanaan tuomaa toiminnan helppoutta ja automatiikkaa. Kun laskentarutiinit automatisoituvat, on erittäin tärkeää ymmärtää se toimintakenttä jossa toimitaan, ja ymmärtää koko prosessi.

Taloushallinnon opetussuunnitelmissa otetaan erityisesti huomioon niin tilitoimiston kuin asiakasyrityksenkin näkökulmasta painopisteen siirtyminen perinteisestä kirjanpidosta sisäiseen laskentaan. Tunnistetaan se tosiasia, että suuret yritykset tulevat ulkoistamaan taloushallintoaan ja se antaa edistyneimmille tilitoimistoille uudet kasvumahdollisuudet. Toiminnan suunnittelusta ja tulevaisuuden ennakoinnista toivotaan tulevan asiakasyritysten elinkeinotoiminnan kehittämisen yksi apuväline.

Muutosta kohti uudenlaista tulevaisuutta halutaan saada aikaan lisäämällä yhteisöllisyyden merkitystä, osallistamalla opiskelijoita ottamaan lisää vastuuta oman osaamisensa tunnistamisesta ja kehittämisestä, lisäämällä vuorovaikutustaitoja, luovuutta ja tiedon jakamista. Tiimitoiminta ja mestari-kisälli -järjestelmä näyttäisi tilitoimistoissa tehtyjen havaintojen perusteella toimivan hyvin.

5 Pitääkö sittenkin muuttua – tulevaisuuden tilitoimisto

5.1 Tärkeitä havaintoja

Samankokoisilla tilitoimistoilla näyttää olevan samanlaiset tarpeet ja haasteet. Toimisto, jossa on omistajan lisäksi 1–2 työntekijää, toimii, kuten toimisi omistaja yksinkin. Viestintä on helppoa, toimintatavat yhtenäiset ja työtä tehdään omistajan ehdoilla. Suuri haaste hankkeen tulosten valossa näyttää olevan osaavan ja motivoituneen työvoiman rekrytointi.

Kun toimistossa on omistajan lisäksi 3–5 työntekijää, alkavat korostua johtajuushaasteet. Johtaja ei hallitse tilannetta yhtä hyvin kuin pari henkeä pienemmässä toimistossa. Toimintatavat voivat olla erilaiset, ihmisten välinen erilaisuus korostuu, ja erilaisten osaamisalueiden kirjo on laajempi. Kun yhden kirjanpitäjän tilitoimisto alkaa kasvaa, on omistajan joskus vaikeaa luopua roolistaan kirjanpitäjänä. Hän haluaa pitää ohjaket käsisään tekemällä peruskirjanpitoa, ottamalla vastaan asiakkaita, laskuttamalla jne. Päivät täyttyvät näistä töistä eikä kehittämiseen jää aikaa tai siitä ei motivoidu ajan puutteen vuoksi tai siksi, että kyse on siirtymistä osaamisalueelle, johon omistajayrittäjä ei koe saaneensa koulutusta tai omaavansa riittäviä taitoja.

Mukana olleet toimistot ovat saaneet rohkeutta muuttaa omia toimintatapojaan, pysyvän kehittämisen kipinän ja tietävät pystyvänsä kehittämistyöhön yksinkin. On huomattu, että jatkuva kehittäminen on välttämätöntä. Jokaisessa toimistossa tiedetään nyt, että ydinosaminen on vahvaa ja kehittämisen kohteet ovat sen ulkopuolella.

Työntekijöiden osallistuminen mentorointikeskusteluihin oli innostavaa. Henkilöstö sai mahdollisuuden osallistua oman toimiston kehittämiseen, antaa ideoita ja kuulla miten muualla toimitaan. Yhteisillä ryhmäkeskusteluilla havaittiin olevan paitsi yrityksen kehittämiseen liittyvä funktio myös yhteenkuuluvuutta lisäävä vaikutus. Osa keskustelun kohteina olleista asioista oli sellaisia, joita ei ollut rohjettu tuoda yhteiseen pöytään. Keskustelu tarjosi mahdollisuuden käsitellä pinnan alla kyteneitä asioita. Osallistujille tuli tunne, että heitä kuullaan aidosti ja että he saavat olla mukana kehittämistoiminnassa. Tämä nähtiin yhdeksi tärkeäksi 'maailman pelastamiseen' liittyväksi asiaksi. Keskustelujen

aikainen tunnelma oli käsin kosketeltavissa. Toivottavasti tulevaisuudesakin pystytään ottamaan esille hankalaksi koettuja asioita.

Mentorointikäynneillä keskusteltiin myös palkkaustasosta. Alalla on perinteisesti maksettu työn vaativuuteen nähden suhteellisen alhaisia palkkoja. Mukana olevissa toimistoissa palkkaustaso oli vaihteleva, mutta yleisenä havaintona voidaan tason todeta olleen kohtalainen. Palkkauksen tarkistaminen osana työhyvinvointia ja motivointia voi joskus olla paikallaan. Rekrytoinnin ongelmat voivat osin johtua palkkatasosta. Hyvän työntekijän saamiseksi kannattaa panostaa kilpailukykyiseen palkkaukseen.

5.2 Työhyvinvointi tilitoimistoissa

Työ tilitoimistoissa on aika ajoin pakkotahtista ja työpäivät saattavat venyä pitkäksiin. Työn kuormittavuus on yksilöllistä. Työhyvinvointiin panostaminen on erityisen tärkeää, koska työn määrä tilitoimistoissa on ajan käytön suhteen epätasapainoista eri vuodenaikoina. Myös liian vähäinen työn määrä kuormittaa. Oman itsensä kunnossapitäminen niin fyysisesti kuin henkisesti saattaa helposti jäädä vähäiseksi. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on tärkeä osa itsensä johtamista.

Mentorointikäyntien yhteydessä korostettiin työyhteisön hyvinvoinnin tärkeyttä osana yrityksen toimintaa ja heräteltiin ihmisiä huomaamaan työhyvinvoinnin merkitys osana omaa työtä. Lisäksi korostettiin sitä, että havainnointi ja vuorovaikutus vaativat aikaa. Kiire vähentää oman työn suunnitteluun tarvittavaa aikaa ja mahdollisuutta hahmottaa kokonaisvaltaisesti asioita. Kiireessä vuorovaikutuskin vähenee ja menetetään helppo tapa tuottaa uutta tietoa.

Työhyvinvointi on tavoiteltava asia, koska sillä voidaan parantaa henkilöstön tuottavuutta mikä puolestaan vaikuttaa yrityksen tulokseen. Työtyytyväisyyden on havaittu olevan keskeinen yrityksen tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa sitä mukaa, kun työolosuhteet muuttuvat.

Työtyytyväisyyttä voi seurata henkilöstökyselyjen ja kehityskeskustelujen avulla. Työn suunnittelu, organisointi ja johtaminen vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. Samoin hyvä viestiminen edistää luottamusta ja halua sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Jokapäiväisen työnteon sujuvuutta auttavat hyvät työvälineet sekä viihtyisä työympäristö. Ergonomia ja työturvallisuus, samoin kuin työsuojeluasiat ovat tärkeitä. Työterveyshuolto perustuu lakiin.

Tilitoimistojen työntekijät haluttiin saada motivoitumaan tilitoimiston kehittämisestä. Korostettiin työntekijän roolin merkitystä yrityksen toiminnalle. Tilitoimiston liikevaihto syntyy palvelun myynnistä johon vaikuttaa merkittävästi muun muassa henkilöstön osaaminen. Kaikki on sidoksissa kaikkeen: kannattava yritystoiminta mahdollistaa investoinnit niin laitteisiin kuin henkilöstöönkin. Motivoitunut henkilöstö palvelee hyvin asiakkaitaan ja on valmis muuttamaan toimintatapojaan. Myös sitoutuminen muutokseen on parempi, jos henkilö on saanut olla mukana vaikuttamassa muutoksen alusta alkaen.



Kuvio 3. Kehittämisen positiivinen kehä

Kun tilitoimiston toimintatapoja (yhteistyökäytänteet ja prosessit), rakenteita (työparit, kiertävä kirjanpitäjä, työnkierto, tiimit jne.) ja johtamis- ja palkitsemisjärjestelmiä kehitetään, osaaminen ja kokemus lisääntyvät, tiedot ja taidot kasvavat, syntyy uusia tuotteita, palveluita, yhteistyömuotoja, joiden avulla tilitoimistossa pystytään lisäämään asiakkuuksia ja liikevaihtoa. Tätä havainnollistetaan kuviossa 3. Työn muuttuessa mekaaninen työsuoritus ei riitä yksilöllisen palvelun tuottamiseen.

Isommissa toimistoissa tiimityöskentely koettiin hyväksi. Tiimillä on vetäjä, jolle on määritelty oma vastuualueensa ja joka pystyy organisoimaan työn alla olevia tehtäviä. Työparin käyttäminen koettiin myös hyväksi toimintatavaksi. Työpari voi sijaistaa toista työntekijää esimer-

kiksi lomien ja sairauden aikana, koska hän tuntee parinsa asiakkaat. Alalle tyypillisten ruuhkahuippujen tasoituskeinoja mietittäessä esille nousi myös kiertävän kirjanpitäjän käyttö. Sama henkilö voisi toimia useassa toimistossa ja työllistää itsensä. Kiertävä henkilö voisi tasata ruuhkia erityisesti tilinpäätös- ja loma-aikoina.

Kehityskeskustelujen tuominen tilitoimiston pysyväksi kehittämisvälineeksi nähtiin hyvänä toimenpiteenä, sillä myös se lisää työhyvinvointia. Viikkopalaverien todettiin vahvistavan keskustelukulttuuria ja edistävän tiedonkulkua. Pitää kuitenkin muistaa, että vääristä asioista keskusteleminen vie vain aikaa ja vähentää motivaatiota. Kaiken kaikkiaan yhteisten pelisääntöjen tarpeellisuus nousi usein esille, etenkin isommissa työpaikoissa. Toimiston aukioloajoista keskusteltiin työrauhaa lisäävänä tekijänä. Jotkut toimistot olivatkin jo rajoittaneet asiakaspalveluaikaa. Tämä oli havaittu hyväksi työrauhan tuojaksi.

5.3 Kirjanpitäjän työtavat, teknologia ja verkostot

Työskentelyn aikana hahmottuivat hyvän kirjanpitäjän ominaisuudet.

Kirjanpitäjä

- tuntee useita toimialoja hyvin
- osaa konsultoida asiakasta
- ymmärtää oman muuttuvan roolinsa kirjanpitäjistä konsultiksi
- viestittää toiminnallaan asiakkaalle yrityskuvaa eli millaisessa toimistossa asiakas on, mitä palveluja asiakkaalla on mahdollisuus saada. Kirjanpitäjä luo mielikuvia; viestintä on kirjallista, suullista ja sanatonta.
- on mielenrauhaa myyvä luottokaveri, tietopankki, avainhenkilö yrityksen asioissa, herättelijä, numeroiden tulkki

Kirjanpitäjän sosiaaliset taidot ja vuorovaikutteinen osallistuminen ovat tärkeitä asioita verkostoitumisen kannalta. Yrittäjyysosaaminen ja luova ongelmanratkaisukyky ovat kirjanpitäjän ydintaitoja. Kirjanpitäjällä on hyvä tilannekuva kullakin hetkellä omasta työympäristöstään ja omasta roolistaan siinä.

Vaikka yritystoiminta onkin kestävyyslaji eikä pikajuoksu, näyttää siltä, että tilitoimistoissa ei tunnisteta **riittävän nopeasti tarvetta kirjanpitäjän työnkuvan muuttamiseen**. Toimistot ovat halukkaita pitäytymään totutuissa toimintatavoissa ja tekniikoissa ja kasvattavat liikevaihtoaan

mieluummin työmäärää lisäämällä kuin kehittämällä työtapoja. Yrittäjille on hankkeen edetessä useaan otteeseen annettu mielikuvia uudentyyppisistä toimintatavoista ja kannustettu suhtautumaan työntekijöihin yrityksen kehittäjinä. Yrittäjät ja työntekijät on haastettu irti perinteisistä toimintatavoista siirtymään oman mukavuusalueensa ulkopuolelle.

Yhtenä uutena mahdollisuutena toiminnassa nähdään sähköisen taloushallinnon käyttöönotto. Tämä edellyttää että tilitoimistossa ymmärretään sen merkitys yrityksen liiketoiminnan ja toimintojen tehostamisen kannalta. Kirjanpidon tuottamisen pitäisi olla mahdollisimman reaaliaikaista. *On osattava ennakoida, toteuttaa ja seurata.* Yrityksen toimintaa on osattava ennakoida nykyistä paremmin, raportoinnin on oltava tehokkaampaa ja seurannan tulee tapahtua viiveettä. Asiakasyrityksen liiketoiminnan kokonaisvaltainen hoitaminen on sekä tilitoimiston että asiakkaan etu. Liukuhihnatyölläkin voidaan joissakin toimistoissa saada tuloksia, mutta asiakasyritysten todellinen kehittäminen vaatii rutiinikirjanpitoa laajempaa osaamista, osallistumista ja yhteistyötä.

Verkostoitumisen merkitystä on korostettu ja mukana olevia yrittäjiä on kannustettu verkostoitumaan keskenään. Useat ovat jo havainneet verkostossa piilevän mahdollisuuden liiketoimintansa kehittämiseen. Verkostoon voivat kuulua tilintarkastaja, verottaja, juristi, it-alan osaaja, laskentatoimen opettaja jne.

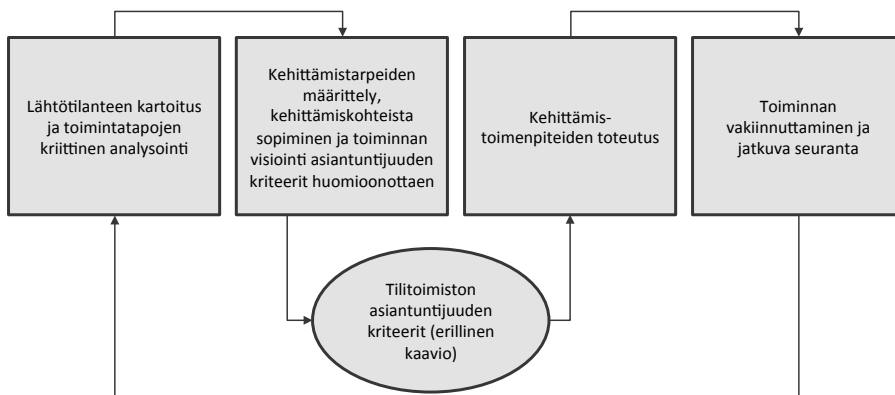
Yhteistyön syvetessä verkostosta voi löytyä jopa strategisesti tärkeitä osapuolia. Strategisen kumppanuuden ajatus nousi esille keskusteluissa, mutta siihen ei osattu vielä tarttua koska se koettiin kaukaiseksi asiaksi.

Tilitoimistosta on tulevaisuudessa kehittymässä asiakkaan kumppani. Jouhevan, helposti johdettavan liiketoiminnan rakentaminen perustuu ydintoimintojen selkiyttämiseen ja sen ympärillä olevan asiantuntijuuden muokkaamiseen sellaiseksi, että tätä asiantuntijuutta voidaan tarpeiden muuttuessa vaihdella ja käyttää uudelleen. Joustavuutta kannattaa tavoitella. Asiantuntijayritysten kehittämistä kannattaa tehdä laatujohtamisen periaattein: jatkuvasti parantaen ja pienin askelin edeten. Parhaat tilitoimistot toimivat kovan tason konsultin tavoin, osaavat katsoa tulevaan ja pystyvät kehittämään asiakasyrityksensä kannattavuutta.

5.4. Tilitoimistojen asiantuntijuuden toimintamalli

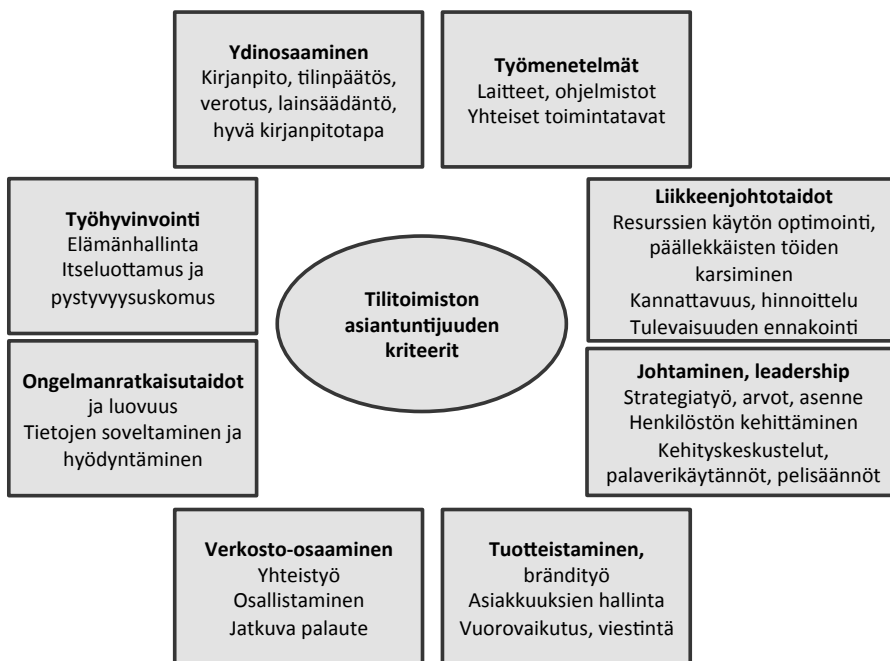
Kahden vuoden mittainen yhdessä tehty kehittämistyö voidaan tiivistetysti kuvata toimintamallina tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämisestä (kuviot 4). Toimintamallin kautta voidaan syventää tilitoimistojen

asiantuntijuutta sekä auttaa niitä luomaan uutta liiketoimintaa vahvuuksiinsa nojaten. Sen avulla on myös mahdollisuus laajentaa pienten tilitoimistojen välistä yhteistyötä. Toimintamalli on sovellettavissa muillekin osaamisintensiivisille palvelualueille.



Kuvio 4. Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämisen toimintamalli

Kun kehittämistyö alkoi, ajatuksena oli keskittyminen tilitoimiston ydinprosessien ympärille eli taloushallintoon. Näkemys asiantuntijuuden kehittämisestä kuitenkin muuttui melko nopeasti. Asiantuntijuus on mieltävä huomattavasti laajemmin ottamalla huomioon myös taloushallinnon ulkopuolisia asioita. Tätä havainnollistaa kuvio 5 Tilitoimiston asiantuntijuuden kriteerit.



Kuvio 5. Tiltoimiston asiantuntijuuden kriteerit

Seuraavassa kriteerejä kuvataan tarkemmin:

Ydiosaaminen
Kirjanpito, tilinpäätös, verotus, lainsäädäntö, hyvä kirjanpitoliteta

Vahva substanssiosaaminen on asiantuntijuuden lähtökohta. Tämä lisää toiminnan tehokkuutta, taloudellisuutta ja luotettavuutta

Työmenetelmät
Laitteet, ohjelmistot
Yhteiset toimintatavat

Aikaansa seuraavassa tiltoimistossa koneet ja laitteet ovat nykyaikaisten taloushallinto-ohjelmistojen vaatimusten tasalla. Kirjaukset on suurimmaksi osaksi automatisoitu ja esim. varmuuskopiointi on osa päivittäistä rutiinia. Jokaisessa toimistossa tulee olla yhdenmukaiset toimintatavat joita kehitetään jatkuvasti. Näin säästetään työaika, ja edesautetaan tuotteistamista ja liiketoiminnan kehittämistä.

Liikkeenjohtotaidot
Resurssien käytön optimointi,
päällekkäisten töiden
karsiminen
Kannattavuus, hinnoittelu
Tulevaisuuden ennakointi

Johtajalla tulee olla kokonaisnäkemys yrityksen toiminnasta. Tavoitteena on, että jokainen toiminto tehdään vain kerran ja tuotos pystytään saman tien hyödyntämään useassa eri paikassa. On kiinnitettävä huomiota päällekkäisiin toimintoihin ja karsittava niitä järjestelmällisesti. Vastuullinen yritys saa ja sen pitää tuottaa voittoa, tuotteistuksen pitää olla tarvelähtöistä ja tuotteet hinnoitellaan niiden asiakkaalle tuoman arvon mukaan. Tulevaisuutta on kaiken aikaa mietittävä nykyhetkessä ja varauduttava esim. henkilöstömuutoksiin.

Ulkopuolisen asiantuntijan pyytäminen tietyin väliajoin tarkastelemaan yrityksen johtamis- ja toimintaprosesseja voisi yritystoiminnan kehittämisen kannalta olla järkevää.

Johtaminen, leadership
Strategiatyö, arvot, asenne
Henkilöstön kehittäminen
Kehityskeskustelut,
palaverikäytännöt, pelisäännöt

Työntekijöiden tulee tuntea yrityksen arvot, visio ja missio ja niiden on oltava osana arkea. Työntekijälle työnantajan häntä kohtaan kokema luottamus ja arvostus näkyy henkilöstön kehittämisen toimenpiteissä, mm. kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen. Työntekijää kannustetaan työssä ottamaan vastaan haasteita, määritellään työnkuva ja jo perehdyttämisyksityksessä kuvataan odotukset ja tavoitteet työn tekemisestä ja sisällöstä.

Säännöllisissä viikoittaisissa tapauksissa voidaan käsitellä osaamisen tunnistamista. Tilitoimistojen osaamisen kehittämiseksi pitäisi pohtia osaamistarvetta kokonaisuudessaan, osaamisen tasoa henkilöittäin sekä sitä onko olemassa oleva osaaminen tehokkaassa käytössä.

Tuotteistaminen,
brändityö
Asiakkuuksien hallinta
Vuorovaikutus, viestintä

Tuotteistaminen on ostamisen helpottamista. Asiakas on otettava keskiöön ja mietittävä palvelutarjontaa asiakkaan näkökulmasta. Aiemmin ei tilitoimistoissa ole juuri tarvinnut miettiä ovatko tilitoimiston palvelut ja tuotteet ajan tasalla. Nyt tuntuisi olevan oikea hetki tälle mietinnälle. Voisiko palvelun tuotteistaa siten että taloushallinto hyödyttäisi asiakkaan liiketoiminnan ohjaamista? Onko asiakkaita riittävästi? Ovat tuotteet oikeat? Onko palvelu tehokasta? Pitäisikö segmentoida? Onko tilitoimiston liikeidea oikea nyt ja tulevaisuudessa?

Olisi oivallettava tilitoimiston ainutlaatuisuus näköalapaikkana yritysmaailmaan. Yksilöllisyydestä ja asiantuntijuudesta on viestittävä yh-

denmukaisesti ja eri keinoin: nettisivuilla, tilitoimiston dokumenteissa, asiakaskohtaamisissa; kaikessa toiminnassa.

Verkosto-osaaminen

Yhteistyö
Osallistaminen
Jatkuva palaute

Yrittäjän kannattaa miettiä, minkälainen verkosto olisi oman toiminnan kannalta ihanteellisin ja kenen kanssa kannattaisi pyrkiä tekemään yhteistyötä. Yritys hyötyy sellaisista yhteistyökumppaneista joiden avulla voidaan kehittää sekä verkostoa että verkostossa olevia asiakkaita. Vuorovaikutustilanteita asiakkaan kanssa on hyvä miettiä myös verkoston kannalta. Asiakkaalta tulee kerätä palautetta jatkuvasti ja järjestelmällisesti. Palautteen keräämisen ei tarvitse olla muodollista vaan se voi perustua myös keskustelulle. Palautteen kerääminen on osa yrityksen päivittäistä toimintaa ja kaikki työntekijät keräävät palautetta.

Myös yrityksen sisällä välittömän palautteen antaminen on tärkeää – sekä esimies-alaisuudessa että kollegoiden kesken. Palautetta tulee uskaltaa antaa ja vastaanottaa.

Työhyvinvointi

Elämänhallinta
Itseluottamus ja
pystyvyyssuskomus

Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on tärkeä osa itsensä johtamista. Kyse on paitsi osaamisen ja taitojen tiedostamisesta, myös niiden kehittämisestä ja soveltamisesta. Vastuun ottaminen omasta toiminnasta on elämänhallintaa. Elämänhallintaan kytkeytyy tiiviisti itsensä tunteminen, kyky hallita ja sietää muutosta ja epävarmuutta, kyky sopeutua uusiin tilanteisiin ja haasteisiin. Pystyvyyssuskomus tarkoittaa uskoa omaan kyvykkyyteen ja kehittymiseen, asennetta 'Kyllä minä tästä selviän'.

Ongelmanratkaisutaidot

ja luovuus
Tietojen soveltaminen ja
hyödyntäminen

Ongelmanratkaisutaidot kehittyvät sitä mukaa kun kohdataan erilaisia tilanteita ja löydetään ratkaisumalleja. Kyse on mielikuvituksen käytämisestä ja ennakkoluulottomuudesta luovien ratkaisujen löytämiseksi arjen ongelmatilanteisiin kuten asiakkaan kohtaamiseen, vuorovaikutukseen tai tiimihengen luontiin. Tämä näkyy mm. uusien toimintatapojen ja innovaatioiden esittämisenä palavereissa.

Voisi olla hyvä jos tilitoimistossa olisi työntekijöitä jotka pystyvät pohtimaan asioita myös tulevaisuuteen peilaten. Heidän avullaan tulevaisuuden tavoitteet voidaan tuoda osaksi päivittäistä työtä. Kun

asiantuntijuus on hallinnassa, tilitoimistolla on mahdollisuus yhdessä asiakkaitensa kanssa synnyttää yhteistä hyötyä. Tämä vaatii oivaltavaa ja luovaa toimintatapaa, jota pitää myös johtaa.

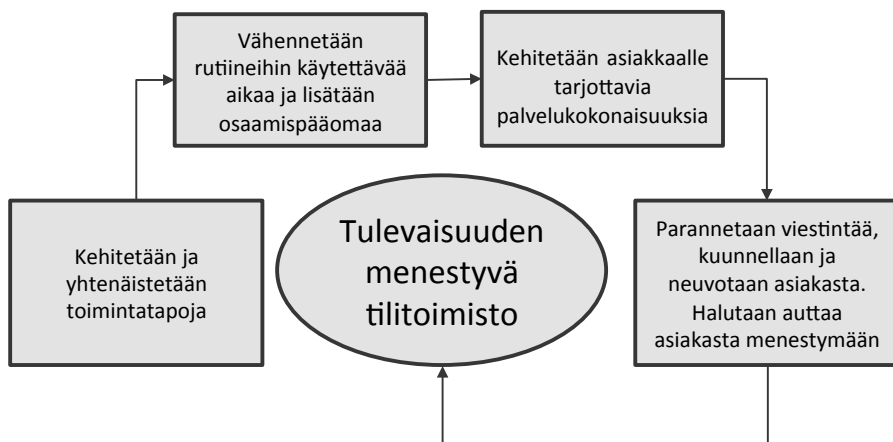
5.5 Muutostarpeet tilitoimistossa

Kirjanpitäjän toimintatavat ovat usein syvälle juurtuneet eikä hän koe tarvetta muuttua. Haasteena on nähdä muutos ja aloittaa sen mukainen toiminta.

Yhteiskunnan digitalisoituminen on väistämätöntä. Siirtyminen käyttämään sähköisiä järjestelmiä tulee olemaan todella iso muutos, johon liittyy paljon muutosvastarintaa eikä sähköisten järjestelmien tarpeellisuutta ja hyötyä vielä tiedosteta riittävän laajasti.

Toimintatapojen kehittäminen ja hinnoittelun muuttaminen eivät yksistään riitä toimenpiteiksi, joilla tilitoimisto saadaan kannattamaan paremmin. Vaikka menestys tuntuukin nyt riittävältä on tulevaisuudessa otettava huomioon vielä erityisesti seuraavia asioita:

- **Johtajuuden haltuunotto:** esimiestaitojen kehittäminen ja työhyvinvointiin panostaminen
- **Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen:** henkilöstön asiantuntemuksen laajentaminen asiakkaan konsultointiin. Tämän vaiheita kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6. Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen

6 Ei tämä tähän loppu!

Vaikka yritystoiminta onkin kestävyyslaji eikä pikajuoksu, jäi kehityshankkeessa harmittamaan ja ihmetyttämään se, että tilitoimistoissa ei tunnisteta riittävän nopeasti tarvetta kirjanpitäjän työnkuvan muuttumiseen. Tilitoimistomaailmassa on saatu toimia hyvinkin samoilla työtapoilla ja -menetelmillä useita vuosia. Tilitoimistojen toimintatapojen muuttumista nopeuttaisi se, että asiakasyritykset näkisivät oman liiketoimintansa taloushallinnon kehittämistarpeen. Siirtyminen konsultoivampaan otteeseen vie aikaa ja se tapahtuu harvoin asiakkaan aloitteesta.

Tilitoimiston ei välttämättä tarvitse kasvaa, vaan muuttua. Nyt asiakkaat menevät toimiston ehdoilla, jatkossa tilitoimistot toimivat asiakkaan ehdoilla. Tilitoimistopalvelua ei enää pidetä välttämättömänä pahana ja verottajaa varten tehtynä toimintana vaan asiakkaan ja tilitoimiston välisenä aitona yhteistyönä joka hyödyttää molempia osapuolia.

Tulevaisuuden muutos tulee johtamaan siihen, että verkostojen merkitys kasvaa ja perinteisen tilitoimiston roolin on laajennettava, jotta sen elinkelpoisuus säilyy. Pientenkin tilitoimistojen on pystyttävä luomaan sellaisia verkostosuhteita, joilla onnistutaan synnyttämään kaikkia osapuolia hyödyntävää uutta tietoa ja asiantuntijuutta.

Tilitoimistot ovat näköalapaikalla; asiakkaina on lukuisia erikokoisia eri alojen yrityksiä. Tilitoimistojen asiakkaiden tapa toimia on muuttumassa, erityisesti nuoret yrittäjät ovat nopeita ja innovatiivisia ja tuntevat myös modernin teknologian mahdollisuudet. Asiakkaat osaavat käyttää sähköistä toimintaympäristöä, ja palvelun tulee olla sen mukaista tulevaisuudessa.

Suoritustasoa voidaan parantaa, jos henkilöstö on osaavaa, muutoshaluista ja innovatiivista. Hyvä henkilöstö mahdollistaa toimivat prosessit ja takaa myös asiakastyytyväisyyden. Kun resursseja käytetään vastuullisesti, kannattavuus kasvaa. Tässä on yksi tulevaisuuden haaste. Tilitoimistoissa pitäisikin juuri nyt miettiä vastuullisen liiketoiminnan käsitettä, toteuttaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa ja antaa arvojen näkyä työssä. Myös taloudelliseen vastuullisuuteen on kiinnitettävä huomiota; tätä on kannattavuudesta ja kilpailukykyystä huolehtiminen ja siitä viestiminen työyhteisössä.

Palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioissa substanssiosaaminen on kriittinen osaamisalue, koska se määrittelee mitä asiakkaalle voidaan tarjota. Kun osaaminen on huippulaatua, on mahdollisuus tarjota huipputuotteita. Osaamisen johtaminen on herättänyt kiinnostusta mukana olleissa tilitoimistoissa ja suotavaa olisikin että se yleistyisi alalla.

Asiakkaan hoitaminen on kokonaisvaltaista työtä. Työmenetelmien, viestinnän, kokouskäytäntöjen yms. muuttaminen on aikaa vievä ja haastava prosessi, johon ei ryhdytä kun asiakaskaan ei sitä vaadi. Asiakkaiden käytös tavallaan ruokkii tilitoimistoyrittäjien passiivisuutta palvelujen tuotteistamisessa. Muutokset koetaan usein työläiksi eikä niiden hyötyjä nähdä tarpeeksi hyvin.

Tulevaisuudessa tilitoimistoissa tulee toimintaa painottaa yhä enemmän sisäisen laskennan suuntaan. Tämä antaa mahdollisuuden asiakasyrityksen liiketoiminnan edistämiseen ja konsultoivaan otteeseen. Kannattavuuden haasteet ovat samat sekä tilitoimistossa että asiakasyrityksessä. Palvelun voi toteuttaa halvalla ja myydä halvalla. Toinen vaihtoehto on tehdä palvelusta niin hyvä, että asiakas on valmis maksamaan siitä enemmän. Taloudellisten tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että kirjanpitäjä ymmärtää asiakkaansa tarpeet tai osaa ohjata asiakastaan ymmärtämään yrityksensä tarpeita. Tunnuslukujen laskeminen on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on ymmärtää yrityksen talousprosessi.

Tilitoimistoissa olisi hyvä tiedostaa, että oman liiketoiminnan kehittäminen heijastuu asiakasyritykseen ja sen myötä on helpompi lähteä myös asiakasyritystä kehittämään. Kun ymmärretään miksi joku asia on arvokas asiakkaalle, voidaan kehittää asiakkuuden arvoa yhdessä asiakkaan kanssa. Pitää tuntea asiakkaan ydinprosessi ja pystyä yhdessä asiakkaan kanssa kehittämään juuri sitä. Näin voidaan tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkaalle.

Viikoittain voidaan lukea lehdistä, että jokin teollisuus- tai IT-alan yritys on tehnyt uuden innovaation tai mullistavan keksinnön. Milloin olemme lukeneet vastaavan uutisen tilitoimistoista? Monia tulevaisuuden läpimurtotuotteita tai palveluja ei ole vielä keksitty – mistä löytyisi tilitoimistoalalle toisinajattelijoita? Innovoinnin voisi aloittaa arjesta: kehittämällä ja uudistamalla toimintatapoja ja tiimityötä sekä pohtimalla kunkin työntekijän henkilökohtaisen työn merkitystä osana yrityksen tavoitteita. Tarvitaan rohkeutta ja kokeilunhalua, jotta tilitoimistossa saadaan todellista muutosta aikaan. On aika ottaa moderni teknologia käyttöön, ja nähdä tilitoimistotkin muutosta tarvitsevina yrityksinä.

Lopuksi

On marraskuun alku vuonna 2012. Kirjoittajat istuvat Finlandiatalon sijasta luokkahuoneessa ja pohtivat hankkeen onnistumista. Yhteistoiminnallinen tekeminen onnistui niin hyvin, että paukkuja riittäisi uusiinkin koitoksiin. Esille tulleet ja vielä työstämistä kaipaavat asiat kihelmöivät mukavasti päässä. Saatiin paljon uutta kokemusperäistä tietoa ja esiin nousi paljon kysymyksiä.

Nähtävissä on, että jatkossakin on tarpeita tilitoimistojen kehittämiseen. Tarpeen olisi myös integroida asiakasyritykset tähän työhön mukaan, jotta tarpeeksi pitkäkestoisia muutoksia saataisiin aikaan.

Tuntuu että onnistuimme – meille tämä oli JAMKin hankkeista paras.

LÄHTEET

Lähteet

Airaksinen, Ingrid 2010. Tuote- ja asiakaskannattavuus sekä niiden parantaminen Case: Tilitoimisto Smart Office Oy. Opinnäytetyö, Haaga-Helia -ammattikorkeakoulu.

Alén, Jenni 2009. Palveluiden tuotteistaminen ja hinnoittelu. CASE: Tilitoimisto Oy. Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu.

Eronen, Sari 2009. Asiakkuudenhallinta kahdessa isossa tilitoimistossa. Opinnäytetyö, Laurea-ammattikorkeakoulu.

Kanala, Tanja & Ruuttanen (Kaulimo) Heidi 2012. Tilitoimistojen asiakastytyväisyysskysely. Projektiraportti, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kotilainen, Jussi-Matti & Kotilainen Lassi-Heikki 2011. Asiakassuhteen hoito, palvelun laatu ja tuotteistus tilitoimistossa. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Paakkanen, Anita 2011. Perehdyttämisen kehittäminen. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Paananen, Pirta 2011. Henkilöstön osaamiskartoitus ja kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Saukkola, Riikka 2012. Tilitoimiston ja asiakkaan välisen asiakassuhteen alku. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Varis, Paula 2011. Ostoreskontran ja sähköisen kierrätysjärjestelmän hankinnan kannattavuus. Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



MYyntI JA JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto
PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 040 552 6541
Sähköposti: julkaisut@jamk.fi
www.jamk.fi/julkaisut

VERKKOKAUPPA

www.tahtijulkaisut.net



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä
Puh. 020 743 8100
www.jamk.fi

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTA JA PALVELUT -YKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU

Tilitoimistoala on voimakkaassa muutoksessa; isot ketjut laajentuvat ja pienet, yksilölliset toimitukset ovat vähenemässä. Tulevaisuudessa verkostojen merkitys kasvaa ja perinteisen tilitoimiston rooli muuttuu.

Tilitoimistoympäristö on edelleenkin varsin konservatiivinen. Tilitoimistojen asiakkaiden tapoja toimia on muuttumassa. Nuoret yrittäjät ovat nopeita ja innovatiivisia ja tuntevat modernin teknologian. Tarvitaan rohkeutta ja kokeilunhalua, jotta tilitoimistossa saadaan todellista muutosta aikaan. On aika nähdä tilitoimistotkin muutosta tarvitsevina yrityksinä.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu toteutti vuosina 2010–2012 Euroopan sosiaalirahaston ja Keski-Suomen ELY-keskuksen rahoittaman hankkeen, jossa autettiin pieniä keskisuomalaisia tilitoimistoja parantamaan kilpailukykyään. Tavoitteena oli löytää uusia toimintamahdollisuuksia, vahvistaa toimistojen kannattavuutta ja visioida erilaisia tulevaisuudennäkymiä.

Tämä julkaisu kertoo havainnoista joita tehtiin hankkeen aikana tilitoimistoalasta ja suomalaisesta pk-yrityskentästä ja hankkeen vaikutuksista yrityksiin ja ammattikorkeakouluun.

ISBN: 978-951-830-270-7 (PAINETTU)

ISBN: 978-951-830-271-4 (PDF)