

Mira Lahtinen ja Riitta Tervonen

PALVELUN LAADUN JA  
ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN  
KEHITTÄMINEN TILITOIMISTO  
VALIOTILIT OY:SSÄ

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Joulukuu 2009




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>	<p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>7.12.2009</p>	
<p><b>Tekijä(t)</b> Mira Lahtinen Riitta Tervonen</p>	<p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> <b>Liiketalouden koulutusohjelma</b></p>	
<p><b>Nimeke</b></p> <p>Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden kehittäminen Tilitoimisto Valiotilit Oy:ssä</p>		
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli Mikkelissä sijaitsevalta Tilitoimisto Valiotilit Oy:ltä. Tavoitteenamme oli selvittää ja kehittää tilitoimiston asiakastyytyväisyyttä sekä kartoittaa tilitoimistopalvelujen laatua ja markkinointikeinoja. Opinnäytetyössämme haimme ratkaisua tutkimusongelmaamme, miten tilitoimisto- palvelujen laatua tulisi kehittää ja millä tavoin asiakasmarkkinointia tulisi hoitaa.</p> <p>Teoriaosuudessa selvitimme tilitoimistopalvelujen laatua ja kehittämistä, palvelujen markkinointia, asi- akkuuden hallintaa ja asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksessa käytimme kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmää. Toteutimme tutkimuksen kirjekselynä. Lähetimme osan kyselylo- makkeista postitse ja osan jaoimme asiakaskäyntien yhteydessä. Tutkimuskohteena oli 51 tilitoimiston asiakasta, joista kyselyyn vastasi 40 eli 79 %.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella Tilitoimisto Valiotilit Oy:n vahvuuksia ovat palvelun ystävällisyys, luotta- muksellisuus ja ammattitaito. Tilitoimiston valintaan vaikuttavat eniten tilitoimiston maine ja ammattitai- to sekä tuttavien suositus. Tiedottaminen ja hinta jakavat mielipiteitä. Kokonaisuudessaan Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakkaat ovat palveluun tyytyväisiä.</p> <p>Kehittämissuunnitelmien pääsisältö koostuu tiedottamisesta ja yrityksen tunnetuksi tekemisestä sekä imagon vahvistamisesta. Sisäisinä kehittämiskohteina ovat työkierto, viikkopalaverit ja dokumentointi.</p> <p>Mielestämme opinnäytetyötämme voi helposti hyödyntää Tilitoimisto Valiotilit Oy:n toiminnan kehittä- misessä.</p>		
<p><b>Asiasanat (avainsanat)</b> Tilitoimistot, asiakastyytyväisyys, laatu, markkinointi, laatu järjestelmät, asiantuntijapalvelut, asiakasus- kollisuus</p>		
<p><b>Sivumäärä</b> 78 + liitteet 14</p>	<p><b>Kieli</b> suomi</p>	<p><b>URN</b></p>
<p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>		
<p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Hannele Kämppi                      Vesa Nykänen</p>		<p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Tilitoimisto Valiotilit Oy</p>

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  7 Dec 2009	
<b>Author(s)</b>  Mira Lahtinen Riitta Tervonen		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  Improvement of service quality and customer satisfaction in Accounting Office Valiotilit Ltd			
<b>Abstract</b>  <p>The assignment for this thesis became from Accounting Office Valiotilit Ltd which is located in Mikkeli. Our aim was to clear up and improve the customer satisfaction of the accounting office, and also identify quality issues and marketing needs of the accounting office services. In our thesis we looked for a solution to the research problem which was how the quality of accounting office services should be improved and how customer marketing should be handled.</p> <p>In the theory part we cleared up the quality and improvement of accounting office services, and the marketing of them. We cleared up also customer relationship management and customer satisfaction. We used a combination of quantitative and qualitative research methods in this study and we carried out the survey as a questionnaire. Mostly questionnaires were sent by post and some were given during the client visits. The target group was 51 customers of the accounting office and 40 of them answered to the survey which means a response rate of 79 %.</p> <p>Based on the results of this study, Accounting Office Valiotilit Ltd's strengths are service friendliness, confidentiality and professionalism. An accounting office is selected by the reputation and skills of the office and also by a friend's recommendation. The pricing and communication divided opinions within the customers. In its entirety Accounting Office Valiotilit Ltd's customers are satisfied with the services.</p> <p>The main content of improvement plan consists of better communication making the company better known and reinforcing their image. Internal improvement issues are the work rotation, and the weekly meetings and the documentation.</p> <p>We believe that our thesis can easily be used to improve actions in Accounting Office Valiotilit Ltd.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b> Accounting offices, customer satisfaction, quality, marketing, quality management systems, expert services			
<b>Pages</b> 78 p.+ app. 14	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>  Hannele Kämpö      Vesa Nykänen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b> Accounting Office Valiotilit Ltd	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	TILITOIMISTOPALVELUJEN LAATU JA KEHITTÄMINEN .....	2
2.1	Palvelun käsite .....	2
2.2	Asiantuntijapalvelut .....	3
2.2.1	Tiltoimistopalvelut .....	4
2.2.2	Lainsäädännön vaatimukset tiltoimistoalalla .....	6
2.3	Palvelun laatu ja kehittäminen .....	8
2.3.1	Laadun määrittäminen ja laatuvaatimukset .....	11
2.3.2	Suomen Taloushallintoliitto ry laadunvarmistajana .....	13
2.3.3	Hyvä tiltoimisto- ja tilinpäätöstapa .....	14
2.3.4	TAL-laaturaportit - laadun arviointi .....	17
2.3.5	Laatujärjestelmä ja asiakastyytyväisyys .....	18
2.3.6	Tiltoimistoasiakkaan kokemus palvelun laadusta .....	21
2.3.7	Tiltoimiston moraali .....	22
2.3.8	Tiltoimistopalvelujen laadun kehittäminen .....	23
3	PALVELUJEN MARKKINOINTI .....	25
3.1	Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot .....	26
3.1.1	Palvelutuote .....	26
3.1.2	Palvelun hinnoittelu .....	28
3.1.3	Palvelun saatavuus .....	30
3.1.4	Palvelun markkinointiviestintä .....	31
3.1.5	Ihmiset .....	33
3.1.6	Palveluprosessi .....	34
3.1.7	Palveluympäristö .....	36
3.2	Asiantuntijapalveluiden markkinointi .....	37
3.2.1	Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ongelmia .....	37
3.2.2	Asiantuntijapalvelujen kilpailukeinot .....	38
4	ASIAKKUUDENHALLINTA .....	42
4.1	Asiakkuuksien elinkaaren hallinta .....	43
4.2	Asiakastiedon hallinta .....	45
4.3	Asiakkuuksien hoitosuunnitelma .....	47

5	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	48
5.1	Asiakastyytyväisyyden muodostuminen ja merkitys .....	49
5.2	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	50
6	TILITOIMISTO VALIOTILIT OY.....	51
6.1	Tilitoimiston asiakkaat, palvelun kuvaus ja hinnoittelu .....	51
6.2	Nykytilanne.....	52
7	TILITOIMISTON ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS .....	54
7.1	Tutkimusaineisto.....	54
7.2	Tutkimuksen tausta ja toteutus .....	55
7.2.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskohteen valinta .....	56
7.2.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	57
7.3	Tutkimustulokset .....	58
7.4	Yhteenvedo ja johtopäätökset.....	66
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMAT .....	69
8.1	Tilitoimistopalvelut .....	70
8.2	Markkinointikeinot .....	71
9	POHDINTA .....	73
10	PÄÄTÄNTÖ .....	74
	LÄHTEET .....	76
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö syntyi ideasta yhdistää taloushallinnon ja markkinoinnin ammattilaisten vahvuudet ja siten saada aikaan tilitoimistoa palveleva lopputulos. Tekijöistä Riitta Tervonen toimii taloushallinnon ammattilaisena ja tilitoimistoyrittäjänä. Mira Lahtisella puolestaan on pitkä työkokemus erilaisista markkinoinnin ja asiakaspalvelun tehtävistä. Tässä opinnäytetyössä haluamme yhdistää vahvuutemme näillä eri liiketalouden aloilla. Työmme toimeksiantaja on Tilitoimisto Valiotilit Oy Mikkelistä, jossa Riitta Tervonen toimii tilitoimistoyrittäjänä. Tutkimuksemme aihe käsittelee tilitoimistopalveluiden laatua, asiakastyytyväisyyttä ja niiden kehittämistä sekä tilitoimiston markkinoinnin keinoja. Näitä asioita tutkimalla haluamme vastauksen ongelmaan: kuinka turvata asiakaskannan riittävyys myös tulevaisuudessa?

Tilitoimisto Valiotilit Oy:llä on asiakasyrityksiä eri toimialoilta aina pienistä ammatinharjoittajista keskisuuriin osakeyhtiöihin. Toimiston asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja hyvin toimistosidonnaisia. Tulevina vuosina asiakaskunnasta osa tulee vaihtumaan yrittäjien eläkkeelle jäämisen seurauksena, joten uusien asiakkaiden hankkimiseksi tarvitaan markkinointikeinojen kartoitusta.

Tilitoimistot ovat asiantuntijaorganisaatioita, joissa viime vuosina tehtävien luonne on muuttunut rutiineista yhä enemmän konsultointitehtäviin. Alan sähköistyminen ja tilitoimistojen roolin muuttuminen konsultoivaan suuntaan tuovat mukanaan uusia haasteita. Palvelun laatuun on alettu kiinnittää myös entistä enemmän huomiota. Tilitoimistojen markkinointi on yleensä melko passiivista ja useimmiten se hoituu ”puskara-dion” kautta. Tilitoimistojen mainostaminen koetaan yleensäkin vieraaksi alan konservatiivisuudesta johtuen.

Tavoitteenamme on selvittää Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakastyytyväisyyttä ja kartoittaa tilitoimistopalvelujen laadun kehittämisen tarvetta sekä saada työkaluja uusasiakashankintaan. Työssämme etsimme tilitoimiston markkinointikeinoja, mutta emme toteuta konkreettista markkinointikampanjaa. Työ tehdään toimeksiantajamme Tilitoimisto Valiotilit Oy:n näkökulmasta.

Tutkimusongelmaa, miten tilitoimistopalvelujen laatua kehitetään ja millä tavoin asiakasmarkkinointia tulisi hoitaa, selvitimme kirjekyselytutkimuksen avulla. Kyselysämme pyrimme selvittämään asiakastyytyväisyyden ja saamaan vastauksia siihen, miten tilitoimistopalvelujen laatua tulisi kehittää ja mitä markkinointikeinoja asiakas hyödyntää valitessaan tilitoimiston. Kysely lähetettiin 51 Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakkaalle.

Työmme teoreettinen viitekehys muodostuu palvelujen laadun kehittämisen, asiakastyytyväisyyden ja palvelujen markkinoinnin sekä asiakkuuden hallinnan käsitteistä. Olemme jakaneet työn vastualueet niin, että Riitta Tervonen kirjoitti Tilitoimisto Valiotilit Oy:stä, lainsäädännön vaatimuksista tilitoimistoalalla sekä tilitoimistopalvelujen laadusta ja laadun kehittämisestä. Mira Lahtinen tutki asiaa asiakaspalvelun, asiakkuuden hallinnan ja palvelujen markkinoinnin näkökulmasta. Asiakaskyselyn suunnittelun, toteutuksen ja sen palautteen käsittelyn hoidimme yhdessä.

## **2 TILITOIMISTOPALVELUJEN LAATU JA KEHITTÄMINEN**

Tässä luvussa kirjoitamme palvelun käsitteestä, asiantuntijapalveluista sekä palvelun laadusta ja kehittämisestä. Käsittelemme asiantuntijapalveluja sekä laatua tilitoimistoalan kannalta. Tilitoimistopalveluista tutkimme lähinnä peruspalveluja, muita palveluja sekä lainsäädännön vaatimuksia tilitoimistoalalla.

### **2.1 Palvelun käsite**

Palvelu on käsitteenä monimutkainen ja se voidaan määritellä monin eri tavoin. Palvellulla voidaan tarkoittaa kaikkea aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. (Grönroos 2000, 78.) Muun muassa Lämsä ja Uusitalo (2002, 17 - 19) määrittelevät palvelun ominaispiirteitä sanoilla; aineeton, heterogeeninen, ainutkertainen, tuotanto ja kulutus samanaikaista. Suurin ero tavaran ja palvelun välillä on palvelun aineettomuus. Palvelua on mahdoton nähdä, koskettaa, maistaa tai kokeilla ennen ostoa. Asiakas joutuu tekemään päätökset palvelusta erilaisten vihjeiden perusteella. Tällaisia vihjeitä voivat olla esimerkiksi yrityksen yleisilme ja siisteys, henkilökunnan käyttäytyminen ja ulkoinen olemus, käytettävät välineet ja laitteet. Palvelun heterogeeni-

suudella tarkoitetaan sen vaihtelevuutta. Jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja sen tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä, myös asiakas. Palvelun ainutkertaisuutta on sen katoaminen kulutuksen jälkeen. Palvelua ei voi varastoida, säilyttää tai palauttaa. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan pääsääntöisesti samalla kertaa. Tästä johtuen palvelu on tuotettava yksilöllisesti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17 – 19.)

## **2.2 Asiantuntijapalvelut**

Asiantuntijapalveluiden ero muihin palveluihin verrattuna on periaatteessa veteen piirretty viiva, koska kaikissa palveluissa on osana jonkinasteista asiantuntijuutta. Asiantuntijapalveluiksi on alettu nimittää sellaisia palveluja, jossa asiantuntijuuden, tiedon ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattavan suuri. Tällaisen palvelun tuottaminen on yleensä vaatinut korkeaa koulutusta (Pesonen ym. 2002, 26). Asiantuntijapalvelut ovat usein myös hyvin henkilösidonnoisia ja niihin liittyy paljon erilaisia arvoja ja tunteita (Sipilä 1996, 20). Tällaisia palveluja ovat muun muassa insinööritoimistojen, mainostoimistojen, tilitoimistojen, koulutusorganisaatioiden, pankkien ja vakuutusyhtiöiden tuottamat palvelut (Lehtinen & Niinimäki 2005, 12).

Asiantuntijapalvelut ovat muihin palveluihin verrattuna usein kaikkein aineettomimpia. Niitä ovat erilaiset ideat, ohjeet ja neuvot, joiden taustalla voi olla pitkiä ja työläitä kehittämis- ja tuottamisprosesseja. Ne voivat olla prosesseja, joista esimerkiksi omaisuuden karttuminen tai oikeuden päätös ovat konkreettisia lopputuloksia. Ostohetkellä asiakkaan voi olla todella vaikea arvioida ostamaansa asiantuntijapalvelua tai sen laatua. Ostopäätös joudutaankin usein tekemään epävarmuudessa, tai perustamaan se aikaisempiin kokemuksiin. Asiantuntijapalveluihin voi liittyä suuria riskejä ja yritys voi tehdä jopa konkurssin epäonnistuneen asiantuntijapalvelun takia. Tämän vuoksi asiakkaan riittävä osallistuminen asiantuntijapalvelua tuottaessa on erittäin tärkeää. Asiantuntijapalvelut syntyvät asiakkaan ja palvelun tuottajan yhteistyönä ja asiakkaan rooli prosessissa voi olla hyvin keskeinen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9 - 12.)

Asiantuntijapalveluja käytetään yleensä silloin, kun ei itse hallita tai voida tehdä jotakin asiaa. Näin ollen asiakas ei olekaan asiantuntijapalveluissa aina oikeassa. Asiantuntijan täytyy analysoida tilanne ja ohjata asiakas valitsemaan hänelle oikea ratkaisu. Tämä ei välttämättä ole edes se palvelu, jota asiakas luulee halunneensa. (Sipilä 1996,



19 – 20.) Koska asiakkaalla on rahat ja päätösvalta mihin sijoittaa, tarvitseekin asiantuntija erittäin hyviä myyntitaitoja pystyä myymään asiakkaalle hänen oikeasti tarvitseman ratkaisun. Vain harva asiantuntija on alalle hakeutuessaan ymmärtänyt ryhtyvänsä myös erittäin vaikeaan myyntityöhön. (Sipilä 1999, 28.) Asiantuntijatyötä pitäisi pystyä tekemään silloin kun asiakas sitä tarvitsee ja toisaalta silloin kun työntekijällä on edellytykset parhaaseen mahdolliseen suoritukseen (Sipilä 1996, 20).

### **2.2.1 Tilitoimistopalvelut**

Jokainen yritys voi saada apua tilitoimistolta liiketoimintojensa hoitamiseen, mutta kaikki yritykset eivät osaa sitä vaatia. Hyvä ja asiansaosaava tilitoimisto tekee asiakkaalle tarvekartoituksen, jossa käydään läpi kaikki yrityksen tarvitsemat palvelut. Kirjanpito, tilinpäätöksen laatiminen, palkanlaskenta ja veroasioiden hoitaminen ovat tilitoimiston perusasioita, jotka tulee hoitaa huolella, mutta siitä kuitenkin kaikki vasta alkaa. Lakisääteisten asioiden hoitaminen varmistaa, että tiedot on tallennettu oikein ja sen jälkeen tätä kerättyä ja tallennettua talousinformaatiota voi hyödyntää yrityksen tulevan toiminnan kehittämisessä ja suunnittelussa. Tilitoimisto voi tukea auttamalla yritystä budjetin laatimisessa ja investointisuunnittelussa sekä hinnoitteluun liittyvissä asioissa. Tilitoimistolla on useimmiten laaja-alaisempi näkemys monesta toimialasta kuin yrittäjällä, siksi hyvä tilitoimisto voi antaa kokemusta ja perspektiiviä yrityksen toiminnalle ja sen kehittämiseksi. (Repo 2009, 13.)

#### *Tilitoimiston peruspalvelut*

Tilitoimiston peruspalveluihin kuuluvat lähinnä juoksevan kirjanpidon hoitaminen ja tilinpäätöksen tekeminen sekä halutunlainen tulosraportointi ja veroilmoituksen laatiminen. Usein asiakasyrityksen palveluun sisällytetään lisäosia kuten laskutuksen, myyntireskontran, saatavien valvonnan ja perinnän, ostoreskontran ja maksuliikenteen sekä palkkakirjanpidon hoitaminen. Tulosraportointi on osa juoksevan kirjanpidon suunnittelua, joka tulee tehdä huolella. Kirjanpito-ohjelmiin voidaan rakentaa monenlaisia vertailu- tai laskentatietoja mm. budjetti-, kustannus- ja muuta seuranta varten. (Holopainen & Levonen 2003, 169.)

Kirjanpito muodostuu kahdesta eri osasta eli juoksevasta kirjanpidosta ja tilinpäätöksestä. Kirjanpito on lakisääteinen velvollisuus kaikille taloudellista toimintaa harjoittaville yrityksille riippumatta siitä, missä yritys- tai yhteisömuodossa liikettä harjoitetaan. Juoksevassa kirjanpidossa on kysymys jatkuvasta liiketapahtumien muistiin merkitsemisestä. Kirjanpitoon merkittäviä liiketapahtumia ovat menot, tulot sekä rahoitustapahtumat eli kassaan- ja kassastamaksut. Kirjanpidon toteuttaminen perustuu vakiintuneisiin puitteisiin, jossa muistiin merkitseminen tapahtuu kirjanpidon tileille. (Leppiniemi & Kykkänen 2001, 18 - 22.)

Tilinpäätös muodostuu juoksevaan kirjanpitoon kirjattujen liiketapahtumien yhteenvedosta tilikauden, yleensä 12 kuukauden pituisen ajanjakson aikana, tilikauden tuloksen ja tilinpäätöspäivän taloudellisen aseman selvittämisestä. Tilinpäätöksen sisältö on laissa tarkoin säädetty. Se sisältää määrämuotoiset laskelmat, tuloslaskelman ja taseen sekä paljon muita tietoja, jotka tulee informoida liitetiedoissa tai toimintakertomuksessa. (Leppiniemi & Kykkänen 2001, 19.) Tilinpäätösinformaatiota käytetään yleisesti hyväksi veroilmoituksessa. Tästä johtuu tilinpäätöksen läheinen kytkeytyminen verotuksen toimittamiseen ja tarkastamiseen. Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen kytkös ilmenee erityisesti veronalaisen tuloksen ja varallisuuden laskemisessa. Verotus perustuu olennaisilta osiltaan kirjanpidossa ja tilinpäätöksessä tehdyille ratkaisuille, silti monet tilinpäätöksen ja verotuksen tuloksen ja varallisuuden laskentaa koskevat säädökset ovat toisistaan poikkeavia. (Leppiniemi 2005, 15 – 16.)

Nykyään yhä suuremmat yritykset ovat siirtäneet palkkahallinnon hoitamisen tilitoimistojen tehtäväksi, jopa useamman sadan henkilön palkkahallinto hoidetaan tilitoimiston toimesta. Tämä asettaa palkkahallinnon osaamiselle ja koulutukselle uusia haasteita, joihin tilitoimistojen tulee vastata. Palkkahallinnon toimeksiantoon kuuluu useita tehtäviä: palkkojen laskenta ja tarvittaessa maksatus, lakisääteisen palkkakirjanpidon tuottaminen, kuukausi-ilmoitusten ja työnantajan vuosi-ilmoitusten toimitaminen verohallinnolle ja vakuutusyhtiöille sekä palkkatodistuksien ja muiden mahdollisten ilmoitusten laatiminen. Palkanlaskenta aloitetaan usein työntekijän työsuhteen laatimisella. Tilitoimiston palkanlaskijan tehtäviin kuuluu usein myös asiakasyrityksen avustaminen työoikeudellisissa asioissa ja ratkaisuisissa. Voidaan sanoa, että toimeksiantoon saattaa kuulua hyvin laajasti tehtäviä palkanlaskennan perustamisesta aina työsuhteiden päättämiseen saakka. (Ikkala 2006.)

### *Tilitoimiston muut palvelut*

Muita tilitoimiston tarjoamia palveluita ovat sisäiseen laskentatoimeen kuuluvat rahoitussuunnittelu, erilaiset investointilaskelmat, budjetointi jne. Tilitoimiston työsarkaan kuuluvat lisäksi kaikenlainen liiketoiminnan kannattavuuteen liittyvä laskenta, neuvonta yhtiöoikeudellisissa ja vero-oikeudellisissa asioissa sekä muu konsultointi. (Holopainen & Levonen 2003, 169.)

Perinteisesti budjetilla ymmärretään yrityksen taloudellisen tilan ennustamista tulevalle tilikaudella. Budjetoinnille on kuitenkin esitetty lukusia tehtäviä alan kirjallisuudessa. Budjetti voi toimia suorituksen arvioinnin ja palkitsemisen pohjana sekä budjetoinnin yhteydessä voidaan päättää resurssien jakamisesta organisaation eri osastojen välillä. Monet suuret yritykset ovat luopuneet budjetoinnista ja sen tilalle ovat tulleet rullaavat ennusteet. Rullaavalla ennustamisella tarkoitetaan taloudellisen suunnitelman päivittämistä jatkuvasti esim. kuukausittain tai kolmen kuukauden välein vastaamaan liiketoiminnassa tapahtuneita muutoksia. (Granlund & Malmi 2004, 73 – 74.)

Johdon laskentatoimeen liittyvä palvelu, jolla voidaan luoda suurinta lisäarvoa asiakkaalle, edellyttää monenlaisia valmiuksia ulkoisen laskentatoimen hoitamiseen verrattuna. Tärkeimmäksi tekijäksi muodostuu se, kuinka tilitoimisto kykenee peruspalvelun ohella neuvonnalla ja konsultoinnilla tukemaan asiakastaan. Neuvontaa ja konsultointia osaavasti antaneilla tilitoimistoilla on tyytyväisimmät asiakkaat. Näihin valmiuksiin kuuluvat asiaosaaminen, ongelmien analysointi- ja ratkaisuvalmiudet, vuorovaikutustaidot sekä palveluiden tuotteistamis- ja niihin liittyvä hinnoitteluosaaminen. Jotta tässä voidaan onnistua, se edellyttää riittäviä valmiuksia ja osaamista henkilöstöltä. (Ahvenniemi 2008.)

### **2.2.2 Lainsäädännön vaatimukset tilitoimistoalalla**

Tilitoimiston toimeksiantoihin liittyviä tehtäviä säätelee joukko lakeja, joista tärkeimpiä ovat kirjanpitolaki, elinkeino- ja tuloverolaki, arvonlisäverolaki ja osakeyhtiölaki sekä muut yhtiöoikeuteen liittyvät lait. On tunnettava myös erilaisia ohjeita ja säädöksiä, kuten kirjanpitolautakunnan lausunnot ja ohjeet, verohallituksen ohjeet sekä oi-

keuden päätökset. Tässä luvussa käsittelemme pääasiassa kirjanpitolautakunnan ohjeiden merkitystä sekä kirjanpitolakia, jotka yhdessä ovat hyvän kirjanpitotavan tärkeimpiä tekijöitä.

Juoksevan kirjanpidon sekä tilinpäätöksen laatimisenkin yleisenä periaatteena on hyvä kirjanpitotapa (KPL 1:3). Hyvä kirjanpitotapa ei ole koskaan ristiriidassa lainsäädännön kanssa, lainsäädännön noudattaminen on ensisijainen kriteeri ja mittari. Laissa on valittu hyvän kirjanpitotavan tulkiksi kirjanpitolautakunta. Sillä on oikeus esittää tulkintoja ja kannanottoja kirjanpitotavan sisällöstä sekä kirjanpitovelvollisten ja viranomaisten hakemuksista ja oma-aloitteisesti. Tästä syystä kirjanpitolautakunnan ohjeita ja kannanottoja on syytä seurata ja noudattaa. (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 33.) Kirjanpitolautakunnan lausunnot ja yleisohjeet eivät ole kirjanpitovelvollisia pakottavia, sillä ne ovat sisällöltään useita vaihtoehtoja sisältäviä. Lopullisen päätöksen hyvästä kirjanpitotavasta tekevät kirjanpitovelvolliset itse. Kun kirjanpitovelvolliset käyttävät lainsäädännön sallimaa menettelyä, josta ei ole haittaa yhteiskunnalle, se voidaan katsoa olevan hyvä kirjanpitotapa. (Mäkinen 2003, 16 - 17.)

Mäkinen (2003, 17) kirjoittaa, että kirjanpitäjä voi noudattaa työssään tervettä kirjanpitäjäjärkeä. Mikäli jostakin asiasta ei ole säädetty lainsäädännössä, eikä siitä ole olemassa käytettyä hyvää kirjanpitotapaa tai tulkinnat ja säädökset johtavat kohtuuttoman kalliisiin menettelyihin suhteessa niistä saatavaan hyötyyn. (Mäkinen 2003, 17.) Yksittäistapauksessa on mahdollista, että muukin kuin kirjanpitolautakunnan esittämä menettelytapa täyttää hyvän kirjanpitotavan vaatimukset ja on kirjanpitolain mukainen. Toisaalta kirjanpitolautakunnan antaman ohjeen noudattaminen antaa kirjanpitovelvolliselle luottamuksen suojaa. (Leppiniemi & Walden 2009, 23.)

Kirjanpitoa hoidettaessa ja kirjauksia tehtäessä tulee ottaa huomioon myös kirjanpitovelvollisen kuuluminen yritysryhmään, konserniin. Tällaisen kirjanpitovelvollisen tulee ottaa huomioon konsernin yhtenäiset kirjanpitoperiaatteet sekä konsernitilinpäätöksen laatimista koskevat periaatteet. Kirjanpitoratkaisut tulee hoitaa niin, että niistä voidaan luotettavasti ja vaivattomasti johtaa konsernitilinpäätös. Konsernisuhteilla on merkitystä yrityksen tilikartan sekä kirjanpidon järjestämisen ja sitä koskevien ohjeiden kannalta. (Leppiniemi & Leppiniemi 2007, 34.)

Tilinpäätöstä koskevia määräyksiä kirjanpitolainsäädännön lisäksi on myös yhteisölainsäädännössä. Tärkeimmät lait ovat osakeyhtiölaki, osuuskuntalaki sekä laki avoimesta ja kommandiittiyhtiöstä. Kirjanpidon laatimiseen vaikuttaa myös verolainsäädäntö, joista tärkeimmät ovat tulo- ja elinkeinoverolaki sekä arvonlisäverolaki ja -asetus. Verotuksen tulkinnoissa tärkeimpiä ovat korkeimman hallinto-oikeuden päätökset. Tilinpäätös vahvistetaan tilinpäätösasiakirjojen perusteella, kuitenkin jokaisessa yhtiömuodossa vahvistamismenettely on erilainen. Eräissä yritysmuodoissa vahvistamista edeltää tilintarkastus. Tilintarkastuksesta säädetään tilintarkastuslaissa ja -asetuksessa. (Mäkinen 2003, 15.)

Tilinpäätöstä koskevien säännösten tausta on EU-säädännössä hyvin yksiselitteinen, kansallinen liikkumavara on hyvin vähäinen. Suomessa kirjanpito ja verotus kytkeytyvät läheisesti toisiinsa, joten tilinpäätössuunnittelu liittyy osana verosuunnitteluun. Tämän vuoksi tilinpäätöksen laadinnassa tulee huomioida eri verolait. (Leppiniemi & Walden 2009, 13.) Tilinpäätöksestä säädetään kirjanpitolaissa, mutta tämä ei riitä, sillä veroilmoitusten jättöajat tulee ottaa myös huomioon tilinpäätöksiä laadittaessa (Mäkinen 2003, 17).

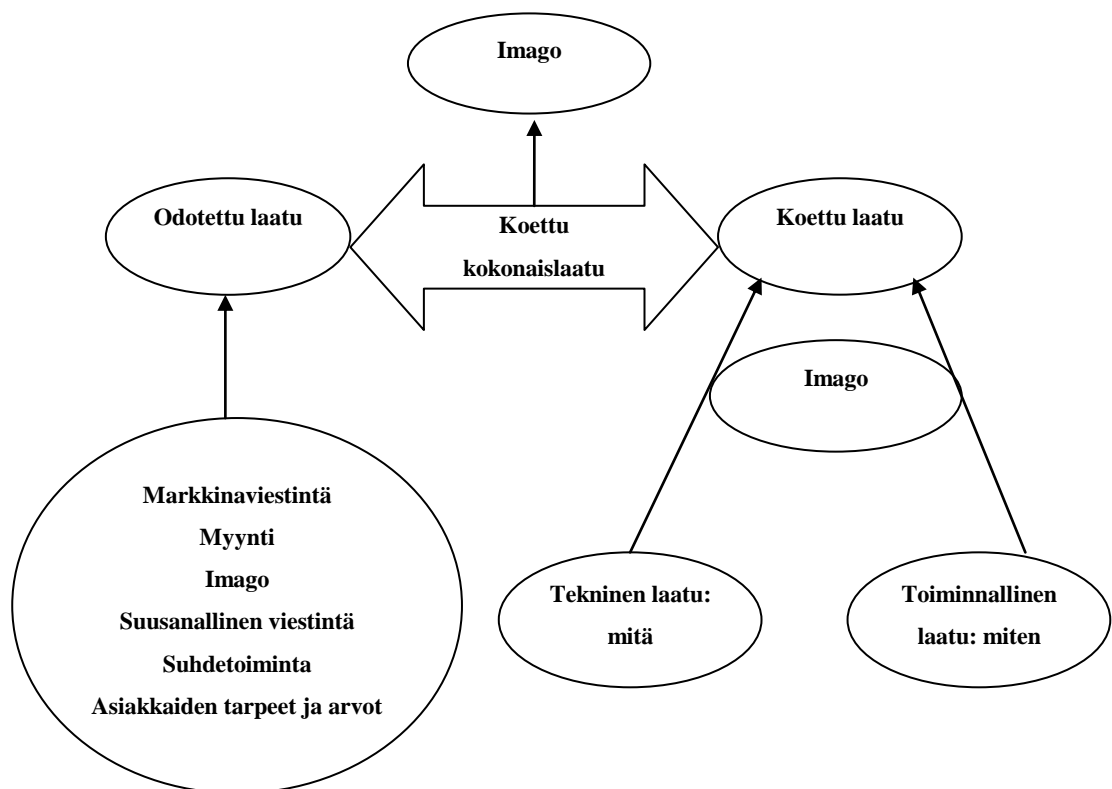
### **2.3 Palvelun laatu ja kehittäminen**

Kuten palvelu, ei myöskään sen laatu ole yksiselitteinen asia. Palvelun laatu on hyvin subjektiivinen käsite. Sama palvelu voi olla joillekin laadukasta ja toisille vain välttävää. Lähes kaikille on tärkeää kuitenkin se, että vuorovaikutus palvelun tarjoajan kanssa toimii. Tällä seikalla on palvelun laatua arvioitaessa hyvin suuri merkitys. On hyvä myös muistaa, että kaikki asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevat luovat kuvaa palvelun laadusta. Eivät siis vain ne työntekijät, joiden työtehtävä liittyy asiakaspalveluun. (Pesonen ym. 2002, 44 – 45.)

Hyvässä palvelussa asiakas asetetaan etusijalle, häntä kunnioitetaan, kuunnellaan ja annetaan hänelle aikaa. Hyvän palvelun tulisi olla niin tasalaatuista, että asiakas voi kerran sitä saatuaan, luottaa saavansa samaa myös jatkossa. Hyvän palvelu on myös luotettavaa. Asiakkaille luvataan vain se, mikä pystytään toteuttamaan ja luvatussa asiasta pidetään kiinni. On parempi myöntää rehellisesti, jos asiakkaan toiveita ei pystytä täyttämään, kuin luvata sellaista mitä ei pysty toteuttamaan. Kanniston ja Kannis-

ton (2008) sanoin, ”hyvän palvelun tunnusmerkit pätevät kaikkeen inhimilliseen kanssakäymiseen”. (Kannisto & Kannisto 2008, 13 – 14.)

Zeithamlinin ja Bitnerin (2003) mukaan asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttavat asiakkaan ja palveluyritysten kohtaaminen ja vuorovaikutus, palveluyrityksen imago, fyysiset puitteet sekä asiakkaan palvelusta maksama hinta (Zeithaml & Bitner 2003, 85.) Asiakkaan ja palvelun tarjoajan kohtaamista nimitetään totuuden hetkeksi. Jokainen totuuden hetki on organisaatiolle aina mahdollisuus. Jokainen kohtaaminen vaikuttaa samalla siihen, millainen mielipide asiakkaalle yrityksestä muodostuu. (Lämsä & Uusitalo 2002, 58 - 59.)



**KUVIO 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2003, 105)**

Kuviossa 1 on esitetty Grönroosin malli (2003, 105) asiakkaiden kokemasta palvelun kokonaislaadusta. Asiakkaan kokema laadun käsite voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua on kaikki se, *mitä* asiakas organisaatiolta saa, eli ratkaisu hänen ongelmaansa. Toiminnallinen laatu kertoo *miten* hän sen saa, toisin sanoen miten häntä on palveltu. Teknistä laatua asiakas pystyy usein mittaamaan. Toiminnallisen laadun objektiivinen arvioiminen on tietenkin vaikeampaa. Näiden

kahden käsitteen avulla muodostuu asiakkaan mielikuva yrityksestä, tai ainakin osa siitä. Laadun kokeminen ei kuitenkaan rajoitu pelkästään näihin saatuihin kokemuksiin. Asiakkaan laadun kokemiseen vaikuttaa myös odotettu laatu. Se syntyy asiakkaan ennakkokäsityksistä. Ennakkokäsitykset taas johtuvat monesta asiasta. Ennakkokäsityksiä muovaavat muun muassa yrityksen markkinointiviestintä sekä asiakkaan omat tarpeet. Asiakkaan odotuksista ja kokemuksista syntyy koettu kokonaislaatu. Palvelu on laadukasta, kun koettu laatu ja asiakkaan odotukset vastaavat toisiaan. Koetun kokonaislaadun tasoa ei siis määritä pelkästään laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan enneminkin koetun ja odotetun laadun välinen ero. (Grönroos 2000, 97 – 107.)

Kinnunen (2004, 19) puolestaan toteaa palvelun laadun ja sen määrittämisen olevan edelleen hyvin kiistelty aihe. Hänen mukaansa kritiikkiä on kohdistunut muun muassa siihen, että asiakkaan odotuksia on painotettu liikaa määriteltäessä palvelun laatua. On todettu, että asiakkailla ei edes ole kaikista palveluista merkittäviä odotuksia, joita verrata palvelukokemuksiin. Lisäksi asiakas muodostaa tietyissä tapauksissa käsityksensä palvelun laadusta lähes täysin omien kokemustensa perusteella. Asiakkaiden on myös havaittu kestävän enemmän laatuvaihteluja vaikeasti standardoiduissa palveluissa. Helposti standardoiduissa palveluissa taas palvelun laatuun kohdistuvat ennako-odotukset saavat suuremman painoarvon. Kinnunen lisää, Svenska Handelshögskolanin tutkijoita mukaillen, Grönroosin teknisen ja toiminnallisen laadun käsitteisiin vielä taloudellisen laadun käsitteen. Taloudellinen laatu tarkoittaa asiakkaan käsitystä siitä, onko palvelusta saatava hyöty sitä mitä hän odotti. Taloudellinen laatu voi ilmetä esimerkiksi palvelusta saatavana taloudellisena hyötynä. (Kinnunen 2004, 18 – 19.)

Laatua kehitettäessä on tärkeää ymmärtää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat, kun he pohtivat laatua. Kun palveluntarjoaja ymmärtää, miten asiakkaat arvioivat laatua, se voi määrittää, miten arvioita voidaan hallita ja ohjata haluttuun suuntaan. Tällöin palveluntarjoajan tulee selvittää asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan saamien hyötyjen keskinäinen suhde. Usein mainitaan laadun parantaminen sisäiseksi tavoitteeksi määrittämättä, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Kun puhutaan laadun parantamisesta määrittämättä, mitä laatu on ja kuinka asiakkaat sen kokevat, näillä puheilla ei ole paljonkaan arvoa. Kirjallisuudessa kerrotaan, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. (Grönroos 2001, 98 - 99.)

### 2.3.1 Laadun määrittäminen ja laatuvaatimukset

Lecklin (2006) kirjoittaa, että laadun määrittely on jo alusta alkaen sisällynyt ajatus, ettei virheitä tehdä. Asiat tehdään kerralla oikein ja joka kerta. Kokonaislaadun kannalta virheettömyyttä tärkeämpää on oikeiden asioiden tekeminen. (Lecklin 2006, 18.) Yksilötasolla tarvitaan monitaitoisuutta, mikä tarkoittaa, että työntekijä suorittaa ja vastaa laajemmasta kokonaisuudesta. Erityisesti asiakaspalveluhenkilöstön merkitys ja itsenäisyys korostuvat. (Lecklin 2006, 21.) Useimmat tilitoimistoasiakkaat arvostavat erilaisia asioita, toiselle on tärkeää kirjanpidon ja verotuksen tekninen onnistuminen siten, että verotus menee ilmoituksen mukaan ja verottaja ei kysele mitään. Toiselle hyvin onnistunut asiakaspalvelusuhde kirjanpitäjän kanssa on kaiken a ja o ja asiakas on valmis antamaan anteeksi jopa pienet virheet.

Ohjenuorina voidaan pitää hyväksi koetun laadun seitsemää kriteeriä, jotka perustuvat käytännön kokemuksiin sekä vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin (Grönroos 2001, 123). Palvelun laatuun kohdistuvat laatuodotukset vaihtelevat paljon asiakkaittain. Asiakas odottaa vähintäänkin hyväksyttävää laadun tasoa palvelun ydinosalta, mutta lievealueiden pienissä laatuongelmissa asiakas ei murehdi herkästi, jos kokonaisuus toimii hyvin. (Rissanen 2005, 215.)

#### *Ammattimaisuus ja taidot*

Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset ammatin vaatimat tiedot ja taidot sekä fyysiset resurssit ja järjestelmät, joita tarvitaan heidän palvelunsa ammattitaitoiseen toimittamiseen (Grönroos 2001, 124). Pätevyys ja ammattitaito tarkoittavat sellaista osaamista palvelun ydinalueella, että esim. matkatoimisto palveluntarjoajana kykenee rakentamaan monimutkaisinkin liikematkan lentoiheen ja hotellivarauksiin (Rissanen 2005, 215). Tilitoimiston ammattimaisuus tarkoittaa sitä, että kirjanpitäjä osaa tehdä oikein ja lakeja noudattaen monimutkaisinkin toimeksiannon ja osaa käyttää eri lähteitä asioiden selvittämiseksi.

#### *Asenteet ja käyttäytyminen*



Asiakkaat kokevat, että palvelun tuottajan persoonallisuus, pukeutuminen ja käytös viestivät heille arvostusta, huomaavaisuutta ja kunnioitusta (Rissanen 2005, 215). Grönroosin (2001, 124) ajatuksen mukaan asiakkaat tuntevat, että kontaktihenkilöt haluavat palvella heitä ja ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti sekä kiinnittävät huomion asiakkaaseen. Nämä kriteerit kuvaavat toiminnallista laatua ja liittyvät palveluprosessiin. Asiakkaat ovat hyvin herkkiä reagoimaan kirjanpitäjän ilmeisiin ja eleisiin sekä käyttäytymiseen. Jos asiakaspalvelija on esimerkiksi hyvin kiireinen ja vähän normaalia hiljaisempi, silloin asiakas lähtee nopeammin pois eikä aloita mitään ylimääräistä ”tarinointia”.

### *Lähestyttävyys ja joustavuus*

Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoajan sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu niin, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis joustamaan asiakkaan toiveisiin ja vaatimuksiin (Grönroos 2009, 122). Asiakas voi helposti saavuttaa palveluntarjoajan, vastakohtana tunnin jonottamiselle tai toimipisteen syrjäiselle sijainnille sekä hankalalle osoitteelle (Rissanen 2005, 215). Joillakin tilitoimistoasiakkailla ei ole edes mahdollisuutta tulla käymään toimistolla päiväaikaan tai arkisin, jolloin toimiston henkilöstön on joustettava asiakkaan tarpeiden mukaan aukioloajoissa.

### *Luotettavuus*

Rissanen (2005, 215) kirjoittaa, että palvelu tuotetaan virheettömästi ja jämäkästi synnyttäen luottamuksen palveluntarjoajan ammatin hallintaan. Palveluntarjoajan laskun tulee myös olla sovitun mukainen, riittävästi ja selkeästi yksilöity (Rissanen 2005, 215). Asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan mitä tahansa tapahtuu ja mistä tahansa on sovitettu (Grönroos 2009, 122). Luotettavuus on yksi tärkeimmistä tilitoimiston laatutekijöistä. Tilitoimistopalvelujen tuottamiseen liittyy monia tärkeitä päivämääriä, joita henkilöstön tulee noudattaa ja asiakkaan on voitava luottaa kirjanpitäjän hoitavien toimeksiannot aikataulujen mukaan.

### *Palvelun normalisointi*

Asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajaan siten, että jos jokin virhe tapahtuu tai sattuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy etsimään toiminnalleen uutta hyväksyttävää ratkaisua ja ryhtyy toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa (Grönroos 2009, 122). Rissanen (2005, 215) kirjoittaa, että asiakas saavuttaa luottamuksen, kun palveluntarjoaja toimii asiakkaan edun mukaisesti. Esimerkiksi virheen sattuessa, on tärkeää, että asiakaspalvelija korjaa toimeksiannossa tehdyn virheen, ettei asiakkaan tarvitse itse puuttua siihen.

### *Palvelumaisema*

Palveluntarjoaja on luonut palveluympäristön viihtyisäksi ja on panostanut ilmapiiriin sekä visuaalisuuteen. Esim. ravintolassa tuoksuihin ja siisteyteen jne. Monissa palveluissa myös ekologisiin näkökohtiin on kiinnitetty huomiota. (Rissanen 2005, 216.) Palvelumaisema on sellainen, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät seikat tukee asiakkaan myönteistä kokemusta (Grönroos 2009, 122). Toimitilojen tulee olla suunniteltu siten, että asiakkaan yksityisyyden suoja pystytään toteuttamaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tilitoimiston ei ole suotavaa olla avokonttori, jossa koko henkilöstö ja toiset asiakkaat kuulevat salassa pidettäviä asioita.

### *Maine ja uskottavuus*

Tällä tarkoitetaan palvelun imagoon liittyvää kriteeriä. Kirjassa *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (2009, 122) kerrotaan, että asiakkaat luottavat palveluntarjoajan toimiin ja että, sillä on sellaiset arvot ja suorituskriteerit, jotka asiakaskin voi hyväksyä. Asiakas voi luottaa myös siihen, että hän saa rahoilleen vastineen. (Grönroos 2009, 122.) Tilitoimiston asiantuntijan keskeinen tehtävä on luoda uskottavuutta asiakkaaseen siten, että asiakas voi luottaa kirjanpitäjän hoitavan hänen taloushallinnon lakisääteiset velvoitteet huomioon ottaen, mutta myös hänen etujaan valvoen.

## **2.3.2 Suomen Taloushallintoliitto ry laadunvarmistajana**

Suomen Taloushallintoliitto ry on taloushallinnon asiantuntijapalveluja tuottavien yritysten valtakunnallinen liitto. Taloushallintoliittoon kuuluu yli 700 jäsenoimistoa, joil-

la on asiakkaina lähes 130 000 pientä ja keskisuurta yritystä. Liiton tehtävänä on sääntöjensä mukaan toimia laskentatoimen kehittämiseksi terveiden periaatteiden ja hyvän kirjapitotavan mukaan ja samalla edistää hyvää tilitoimistotapaa. Liiton toiminnassa on ollut tärkeänä tehtävänä kehittää alan toimialastandardia. (Taloushallintoliitto, 2007.) Taloushallintoliitto ry toteuttaa myös tehtäviään järjestämällä erilaisia alaan liittyviä koulutuksia sekä julkaisemalla omaa Tilisanomat-lehteä, jossa on eri alojen asiantuntijoiden kirjoittamia kirjanpidon ja laskentatoimen sekä verotuksen ajankohtaisia artikkeleita.

Tilitoimistoalan toimialastandardi käsittää alan palvelutoimintaan ja prosesseihin liittyvän alan ohjeistuksen ja suositukset. Suomen Taloushallintoliitto ry on luonut toimialastandardin, joka on ollut käytössä jo vuodesta 1984. Toimialastandardi asettaa pelisäännöt, joiden merkitys on tärkeää alan yrityksille ja asiakkaille sekä eri sidosryhmille. (Ahvenniemi 2009, 57.) Kaikki auktorisoidut tilitoimistot ovat sitoutuneet noudattamaan alan toimialastandardia ja sen mukaista toimintaa sekä niiden valvontaan ja laadun tarkkailuun. Standardin läpinäkyvyys on Suomessa toteutettu auktorisointijärjestelmällä.

Tili-instituuttisäätiö, joka toimii Taloushallintoliiton yhteydessä, hoitaa toimistojen auktorisointijärjestelmää. Auktorisointiasioita käsittelevässä lautakunnassa on laajasti mukana elinkeinoelämä ja julkinen valta kuten, verohallinnon, yliopistojen, elinkeinoministeriön, elinkeinoelämän keskusjärjestön sekä alan oma asiantuntemus. Tämä luo vahvan perustan järjestelmän uskottavuudelle. (Ahvenniemi 2009, 57.) Jäsenoimistoksi pääsee auktorisoinnilla. Tärkeimpinä kriteereinä tilitoimiston auktorisoinnille ovat riippumattomuus, toimiston vakavaraisuus, henkilöstön ammattitaito sekä toiminnan vastuuvakuutus. Lisäksi toimiston vastuulliselta hoitajalta vaaditaan alan kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinto eli KLT.

### **2.3.3 Hyvä tilitoimisto- ja tilinpäätöstapa**

Hyvä tilitoimistotapa on Taloushallintoliitto ry:n jäsenkokouksessa 13.6.2005 hyväksytty liiton jäseniä sitova ohje. Se toimii samalla eettisenä ohjeena tilitoimistoalalla toimivilla. Siinä käsitellään mm riippumattomuuteen, asiakassuhteeseen, toimeksianton hoitamiseen, palvelun laatuun, henkilöstöön ja sen osaamiseen, luottamuksellisuus-

teen, tietoturvaan, vakuutuksiin, toimitiloihin ja työvälineisiin sekä tietojen dokumentointiin liittyviä kysymyksiä. Ohjeeseen liittyy osana suositus Hyvä tilinpäätöstapa pienille yrityksille, jota Hyvä tilitoimistotapa velvoittaa noudattamaan soveltuvin osin. Taloushallintoliitto ry on julkaissut myös alan yleiset sopimusehdot sisältävän toimeksiantosopimuksen KL2004. (Ahvenniemi 2009, 58.) Tilitoimiston tulee mahdollisuuksiansa mukaan pyrkiä tiedottamaan asiakkailleen olennaisista lainsäädännön muutoksista sekä toimiston tiedottamisen ja asiakassuhdetoiminnan tulee olla luottamusta herättävää ja siitä on ilmennyttävä jäsenyys Taloushallintoliitossa. Tilitoimistolla tulee olla myös toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden sopiva varallisuusvastuuvakuutus. Hyvä tilitoimistotapa edellyttää myös, että tilitoimisto säännöllisesti varmistaa palvelujensa laatua sopivaksi katsomallaan menetelmällä. (Hyvä tilitoimistotapa, 2007.)

### *Toimitilat ja työtavat*

Työvälineiden tulee olla ajanmukaisia sekä toimitilojen ja työvälineiden tulee soveltua tilitoimistotoimintaan. Tähän liittyy yhtenä tärkeänä osana vaatimus ohjelmallisensien asianmukaisuudesta. Asiakastietojen varmistamisesta tulee huolehtia asianmukaisesti ja säännöllisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että sähköisistä tiedoista tulee olla lain edellyttämä tallennus kahdella eri tietovälineellä sekä paperitulosteiden asianmukainen säilytys. Ammattitiedon tulee olla ajantasaista ja koko henkilökunnan käytettävissä. (Hyvä tilitoimistotapa 2007.)

### *Henkilöstön osaamisvaatimukset – alan KLT-tutkinto*

Auktorisoidun tilitoimiston vastuullisella hoitajalla tulee olla KLT-tutkinto ja tilitoimiston muulla henkilöstöllä tulee olla tehtäviään vastaava kokemus ja koulutus, joka luonnollisesti on hyvin tärkeää palvelun laadun varmistamiseksi. Tilitoimiston tulee huolehtia jatkuvalla kouluttamisella henkilöstönsä ammattitaidon ylläpitämisestä ja ammatillisesta kehittämisestä alan vaatimusten mukaan. (Hyvä tilitoimistotapa, 2007.) Tilitoimistoalan KLT-tutkinto on Tili-instituuttisäätiön järjestämä tutkinto. Vuosittain järjestettävään KLT-tenttiin edellytetään peruskoulutuksena korkeakoulututkintoa sekä lisäksi pohjakoulutuksesta riippuen vähintään 2-7 vuoden työkokemusta vaativista taloushallinnon tehtävistä eli useimmiten tilitoimistosta. KLT-kirja on voimassa toistaiseksi ja KLT-kirjanpitäjän tulee täyttää jatkuvasti toiminnassaan säätiön mukaiset

vaatimukset. Tämän tutkinnon suorittaneet raportoivat työstään ja alan täydennyskoulutuksistaan kolmen vuoden välein Tili-instituuttisäätiölle. (Ahvenniemi 2009, 58.)

### *Luottamuksellisuus ja tietoturva*

Tilitoimiston henkilöstön tulee käsitellä ja säilyttää asiakkaidensa aineistoja ja tietoja siten, että liikesalaisuuksien ja muiden luottamuksellisten tietojen säilyminen turvataan. Henkilöstö on myös velvollinen pitämään salassa työsuhteen aikana ja sen päätyttyä tilitoimistossa tietoonsa tulleet asiakkaiden liikesalaisuudet sekä muut luottamukselliset tiedot. (Hyvä tilitoimistotapa 2007.) Tämä on tilitoimistohenkilöstön yksi tärkeimmistä eettisistä ohjeista, vaikka tilitoimistoa ei varsinaisesti mikään laki tähän velvoitakaan.

### *Toimeksiannon hoitaminen - toimeksiantosopimus*

Hyvään tilitoimistotapaan liittyy asiakassuhteen alkaessa tehtävä kirjallinen toimeksiantosopimus. Taloushallintoliitto on luonut toimeksiantojen hoitoon KL2004 – alan yleiset sopimusehdot, jotka määrittävät toimeksiantosuhteen pelisäännöt. Tilitoimiston tulee hoitaa toimeksiantosuhde sopimuksen ja voimassa olevien säädösten mukaisesti huolellisesti ja asiantuntemuksella. Tilitoimiston tulee hoitaa asiakas toimeksiannot sovittujen aikataulujen mukaisesti. Toimeksiannoista perittävät palkkiot määräytyvät toimeksiantosopimuksessa sovittujen palvelujen vaativuuden ja laajuuden perusteella. Kirjanpito ja raportointi tilikaudella hoidetaan sopimuksen mukaisesti ja tilinpäätösten laatimisessa tilitoimiston on noudatettava Hyvä tilinpäätöstapa – suositusta. Asiakassuhteen päättyessä toimeksianto hoidetaan loppuun saakka asianmukaisesti noudattaen toimeksiantosopimusta. (Hyvä tilitoimistotapa 2007.)

### *Dokumentointi*

Tilitoimiston on dokumentoitava työnsä olennaisilta osiltaan tarkoituksenmukaisella tavalla. Tämä tarkoittaa mm. aineiston vastaanottamisen ja luovuttamisen sekä annettujen huomautusten ja muistutusten kirjaamista ylös. Tilitoimiston on varmistauduttava vastaanottajan oikeudesta luovutettaviin tietoihin. Tilitoimiston on säilytettävä asiakastoimeksiantoa koskevat perustiedot ja muu dokumentaatio vähintään viisi vuot-

ta sopimuksen päättymisestä. (Hyvä tilitoimistotapa 2007.) Käytännössä dokumentoinnin tärkeys voi tulla esiin viranomaistarkastuksissa, joista tyypillisin on verotarkastus. Tämän vuoksi tilitoimiston tulee ohjata asiakasta lakien ja säännösten mukaiseen toimintaan ja dokumentoida annetut ohjeet.

### *Hyvä tilinpäätöstapa*

Taloushallintoliitto on julkaissut ja ylläpitänyt vuodesta 1984 alkaen Hyvää tilinpäätöstapaa – pienille yrityksille, sen periaatteet soveltuvat hyvin myös suurempien yritysten tilinpäätöksiin. Hyvä tilinpäätöstapa kuvaa yhteiset ohjeistukset ja pelisäännöt tilinpäätöksen laatimiselle. Auktorisoituja tilitoimistoja velvoittaa Hyvä tilinpäätöstapa tilinpäätöksen laatimisessa ja sen noudattamista valvotaan auktorisointitarkastuksilla. Palvelun laadun yksi tärkeimpiä osia on tilinpäätöksen laatiminen hyvän tilitoimistotavan mukaisesti. Auktorisoitu tilinpäätös on auktorisoidun tilitoimiston laatima, joka on Suomen tilitoimistostandardien mukaisesti laadittu tilinpäätös. Tällöin tilinpäätös on laadittu Hyvän tilitoimistotavan ja Hyvän tilinpäätöstavan mukaisesti sekä alan tutkinnon suorittaneen KLT-kirjanpitäjän toteuttamana tai valvonnassa. (Ahvenniemi 2009, 58.)

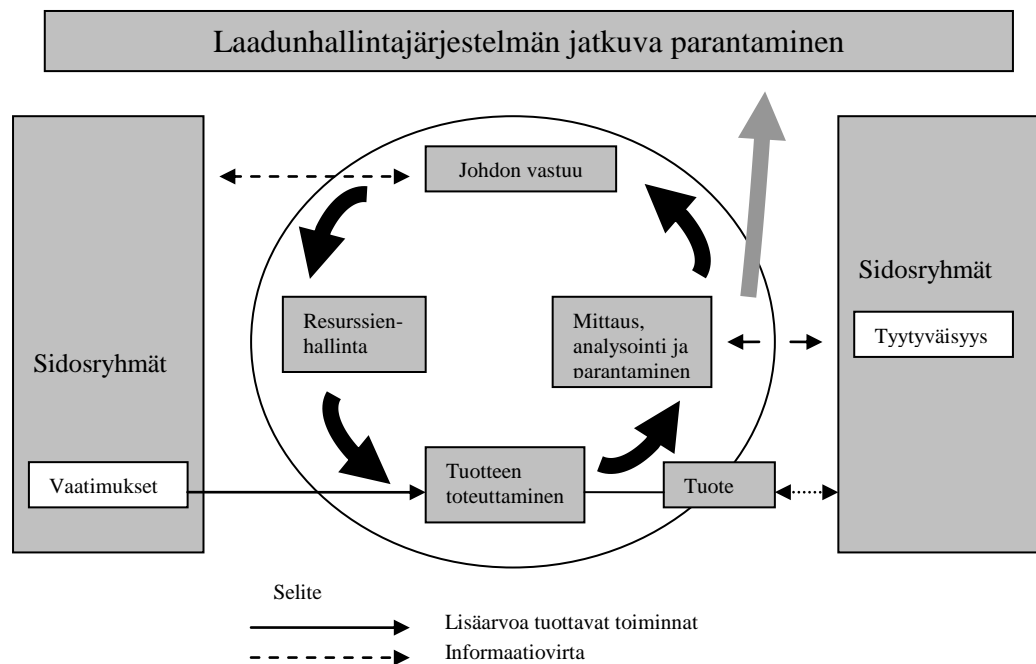
### **2.3.4 TAL-laatutyökalut - laadun arviointi**

TAL-laatutyökalut tarkoittaa Taloushallintoliiton omia laatutyökaluja, joihin on koottu alan parhaita käytäntöjä ja joiden tarkoituksena on helpottaa auktorisoitujen tilitoimistojen toimintaa alan standardin mukaisesti. Jatkuvasti päivittyvä dokumentti koostuu lukuisista palveluprosessiin ja palveluihin liittyvistä dokumenteista. (Ahvenniemi 2009, 58.) Syksyllä 2006 Taloushallintoliitto on julkaissut laatulomakkeet, joihin liittyy tilitoimiston säännöllinen palvelun laadun varmistaminen sopivaksi katsomallaan menetelmällä. Lisäksi ohjeessa sanotaan, että tilitoimistolla tulisi olla oma, sen toiminnan laatuun ja laajuuteen nähden soveltuva itsearviointimenetelmä. Taloushallintoliiton tarkastuksilla ja jäsenraportoinnilla valvotaan jäsenoimistojen laatua. Säännöllisellä tarkastamisella ja itsearvioinnilla varmistetaan tilitoimiston työn laadun taseisuus sekä laadun varmistuksen tavoitteena on yhdenmukainen toimintatapa. (Hyvä tilitoimistotapa 2007.)

### 2.3.5 Laatujärjestelmä ja asiakastyytyväisyys

Laatujärjestelmällä tarkoitetaan laadunhallintajärjestelmää (Quality Management System). Laatujärjestelmä- termiä käytetään usein kuvaamaan erillistä teknistä, laatuasioihin keskittyvää järjestelmää. Laatujärjestelmä on toiminnan pelisäännöt sisältävä osa johtamisjärjestelmää. (Lecklin 2002, 31.) Laatujärjestelmä on menettelytapa, jolla jokin toiminta kehitetään halutunlaiseksi, kirjataan malli ylös, toimitaan mallin mukaisesti ja hankitaan todisteita toiminnasta (Borgman & Packalén 2002, 144). Laatujärjestelmän tavoitteeksi Lecklin (2002) kuvaa seuraavia asioita:

- saada järjestelmällisyyttä toiminnan ohjaukseen ja valvontaan
- varmistaa asiakastyytyväisyys
- varmistaa tuotteiden, palvelujen ja prosessien korkea ja tasainen laatu
- parantaa työn tuottavuutta
- tukea henkilöstöä koulutuksessa ja työnohjauksessa
- toimia johdon apuvälineenä kehittämisessä
- luoda yhtenäinen käytäntö
- dokumentoida hyväksytyt menettelytavat. (Lecklin 2002, 31.)



**KUVIO 2. Laadunhallintajärjestelmän malli (Lecklin 2006, 312)**

Kuviossa 2 Lecklin (2006, 312) on kuvattu laadunhallintaa prosessimallin avulla. Organisaation tulee tunnistaa ja johtaa toisiinsa liittyviä vuorovaikutteisia prosesseja. Nämä prosessit liittyvät toiminnan johtamiseen ja sen jatkuvaan parantamiseen sekä asiakkaille toimitettavan tuotteen ja palvelun toteuttamiseen. Asiakas määrää tarpeet ja vaatimukset eli asiakas on prosessin molemmissa päässä. Kun prosessin tuotos on valmis, asiakastyytyväisyys tulee arvioitavaksi. Tätä saatua palautetta käytetään panosten ja prosessin parantamiseen. (Lecklin, 2006, 311.)

Asiakastyytyväisyys on ehdoton painopiste laadunkehittämisessä. Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi ja laadun lopullisia arvioijia. Asiakkaiden tulee olla valmiita maksamaan riittävä hinta yrityksen palveluista, jotta yrityksen toiminta voisi jatkua. (Lecklin 2002, 117 - 118.) Lahtisen ja Isoviidan (2001) mukaan asiakas on resurssi, jota on osattava hyödyntää:

1. Uusien asiakkaiden puolestapuhuja, hankkija
  - tyytyväinen asiakas kertoo muille hyvistä kokemuksista
  - usein asiakasta uskotaan paremmin kuin maksettua markkinointia
  - puolesta puhuminen on ilmaista markkinointia
2. Tuotekehityksen ideoija
  - palautteesta saa kehitysvinkkejä
  - lieväkin kritiikki voi viestiä kilpailukyvyn heikkenemisestä
  - asiakas ei anna kritiikkiä moneen kertaan
3. Laadun varmistaja ja arvioija
  - asiakas on arvioinneissaan oikeassa
  - asiakkaan subjektiivinen totuus voittaa yrityksen objektiivisen totuuden
4. Henkilökunnan tietolähde
  - asiakas oivaltaa markkinoiden vinoumat ja ongelmat
5. Visioija
  - asiakas tietää parhaiten mihin suuntaan hänen tarpeensa muuttuvat
  - avainasiakkailta saadaan tulevaisuuden kuvauksia



## 6. Tarpeentyydyttäjä

- tyytyväinen asiakas käyttää palveluja enemmän
- tyytyväinen asiakas palaa takaisin ja keskittää hankintansa

Borgmanin ja Packalénin (2002, 16) mukaan laatujärjestelmän kehittäminen ja ylläpito voidaan pelkistää neljään askeleeseen:

- Pelkistetään jokin toiminto hyväksi ja toimivaksi
- Kirjataan muistiin hyvä malli
- Toimitaan mallin mukaisesti
- Todistetaan se, että on toimittu mallin mukaisesti, kuten pitikin

Laatukäsikirjaan kirjataan laatujärjestelmän kirjalliset kuvaukset. Laatujärjestelmään kuuluu myös muita dokumentteja, kuten menettely- ja laatuohjeet sekä laatutiedostot. (Borgman & Packalén 2002, 16.) Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta se on tärkeä apuväline käytännössä. Laatukäsikirjan tulee sisältää organisaation laatu politiikkaa, laadunhallintajärjestelmä, organisaation rakenne ja käytettävät laatujärjestelmämenettelyt tai viittaukset niihin. (Lecklin 2002, 33.) Yritys voi tehdä toimintaa kuvaavan laatujärjestelmän myös ilman ulkopuolisen arvioitsijan suorittamaa sertifikaatti tarkastusta. Mikäli laatujärjestelmä sertifioidaan, sertifioinnissa noudatetaan ISO 9001 – laatustandardia. Kirjainyhdistelmä ISO tarkoittaa International Standards Organization eli kansainvälinen standardien organisaatio. ISO – 9000 sisältää joukon laatustandardeja, joista ISO – 9001 on tärkein. (Lecklin 2002, 315 – 316). Sertifiointi on ulkopuolisen arvioitsijan myöntämä todistus eli sertifikaatti siitä, että yritys toimii ISO 9001-standardin mukaisesti (Borgman & Packalén 2002, 145).

Laatujärjestelmä voi olla turhan raskas ja suuritöinen pienille tilitoimistoille. Laatujärjestelmän laatiminen ja sen ylläpitäminen vie liian paljon aikaa varsinaiselta tuottavalta asiakastyöltä. Suurissa tilitoimistoissa, joissa on paljon kirjanpitäjiä ja henkilöstön vaihtuvuus on suuri, se puoltaa paikkaansa. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen on varmasti helpompaa, sillä laatujärjestelmästä löytyy mallit ja työtavat ja -ohjeet yhteinäisten pelisääntöjen noudattamiseksi. Tilitoimistoalalla asiakkaat tuskin osaavat vaa-

tia tilitoimistolta laatujärjestelmää. Sen sijaan useilla teollisuuden aloilla sertifioitu laatujärjestelmä on pakollinen, koska asiakkaat vaativat sen.

### **2.3.6 Tilitoimistoasiakkaan kokema palvelun laatu**

Lecklin kirjoittaa (2006), että laadukkaan toiminnan paras tae on koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö (Lecklin 2006, 213.) Yrityksen toiminnassa keskeinen rooli on asiakaspalveluhenkilöillä. Edellytyksenä asiakaspalvelussa menestyvälle henkilölle on yrityksen tuotteiden ja palvelujen riittävä tuntemus, joita täydentää yrityksen arvo maailman ja laatupolitiikan sisäistäminen. Lisäksi hänellä tulee olla kommunikointikyky sekä taito kuunnella asiakasta. Asiakaspalveluhenkilölle myönteisiä ominaisuuksia ovat ystävällisyys, tunteiden hallinta ja luonnollinen kommunikointitapa. Palvelun antajan tulee siinäkin tapauksessa hallita hermonsansa, yrittää ratkaista ongelma ja kääntää tilanne positiiviseksi, vaikka asiakkaiden antama palaute olisi negatiivista. (Lecklin 2006, 118.)

Tilitoimiston palvelu on hyvin asiakaskeskeistä, sillä jokainen kirjanpitäjä on asiakaspalveluhenkilö ja suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Asiakkaan kokema palvelu on vuorovaikutusta kirjanpitäjän kanssa. Asiakkaalle tärkeimpiä laadun mittareita ovat ammattitaito ja kirjanpitäjän ystävällisyys sekä keskinäisten henkilökemioiden toimiminen.

Tilitoimistoala poikkeaa monista muista palvelualoista siinä, että kirjanpitäjä ei voi aina miellyttää asiakasta, koska kirjanpitoa ja verotusta säätelevät hyvin monet lait ja asetukset, joiden mukaan on lähes pakko toimia. Kirjanpitäjän tulee ohjata asiakasta tekemään oikeita valintoja ja ratkaisuja, vaikka kaikki tilitoimiston palvelutoimet eivät aina miellyttäisikään asiakasta. Raivola (2002, 42) toteaa kirjassaan asiakaskeskeisestä palvelusta, että palveluntuottaja näkee oikeudekseen määritellä asiakkaan tarpeet häntä konsultoituaan ja ohjata hänet palvelun äärelle.

Asiakas on taloudellinen toimija, joka tekee perusteltuja valintoja ja vastaa niiden seurauksista omalla kukkarollaan, vaikka asiakkaan tieto toimitteesta, ja sen kaikista ominaisuuksista eikä hinta-laatu-suhteesta välttämättä ole täydellistä. Asiakkaan tulee esiintyä valitsijana, maksajana ja käyttäjänä. Valitsijana asiakas tekee päätöksen eri

vaihtoehtojen välillä ja palveluntuottaja joutuu ottamaan huomioon asiakkaan tekemät valinnat. (Lillrank, 1998, 42.) Tämä on tilitoimistossa usein toistuva tilanne, mihin kirjanpitäjä ja tilitoimiston hoitaja joutuu. On joitakin asiakkaita, jotka haluavat ja vaativat sellaisia kuluja kirjattavan kirjanpitoonsa, joita verottaja ei verolakien mukaan salli vähennettävän. Mikäli tilitoimisto tekee verolakien ja muiden ohjeiden ja sääntöjen mukaan kirjanpidon, asiakas voi kokea saavansa huonoa palvelua ja on tyytymätön palvelun laatuun. Tällaisessa tilanteessa asiakaspalvelijalta tarvitaan erittäin hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta asiakas ei purkaisi toimeksiantosopimusta.

### **2.3.7 Tilitoimiston moraalikäsitys**

Aila Virtanen (2002) on väitöskirjassaan tutkinut laskenta-ammattilaisten moraalikäsitteitä hyvästä kirjanpitotavasta. Tutkimuksen haastateltavien mukaan hyvän kirjanpitotavan lähteet ovat lain tarkoittamat lähteet kuten, meno-tuloteoria, ulkopuoliset asiantuntijalähteet, ammatilliset lähteet, yrityskulttuuri ja oma henkilökohtainen osaaminen. Lain tarkoittamat hyvän kirjanpitotavan lähteet ovat ensisijaisia, mutta sisältävät vain rajalliset ohjeet käytännön tilanteisiin. (Virtanen 2002, 60.)

Näiden lisäksi laskenta-ammattilaiset mainitsevat periaatteikseen avoimuuden, tarkkuuden, olennaisuuden, järkevyyden ja rehellisyyden. Nämä periaatteet tulevat lainsäädännön ulkopuolelta ja kuvaavat laskenta-ammattilaisten omia sisäisiä periaatteita. Näiden periaatteiden soveltaminen vaatii harkintaa, sillä eri tilanteet vaativat eri asioita. Laskenta-ammattilaisen tulee olla joskus tarkka, kun taas toisessa tilanteessa voi olennaisuus olla tarkkuutta tärkeämpi periaate. Laskenta-ammattilaiset eivät käytä lainsäädännön lähteitä sellaisenaan, vaan he hankkivat ja yhdistelevät erilaista tietoa käytäntönsä pohjaksi ja tekevät lopulliset ratkaisut oman koulutuksensa, kokemuksensa, järkensä ja moraalinsa pohjalta. (Virtanen 2002, 61.)

Käytännössä kirjanpitäjän moraalikäsitteiden on pitkälti ohjattava oikeisiin valintoihin. Tilitoimistoalalla on käytössä monia eri lakeja, joita täytyy tulkita oikein ja ohjeita pitää ymmärtää oikein. Toisaalta lakia voi tulkita monella tapaa ja lakiteksti ei itsessään vielä kerro kaikkia erikoistilanteita, usein joudutaan etsimään oikeuden ratkaisuja ja päätöksiä asioiden tueksi, silloin asian lopulliseen ratkaisuun vaikuttaa asiantuntijan ajatus siitä, mikä olisi asiakkaalle lopputuloksen kannalta paras ratkaisu.

### 2.3.8 Tilitoimistopalvelujen laadun kehittäminen

Ruohotie ja Honka kertovat kirjassaan (1999), harva asettuu yrityksessä vastustamaan kehittämistä, kun sitä esitetään, mutta kehittämisestä syntyy usein kielteisiä mielikuvia. Esimiehet saattavat pelätä oman asemansa ja vaikutusvaltansa puolesta ja siksi vastustavat kehittämistä. Työntekijöiden mieleen sana kehittäminen tuo helposti lisääntyvän työmäärän ja irtisanomiset. Tästä johtuen pitäisi puhua mieluummin osaamisen kehittämisestä. (Ruohotie & Honka 1999, 164.) Toiminnan jatkuva ja systemaattinen kehittäminen on organisaation aktiivista ongelmien ratkaisemista ja oppimista. Korjaavat toimet ja virheiden ehkäisy kuuluvat jatkuvaan toiminnan kehittämiseen. Jatkuva kehittäminen on enemmänkin arkista puurtamista kuin sankaritekoja. (Borgman & Packalén 2002, 22.) Kokemusten perusteella tilitoimistojen keskeisiä kehittämiskohteita ovat muun muassa henkilöstön koulutus, työkierto, perehdyttäminen, työtavat ja toimenkuvat, dokumentointi sekä tiedottaminen.

#### *Henkilöstön koulutus*

Henkilöstön koulutus on hyvin tärkeä osa tilitoimiston laadun kehittämistä, sillä kirjanpitäjän tulee tuntee uudet lait ja säännökset, jotta palvelu voidaan menestyksellisesti ja laadukkaasti hoitaa. Ruohotie ja Honka kirjoittavat kirjassaan (1999), että koulutus ei saa olla itsetarkoitus. Henkilöstön kehittämiseen voi käyttää monia muitakin keinoja kuin kouluttamisen, perehdyttäminen, työkierto, sijaisuudet sekä ryhmätyöskentely ovat hyviä keinoja kehittää henkilöstön osaamista. (Ruohotie & Honka 1999, 168.) Työssä oppiminen on myös erinomainen tapa kehittää osaamista. Tiedon kerääminen ja jakaminen ovat myös keskeisiä asioita tilitoimistossa, koska siellä tulee usein muutoksia ja uusia asioita eteen. Tilitoimistossa tulisi olla yhteisiä palavereja, joissa uudet tiedot kerrotaan koko henkilöstölle, näin varmistuttaisiin yhteisistä käytännöistä.

#### *Työkierto*

Työkierto lisää henkilöiden näkemystä ja työperspektiiviä. Kun henkilö osallistuu muiden tiimien tai yksiköiden toimintaan, hän rikastaa sillä omia kokemuksiaan ja

samalla imee hyviä käytäntöjä ja työtapoja. Työkiertoon liittyy samanlaisia tehtäviä ja esimerkiksi vastuuta erityyppisistä asiakkaista, tavoitteena voi olla hankkia laajempi kokemus. (Lecklin 2002, 242 - 243.) Tilitoimistossa harjoitetaan työkiertoa liian vähän, sillä useimmiten asiakasyritys vaihtuu kirjanpitäjältä toiselle vasta kirjanpitäjän jäädessä pois tilitoimistosta. Työkieroa kannattaisi harjoittaa enemmän, koska silloin kirjanpitäjä oppii uusia toimintatapoja ja uusia asioita kirjanpidosta ja verotuksesta sekä tuo tai saa mahdollisesti sellaista tietoa, jota aiempi henkilö ei ole huomannut, jopa toistuvat virheet saattavat tulla huomatuksi.

### *Perehdyttäminen*

Kun uusi työntekijä palkataan tai vanha työntekijä siirretään uusiin tehtäviin, tulisi hänelle laatia perehdyttämisohjelma. Toimenkuvia käytettäessä kuvataan tehtävän vaatimustaso ja sen avulla verrataan henkilön osaamista toimenkuvaan, josta voidaan havaita henkilön kehittämistarpeet. Sisäänajovaihetta helpottaa kokeneemman tukihenkilön nimeäminen. Tiimityössä koko tiimin velvollisuus on auttaa uusi henkilö nopeasti mukaan tehokkaaseen toimintaan. Tarvittava lisäosaaminen hankitaan koulutuksella ja työssä harjaantumisella. (Lecklin 2002, 248.) Työnopastus on perehdyttämistä, jonka avulla työntekijä oppii konkreettisesti oman työnsä, mistä tehtävistä se koostuu ja minkälaisia lomakkeita ja dokumentteja siihen liittyy. Työnopastusta tarvitaan aina kun tehtävä vaihtuu tai muuttuu. (Borgman & Packalén 2002, 121.)

Useimmiten uudet kirjanpitäjät oppivat vanhoilta kirjanpitäjiltä käytännön tilitoimistotyön seuraamalla heidän työtään ja kyselemällä heiltä neuvoja. Tätä sisäänajovaihetta kestää yleensä muutama kuukausi ja sen jälkeen kirjanpitäjä siirtyy itsenäisesti hoitamaan asiakasyritysten taloushallinnon. Tällaisessa perehdyttämisessä on vaarana oppia samalla myös virheitä ja tehottomia työtapoja, siksi olisi tärkeää, että uusi henkilö osaisi kyseenalaistaa vanhoja työtapoja ja käytäntöjä ja tekisi omia ratkaisujaan tehtävien hoitamisessa.

### *Työtavat ja toimenkuvat*

Sähköistyminen ja paperiton kirjanpito tulevat yhä enenevässä määrin muokkaamaan ja kehittämään tilitoimistoalaa. Tietotekninen kehitys tulee johtamaan siihen, että

ajankäyttö muuttuu, sillä osa perinteisistä töistä tulee häviämään. Samalla kirjanpitäjän työnkuva tulee muuttumaan aina enemmän rutiinikirjaajasta asiakasyrityksen konsultiksi ja neuvojaksi. Työnkuvan muuttuessa kirjanpitäjät joutuvat uusien haasteiden eteen ja samalla omien työtapojen pohtiminen ja niiden kehittäminen tulee ajankohtaiseksi.

### *Dokumentointi*

Tilitoimistossa on erittäin tärkeää dokumentoida asiakkaalle annetut ohjeet ja neuvot siltä varalta, että mahdollisen verotarkastuksen yhteydessä joudutaan asiaan palaamaan. Myös asiakkailta vaaditut tarvittavat selvitykset on tärkeää saada kirjallisesti ja liittää tositeaineistoon myöhempää tarvetta varten, sillä kukaan ei voi muistaa vuosien takaisia ajatuksia, ja toisaalta henkilökuntakin voi jo vaihtua. Nykyisin tilitoimisto sekä kirjanpitäjä voivat joutua vastuuseen tekemisistään, siksi dokumentointia ei voi koskaan liikaa korostaa.

### *Tiedottaminen*

Tiedottaminen on tärkeä osa tilitoimiston toimintaa ja laadun kehittämistä, mihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Ei riitä, että tilitoimiston kirjanpitäjät itse koulutautuvat ja oppivat uudet lait ja ohjeet sekä noudattavat niitä. Tilitoimiston henkilöstön täytyy muistaa tiedottaa uusista verohallinnon ohjeista ja muuttuvista laista ja asetuksista myös asiakkaita. Useimmat asiakkaat haluavat olla itsekin ajan tasalla lakimuutoksista, vaikka luottavat kirjanpitäjänsä toimintaan. Asiakkaalle kerrottavan tiedon tulee olla asiakkaan ymmärtämässä muodossa, sillä harva asiakas pystyy itse tekemään kaikkia tarvittavia tulkintoja muuttuneista säädöksistä.

## **3 PALVELUJEN MARKKINOINTI**

Palveluala kasvaa yhä voimakkaasti ja palveluilla on keskeinen merkitys ihmisten elämässä. Niin yritykset kuin yksityiset ihmisetkin kuluttavat yhä enemmän erilaisia palveluja. Muun muassa julkisten palvelujen yksityistäminen ja erilaisten toimintojen ulkoistaminen yrityksissä lisäävät palvelujen kysyntää ja markkinoinnin osaamisen

tarvetta. Onnistuminen palvelujen tuottamisessa ja markkinoinnissa on monen tekijän tulos. Tämän perusedellytyksiä ovat yrityksen eri osa-alueiden kitkaton yhteistyö ja toinen toisensa arvostaminen. Tärkeitä ovat myös yrityksen arvot, visio ja strategia. Ne määrittelevät toimintatavat eri tilanteissa ja toimintaympäristöissä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 7 – 9, 27.) Kotlerin (2005, 123) mukaan ”asiakkaisiin suuntautumisen ydin on hyvän palvelun tarjoaminen”.

Digitaalisuus on keskeinen osa tämän päivän markkinointia ja liike-elämää. Digitaaliset kanavat ovat tulleet jäädäkseen, ja ne ovat nousseet merkittävään osaan asioinnissa, asiakaspalvelussa ja kaupankäynnissä. Verkkosivut, verkkomainonta, mobiili- ja sähköpostimarkkinointi ovat esimerkkejä digimarkkinoinnin muodoista. Digitaalinen markkinointi on mullistanut koko markkinointiajattelun. Kun aiemmin yrityksissä ajateltiin, mitä, miten ja milloin asiakkaalle halutaan kertoa, nyt asiakas valitseekin sisällön (mitä hän haluaa tietää), kanavan (mistä) sekä ajoituksen (milloin). (Merisavo ym. 2006, 15, 32.)

### **3.1 Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinot**

Markkinoinnin perinteisiä kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Näitä neljää P:tä (4P), product, price, placement ja production, voidaan täydentää myös muutamilla lisämääreillä. Tällaisia ovat esimerkiksi ihmiset (people) ja yrityksen toimintapolitiikka (policy). Tällöin voidaan puhua kuudesta P:stä (6P). Kilpailukeinojen valikoimaa voidaan toki palveluja markkinoitaessa laajentaa myös tästä edelleen. (Pesonen ym. 2002, 28.) Esimerkiksi Lämsä ja Uusitalo (2002, 100) lisäävät palveluja markkinoitaessa 4P:hen henkilöstön, prosessit ja fyysiset puitteet. He uskovat myös muiden palvelutilanteessa läsnä olevien asiakkaiden vaikuttavan palvelujen markkinointiin. Kaiken kaikkiaan ei siis ole tärkeää miten kilpailukeinot ryhmitellään, vaan se, että ne muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden (Pesonen ym. 2002, 8). Tätä kilpailukeinojen kokonaisuutta kutsutaan markkinointimixiksi (Ylikoski 1999,207).

#### **3.1.1 Palvelutuote**

Tuote on kilpailukeinoista tärkein, jonka ympärille muut kilpailukeinot rakentuvat. Tuotteista on kuitenkin tullut yhä enemmän toistensa kaltaisia, joten erot niiden välille

tehdään yhä enemmän palvelun avulla (Kotler 2005, 173). Käyttäessään palveluja asiakkaat ostavat hyötyjä. Jotta hyötyjä pystytään markkinoimaan, niistä on tehtävä palvelutuotteita (Ylikoski 1999, 215).

Palvelutuote voidaan jakaa ydin- eli peruspalveluun, lisäpalveluun ja tukipalveluihin. Ydin- eli peruspalvelu vastaa asiakkaan tarpeeseen. Se on keskeisin asia, jonka asiakas yritykseltä ostaa ja syy miksi yritys on olemassa. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä ydinpalvelun tuottamisessa ja täydentävät sitä. Tukipalvelut eivät ole ydinpalvelun kannalta välttämättömiä, mutta helpottavat sen käyttöä. Tukipalveluiden avulla saadaan lisäarvoa palveluun. Juuri lisä- ja tukipalveluiden avulla pystytään erottautumaan kilpailijoista. Kaikista yrityksen tarjoamista palvelun osista muodostuu sen palvelupaketti tai palvelutuote. (Pesonen ym. 2002, 29 – 33.)

Tilitoimistoissa ydinpalvelua ovat esimerkiksi asiakasyritysten kirjanpito ja tilinpäätösten laatiminen. Vielä nykyäänkin henkilökohtainen konsultointi voidaan ajatella tilitoimiston lisäpalveluksi, mutta sen merkitys kasvaa kokoajan ja tulevaisuudessa se onkin osa ydinpalvelua. Tilitoimiston tukipalveluita ovat esimerkiksi erilaiset yrityskauppojen ja yritysjärjestelyiden hoitaminen sekä isännöintipalvelut.

Palvelut voidaan luokitella myös palvelutapahtuman luonteen mukaan näkyviin ja näkymättömiin palveluihin. Näkyvät palvelut jaetaan ihmisille suunnattuihin palveluihin ja fyysiseen omistukseen tähtääviin palveluihin. Näkymättömät palvelut taas jakautuvat ihmisten ajatuksiin suunnattuihin palveluihin sekä informaation prosessointiin suunnattuihin palveluihin. Näkyviä, ihmisille suunnattuja palveluja ovat esimerkiksi terveyskeskuspalvelut, kuntosalit, kampaamot ja henkilökuljetuspalvelut. Turvallisuuspalvelut, jakelupalvelut, tavarankuljetus ja jätehuolto taas ovat esimerkkejä fyysiseen omistukseen tähtäävistä palveluista. Näkymättömiä, ihmisten ajatuksiin suunnattuja palveluja ovat muun muassa mainonta ja PR-palvelut, puhelinpalvelut, koulutuspalvelut sekä taide-, elokuva- ja muut huvipalvelut. Informaation prosessointiin suunnattuja palveluita ovat puolestaan muun muassa kirjanpito- ja tilintarkastuspalvelut, pankkipalvelut, vakuutuspalvelut, lakiasianpalvelut ja ohjelmistopalvelut. (Kuusela 1998, 43.)



Informaation prosessointiin liittyvien palveluiden arvo syntyy tarkoituksenmukaisen tiedon keräämisestä ja yhdistämisestä, sen analysoinnista ja tulkinnasta. Informaation prosessointi voi tarkoittaa sekä koneellista tietojenkäsittelyä, että henkilöiden luovaa ajattelua. Tietyn pohjan näille palveluille luovat niistä syntyvät näkyvät todisteet, joita voivat olla esimerkiksi erilaiset raportit, kirjat tai ohjelmat. Näiden dokumenttien avulla voidaan palvelua arvioida myös jälkikäteen. Tarjolla olevan tiedon yhä parempi hyväksikäyttö on perusta informaation prosessointiin liittyvien asiantuntijapalveluiden kehittämiseksi. (Kuusela 1998, 50.)

Asiantuntijaorganisaatioille on ominaista se, että niiltä on puuttunut oma tuotekehitystoiminta. Asiantuntijaorganisaatioiden tarjoamat palvelutuotteet ovatkin kehittyneet usein asiakastöissä, ja hyväksi havaittuja ratkaisuja on tarjottu myöhemmin muille asiakkaille. Organisaation olisi kuitenkin oltava selvillä siitä, mitä sen kannattaa tuottaa ja mitä palvelutuotteita se yleensäkin haluaa myydä. Tuotteistamisen helpottamisessa voidaan käyttää apuna Lehtisen ja Vuorisen (2003) nk. kuutiomallia, jossa palvelun ominaisuudet ovat jaettu vuorovaikutuksen, räätälöinnin ja teknologian ulottuvuuteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 32 - 33.)

### **3.1.2 Palvelun hinnoittelu**

Hinta on korvaus suoritetusta palvelusta ja se vaikuttaa suoraan palvelun kannattavuuteen. Yrityksen voi tuhota väärällä hinnoittelulla, mutta toisaalta myös onnistuneen hinnoittelun avulla yritystoiminnasta voi tehdä kannattavan ja vauraan. Hinnan rooli vaihtelee erilaisissa liiketoiminnoissa ja strategioissa. Jollekin yritykselle hinta on tärkein ja lähes ainoa kilpailukeino, toiselle se on yksi kilpailukeino muiden joukossa ja kolmannelle sillä ei ole merkitystä. Kilpailukeinona hinta eroaa muista. Se on ikään kuin yksin muita vastaan, koska kaikki muut kilpailukeinot liittyvä palvelun ominaisuuksiin. (Sipilä 2003, 25.)

Hinta on ainoa kilpailukeinoista, joka tuo rahaa. Sillä on sekä taloudellinen, että psykologinen rooli. Palvelualoilla korostuu psykologisen hinnoittelun rooli. Mitä selkeämmin palvelu on aineeton, sitä enemmän sen hintaan vaikuttaa kuluttajien näkemä arvo. Palvelujen hinnoittelu voidaan sitoa myös paketiksi. Onnistuneella hinnoittelulla vaikutetaan positiivisesti kysynnän määrään ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen.

Optimaalisen hinnan löytäminen on kuitenkin vaikeaa ja hintapäätökset yleensäkin ovat suhteellisen vaikeita. (Ylikoski 1999, 257 – 258, 268 – 269.)

Palvelut ovat haasteellinen hinnoittelun kohde, koska ne ovat aineettomia ja niitä on vaikea esitellä. Tämän vuoksi niitä ja niiden hintoja on vaikea vertailla keskenään. Koska palvelu syntyy useimmiten asiakkaan ja palveluntuottajan työsuoritusten yhteistyönä, on oikean hinnan määrittely etukäteen vaikeaa. Palvelun tuottajista johtuvat laatuvaihtelut voivat olla myös suuret. Palvelun keskeisiksi hinnoitteluperusteiksi onkin muodostunut palvelun maine sekä sen tuottajayrityksen imago. (Sipilä 2003, 19 - 20.)

Hinnoittelumenetelmät voidaan luokitella niiden keskeisimmän hinnoitteluperusteen mukaan tuotosperusteisiin, resurssipohjaisiin, käyttöoikeus- ja käyttöperusteisiin sekä hyöty- ja arvoperusteisiin hintoihin. Tuotosperusteisessa hinnoittelussa asiakas maksaa aikaansaataavasta tuotoksesta. Resurssipohjaiset hinnat perustuvat tehtyyn työhön ja siitä aiheutuneisiin kustannuksiin. Ne voivat perustua myös työhön varattuun resurssiin. Käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset hinnat ovat lisenssi- tai franchising-maksuja. Hyöty- ja arvoperusteisissa hinnoissa maksetaan saatavasta hyödystä. Hinnoittelumenetelmien kehittämisessä kannattaa aluksi luottaa enemmän omaan järkeen ja asiakkaiden kuunteluun, kuin toimialan perinteisiin ratkaisuihin. Sipilän (2003, 489) mukaan arvo-, hyöty- ja asiakkuusperusteinen hinnoittelu tulevat lisääntymään. Varsinkin yritysasiakkaat maksavat ennemmin saamastaan hyödystä, kuin palveluntuottajan tekemisistä. (Sipilä 2003, 177 – 179, 489.)

Sipilän (2003) mukaan tilitoimistot ovat perinteisesti käyttäneet tuotosperusteista hinnoittelua, joka perustuu tehtyihin toimenpiteisiin. Vaikka joka toimenpiteelle on määriteltävä oma hinta, ei tilitoimisto silti ole mikään rahasampo. Tilitoimistojen asiakaskunta on hyvin kirjava. Osa tilitoimiston asiakkaista haluaa vain viranomaisten vaativan minimipalvelun, toiset taas haluavat apua toimintansa ohjaamiseen ja sisäiseen päätöksentekoon. Monesti korostuvat juuri ne pienet asiakassuhteet, jotka tarvitsevat eniten neuvontaa ja kuulijaa. Heiltä ei aina tohdita, ja voi olla vaikeakin, veloittaa pelkästä kuuntelusta ja keskustelusta. Tällä mallilla toimittaessa ainoa keino on kasvattaa volyymia ja jossain vaiheessa se voi tarkoittaa ketjuuntumista. Muita keinoja voivat olla kustannusten pienentäminen esimerkiksi tekniikan avulla, tai tarjottavien palvelu-

kokonaisuuksien laajentaminen ja palveluiden arvon ja hinnan nosto. Tilitoimistojen haasteena onkin asiantuntijaprofiilin kehittäminen. Tämä voi tapahtua hakeutumalla entistä vaativimpiin taloushallinnon asiantuntijapalveluihin joiden avulla saadaan vahvempaa asiantuntijanleimaa ja sitä kautta hintataso paremmaksi. (Sipilä 2003, 202 - 203.) Tilitoimisto Valiotilit Oy käyttää resurssipohjaisen ja tuotosperusteisen hinnoittelun yhdistelmää.

### 3.1.3 Palvelun saatavuus

Palvelun saatavuus tarkoittaa niitä ratkaisuja, joilla palvelun käyttö mahdollistetaan asiakkaalle (Ylikoski 1999, 271). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, missä paikassa ja mihin aikaan palvelua on saatavilla. Saatavuus on silloin hyvä, kun asiakkaalla on mahdollisuus ostaa ja kuluttaa palvelua oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, ilman suurta vaivannäköä ja sopivan suuruisina erinä. Palveluiden saatavuudelta vaaditaan nykyään joustavuus, nopeutta ja vaivattomuutta. Nämä tekijät ovat nousseetkin keskeisiksi asioiksi palveluyritysten kilpailukyvyssä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 107.)

Koska palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat usein samanaikaisesti on palveluntarjoajan oltava joko tavoitettavissa jostakin tietystä paikasta tai hänen on mietittävä muita keinoja palvelun saavutettavuuteen. (Ylikoski 1999, 271.) Lämsä ja Uusitalo (2002, 108) jakavat nämä vaihtoehdot asiakkaiden henkilökohtaiseen käyntiin yrityksen tiloissa, yrityksen edustajan vierailuun asiakkaan luona ja palvelun tuottamiseen etäpalvelua käyttäen. Asiakkaan vieraillessa henkilökohtaisesti yrityksen tiloissa nousevat tärkeiksi seikoiksi sijainti ja aukioloajat. Tällaisia palveluja voidaan nimittää myös kontaktipalveluiksi. Niissä korostuvat henkilökunnan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus sekä tilojen fyysiset puitteet. Lisätäkseen asiakkaiden ajansäästöä ja vaivattomuutta, sekä palvelukseen heitä paremmin yritykset etsivät kokoajan myös uusia tapoja jakelun hoitoon. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi toimitilojen sijoittaminen sinne missä asiakkaatkin liikkuvat tai yrityksen edustajan käynti asiakkaan luona. Näillä keinoin tehdään palvelu asiakkaalle vaivattomaksi ja säästetään hänen aikaansa. Yhä useammin palveluiden tuottaminen tapahtuu myös ilman henkilökohtaista kontaktia palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Asiakas voi käyttää sähköpostia, Internetiä, puhelinta tai postia lähestyessään yritystä. Näissä tapauksissa asiakas ei välttämättä näe koskaan henkilökohtaisesti palvelun tarjoajaa tai hänen toimitilojaan. Lopputulok-

sen onnistumiseen vaikuttaa silloin suurelta osin myös tekninen laatu. (Lämsä & Uusitalo 2002, 108 – 109.)

### **3.1.4 Palvelun markkinointiviestintä**

Palvelujen markkinointiviestinnän tavoitteita on runsaasti ja ne ovat aina tilannekohtaisia (Ylikoski 1999, 283). Tarkoituksena on muun muassa tiedottaa organisaation toiminnoista, keskeisistä piirteistä ja sen tarjoamista palveluista. Markkinointiviestinnän avulla yritetään vakuuttaa asiakkaille tarjottavan palvelun paremmuudesta ja sopivuudesta asiakkaan ongelmaan. Markkinointiviestintä voi myös muistuttaa tarjottavan palvelun olemassa olost, sekä ylläpitää ja syventää asiakassuhteita. Palveluorganisaation tärkeimpiä viestinnän keinoja ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myyninedistäminen, opasmateriaali sekä suhdetoiminta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 116.)

#### *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtaisen myyntityön vahvuutena on räätälöinnin mahdollisuus asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaan (Lämsä & Uusitalo 2002,117). Asiakaspalvelija edustaa asiakkaan silmissä koko yritystä. Hän on ongelmien ratkoja, mutta myös kouluttaja, tiedottaja ja seurustelukumppani. Aina kun kaksi ihmistä kohtaa, kyse on myös ihmis-suhteista, ei vain asioista. Tiukassa kilpailutilanteessa hyvä henkilökohtainen suhde voi olla parhaimpia keinoja säilyttää asiakassuhde. (Sipilä 1996, 216 -217.) Kuuntelemisen taito on tärkeä elementti myyntityössä. Onkin hyvä muistaa, että aito kuunteleminen on puhumista tärkeämpää. Henkilökohtainen myyntityö on tärkeä osa yritysten välistä markkinointia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 117.)

#### *Mainonta*

Mainonta kohdentuu perinteisesti suurelle yleisölle, mutta nykysuuntauksena on sen kohdentaminen aina vain pienemmälle ja tarkemmin rajatulle kohdeyleisölle. Pisimmilleen vietyinä tämä voi tarkoittaa yhdelle ihmiselle viestimistä eli suoramainontaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 117.) Palveluja mainostettaessa on syytä kiinnittää erityistä huomiota palvelun havainnollistamiseen ja sen ymmärrettäväksi tekemiseen. Mainon-

nan avulla voidaan siis auttaa asiakasta palvelun arvioinnissa ja näin helpottaa asiakasta ostotilanteessa. (Ylikoski 1999, 286 – 287.)

### *Myynninedistäminen*

Myynnin- eli menekinedistämisen tarkoituksena on aktivoida asiakkaat toimimaan heti tarjoamalla heille lisäetuja. Tällaiset lisäedut voidaan rajoittaa koskemaan vain tiettyä asiakasryhmää, aikaa tai hintaa. Myynninedistämistoimenpiteillä voidaan myös tasata palvelujen kysynnän lyhytaikaisia vaihteluja. Palvelujen kohdalla on erityisen tärkeää miettiä, millaiset myynninedistämiskeinot sopivat kyseessä olevan palvelun luonteeseen ja valittuun strategiaan. (Ylikoski 1999, 290 - 292.)

Asiakkaan opastaminen liittyy kiinteästi myynninedistämiseen. Opasmateriaali tarkoittaa asiakkaiden neuvontaa tukevaa ja tehostavaa oheismateriaalia. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset kirjalliset ohjeet ja oppaat, videot, CD-romit jne. Niiden avulla pystytään lisäämään asiakkaan valmiuksia palvelujen hyödyntämiseen ja käyttämiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 118.)

### *Suhdetoiminta ja tiedottaminen*

Suhdetoiminnan tarkoituksena on luoda yritykselle tunnettavuutta ja myönteistä julkisuutta. Sen kohteena eivät ole vain asiakkaat, vaan kaikki yrityksen sidosryhmät. Suhdetoiminta on pitkäjänteistä työtä, joka edellyttää yritykseltä avointa ja rehellistä toimintatapaa. Suhdetoiminnassa kustannukset tavoitettua asiakasta kohden jäävät yleensä alhaisemmiksi kuin muissa viestintäkeinoissa. Se sopii siten hyvin pienille palveluyrityksille. (Ylikoski 1999, 294 – 295.)

Sosiaaliset tietolähteet ovat asiakkaille erityisen tärkeitä keinoja hankkia tietoja yrityksestä ja sen palveluista. Yritys ei voi suoraan vaikuttaa asiakkaiden keskinäiseen viestintään. Paras tapa välttää kielteinen viestintä ja saada myönteistä viestintää on palvelulla aina jokaista asiakasta hyvin ja ystävällisesti. Yrityksen henkilöstön onkin syytä muistaa, että jokainen asiakas voi välittää viestiä muille asiakkaille ja olla tärkeä mielipidevaikuttaja tiettyjen asiakkaiden keskuudessa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 118 – 119.)

### *Verkkomarkkinointi*

Verkkomarkkinoinnin käyttöä osana yrityksen markkinointiviestintää tulee perustella samalla tavalla kuin muitakin viestintä keinoja. Eli pitää miettiä mitä lisäarvoa se tuo, paljonko on rahaa ja osaamista sen käyttöön, mitkä ovat tavoitteet ja kohderyhmät, mitä tehdään, miten tehdään ja kuka tekee sekä miten seurataan ja mitataan. Kun on tehty perusteltu päätös verkkomarkkinoinnista, pitää seuraavaksi valita keinot. Verkossa voi markkinointiviestintää toteuttaa esimerkiksi bannereilla eli mainospainikkeilla, yrityksen verkkosivuilla, hakukonemarkkinoinnilla, verkkosponsoroinnilla ja sähköpostilla. Kaikilla näillä on omat vahvuutensa ja valinta kannattaa tehdä tavoitteen mukaan. (Isohookana 2007, 261 – 264.)

#### **3.1.5 Ihmiset**

Ihmiset markkinoinnin kilpailukeinona tarkoittaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutuksen onnistuminen on tärkeää, koska siinä asiakas kohdataan henkilökohtaisella tasolla kasvokkain tai puhelimitse. Juuri näissä tilanteissa syntyy mielikuva palvelusta ja sen laadusta. Vuorovaikutustilanteissa korostuu asiakaspalvelijan ihmissuhdetaidot ja empaattisuus. On hyvä muistaa, että sekä palvelun tarjoaja että asiakas vaikuttavat vuorovaikutustilanteen ja näin myös palvelun onnistumiseen. Onnistuneen vuorovaikutuksen merkki on tyytyväinen asiakas. Asiakkaan tyytyväisyys korreloi myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja päinvastoin. (Ylikoski 1999, 298, 304 - 305, 308.)

Ratkaisevia hetkiä palvelutilanteessa ovat sen alku ja varsinkin aivan ensimmäiset hetket. Asiakaspalvelijan on syytä olla valppaana aloittaessaan jokaista uutta asiakaspalvelutilannetta, ja muistaa tervehtiä jokaista asiakasta, niin kuin tämä olisi päivän tärkein asiakas. Palvelutapahtumaan liittyy paljon tiedostettuja, mutta myös tiedostamattomia tunteita. Asiakaspalvelijasta välittykin fyysisenä viestinä hänen asennoituminen itseensä, asiakkaaseensa sekä asiakaspalveluun ylipäättään. Tervehtiminen on näin ollen myös tunneviesti. (Ylikoski yms. 2006, 106.)

Puhelimitse tapahtuvassa asiakaspalvelutilanteessa korostuu asiakaspalvelijan äänen ja hänen sanojensa merkitys. Se, millä tyyllillä asiakaspalvelija vastaa puhelimeen luo asiakkaalle mielikuvaa koko yrityksestä. Asiakas luo mielikuvan asiakaspalvelijasta tämän puhetyylin ja äänensävyn perusteella ja kuvittelee loput. Puhelimitse palveltaessa on tärkeää muistaa maltaa tauottaa puhetta ja jaksottaa annettavien tietojen määrää. (Ylikoski yms. 2006, 111 - 112.)

Asiakkaat voivat olla palvelutilanteissa keskenäänkin vuorovaikutuksessa. Tällaiset tilanteet voivat joko lisätä tai vähentää heidän tyytyväisyyttään. Tietyissä palveluissa muut asiakkaat ovat tärkeä osa palvelukokemusta. Näissä tilanteissa voidaan markkinoinnin keinoin pyrkiä saattamaan samankaltaiset ihmiset yhteen. (Ylikoski 1999, 318 - 319.)

### **3.1.6 Palveluprosessi**

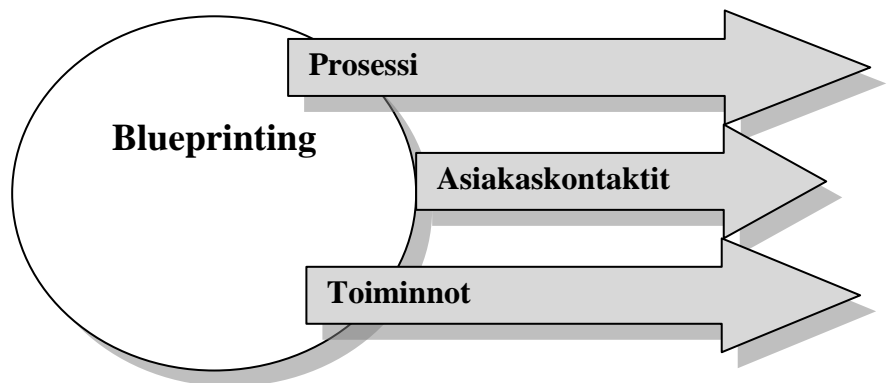
Palvelun kulutus eroaa fyysisen tavaran kulutuksesta. Siinä missä konkreettisen tavaran kulutus on vain lopputuloksen kuluttamista, on palvelun kulutus pikemminkin prosessin kuluttamista. Asiakkaiden kuluttaessa palveluja osallistuvat he, ainakin jossakin määrin, myös palvelujen tuottamiseen. Tämä kulutusprosessi johtaa palvelun lopputulokseen. Tästä johtuen palveluprosessin kulutus onkin erittäin tärkeä osa palvelukokemusta. (Grönroos 2003, 85 -86.)

Palveluyrityksen asiantuntemus karttuu ja asiakas saa hyödyn palveluprosessin kulussa, tai viimeistään sen lopputuloksena. Koska asiakkaan rooli prosessin osana yleensä korostuu asiantuntijapalveluissa, ovat myös asiakaspalautteet ensiarvoisen tärkeitä. Niiden avulla nähdään missä on onnistuttu ja mikä on aiheuttanut tyytymättömyyttä. Niin asiakkailta, kun muiltakin tahoilta tulleita palautteita taas voidaan hyödyntää palvelutuotteen jatkokehittelyssä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40.)

Palvelu siis toteutetaan prosessina palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden avulla. Tämän prosessin aikana muokataan osapuolten tietoja, asenteita, arvoja ja asioiden merkityssisältöjä. Kaikki eri toimenpiteet ja palvelutapahtumat palvelun tarjoajan ja asiakkaan välillä muodostavat palvelun tuotantoprosesseja, joista ajan ku-

luessa muodostuu asiakassuhde. Asiantuntijapalveluiden tuotannossa korostuu erityisesti ihmisten välinen vuorovaikutus. (Kinnunen 2004, 12 – 13.)

Koska itse prosessi on niin tärkeä osa palvelun kulutusta, on se hyvä suunnitella ja kuvata etukäteen. Kuvaamisen avulla voidaan määritellä tarkkaan palvelun tuottamiseen osallistujat sekä sen, missä vaiheessa ja kuinka pitkä ajan he prosessiin osallistuvat. Lisäksi voidaan määritellä palvelun laadulliset ja taloudelliset tavoitteet sekä valvoa niiden toteutumista. Yksi tapa tehdä tämä, on kuvata palveluprosesseja nk. blueprintingin avulla (kuvio 3). Blueprinting on suunniteltu kuvaamaan palvelua kokonaisuutena ja mahdollisimman tarkkaan. Näin varmistetaan prosessien objektiivinen tarkastelu. Blueprinting voidaan tehdä eri tavoin, mutta prosessit ja toiminnot ovat määrittävä siinä aina. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41.)



**KUVIO 3. Blueprinting (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41)**

Blueprintingin avulla voidaan palvelu pilkkoa osiin ja kuvata koko prosessi ja sen keinot, vaihteittain tai tehtävittäin. Tämä voidaan toteuttaa piirtämällä palvelujärjestelmästä kuvio, joka jaetaan pienempiin, toisiinsa yhteydessä oleviin osa-alueisiin. Blueprintingin todellinen etu on sen antama ajantasainen tieto palveluprosessin eri osien tärkeydestä ja niiden tehostamismahdollisuuksista. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 41 - 42.)

Mattisen (2006, 40 – 41) mielestä prosessiajattelu ei sovellu asiakkuustyön kehittämiseen. Ainakaan silloin, jos se tehdään vain yrityksen sisällä konsulttien kanssa ja asiakasta kuulematta. Hänen mielestään toinen virhe on luulla asiakkaan toimivan prosessimaisesti. Asiakas ei toimi, eikä häntä voi pakottaa toimimaan, tietyn prosessin mu-



kaan kuin satunnaisesti. Hänen mielestään asiakkuuden prosessin kuvauksessa on ideaa vain silloin, mikäli siinä vertaillaan suunniteltua ja toteutunutta prosessia. Tällä tavoin löydettävistä eroista voidaan tehdä toimintaa kehittäviä havaintoja. Saatuihin havaintoihin löydetään vastaukset asiakasta kuuntelemalla. (Mattinen 2006, 40 -42.)

### 3.1.7 Palveluympäristö

Palveluympäristön tehtävänä on paitsi mahdollistaa palvelun tarjoaminen, myös tehdä asiointitilanne miellyttäväksi ja sujuvaksi sekä asiakkaalle että asiakaspalvelijalle. Tämä edellyttää kyseen omaisen palvelun tarjoamiseen sopivia tiloja sekä työtä tukevia teknisiä apuvälineitä, kuten puhelinta, työpisteitä, tietojärjestelmiä jne. Tilan on oltava työskentelyn kannalta asianmukainen ja sen suunnittelussa on otettava huomioon myös asiakkaan tarpeet. Asiakaspalvelutila viestii aina yrityksestä jotakin ja toimii samalla organisaation yrityskuvan vahvistajana. Se voi kertoa tarkoituksellisesti yrityksen vakavaraisuudesta, suuruudesta tai vaikkapa vaatimattomasta asiallisuudesta. Asiakkaat arvostavat usein enemmän riittävää palveluhenkilöstöä kuin hienoja konttoritiloja. (Ylikoski ym. 2006, 147 – 148.)

Asiantuntija-aloilla fyysisillä puitteilla pyritään luomaan vaikutelmaa ammattitaidosta ja luotettavuudesta. Esimerkiksi hillitty ja asiallinen sisustus viestii asianajotoimiston osaamisesta ja turvallisuudesta. Fyysinen palveluympäristö siis viestii osaltaan palvelun laadusta ja erityispiirteistä. Fyysiset puitteet vaikuttavat myös työntekijöiden tunteisiin ja mielialoihin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 121 – 122.)

Grönroos (2009, 432 – 433) kuvaa palvelun fyysistä ympäristöä ja sen vaikutusta asiakkaisiin ja henkilökuntaan Bitnerin *palvelumaisemamallilla*. Tämä malli perustuu ajatukselle, että palveluprosessi muodostaa maiseman, jossa tapahtuu palvelutapaamisia ja asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa palveluhenkilöstön kanssa. Vaikka *palvelumaisemamallia* on kritisoitu sosiaalisen ja käyttäytymiseen liittyvän kontekstin puutteesta, se antaa perustan ymmärtää palvelun fyysisen ympäristön vaikuttamista työntekijöihin ja asiakkaisiin. Ulkoisiin ympäristöolosuhteisiin ei palveluntarjoaja pysty vaikuttamaan ja joskus palvelu tapahtuu asiakkaan tiloissa. Useimmiten palveluprosessi tapahtuu kuitenkin ympäristössä, joka on ainakin osittain palveluntarjoajan suunnittelema ja valvoma. Vuorovaikutustilanteet ja fyysinen ympäristö pitäisi suunnitella niin,

että asiakkaat haluavat käyttää palveluntarjoajan palveluja myöhemminkin ja kokevat palvelun laadun hyväksi. Palveluympäristössä vaikuttaa ihmisten välisten suhteiden lisäksi myös fyysisen ympäristön resurssit, järjestelmät ynnä muut konkreettiset elementit. Näin ollen asiakkaan kokemukseen saamansa palvelun laadusta, vaikuttaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ohella myös fyysinen vuorovaikutus. (Grönroos 2009, 432 – 436.)

### **3.2 Asiantuntijapalveluiden markkinointi**

Asiantuntijapalveluiden markkinointi on usein koettu vaikeaksi ja yleisesti ottaenkaan sitä ei voida pitää korkeatasoisena. Tähän on syynä muun muassa se, että asiantuntijapalveluja ei ole tarvinnut, tai joissain tapauksissa edes saanut markkinoida. Monet asiantuntija-alat ovat tilanteessa, joissa on luonnostaan ylikysyntää. Tällaisissa tapauksissa aktiivinen markkinointi ei ole edes perusteltua. Joissain tapauksissa luottamuksellisuus on niin tärkeää, että markkinoinnin katsotaan häiritsevän sitä. Monilla asiantuntija-aloilla markkinointia ei ole myöskään pidetty sopivana. Yleensäkin parhaana markkinointina ajatellaan hyvin tehtyä asiantuntijatyötä. Edellisistä syistä johtuen on tavallista, että markkinointiosaaminen asiantuntijaorganisaatioissa on heikkoa tai sitä ei ole lainkaan. Vain harvoilla asiantuntijaorganisaatioilla on kunnollinen markkinointisuunnitelma tehtynä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 13 – 14.) Monilla asiantuntija-aloilla jo markkinoinnin käsite on vieras tai sen ajatellaan tarkoittavan lähinnä vain mainontaa. Mainonta puolestaan on perinteisesti ollut kiperä ja paljon tunteita sekä keskustelua herättävä kysymys asiantuntija-aloilla. Sitä ohjaavat usein eri alojen ammattikuntien pitkät perinteet sekä niiden monimutkaiset markkinointiohjeistukset. Tällä tavoin on myös vaikeutettu uusien yritysten alalle tuloa ja suojeltu omia reviierejä. (Sipilä 1996, 23 – 24.)

#### **3.2.1 Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ongelmia**

Alasta riippumatta asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa on tiettyjä samantyyppisiä ongelmakohtia. Tässä luvussa on kerrottu niistä tavallisimmista. Olemme käyttäneet lähdeaineistona sekä Sipilän, että Ahrnellin ja Nicoun teoksia. Vaikka kirjat ovat jo melko vanhoja, niiden opit pätevät vielä tänä päivänä ja vastaavia uudempia teoksia oli vaikea löytää. Asiantuntijaorganisaatiossa töitä on helposti joko liian paljon tai

liian vähän. Eli työ kuormittuu hyvin epätasaisesti. Voidaan olla tilanteessa, jossa ei tiedetä miten töistä selvitä tai toisaalta taas miten ja mistä hankkia uusia töitä. Oman liiketoiminnan kehittäminen laiminlyödään helposti, kun keskitytään vain asiakkaan ongelmiin ja hänen neuvomiseensa. Syyksi tähän ilmoitetaan usein ajanpuute. Osana samaa ongelmaa on myös organisaation pitkän tähtäimen kehittäminen. Sitä ehditään harvoin miettimään silloin kun töitä on. Liiallinen riippuvuus yhdestä tai muutamasta asiakkaasta on usein ongelmallista. Myös hoidettavien projektien koko voi olla ongelma. Eli, saako yritys tarpeeksi suuria ja kannattavia töitä hoitaakseen (Sipilä 1996, 25 - 26.)

Aikataulussa pysyminen voi olla vaikeaa, koska toimeksiannot voivat olla ajaltaan pitkiä ja sisältää paljon ennakoimattomia asioita. Asiantuntija-aloilla asiakas on sekä tilaaja, että työntekijä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan antamista tiedoista riippuu paljolti onnistuuko hanke vai ei. Näin ollen asiakas on saatava hoitamaan oma osuutensa hyvin. Myös työnkuormitus organisaation sisällä voi muodostua ongelmaksi. Usein hyvät ammattilaiset tekevät paljon työtä ja hoitavat sen hyvin. Näin he myös oppivat ja osaavat paljon. Asiakkaat kääntyvät mieluummin tällaisen kokeneen ja luotettavan työntekijän puoleen, kuin sellaisen kokemattoman ammattilaisen, jonka työtä he mahdollisesti joutuisivat korjaamaan myöhemmin. Jos työn veloitusperusteena vielä käytetään aikaa, on luonnollista, että työt kasautuvat näille hyvälle ammattilaisille. (Sipilä 1996, 25 – 30.)

### **3.2.2 Asiantuntijapalvelujen kilpailukeinot**

Asiantuntijapalveluissa on oleellista erottaa nykyisten asiakkaiden pitäminen ja uusasiakashankinta toisistaan. Käytettävät markkinointikeinot eroavat toisistaan huomattavasti. Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen pohjautuu aikaisempien toimeksiantojen kautta syntyneeseen luottamukseen. Uusasiakashankinnassa tunnettuus ja suositukset ovat ratkaisevia tekijöitä. Tunnettavuutta lisäävät muun muassa tunnetut työntekijät, suosittelijaverkosto, aikaisemmat työt ja muu näkyvyys (Lehtinen & Niinimäki 2005, 16).

Asiakas valitsee asiantuntijapalvelun tarjoajista sen jonka tuntee. Jos hän ei tunne ketään kyseiseltä alalta, hän kysyy muiden kommentteja ja suosituksia. Joskus riittää,

että asiantuntijapalvelua tarjoavan tahon yhteystiedot ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Ensimmäinen kontakti tapahtuu yleensä puhelimitse, jossa sovitaan tapaaminen. Näin siirrytään tutustumisvaiheeseen. Isommissa hankkeissa tapaaminen voi johdattaa toiseen ja vasta sitten neuvotteluihin itse palveluprojektista. (Sipilä 1996, 237.)

Miten yritys sitten tietää, onko se niiden joukossa, jotka asiakas tuntee ja joita se tarvitsee? Tunnettavuus on erittäin tärkeää asiantuntijaorganisaatioiden uusasiakashankinnassa. Jos kukaan ei tunne yritystä, ei se ole markkinoinnillisesti olemassa. Olemalla suurten joukossa omalla alallaan tuo jo sellaisenaan julkisuutta. Tarjouksia pyydetään mielellään ainakin alan suurimmilta yrityksiltä. Pitkät perinteet omaava yritys luo mielikuvaa myös luotettavuudesta. Sipilän (1996, 238) mukaan tunnettavuuden luomisen keinoja ovat esimerkiksi seuraavat:

- aikaisemmat työt
- julkisesti näkyvät, erikoiset, uutiskynnyksen ylittävät työt
- erilaisiin kilpailuihin osallistuminen
- laajojen yhteyksien ylläpitäminen: järjestötoiminta, harrastukset, sukulaiset, opiskelukaverit
- esitteet, kirjat, artikkelit
- työskentely laajan kontaktipinnan omaaville tahoille
- toimiminen kouluttajana, paneelikeskustelijana tai asiantuntijalausuntojen antajana.

Asiantuntijapalveluiden pääasiallinen keino hankkia uusia asiakkaita on tehdä se vanhojen asiakkaiden kautta. Tällöin puhutaan suosituksilla eli referensseillä myymisestä. Nykyisiltä asiakkailta voidaan pyytää esimerkiksi haastattelua asiakas- tai tiedotuslehteen ja saada heidät tällä tavoin mukaan markkinointityöhön. Näin ei tule luottamusongelmaa, kun asiakas on itse saanut päättää mitä kertoo. Asiakas, jolla ei ole tietoa tarvitsemistaan asiantuntijayrityksistä eikä suosittelijoita, etsii tietoa erilaisista luetteloista ja hakemistoista. Monilla asiantuntija-aloilla julkaistaankin yhteisluetteloita. Tämän lisäksi yritykset esiintyvät puhelinluettelon keltaisilla sivuilla jne. Uuden asiakassuhteen luominen on vaikeaa, mutta luottamuksen ansaittuaan organisaatio voi saada jopa kymmenien vuosien asiakassuhteen. (Sipilä 1996, 39 – 41, 239.)

Internetistä on nopeasti tulossa kaikkein tärkein markkinointimedia. Se on eräänlainen kokoomamedia, jonne ihmiset muista medioista ohjataan. Tietoa haetaan edelleen perinteisistä medioista, mutta yhä useammin myös Internetin hakukoneista. Mainostaminen pelkästään keltaisilla sivuilla ei siis enää riitä. Internetistä haetun tiedon löytymiseen vaikuttaa paitsi hakukoneiden käyttötaito, myös tiedon verkostoituminen. Internetmarkkinoinnissa korostuu myös löydettävyys. On tärkeää, että haettu palvelu, henkilö tai yritys löytyy helposti joko sattumalta tai hakukoneen avulla. Jotta markkinointi Internetissä onnistuisi, on tiedettävä mistä asiakkaat hakevat tietoa ja oltava itse löydettävissä siellä. Yritystä ei ole olemassa, jos sitä ei löydetä. (Salmenkivi & Nyman 2007, 60, 77, 178, 278 - 279.)

Ahrnell ja Nicou (1991) kirjoittavat, että palveluja kaupataan luottamuksella. Palveluja ei voida mitata samalla tavalla kuin tuotteita, joten mitä abstraktimpi palvelu on, sitä enemmän meillä on taipumus luottaa henkilökohtaisiin suosituksiin ennen kaupantekoa. (Ahrnell & Nicou 1991, 42.) Eräs amerikkalainen tutkimus alleviivaa palveluista ja ostokäyttäytymisestä sen, että jos saamme hyvän neuvon joltakin, etsimme harvoin lisätietoa. Kääntäen, mikäli olemme saaneet joltakin neuvon olla ottamatta yhteyttä yritykseen, on tapahduttava ihme, että neuvosta huolimatta teemme niin (Ahrnell & Nicou 1991, 43). Tilitoimistoille on erittäin tärkeää, että henkilökohtaiset suhteet ihmisiin ovat hyvät ja toimivat, sillä se edesauttaa uusien asiakkaiden saamisessa sekä luo positiivisen mielikuvan yrityksestä. Kokemusten mukaan useimmat asiakkaat aloittaessaan yritystoiminnan, keskustelevat yrittäjätoveriensa kanssa tilitoimiston valinnasta.

Kommunikaatiolla voidaan sanoa olevan keskeinen merkitys asiantuntijayrityksen markkinoinnissa. Asiantuntijayritys tarjoaa palvelua, joka ei näy ja jota ei synnytetä ennen kuin asiakas on tehnyt päätöksensä. Asiakas ja palveluntarjoaja tekevät päätöksen yhdessä, jossa asiakas on aktiivinen ja voimakas osapuoli. Asiantuntijayritys elää vuorovaikutussuhteessa asiakkaan kanssa, jossa molemmat antavat ja saavat, tässä suhteessa avainsana on kommunikaatio. (Ahrnell & Nicou 1991, 65.)

Markkinointi asiantuntijayrityksessä lähtee yksilöstä, koska suhde on hallitseva tekijä. Kommunikaation pitää olla laadukasta ja sana laadukas tarkoittaa henkilökohtaisuutta. Ahrnellin ja Nicoun (1991) mukaan henkilökohtainen kommunikaatio on luettelon

kärjessä ja se johtuu siitä, että asiakkaan turvallisuus luodaan parhaiten läheisissä suhteissa. Asiantuntijayrityksessä työntekijät itse suuressa määrin johtavat markkinointia. Markkinointi voi sisältää myös suunnitelman ilmoituksista sekä osallistumisesta konferensseihin, mutta vielä tärkeämpää on yhteysverkon kehittäminen ja suhdetoiminta, jonka mukaan työntekijöiden on kommunikoidava ympäristön ihmisten kanssa. (Ahrnell & Nicou 1991, 69 - 70.)

Ilmoitukset ovat perinteinen tapa houkutella uusia asiakkaita, mutta ne eivät kuitenkaan ole erityisen tavanomaisia asiantuntijasektorilla. Kun asiantuntijayritys suunnittelee ilmoittelua, voi olla hyvä muistaa, että toivotut asiakkaat eivät ehkä lue niitä. Ilmoittelu on kallista ja yrityksen tulee tarkkaan miettiä sen hyöty. (Ahrnell & Nicou 1991, 77.) Tilitoimiston mainosilmoitukset saattavat tuoda varsinkin alan ammattilaisille mieleen, että toimistolla ei ole riittävästi asiakkaita. Tilitoimiston mainosilmoittelu paikallislehdessä voi olla jopa haitallista mainontaa uusien asiakkaiden hankkimiseksi.

Asiakkaat ovat tärkeitä yksinkertaisesti siitä syystä, että he tuovat tuloja yritykseen, mutta asiantuntijayrityksen asiakkaat ovat myös tärkeitä kahdesta muusta syystä. Asiakkaat vaikuttavat suurimmassa määrin yrityksen imagoon ja myötävaikuttavat palveluyrityksen työntekijöiden pätevyyden kehittymiseen. Asiantuntijayritys mielletään mitä suurimmassa määrin asiakkaisiinsa eli imagoa luovat asiakkaat ovat suunnattoman tärkeitä, sillä he lisäävät luottamusta yritykseen. Imagoa lisäävät asiakkaat houkuttelevat uusia asiakkaita ja myös uusia työntekijöitä. (Ahrnell & Nicou 1991, 128 - 129.)

Mitä pätevyydellä on markkinoinnin kanssa tekemistä? Markkinointi tapaa olla ulospäin suuntautuneita toimintoja, asioita, jotka näkyvät ja herättävät huomiota sekä houkuttelevat asiakkaita yritykseen. Ulospäin suuntautuneisuus on yksi tapa houkutella asiakkaita ja vetovoiman käyttö on toinen tapa. ”*Mitä korkeampi pätevyystaso, sitä suurempi vetovoima markkinoihin, asiakkaisiin kuin tuleviin työntekijöihinkin nähdä.*” Pätevyys on halun ja kyvyn yhteisvaikutus toiminnon selvittämiseksi. Kykyyn sisältyy tieto, taito, kokemus, hyvä arviointikyky ja valmiudet tehtävän toteuttamiseksi toisaalta haluun sisältyy sitoutuminen ja motivaatio. (Ahrnell & Nicou 1991, 152 - 153.)

Ahrnell ja Nicou (1991) kirjoittavat, että pitkäaikaisia liikesuhteita voidaan verrata jopa avioliittoon. Avioliitossa tai liike-elämässä on molemmilla osapuolilla jotakin voitettavana yhdessä, ilman molemminpuolisuutta ei suhdetta voi syntyä. Suhdetta täytyy hoitaa. Suhteen rakentaminen vaatii pitkän ajan, mutta sen purkaminen voi käydä salamannopeasti, mikäli luottamusta käytetään väärin tai rikotaan lupaus esim. valheella. Tiiviit ja pitkäaikaiset suhteet vaativat paljon enemmän kuin pinnalliset ja lyhytaikaiset suhteet. Asiantuntijayrityksen asiakkaista tulee helposti enemmän kuin asiakkaita, heistä tulee yhteistyökumppaneita, ystäviä ja uskottuja. Silloin kun liikesuhde syvenee, suhteesta tulee yhä monimutkaisempi, johon tarvitaan etiikkaa. (Ahrnell & Nicou 1991, 179 - 180.) Tämä kuvaa hyvin tilitoimistoasiakkaan ja kirjanpitäjän välistä suhdetta. Useimmat pitkäaikaiset asiakkaat ovat paljon enemmän kuin asiakkaita. Monista heistä on tullut hyviä ystäviä. He kertovat paljon jopa henkilökohtaisia asioitaan.

#### **4 ASIAKKUUDENHALLINTA**

Tässä luvussa käsitellään asiakassuhteiden hallintaan (customer relationship management) perustuvaa markkinointia, eli suhdemarkkinoinnin näkökulmaa (customer relationship marketing). Suhdemarkkinoinnin perustana on yrityksen ja asiakkaan välinen suhde. Tämä on näkökulma siitä, miten yritys pystyy luomaan asiakkaalle arvoa ja millainen heidän välisensä suhde on. Suhdemarkkinointi voidaan siis ensisijaisesti mieltää näkökulmaksi yrityksen, asiakkaiden ja muiden osapuolten välisiin suhteisiin. Sillä on vaikutusta siihen, mihin suuntaan liiketoiminta kehittyy ja miten asiakkaita hallitaan. Tästä näkökulmasta markkinointi on asiakkuudenhallintaa, joka ulottuu myös muihin liiketoiminnan sidosryhmiin. (Grönroos 2003, 74.) Asiakkuudenhallinnan (CRM) voidaankin siis ajatella olevan nimenomaan strateginen kysymys (Pollari & Vesa 2001, 168).

Asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen sekä ymmärtäminen ovat keskeisiä asioita asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta. Kannattavalle asiakassuhteelle ovat tunnusomaisia asiakkuuden kesto ja ostojen määrän kasvu. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yleensä kannattavia, koska uusien asiakkaiden hankinta on aina kalliim-

paa kuin jo olemassa olevien säilyttäminen. Asiakkuuksien säilyttäminen ja asiakassuhdemarkkinoinnin kannattava toteutus mahdollistuvat asiakkuuden hallinnan avulla. (Mäntyneva 2001, 15 – 18, 21.)

Asiakkuudessa tulee myös käännteentekeviä tilanteita, jotka voivat olla merkittäviä uhkia tai mahdollisuuksia. Niitä ovat tilanteet, joissa yhteistyö muuttuu merkittävästi. Tällaiset tilanteet on hyvä tunnistaa. Näitä tilanteita ovat muun muassa strategian vaihtuminen, omistajan ja päättäjän vaihdokset, budjetin laadinta, yt-prosessin käynnistäminen ja konsultin käyttöön otto. Parhaita tilaisuuksia saada asiakaspalautetta yrityksen asemasta ja kilpailukyvyistä on päättäjän vaihtuminen. Tällöin on mentävä haistelemaan ilmapiiriä asiakkaan luo tietyllä tahtotilalla. Asiakkuuksien alkamiset ja päätymiset tapahtuvat lopulta yhtälailla, niin yksilö-, kuin organisaatiotasollakin. (Mattiinen 2006, 111 – 113.)

#### **4.1 Asiakkuuksien elinkaaren hallinta**

Asiakkaiden ostokäyttäytymistä pystyy parhaiten ennustamaan sellainen yritys, joka myös tuntee asiakkaansa parhaiten. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuus voidaan ajatella elinkaarena. Tämä elinkaari voidaan jakaa asiakkuuden hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Näillä elinkaaren eri vaiheilla on omat erityispiirteensä, sekä vaikutusta asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. (Mäntyneva 2001, 15 – 16.)

##### *Asiakkuuden hankinta*

Uusien asiakkaiden hankinnan tavoitteena on luonnollisestikin saada luotua uusi asiakassuhde. Tämä pitäisi tehdä mielellään vielä suhteellisen kannattavasti. Jos uusi asiakas hankitaan tappiolla, mutta menetetäänkin se jostakin syystä, menetetään samalla myös rahaa. Uusien asiakkaiden hankinta on kuitenkin huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen pitäminen, joten ei ole mielekäästä keskittyä pelkästään siihen. Tämä on syytä ottaa huomioon etenkin silloin, kun mietitään erilaisia kannustejärjestelmiä myyntihenkilöstölle. (Mäntyneva 2001, 19 – 20.)

##### *Asiakkuuden haltuunotto*



Asiakassuhde on herkimmillään sen alkuvaiheessa, joten asiakkuuksien haltuunotto ei ole aivan ongelmatonta. Asiakkaan odotukset ovat korkeimmillaan ja samalla epäily suurimmillaan. Tässä alkuvaiheessa asiakas tarvitsee intensiivistä ja selkeää viestintää, jotta hän ymmärtää mitä yhteistyö tulee hänelle tarjoamaan. Asiakkuuden aluksi pitää osapuolten sovittaa sanat ja kieli yhteen, jotta väärinkäsityksiä ei synny. Asiakasempatian ja kuuntelun tarve on tällöin suuri. (Mattinen 2006, 100.)

Asiakkuuden haltuunottovaiheessa pitäisi tarjonta pystyä sovittamaan asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Koska vakioratkaisut eivät yleensä täytä näitä tarpeita, kannattaa tarjontaa mukauttaa tarpeiden mukaiseksi. Ongelma voi muodostua siitä, pystyykö yritys aidosti ottamaan huomioon ne seikat, joita asiakas pitää tärkeinä, sekä tyydyttämään asiakkaan todelliset tarpeet. Asiakkuus on sitä todennäköisemmin pitkäaikainen, mitä useampia palveluja asiakkaalle kyetään myymään. (Mäntyneva 2001, 20 – 21.)

#### *Asiakkuuden kehittäminen ja säilyttäminen*

Asiakkuuksien kehittämisen tarkoituksena on asiakassuhteen syventäminen. Jo sitoutuneessa asiakaskunnassa on paljon kannattavuuspotentiaalia, joka kannattaa hyödyntää. Tämä voi tarkoittaa vaikka sitä, että yritys pyrkii lisäämään omaa osuuttaan asiakkaan kokonaisostoista. Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyy kiinteästi asiakkaiden syvällinen ymmärtäminen ja heidän todellisten tarpeiden tunteminen. (Mäntyneva 2001, 20 – 22.) Mattinen (2006, 108) kiteyttää hyvän liikekumppanuuden olevan osaamisen vaihtamista. Usein tehty havainto onkin, että asiakkaalle tarjottu ratkaisu ei olekaan palvelu, vaan sen ohessa tarjottu osaaminen, tieto tai toimintatapa. (Mattinen 2006, 180.)

Asiakkuuksien säilyttämisvaiheen tärkeä toimenpide on niiden asiakkaiden selvittäminen, jotka voivat todennäköisesti vaihtaa palvelun tarjoajaa, sekä se, paljonko heidän asiakkaina pitämiseensä kannattaa panostaa. Toinen tärkeä seikka on miettiä ne kriteerit, joiden avulla voidaan selvittää, millaisia asiakkaita yritys haluaa pitää. Kaikki asiakkuudethan eivät välttämättä ole taloudellisesti säilyttämisen arvoisia, mutta niihin voi liittyä muita tärkeitä arvoja. Ongelmana ovat ne keinot, joilla saada parhaat asiakkaat pysymään yrityksen asiakkaina. Asiakkaisiin pitäisikin pystyä vaikuttamaan pää-

töksenteon hetkellä, eikä vasta silloin kun he jo toimivat. Tämä edellyttää asiakassignaalien tarkkaa huomioimista. On huomioitavaa, että myös tyytyväinen asiakas voi harkita palveluntarjoajan vaihtamista. (Mäntyneva 2001, 22 – 23.)

### *Asiakkuuden lopettaminen*

Asiakkaita ei pidä unohtaa silloinkaan, kun asiakkuus loppuu. Kuuntelun ja yhteistyön taito ovat erityisen tärkeitä silloin, kun yhteistyö on päättynyt. Silloin asiakkaasta on mahdollisuus oppia eniten. Asiakkuuden päättymistä analysoitaessa tarvitaan kaikkia mahdollisia tietoja tilanteesta. Niitä voi löytyä asiakkuuden historiasta ja asiakastietokannasta, tehdyistä markkinointitutkimuksista ja niin edelleen. Kaikkein avartavimpia tietoja saa kuitenkin keskusteluiden ja kuuntelun avulla. Tämä on tietenkin mahdollista vain siinä tapauksessa, että asiakas on halukas puimaan asioita jälkikäteen. Päättynyttä asiakassuhdetta analysoimaan kannattaa laittaa joku yrityksen johtotason henkilö tai teettää se jollakin kokeneella ulkopuolisella taholla. Asiakassuhteen päättymisen analysoinnin tarkoituksena on johtaa yritys sen kriittisten menestystekijöiden juurille. Tätä kautta yritys voi saada ymmärryksen siitä, olisiko se itse voinut vaikuttaa asiakkaan ratkaisuun, vai oliko tilanne jo sen keinojen ulottumattomissa. (Mattinen 2006, 140 – 141.)

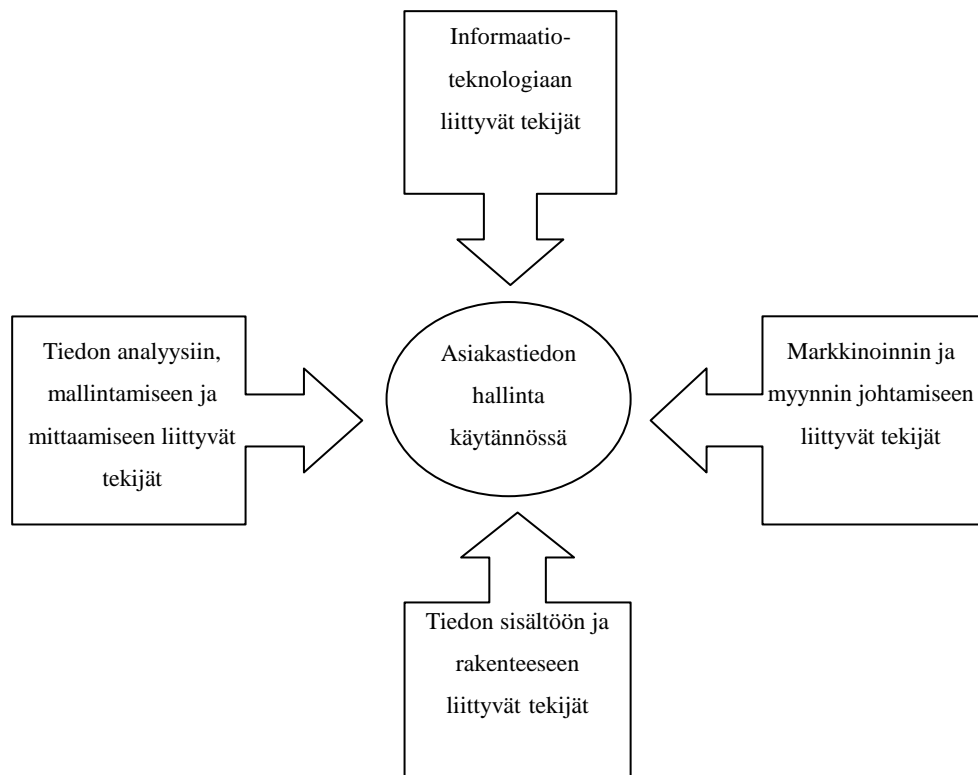
## **4.2 Asiakastiedon hallinta**

Yrityksillä on yhä enemmän tietoa asiakkaistaan, mutta tiedon käyttö ei ole lisääntynyt samassa määrin. Ne yritykset, jotka pystyvät tehokkaasti käyttämään asiakastietojaan selviytyvät voittajina. Useinkaan ei siis ongelmana ole tiedon vähyys, vaan sen saattaminen käyttökelpoiseen muotoon ja halu tiedon käyttöön. (Lehtinen 2004, 124 – 125.)

Asiakastietoja on perinteisesti talletettu organisaation eri osiin ja ohjelmiin. Ne ovat olleet lähinnä vain välttämätön paha tietorakenteessa tai sen sisällössä. Tästä syystä on ollut vaikea saada tietoja yksittäisestä asiakkaasta. Tiedot ovat usein myös eri muodossa, joten niiden yhdistäminen on ollut vaikeaa. (Storbacka ym. 2000, 137.) Tuotanto- ja funktiolähtöisyys oli pitkään keskeinen näkökulma yritysten toimintaan. Nyt on asioita kuitenkin ruvettu tarkastelemaan yhä enemmän asiakasnäkökulmasta. Tämän

kehityksen seurauksena on kehitetty sovelluksia, jotka tukevat asiakkuudenhallintaa (CRM). Näiden sovellusten avulla voidaan asiakastiedot tallentaa yhteen ainoaan, keskitetysti hallittavaan järjestelmään. (Storbacka ym. 2000, 138 - 139.) Tämän systemaattisesti kerätyn asiakastiedon avulla yritys voi kehittää asiakaskokemustaan ja sitä kautta lisätä asiakasuskollisuutta (Pollari & Vesa, 2001 169).

Mäntyneva (2001, 59) jakaa asiakastiedon hallinnan kuvion 4 mukaisiin näkökulmiin. Informaatioteknologian ja liiketoiminnan välinen integraatio on koko ajan lisääntynyt teknologisen kehityksen myötä. Yrityksen tarvitsevat teknologisia ratkaisuja, joiden avulla asiakastiedon hallinta tehdään mahdollisimman joustavaksi ja käyttäjäystävälliseksi. Informaatioteknologiaan liittyvät odotukset voidaan yleisesti jakaa tehokkuuden ja vaikuttavuuden parempaan hyödyntämiseen. Asiakastiedon parempi hallinta antaa mahdollisuuden yrityksen operatiivisen toiminnan tehostamiseen ja sitä kautta säästöihin. Myös myyntiin ja markkinointiin liittyvän asiakastiedon hyödyntämistä voidaan tehostaa tietojärjestelmien avulla. Markkinoinnin ja myynnin osalta asiakastiedon hallinta näkyy selvimmin markkinointiviestinnän vaikuttavuuden lisäämisellä ja myynnin tehostamisella. (Mäntyneva 2001, 58 - 59, 73 – 74.)



**KUVIO 4. Asiakastiedon hallintaan liittyvät näkökulmat (Mäntyneva 2001, 59)**

Yrityksen on selkiytettävä itselleen ne tiedot, joita se tarvitsee asiakkuuksien hoitamiseen ja asiakaskannan johtamiseen. Samalla sen on myös katsottava asiaa näistä kahdesta näkökulmasta: koko asiakaskannan johtamisen ja asiakkuuksien hoitamisen kannalta. Aluksi yrityksen kannattaa selvittää mitä tietoja sillä on jo olemassa, sekä miten ja mihin niitä käytetään. Nykytilanteen selvityksen jälkeen on hyvä miettiä, mihin tietoja todellisuudessa halutaan ja tarvitaan. Tieto vanhenee yleensä nopeasti, joten on syytä selvittää myös, miten uusi tai päivitetty tieto viedään tietokantaan, kuka sitä hoitaa ja on siitä vastuussa, sekä kuka tätä prosessia ja sen toimivuutta valvoo. Tietokannan rakenne, eli se, mihin tietoja halutaan käyttää, ohjaa ensisijaisesti tietokannan rakennetta ja sisältöä. (Mäntyneva 2001, 78 - 80.)

Asiakastiedon analysointia, mallintamista ja mittaamista voidaan helpottaa tietovarastoinnilla (data warehouse) ja tiedon louhinnalla (data mining). Tietovarastoissa tieto kerätään yhteen, josta sitten on helppo yhdistellä ja analysoida yksittäisiä tietoalkioita keskenään. Tietovarastot soveltuvat hyvin vaativien tietojen analysointiin, mallintamiseen ja raportointiin, toisin kuin perinteiset operatiiviset järjestelmät. Niiden keskeinen tehtävä onkin mahdollistaa vaativimpien raporttien ja analyysien teko nopeasti. Tiedon louhinta perustuu erilaisten analyysityökalujen avulla löydettäviin tietoelementtien välisiin riippuvuussuhteisiin ja malleihin. Sen tarkoitus on selvittää tulevaa ostokäyttäytymistä jo olemassa olevan tiedon ja mallien mukaisten ennusteiden avulla. (Mäntyneva 2001, 81 - 84.)

### **4.3 Asiakkuuksien hoitosuunnitelma**

Kannattavien ja yritykselle erityisen tärkeiden asiakassuhteiden hoitamiseen voidaan luoda hoito-ohjelmia, joilla yritetään sitouttaa nämä asiakkaat entistä tiiviimmin yritykseen. Nämä kanta-asiakasohjelmat tai asiakasuskollisuusohjelmat viestivät myös asiakkaalle, että hän on yritykselle tärkeä. Näiden ohjelmien ylläpitäminen edellyttää yritykseltä tietokantaa asiakkaistaan ja heidän palvelukäytöstään. (Ylikoski 1999, 192 – 193.) Kanta-asiakkuusohjelmat mielletään yleensä erilaisten bonuksien ja pisteiden keräämiseksi, jotka eivät sinällään sovellu tilitoimistoalalle. Tästä huolimatta myös tilitoimistojen tulee huolehtia ja hoitaa asiakassuhteitaan.

Usein kumppanuutta lujitetaan myös työympäristön ulkopuolella. Erilaiset asiakasseminaarit ja matkat antavat paremmin aikaa ymmärtää liikekumppanin liiketoimintaa, hänen ajatuksiaan, arvojaan sekä sitä edistäviä ihmisiä. Kun oppii tuntemaan liikekumppanin arkisen minän, sujuvat myös työasiat paremmin. Joskus asiakkuuksista seuraa tuttavuuksia tai toisin päin. Ne voivat olla myös yhteistyön rasiitena. Yhä useammin työympäristön ulkopuolelle suuntautuvilla viihdematkoilla tehdään myös hyvin suunniteltua työtä yhteisten asioiden eteen. (Mattinen 2006, 137 – 138.)

Yrityskulttuurin pitää tukea asiakkaan kuuntelua. Tähän kuuntelun tulee olla koko organisaation vilpittön tahto ja hyväksyntä. Kuuntelun avulla yritys voi ymmärtää entistä syvällisemmin asiakkaan ehtoja hyvälle yhteistyölle. Kun nämä ehdot tunnustetaan, voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Toimenpiteet ovat niiden asiakkuusosaamisen taitojen kehittämistä, joiden avulla voidaan vastata asiakkaan odotuksiin. Kun asiakkuusosaaminen jalostuu vilpittömäksi asiakaslähtöisyydeksi, kutsutaan sitä asiakasempatiaksi. Asiakasempatia on asenne ymmärtää asiakkaan toiminnan vaikuttimet. Parhaimmillaan asiakasempatia antaa edellytykset nousta asiakkaan ylimmälle vaatimustasolle tai ylittää asiakkaan odotukset. Loppujen lopuksi kyse on siis keskusteluisista, kanssakäymisestä ja sosiaalisista taidoista asiakkaan kanssa. (Mattinen 2006, 183, 204 – 205, 233, 235.) Tilitoimiston asiakkuuden hoitosuunnitelman kannalta tärkeimpiä tekijöitä ovat ammattitaito, luottamus ja henkilökemiat.

## **5 ASIAKASTYYTYVÄISYYS**

Tässä luvussa käsittelemme asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja, sen muodostumista, merkitystä ja mittaamista. Vanha toteamus asiakkaan kuninkuudesta pitää edelleen paikkansa. Tyytyväiset asiakkaat ovat liiketoiminnan a ja o. Kuten palvelun laatu, on asiakastyytyväisyyskin hyvin henkilökohtainen asia. Yrityksen näkökulmasta palvelu voi olla sama useille asiakkaille, mutta asiakkaat kokevat saman palvelun eri tavoin. Tämän vuoksi yrityksiltä vaaditaan ajan tasalla olevaa tietoa asiakaskunnastaan, heidän tarpeistaan ja toiveistaan. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen vaatii yritykseltä myös ponnisteluja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi sekä toimivaa informaatiojärjestelmää. Tyytyväinen asiakas on yrityksen parasta mainosta. Tutkimusten mukaan tyytyväinen asiakas kertoo kokemuksestaan noin kolmelle muulle

henkilölle. Tyytymätön puolestaan keskimäärin 11 muulle henkilölle (3/11 – sääntö). (Anttila & Iltanen 2001, 50 – 51.)

Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa puhutaan kriittisistä tilanteista (critical incident), jotka voivat muuttaa vakaatakin asiakastyytyväisyystilaa nopeasti. Kriittiset tilanteet voivat olla sekä myönteisiä, että kielteisiä. Tällaisia tilanteita voi syntyä silloin kun tilanne on asiakkaalle todella tärkeä tai, kun kokemus poikkeaa voimakkaasti totutusta tai odotetusta. Negatiiviset kriittiset tilanteet voivat hyvin hoidettuina jopa vahvistaa asiakassuhdetta, mutta ne voivat johtaa myös peruuntumattomiin tilanteisiin. Kriittiset tilanteet johtuvat useista eri asioista. Niitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan elämäntilanteen muutokset ja ympäristömuutokset. (Arantola 2003, 34 – 34.) Yritysassiakkailla kriittisiä tilanteita voivat olla esimerkiksi omistajanvaihdokset.

### **5.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen ja merkitys**

Asiakkaan halu käyttää jotakin tuotetta tai palvelua perustuu tarpeeseen. Usein valinnassa on mukana myös tiedostamattomia tarpeita. Tällaisia ovat esimerkiksi arvostuksen, yhteenkuuluvuuden ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet. Kun halutaan vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen, etsitään niitä palvelun ominaisuuksia, jotka antavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa myös siitä saatava arvo. Toisin sanoen, paljonko hän kokee itse panostavansa saatuun palveluun, verrattuna siitä saamaansa hyötyyn. Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys vaikuttavat kaikki asiakkaan palvelukokemukseen ja liittyvät kiinteästi toisiinsa. Markkinoinnin keinoin pystytään vaikuttamaan kaikkiin näihin kolmeen seikkaan. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tarkastella kokonaistyytyväisyytenä sekä yksittäisen palvelun tasolla. Asiakas voi siis olla tyytyväinen yritykseen, vaikka jokin tietty palvelun osa ei tyydyttäisikään tai päinvastoin. (Ylikoski 1999, 151 - 153.)

Aikaansa seuraavien yritysten perusarvo on asiakaslähtöisyys. Nykypäivän asiakaslähtöisyyden käsite on muodostunut eri vuosikymmenien tarkastelumallien perusteella. Sen perusta on asiakaskohtaamisissa. Tämän totuuden hetken, kuten jo aiemmin mainittiin, onnistuminen johtaa parhaimmillaan asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen sekä yrityksen menestykseen. Jotta näin kävisi, pitää yhtälöön huomioida myös hinta ja kustannukset. Tässä asiakkuusajattelussa, CRM (Customer Rela-

tionship Management), perusajatuksena on sitoa yhteen asiakkaan kohtaamiset sekä hinnoittelu- ja kustannusajattelu. Näiden kohtaamisten summana voidaan asiakkuuden ajatella syntyvän. Tämän prosessin avulla huomataan myös se, että kaikki kohtaamiset eivät ole totuuden hetkiä, vaan osa on erityisen kriittisiä hetkiä. Tämän hetken asiakkuusajattelussa puhutaan asiakaspääoman johtamisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksittäisten asiakkuuksien tarkastelun sijaan on siirrytty asiakaskannan tasolle. Keskeisiä asioita asiakaskannan tarkastelussa on asiakasvalinta sekä asiakaskannan jaottelu erilaisiin asiakasryhmiin niiden liiketoimintavaikutusten perusteella. Asiakkuuksia pitää voida tarkastella taloudellisin mittarein ja koko yrityksen tasolla. (Arantola 2006, 28 – 29.)

## **5.2 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen**

Kaikilla yrityksillä on varmasti jonkinlainen käsitys, ovatko heidän asiakkaansa tyytyväisiä. Tämä voi perustua asiakkailta saatuihin kommentteihin, asiakasvalituksiin, asiakaskunnan laajuuteen tai vaikkapa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Organisaation eri tasoilla on myös kaikilla omat näkemyksensä asiakastyytyväisyydestä. Nämä kaikki edellä mainitut ovat arvokasta tietoa, mutta eivät kuitenkaan kerro tarpeeksi asiakkaiden tyytyväisyydestä tai tyytymättömyydestä. Asiakastyytyväisyystutkimusten avulla voidaan selvittää tarkemmin asioita, jotka tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä. Kun asiakastyytyväisyystutkimusten rinnalla kerätään suoraa palautetta asiakkailta, saadaan monipuolinen kokonaiskuva asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyystutkimuksissa saadaan tietoa myös palvelun laadusta; onhan laatu yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. (Ylikoski 1999, 155 – 156.)

Mattinen (2006, 46) jakaa asiakkaan kuuntelun arkipäiväiseen kuulolla oloon ja analyttiseen etenemistapaan. Analyttisen tapa jakautuu kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Mattisen mielestä suomalainen markkinatutkimus on painottunut voimakkaasti kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen. Kuitenkin kvalitatiivisissä tutkimuksissa nojaututaan usein hyvin laajaan aineistoon, joka on tilastollisesti luotettava, mutta sisällöllisesti ohut. Tämä johtuu osaksi siitä, että tutkimukset halutaan tehdä mahdollisimman halvalla, eli koetetaan korvata määrällä laatu. Kuitenkaan se, että aineisto on tilastollisesti luotettava, ei välttämättä tarkoita hyvää sisällöllistä tulosta. Kirje- ja puhelinkyselyjen ongelmana voi olla se, että niihin vastanneet henki-

löt ovat erityisen myönteisiä tutkittavalle kohteelle tai menetelmälle. Tulos voisi olla hyvinkin erilainen, jos myös ne, jotka jättivät osallistumatta tutkimukseen, olisivat vastanneet. Myös annetut vastausvaihtoehdot ja asteikot voivat olla tulkinnallisia, eli vastaajat ovat voineet käsittää ne hyvin eri tavoin. (Mattinen 2006, 46 - 48.)

Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu usein asiakaskeskusteluun. Laadullinen tutkimus perustuu puhtaasti tutkijan tulkintaan ja näin ollen aineisto ei ole tilastollisesti luotettavaa. Koska laadullinen tutkimus on menetelmänä hyvin vaativa, on sen tekijän oltava kokenut henkilö, joka ymmärtää hyvin tutkittavan kohteen. Laadullinen tutkimus on siis aina tekijänsä näkemys aiheesta. Mattisen (2006, 49) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen voidaan sanoa vastaavan kysymyksiin ”mitä ja miten on tapahtunut” ja kvalitatiivisen taas ”miksi on tapahtunut tai onko tapahtunut jotakin sellaista, josta emme tiedä”. Molempiin edellä mainittuihin menetelmiin sisältyy merkittäviä heikkouksia, joten molempia tapoja kannattaisikin käyttää toisen tukena. (Mattinen 2006, 48 – 51.) Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista menetelmää.

## **6 TILITOIMISTO VALIOTILIT OY**

Tilitoimisto Valiotilit Oy on mikkeliäinen 1982 perustettu tilitoimisto. Vuonna 1998 yhtiö vaihtoi omistajaa silloisen yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Yrityksen omistus siirtyi osake-enemmistöllä toimistossa aiemmin työskennelleelle kirjanpitäjälle, joka toimii nykyisin tilitoimistoyrittäjänä. Tällä hetkellä yritys työllistää kahden omistajan lisäksi yhden ulkopuolisen työntekijän. Kaikilla yrityksen työntekijöillä on kaupallinen laskenta-alan koulutus sekä erilaisia taloushallinnon jatkokoulutuksia. Toimiston molemmat omistajat ovat suorittaneet KLT-tutkinnon.

### **6.1 Tilitoimiston asiakkaat, palvelun kuvaus ja hinnoittelu**

Tilitoimiston asiakkaat ovat lähinnä Mikkelistä ja sen ympäristökunnista sekä Uudeltamaalta. Toimiston asiakasyritykset ovat pääasiassa liikeyrityksiä, mutta asiakkaina on myös muutamia asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöitä. Asiakasyritykset toimivat hyvin monilla eri toimialoilla, muun muassa palvelu-, kauppa-, rakennus- ja teollisuus-



denaloilla. Tilitoimiston asiakasyritykset toimivat eri yritys- ja yhtiömuodoissa kuten, ammatin- ja liikkeenharjoittajina, avoin- ja kommandiittiyhtiöinä, osakeyhtiöinä, osuuskuntina ja yhdistyksinä sekä asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöinä. Osa asiakkaiden toimeksiannoista hoidetaan asiakkaiden omissa toimitiloissa heidän omilla ohjelmillaan.

Tilitoimisto Valiotilit Oy:n tärkeimpinä tehtävinä ovat asiakasyritysten kuukausikirjanpitojen tekeminen, tilinpäätösten ja veroilmoitusten laatiminen sekä palkkahallinnon hoitaminen. Toimiston muihin palveluihin kuuluvat tärkeänä osana tulovero- ja arvonnäköveroasioiden hoitaminen, yhtiöoikeudellisten asioiden neuvonta, muu taloushallintoon liittyvä konsultointi, yritysten perustamiset ja lopettamiset sekä pienten yritysten yritysjärjestelyt. Toimiston lisäpalveluihin kuuluvat myös asunto- ja kiinteistöosakeyhtiön isännöintitehtävät.

Tilitoimiston hinnoittelu perustuu ajan käytön perusteella tapahtuvaan tuntiveloitukseen sekä atk-kulujen vientiveloitukseen. Kuukausikirjanpitojen ja tilinpäätösten veloitukset perustuvat ajan käytön mukaan veloittaviin tuntihintoihin ja atk-vientimäärien mukaisiin vientiveloituksiin. Palkkalaskennan veloitus tapahtuu kiinteänä yksikköhinnoitteluna. Veroilmoitukset on hinnoiteltu kiinteiksi erikseen jokaisen yhtiömuodon mukaan. Kaikki konsultointi sekä vero- ja yhtiöoikeudelliset palvelut veloitetaan erikseen määritettyjen tuntihintojen perusteella.

## **6.2 Nykytilanne**

Tilitoimisto Valiotilit Oy:n toimisto sijaitsee osoitteessa Mikonkatu 1 A 7. Toimitilat ovat kerrostalon toisessa kerroksessa. Kadun varsilla on usein päiväsaikaan vapaata ”kiekoilla toimivaa”, ilmaista, parkkitilaa. Huoneistossa on 50 m<sup>2</sup> ja kolme työhuonetta, jokaiselle henkilölle omansa. Yksi huoneista palvelee myös neuvottelutilana. Lisäksi toimitiloihin kuuluu keittiösyvennys ja sosiaalitulat. Tilat ovat asianmukaiset ja soveltuvat hyvin tilitoimistokäyttöön, mutta varastotilat ovat niukat.

Tilitoimisto Valiotilit Oy:llä on mainostoimistossa teetetty logo, joka toistuu yrityksen lomakkeissa, kirjekuorissa ja käyntikorteissa. Logo on väritykseltään sinisävyinen ja siinä on käytetty liukuvärjäystä. Sama logo toistuu valomainoksessa sekä ulko- ja si-

säovissa. Toimiston värimaailma on sinivihreä. Teema toistuu yrityksen tuoleissa, verhoissa ja matoissa. Muuten toimisto on hyvin neutraalin värinen. Viherkasvit tuovat tilaan lämpöä. Huoneistoa pidetään kodikkaana, josta on saatu hyvää palautetta.

Länsi-Savon perinteinen tilitoimistoalan vuosittainen yhteisilmoitus kevättalvella on lähes ainoa tapa millä Tilitoimisto Valiotilit Oy mainostaa toimintaansa. Yrityksen tiedot löytyvät myös puhelinluettelon valkoisten sivujen rivi-ilmoituksista sekä keltaisilla sivuilla kehysilmoituksena. Internetissä tilitoimiston tiedot ovat löydettävissä monen hakukoneen kautta sekä virallisella nimellä että hakusanoilla. Hakukone hakujen ongelmana on se, että tietoja eri tilitoimistoista tulee paljon. Tiedot tulevat yleensä aakkosjärjestyksessä ja Tilitoimisto Valiotilit on tietenkin listan häntäpäässä. Tämä koetaan hieman ongelmalliseksi ja näin ollen vastaavaa hyötyä ei kovin paljon ole. Yrityksen tiedossa ei ole yhtään yritystä, joka olisi saatu tätä kautta asiakkaaksi. Omia verkkosivuja yrityksellä ei vielä ole, mutta asia on työn alla.

Tilitoimisto hoitaa asiakassuhteitaan huomioimalla asiakkaidensa juhlapäivät kuten, uuden liikkeen avajaiset, yrittäjän syntymäpäivät ja vauvaonnittelut sekä asiakkaan järjestämät yrityksen vuosipäivät. Huomioitavia tilaisuuksia ovat myös mahdolliset asiakasyritysten yrittäjien hautajaiset. Jouluviikon ajan Tilitoimisto Valiotilit Oy järjestää asiakkailleen glögitarjoilua sekä lähettää perinteiset joulutervehdykset kiittäen samalla hyvästä yhteistyöstä. Toimisto on jäsenenä Etelä-Savon Yrittäjät ry:ssä, jonka koulutuksiin henkilöstö osallistuu satunnaisesti. Muuta yhteistyötä paikallisten yrittäjien kanssa ei kovin paljoa ole.

Tilitoimistoyrittäjällä ei ole tarkoitusta laajentaa toimintaa ja tämän hetkinen tilanne koetaan hyväksi. Toimitilat ovat sopivat kolmelle henkilölle ja töitä on riittävästi jokaiselle. Peruskirjanpito palvelujen lisäksi yksi työntekijä hoitaa asiakasyritysten palkanlaskennan ja toinen omistaja taloyhtiöiden isännöintitehtäviä. Yrittäjä keskittyy pääasiassa verokonsultointiin, alkavien yritysten perustamiseen ja tiedottamiseen. Lisäksi yrittäjä hoitaa toimiston suurimmat asiakkaat. Tilitoimistohenkilöstön työtehtävät tulevat lähitulevaisuudessa muuttumaan sähköisen taloushallinnon myötä entistä enemmän konsultoivaan suuntaan. Tällä hetkellä toimistossa ei ole käytössä sähköisen taloushallinnon palveluja.

Tilitoimisto Valiotilit Oy ei ole Taloushallintoliiton jäsen, eikä auktorisoitu jäsentöimistö. Edellytykset toimiston auktorisoinnille ovat kuitenkin olemassa, koska molemmilla omistajilla on vaadittava KLT-tutkinto ja toimistolla on vastuuvakuutus. Tilitoimistolla on myös käytössä toimeksiannon hoitamiseen liittyvä Taloushallintoliiton KL2004 – alan yleiset sopimusehdot. Auktorisointia on harkittu, mutta ei ole vielä katsottu tarpeelliseksi. Auktorisointijärjestelyyn mentäessä alkuraportointi työllistää ja auktorisointi on melko kallista. Koska yrityksellä on ollut koko ajan lähes ylityöllisyys, ei auktorisointia ole vielä katsottu tärkeäksi. KLT-tutkinnon ylläpitovaatimuksiin sisältyy tietty määrä koulutusta kolmen vuoden jaksoissa. Tämän pakollisen koulutuksen lisäksi yrityksen henkilöstö osallistuu jatkuvasti erilaisiin ajankohtaiskoulutuksiin.

Dokumentoinnissa noudatetaan hyvää tilitoimistotapaa. Kaikkiin toimistosta lähteviin taloyhtiöiden avaimiin yms. pyydetään asianomaisen kuittaus. Asiakasta ohjeistetaan ja neuvotaan suullisesti, mutta asiakkaan toimiessa ohjeiden vastaisesti, tilitoimisto kirjaa annetut ohjeet paperille allekirjoituksin varustettuna. Tämä tehdään mahdollisia myöhempiä viranomaistarkastuksia ja ristiriitatilanteita varten. Annetut ohjeet ja neuvot perustuvat sillä hetkellä voimassa olevaan lainsäädäntöön.

## **7 TILITOIMISTON ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS**

Tässä luvussa käsittelemme tutkimuksen toteutusta sekä tutkimusmenetelmien luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi pohdimme edellä mainittuja seikkoja Tilitoimisto Valiotilit Oy:n näkökulmasta. Lopuksi esittelemme tutkimuksen tulokset ja laadimme niistä yhteenvedon.

### **7.1 Tutkimusaineisto**

Tutkimusaineiston keräämisessä on tutkijan mietittävä tarkoin tutkimusongelman perusteella kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmä. Toteutetaanko tiedonkeruu postikyselynä, erilaisina haastatteluina vai informoituina kyselyinä, joka tarkoittaa kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuotoa. (Heikkilä 2004, 18.) Otannan koko on mietittävä tarkasti, sillä mitään oikeaa joka tilanteeseen sopivaa lukumäärää ei ole olemassa. Otannan koko riippuu aina myös perusjoukon koosta, mitä suurempi

perusjoukko, sen suurempi otos ja päinvastoin. Kuitenkin otannan tulee olla sitä suurempi, mitä tarkempia tietoja halutaan saada. Mitä isompi otoskoko, sitä parempia johtopäätöksiä saadaan. (Valli 2001, 13 – 14.)

Laadullisen tutkimuksen oppaissa korostetaan tutkimuksen etiikkaa. Voisi todeta että, mitä vapaamuotoisempia tiedonkeruumenetelmät ovat, sitä enemmän ne muistuttavat arkielämän vuorovaikutustilanteita. Toisaalta, mitä avoimempaa tiedonkeruu on, sitä vaikeampaa on miettiä tutkimuksen mahdollisia eettisiä ongelmia. Tutkimusetiikan ongelmat liittyvät pääasiassa tutkimustoimintaan, kuten aineiston keräämisessä ja analysoinnissa käytettävien menetelmien luotettavuuteen, tutkimustulosten esittämistapaan sekä anonymiteettiongelmaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 122 - 125.)

Tutkimuksen kyselysaatteessa korostimme vastausten luottamuksellisuutta sekä sitä, että yksittäistä vastaajaa tai yritystä ei tunnisteta. Tämän vuoksi jätimme kyselystä pois kysymyksen yrityksen koosta, vaikka se olisikin antanut enemmän valinnan mahdollisuuksia asioiden riippuvuussuhteita analysoitaessa. Kerroimme myös saatteessa, että vastauksia ei yksilöidä, vaan ne käsitellään yhteenvetoina.

## **7.2 Tutkimuksen tausta ja toteutus**

Toimeksianto tutkimukseen on tullut Mikkeliissä toimivalta Tilitoimisto Valiotilit Oy:ltä. Asiakaskannan lähitulevaisuuteen liittyvien muutoksien vuoksi yritys haluaa selvittää asiakkaidensa mielipidettä palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä, sekä keinoja tilitoimiston markkinointiin yleensä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisen eli määrällisen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmänä kirjekyselynä.

Toteutusajankohta oli huhtikuun lopusta toukokuun puoleenväliin. Sähköisen kyselyn toteuttamisen suljimme pois, koska kokemuksesta tiedämme miten helppoa on ohittaa sähköiset kyselyt. Kysely oli tarkoitus lähettää postitse, mutta ajattelimme saavamme paremmin vastauksia toteuttamalla kysely ”kädestä käteen” periaatteella. Käytännössä kyselylomakkeet, saatteet ja palautuskuoret jaettiin asiakaskäyntien yhteydessä. Vastausaika annettiin viikko. Kaikki vastaukset tulivat myös takaisin viikon sisällä kyselyn antamisajankohdasta riippuen. Viimeiset vastaukset saimme toukokuun lopulla. Tilitoimisto Valiotilit Oy:llä on asiakkaita yhteensä noin 80 kappaletta, joista kahdeksan

on taloyhtiöitä. Taloyhtiöt jätimme kyselyn ulkopuolelle, koska niiden isännöinti hoidetaan Tilitoimisto Valiotilit Oy:ssä. Kahdeksalla yrityksellä on sama yritysjohto, näin ollen lähetimme niille vain yhden kyselyn. Lisäksi jätimme pois sellaiset satunnaiset asiakkaat, joiden toimeksiannot hoidetaan mahdollisesti kerran vuodessa. Kyselyt jaettiin yhteensä 51 asiakkaalle, joista 40 vastasi kyselyyn. Kyselyyn vastanneista asiakkaista viisi palautti lomakkeen käydessään toimistossa. Loput 35 asiakasta lähettivät vastauksensa palautuskuoressa.

### **7.2.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskohteen valinta**

Kvantitatiivista tutkimusta kutsutaan myös määrälliseksi ja tilastolliseksi tutkimukseksi. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tämä edellyttää riittävän suurta otosta. (Heikkilä 2004, 16.) Kyselytutkimuksen etu on sen joustavuus, joka soveltuu moneen tilanteeseen. Tutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, johon valitaan suuri joukko henkilöitä ja kyselyssä voidaan kysyä monenlaisia asioita. Kyselyn etuna on myös sen tehokkuus, joka säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. (Hirsijärvi ym. 2000, 181 - 182.)

Kysely voidaan toteuttaa lomakkeita käyttäen joko postikyselynä tai kontrolloituna kyselynä. Kontrolloitu kysely tarkoittaa sitä, että tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti esim. työpaikoilla tai toimittaa lomakkeet tietyille kohdejoukolle erilaisiin tapahtumiin. Tutkija selostaa kyselyn sisältöä jakaessaan lomakkeita ja vastaajat palauttavat täytettyään ne joko postitse tai sovittuun paikkaan. Toisessa kyselytyypissä tutkija lähettää lomakkeet postitse ja noutaa ne ilmoittamansa ajan kuluttua, jolloin hän voi keskustella vastaajan kanssa tutkimukseen liittyvistä asioista. (Hirsijärvi ym. 2000, 184.)

Kysely on yksi aineiston keräämisen keskeinen menetelmä, joka tarkoittaa sellaisia havainnoinnin ja haastattelun sekä kyselyn muotoja, joissa kerätään aineistoa standardoidusti tietyiltä perusjoukon kohdehenkilöiltä. Standardoituus tarkoittaa sitä, että mikäli vastaajalta halutaan selville jokin taustatieto esim. ikä, sitä on kysyttävä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Hirsijärvi ym. 2000, 180.)

Tutkimustavaksi valittiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistelmä. Tutkimuksen osallistujat valittiin Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakasrekisteristä. Kysely lähetettiin tai annettiin niille asiakkaille, joiden toimeksiannot hoidetaan säännöllisesti kuukausittain tai kahden kuukauden välein. Lomakkeessa käytettiin varsinaisten kysymysten selvittämiseen monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä, joissa esitettiin väittämiä ja vastaaja valitsi niistä itselleen sopivimman vaihtoehdon. Kyselyn teemat olivat palvelun laatu ja hinta, tilitoimiston asiantuntijuus, tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät, tilitoimiston palveluista tiedottaminen sekä Valiotilit Oy:n palvelukokonaisuus. Kvalitatiivisen tutkimuksen osiossa kysymykset esitettiin avoimina kysymyksinä, joissa vastaajalle jätettiin tyhjä tila vastausta varten. Kyselylomake ja saate liitteinä 1 ja 2.

### **7.2.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti**

Tutkimuksissa pyritään arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan tulokset todeta reliabileiksi. Toinen tutkimustulosten arvioinnin kannalta tärkeä käsite on validiteetti, joka tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym. 2000, 213 - 214.)

Reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa liikaa painoa. On hyvä muistaa, mitä varten tutkimus tehdään, se ei tähtää pelkästään virheettömyyteen, vaan sen oikeutus on uusi tieto. Tutkimusmenetelmän valinta tulisi kuitenkin tehdä niin, että se ei olisi virheiden ja vääristymien lopputulos. (Koskinen ym. 2005, 253 - 254.)

Pidämme tutkimusta melko luotettavana ja pätevänä, koska tutkimus tehtiin jo olemassa oleville asiakkaille. Toisaalta tutkimus on helposti toistettavissa ja se oli tarkoituksenmukainen. Uskomme myös, että mikäli joku toinen taho tekisi vastaavan tutkimuksen samalle kohderyhmälle, olisivat vastaukset todennäköisesti samanlaiset. Perusjoukko oli melko pieni, mutta vastausprosenttimme oli korkea, 79 prosenttia, eli reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Kaikkiin kysymyksiin emme saaneet jokaisilta vastauksia, mikä voi osaltaan myös vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Kysymykset pyrimme laatimaan yksiselitteisiksi ja esitimme ne selkeinä asiakokonaisuuksina pääotsikoiden alla. Kysymykset koskivat tilitoimiston palvelun laatua, asiantuntijuutta, tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä ja palveluista tiedottamista sekä tyytyväisyyttä tilitoimiston palvelukokonaisuuteen. Jokaisen pääotsikon alla oli vastustilaa omille kommentteille. Kuitenkin kysymyksen 28 asettelussa oli puutteita, sillä vastaajat olivat ymmärtäneet kysymyksen tarkoittavan Tilitoimisto Valiotilit Oy:n tiedottamista eikä yleistä tilitoimiston tiedottamista ja mainontaa. Kysymys olisi pitänyt muotoilla täsmällisemmin. Pidämme kuitenkin tuloksia riittävän luotettavina eli validina, koska vastausprosenttimme oli suhteellisen korkea. Emme hylänneet yhtään vastauslomaketta, koska kaikkiin vaihtoehtokysymyksiin oli pääasiassa vastattu. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen oli odotetusti vähäisempää.

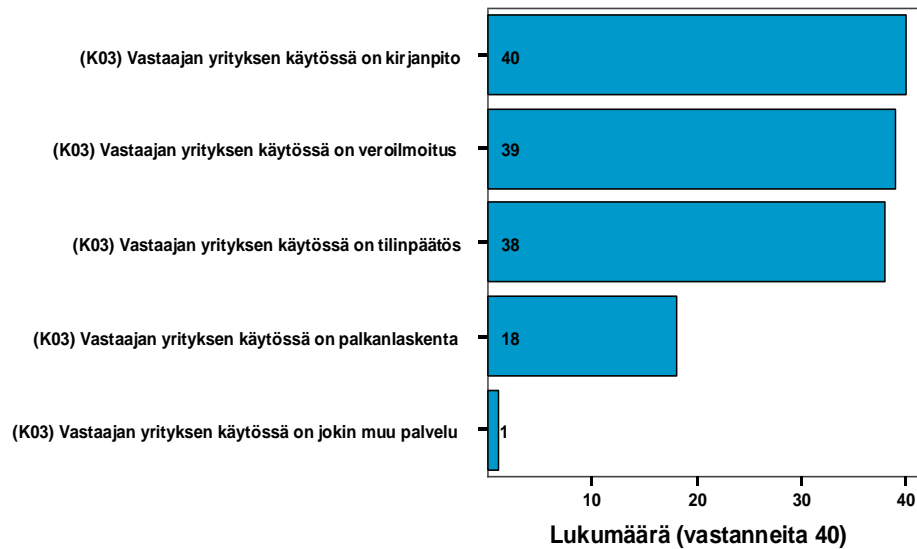
### **7.3 Tutkimustulokset**

Tutkimustuloksia käsitelimme SPSS-ohjelmalla ja teimme niistä yhteenvedon. Saamamme yhteenvedon perusteella analysoimme jokaisen kysymyksen. Pyrimme tuomaan mahdollisimman paljon esille asiakkaiden kommentteja. Aineiston analysoinnissa tuotimme yhteenvetoja ja graafisia esityksiä.

Kyselylomakkeen alussa kysyimme vastaajien taustatietoja eli vastaajan sukupuolta ja ikää sekä tällä hetkellä käytössä olevia tilitoimistopalveluja (liite 3, taulukot 1 - 3). Vastaajista 27,5 prosenttia (11 kpl) oli naisia ja 72,5 prosenttia (29 kpl) miehiä. Suurin osa vastaajista oli iältään 45 - 55-vuotiaita, eli heitä oli 17 kappaletta. Seuraavaksi eniten vastaajia oli ikäryhmistä 35 - 44-vuotiaita sekä 55-vuotiaita ja sen yli, molemmissa ryhmissä yhdeksän kappaletta. Vähiten vastauksia saimme nuorten yrittäjien ryhmästä. Saimme viisi kappaletta vastauksia 25 - 34-vuotiailta ja sitä nuoremmilta emme lainkaan.

Kuten kuvioista 5 näkyy (liite 3, taulukko 3), Tilitoimisto Valiotilit Oy:n palveluista kirjanpitolpalveluja käytti 40 kappaletta, tilinpäätöksiä 38 kappaletta ja veroilmoituksia 39 kappaletta sekä palkkalaskentaa 18 kappaletta. Kirjanpitolpalveluja käyttivät siis kaikki vastanneet. Tilinpäätöksiä ja veroilmoituksia ilmoitettiin vähemmän kuin kirjanpitolpalveluja, kuitenkin käytännössä tilitoimisto laatii ne kaikille kirjanpitolpalveluja käyttäville asiakkaille. Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakkaista suurin osa on pienyri-

tyksiä, joilla ei ole palkattua henkilökuntaa. Tästä johtuen palkkalaskennan palveluja käyttää noin puolet asiakkaista.



**KUVIO 5. Palvelujen käytön jakauma**

Väittäminä esitetyt kysymykset toteutimme neliportaisella asteikolla, jossa 4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä. Jätimme tarkoituksella pois ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon, koska se ei anna minkäänlaista vastausta ja vääristää tutkimuksen tulosta. Vastaajan on myös liian helppo kuitata ”vaikeat” kysymykset tällä vaihtoehdolla. Esittelimme avointen kysymysten vastaukset väittämäkysymysten jälkeen.

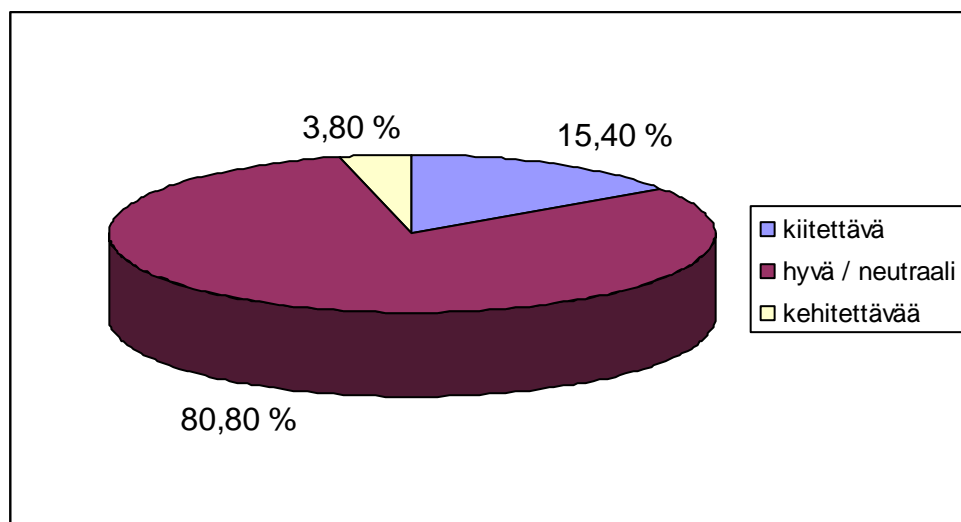
#### *Palvelun laatu ja hinta*

Palvelun laadusta kysyimme sen ystävällisyyttä, riipeyttä ja luottamuksellisuutta. Palvelun voidaan sanoa olevan erittäin *ystävällistä* ja *luottamuksellista*. Molemmista väittämistä 92,5 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 7,5 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Asiakkaista 77,5 prosenttia oli täysin samaa mieltä palvelun *riipeydestä*, 20 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä ja 2,5 prosenttia jokseenkin eri mieltä. Väittäminen ”saamani palvelu on mielestäni kallista” jakoi mielipiteitä. Asiakkaista 12,8 prosenttia vastasi olevansa täysin samaa mieltä, 28,2 prosenttia jokseenkin samaa mieltä ja 38,5 prosenttia jokseenkin eri mieltä sekä 20,5 prosenttia täysin eri mieltä. Kysymykseen ”tapaamisiin on varattu riittävästi aikaa”, 77,5 prosenttia oli täysin samaa



mieltä, 20 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Ainoastaan 2,5 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Yhteistyötä kirjanpitäjän kanssa sujuvana piti vastaajista 80 prosenttia ja loput 20 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä (liite 3, taulukot 4 - 9).

Edellä esitettyjen väittämien lisäksi asiakkailta kysyttiin sanallista mielipidettä tilitoimiston asiakaspalvelusta. Tähän kohtaan vastasi 26 henkilöä, eli 65 prosenttia kaikista vastaajista. Tyypillisiä kommentteja olivat: ”olen saanut asiantuntevaa palvelua, saamamme palvelu on hyvää sekä palvelu on ystävällistä, vaivatonta ja on helppo asioida” (kuvio 6; liite 4, kysymys 10). Jaoinme vastaukset kolmeen ryhmään: positiivinen, neutraali ja kehitettävää. Kuten kuvioista 6 näkyy yli 80 prosenttia pitää Valiotilit Oy:n asiakaspalvelua hyvänä. Yli 15 prosentin mielestä palvelu on kiitettävää ja alle neljän prosentin mielestä siinä olisi kehitettävää.



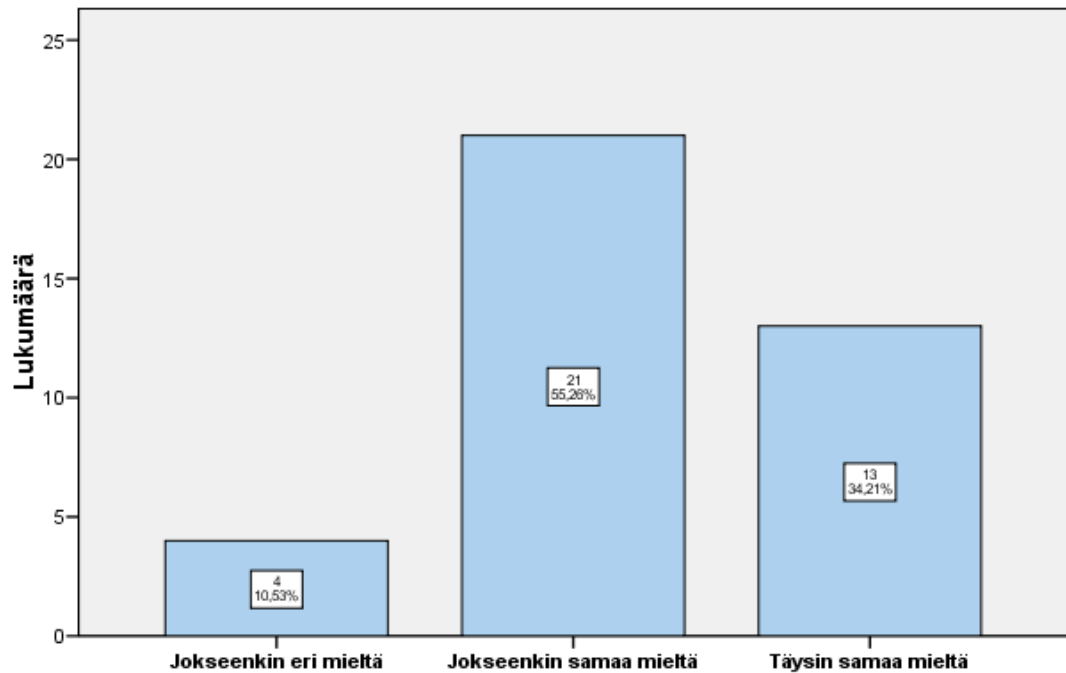
**KUVIO 6. Asiakaspalvelun mielipiteiden jakauma**

#### *Tilitoimiston asiantuntijuus*

Asiantuntijuutta pyydettiin arvioimaan kirjanpitäjän ammattitaidon ja ajantasaisen tiedon perusteella. Luottamus kirjanpitäjän ammattitaitoon koettiin korkeaksi. Vastaajista 90 prosenttia oli kirjanpitäjän *ammattitaidosta* täysin samaa mieltä ja 10 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. *Ajantasaisen tiedon* saatavuudesta mielipiteet jakautuivat siten, että 56,8 prosenttia oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 43,2 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Kysymykseen ”Käännyn aina taloushallinnon asioissa

kirjanpitäjän puoleen”, kuviosta 7 ilmenee, että vastauksista vain noin 10 prosenttia oli joksinkin eri mieltä. Loput noin 90 prosenttia olivat täysin tai joksinkin samaa mieltä (kuvio 7; liite 3, taulukot 11 - 13).

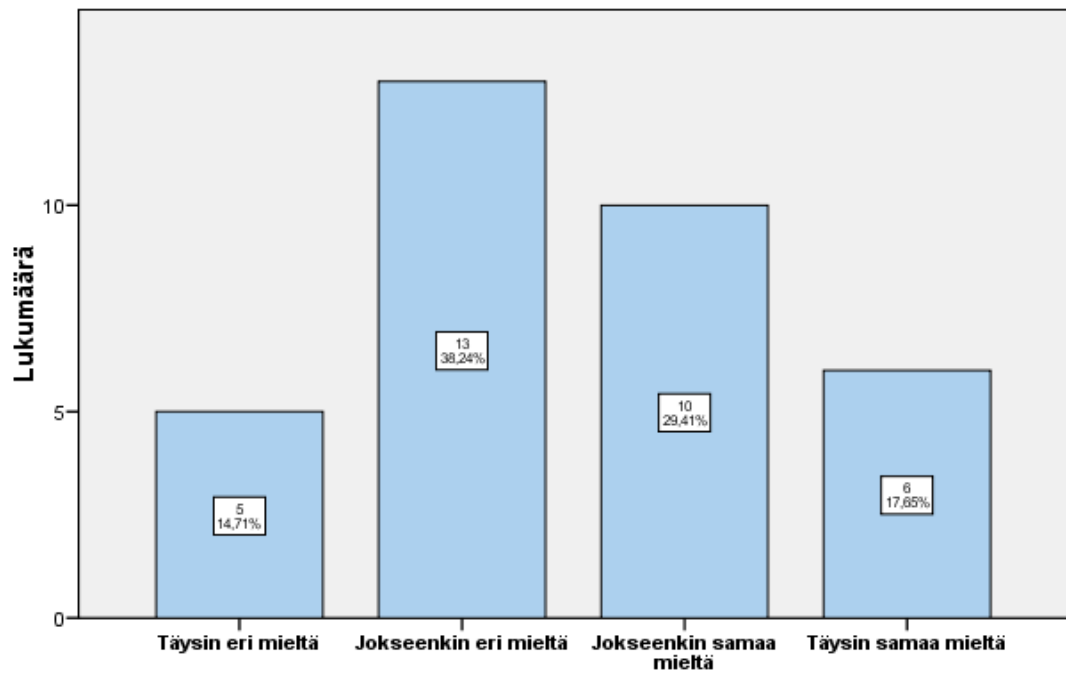
#### Vastaaja kääntyy taloushallinnon asioissa aina kirjanpitäjän puoleen



**KUVIO 7. Kirjanpitäjän puoleen kääntyminen**

Tilitoimiston asiantuntijuutta selvitettiin myös tilitoimistopalvelujen sekä sähköisten palvelujen tarpeiden perusteella. Vastaajista 97,5 prosenttia oli täysin tai joksinkin samaa mieltä siitä, että tarjotut tilitoimistopalvelut kattavat heidän tämän hetken tarpeensa. Kuten kuviosta 8 käy ilmi, sähköisen palvelun tarve puolestaan jakaa mielipiteet. Yli puolet (53 %) vastanneista ei kokenut sähköisiä palveluja tarpeellisiksi. Kuitenkin 47 prosenttia ajatteli sähköisten palvelujen tarpeen ajankohtaiseksi (kuvio 8; liite 3, taulukot 14 - 15).

### Sähköisen palvelun tarve on ajankohtainen



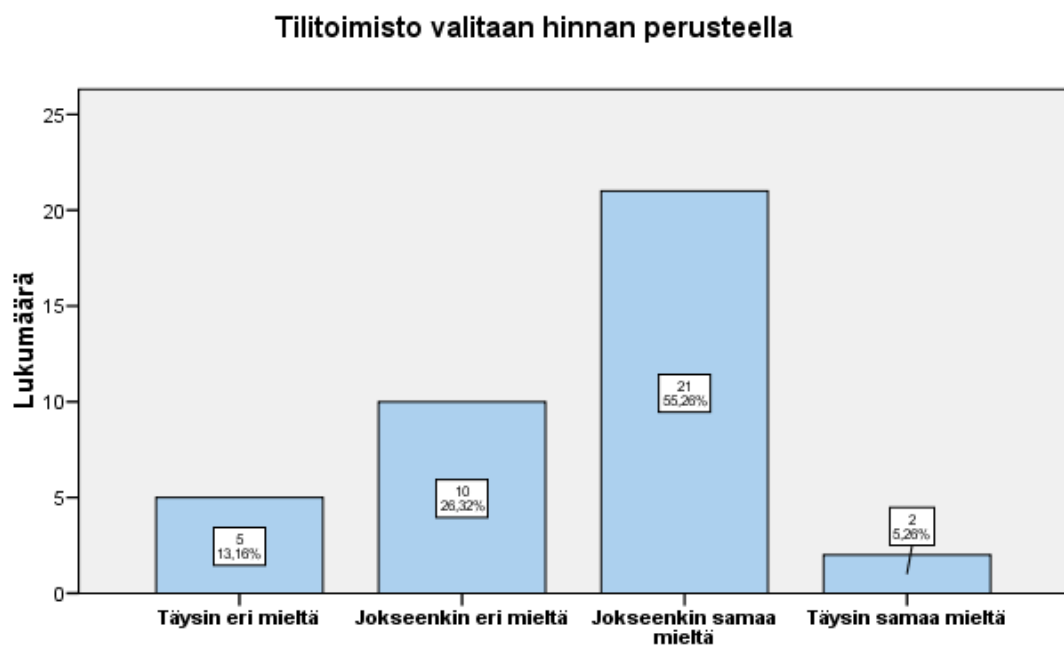
**KUVIO 8. Sähköisen palvelun tarve**

Halusimme selvittää myös mitkä muut tilitoimistopalvelut koetaan tarpeellisiksi. Vastauksia saimme vain kymmeneltä henkilöltä. Heistä kahdeksan koki, *ettei muille palveluille ollut tarvetta*. Yhden mielestä *sähköisiä palveluja olisi syytä kehittää* ja yksi halusi toimiston *tiedottavan ajoissa esimerkiksi tarvittavista papereista, vero- ja muista ilmoituksista*. Kysymyksessä 17 tiedustelimme mielipidettä Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiantuntijuudesta. Vastausprosentti oli 60, eli 24 henkilöä. Palvelua piti asiantuntevana 23 vastaajaa, joiden kommentteina olivat muun muassa ”asiantuntevaa palvelua, hyvä ammattiosaaminen, seuraavat hyvin alankehitystä sekä jatkuva koulutus takaa asiantuntemuksen”. Yhden vastaajan mielestä palvelu oli kohtalaista ja hän ei selventänyt vastaustaan sen enempää (liite 4, kysymykset 16 - 17).

#### *Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät*

Jaottelimme tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä *hinnan, maineen, ammattitaidon* ja *koon* perusteella. Kuten kuviosta 9 näkyy, ihmiset arvostavat erilaisia asioita tilitoimiston valinnassa. Hinta on suurimmalle osalle asiakkaista tärkeä tekijä myös

tilitoimiston valinnassa. Kuitenkin noin 13 prosentille hinnalla ei ollut merkitystä. Tilitoimiston maineella puolestaan on merkittävä vaikutus toimiston valinnassa. Vastajista reilut 85 prosenttia oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä asiasta. Myös ammattitaitoa arvostetaan. Kaikki kyselyyn vastanneet ovat tästä asiasta vähintään jokseenkin samaa mieltä (27 %) ja 73 prosenttia oli täysin samaa mieltä (liite 3, taulukot 18 - 20).



**KUVIO 9. Hinnan merkitys tilitoimiston valintaperusteena**

Toimiston pienuudella ja suuruudella ei näyttäisi olevan kovin suurta merkitystä tilitoimiston valinnassa (liite 3, taulukko 21). Tutkimuksen tuloksen mukaan 40 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä ja noin 43 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että tilitoimiston koko vaikuttaisi sen valintaan. Kysyimme myös tutun suositusten tärkeyttä asiaan. Tulos osoitti, että enemmistölle tutun suosituksella on suuri merkitys noin 72 prosenttia (liite 3, taulukko 22). Huomioitavaa on kuitenkin se, että 16,7 prosenttia vastaajista oli asiasta täysin eri mieltä. Lopuksi selvitimme avoimella kysymyksellä tilitoimiston valintaan liittyviä muita tärkeitä tekijöitä. Vastajat pitivät tärkeinä muun muassa *luotettavuutta, asiakas ystävällisyyttä, henkilökemioiden toimivuutta, asioiden hoitamista ripeästi ja sovittuna aikana, sijaintia ja parkkipaikkojen saatavuutta sekä neuvontaa* (liite 4, kysymys 23).

Kysymyksessä *oletteko käyttäneet tai käyttäisittekö seuraavien tahojen vinkkejä ja suosituksia tilitoimistoa valitessanne?* Vaihtoehtoina olivat *Uusyrittäjäkeskus Dynamo, Finnvera, TE-keskus, verottaja, en ole käyttänyt* sekä *muu, mikä*. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti keskustelleensa tilitoimiston valinnasta TE-keskuksen ja verottajan kanssa. Muina suosittelijoina mainittiin useasti tuttava (liite 3, taulukko 24). Jatkoksi tähän kysyimme avoimella kysymyksellä Valiotilit Oy:n valintaan vaikuttavia seikkoja. Saimme vastaukset 32 asiakkaalta ja perusteluina olivat tuttavan suositus (35 %), asiakkaana olo jo edellisellä tilitoimiston omistajalla (28 %), yrityksestä ja sen henkilöistä oli luotettava kuva (22 %), edullisin tarjous (9 %), sattuma (3 %) sekä sijainti (3 %) (liite 4, kysymys 25).

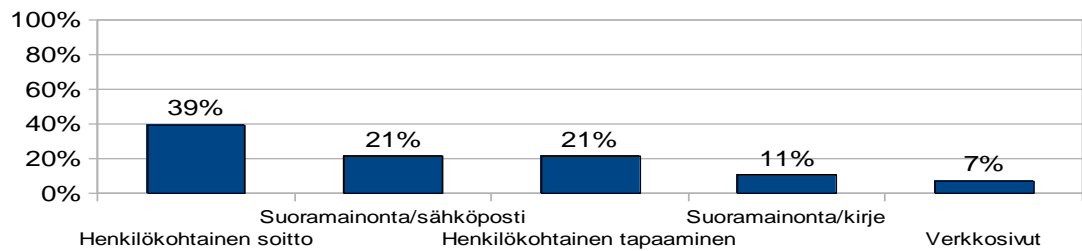
#### *Tilitoimiston palveluista tiedottaminen*

Asiakkailta kysyttiin *parhaita* keinoja tiedottaa tilitoimiston palveluista. Vaihtoehtoista asiakkaiden valinnat jakaantuivat seuraavasti:

- henkilökohtainen soitto 60,50 % (23 kpl)
- suoramainonta /sähköposti 50 % (19)
- henkilökohtainen tapaaminen 47,4 % (18)
- suoramainonta / kirje 42,1 % (16)
- verkkosivut 15,8 % (6)
- puhelinluettelon keltaiset sivut 7,9 % (3)
- verkkomainonta 5,3 % (2)
- lehti-ilmoitus / ammattilehti 2,6 % (1)
- lehti-ilmoitus / paikallislehti 2,6 % (1)

Vaihtoehdot puhelinluettelon rivi-ilmoitus, ulkomainonta ja muu eivät saaneet yhtään kannatusta (liite 3, kysymys 26). Kysymyksellä 27 yritimme saada selville *tärkeimmän* tavan tiedottaa tilitoimiston palveluista. Kuten alla olevasta kuviosta 10 näkyy, tärkeimpänä tiedotustapana pidettiin henkilökohtaista soittoa (39 %). Molemmat, sekä suoramainonta/sähköposti että henkilökohtainen tapaaminen olivat noin 20 prosentin mielestä tärkeimmät tiedotustavat. Suoramainontaa/ kirjettä kannatti yli 11 prosenttia

ja verkkosivuja seitsemän prosenttia. Muita vaihtoehtoja ei kannatettu (liite 4, kysymys 27).



### KUVIO 10. Tilitoimistopalvelujen tärkein tiedotustapa

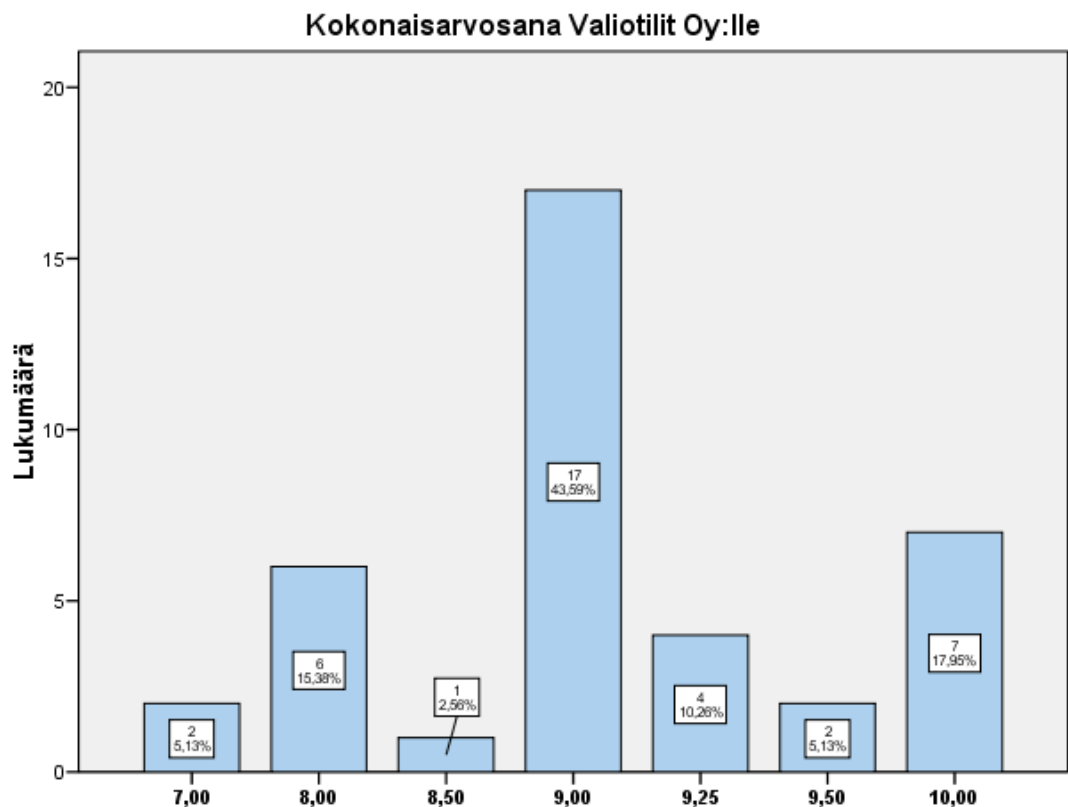
Kysymykseen 28 tilitoimiston tiedottamisesta ja mainonnasta yleensä, saimme vastauksiksi ”melko hyvää”, ”hyvin otetaan yhteyttä”, ”heikkoa”, ”ei ole ollut” ja ”tilitoimiston logo saisi näkyä enemmän”. Tähän kysymykseen vastauksia tuli 20 kappaletta. Vastaukset olivat meille hieman yllätys, koska tarkoituksemme oli selvittää vastaajien käsitystä tilitoimiston tiedottamisesta ja mainonnasta yleisellä tasolla. Seuraavassa kysymyksessä tarkoituksemme oli tarkentaa Tilitoimisto Valiotilit Oy:n onnistumista lainsäädännön ynnä muiden asioiden tiedottamisessa. Vastajaat ovat käsittäneet kysymykset eri tavoin, kuin mitä me niillä haimme. Molempiin kysymyksiin sekä 28 että 29, saimme vastauksen Valiotilit Oy:n omasta tiedottamisesta. Lopuksi kysyimme Tilitoimisto Valiotilit Oy:n tiedottamisen kehittämistä. Vastauksia tuli vain yhdeksän kappaletta (23 %). Neljän mielestä tiedottaminen toimii hyvin ja kolme haluaisi enemmän yhteydenpitoa sähköpostitse. Myös tiedottamisen lisääminen ja kirjalliset ilmoitukset muutoksista nousivat esiin (liite 4, kysymykset 28 - 30).

#### *Tilitoimisto Valiotilit Oy:n palvelukokonaisuus*

Palvelukokonaisuutta arvioitiin asteikolla 1 – 4, jossa 4 = erittäin tyytyväinen, 3 = melko tyytyväinen, 2 = melko tyytymätön ja 1 = erittäin tyytymätön. Valiotilit Oy:n asiakkaat ovat saamaansa palvelukokonaisuuteen tyytyväisiä. Asiakkaista 67,5 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä ja loput 32,5 prosenttia melko tyytyväisiä (liite 3, kysymys 31). Tarkensimme vielä avoimilla kysymyksillä erityisesti tyytyväisyyttä ja eniten tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Tyytyväisiä oltiin muun muassa *asiantunteemukseen ja ammattitaitoon, ystävällisyyteen ja palvelualltiuteen, joustavuuteen ja luotettavuuteen, henkilökohtaiseen palveluun ja neuvontaan sekä asialliseen ja iloiseen*

palveluun. Tyytymättömyyttä aiheutti eniten *tulkinnanvaraisuus, tiedottaminen ja palvelun hinta* (liite 4, kysymykset 32 - 33).

Kyselyn lopuksi pyysimme asiakkaita antamaan kokonaisarvosanan Tilitoimisto Valiotilit Oy:lle kouluasteikolla 4 - 10. Vain yksi vastaaja jätti arvosanan antamatta. Arvosanat jakautuivat välille 7 – 10. Kuten alla olevasta kuviosta käy ilmi, eniten vastauksia annettiin numerolle yhdeksän ja toiseksi eniten numerolle kymmenen. Keskiarvoksi Tilitoimisto Valiotilit Oy sai 8,96 (liite 3, kysymys 34). Kaiken kaikkiaan asiakkaat arvioivat Tilitoimisto Valiotilit Oy:n palvelun laadun korkeaksi ja yritys voikin olla ylpeä saamastaan palautteesta.



**KUVIO 11. Tilitoimisto Valiotilit Oy:n saama kokonaisarvosana**

#### 7.4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työmme tavoitteena oli selvittää ja kehittää Tilitoimisto Valiotilit Oy:n palvelujen laatua ja asiakastyytyväisyyttä sekä etsiä markkinoinnin keinoja uusasiakashankintaan. Näitä asioita selvitimme asiakaskyselyn avulla. Mielestämme saimme asiakaskyselyllä

hyvän käsityksen Tilitoimisto Valiotilit Oy:n palvelun laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Tässä luvussa käsittelemme tutkimustuloksia yhteenvetona kysymysteemoittain.

### *Palvelun laatu ja hinta*

Vahvuuksina palvelun laadussa olivat ystävällisyys, toiminnan riipeys ja luottamuksellisuus. Yhteistyön sujuminen kirjanpitäjän kanssa koettiin sujuvaksi ja myös tapaamiin oli varattu riittävästi aikaa. Hinta jakaa mielipiteitä myös tällä alalla. Tutkimuksesta on mielenkiintoista huomata, että vaikka joidenkin mielestä tilitoimiston palvelu on kallista ja edullinen hinta on ollut heille tärkeä kriteeri tilitoimistoa valittaessa, ei toisille hinnalla ole sanottavaa merkitystä.

Taloushallinto koetaan monesti välttämättömäksi pahaksi, mikä palvelee vain verottajan tarpeita. Varsinkin pienyrittäjät eivät koe tarvitsevänsä taloushallinnon numerotietoja, vaan heille riittää talouden seurannaksi oma ”mutu”. Tämä voi olla yksi syy siihen, että palvelun hinta jakaa mielipiteitä. Monet pienyritykset kokevat useimmiten kaikki ylimääräiset maksut ja hinnankorotukset taloudellisiksi rasitteiksi, joista ei koidu heille vastaavaa hyötyä. Suuremmat yritykset haluavat sekä vaativat monipuolista tietotaitoa ja ovat myös siitä valmiit maksamaan.

Tutkimuksessa tuli esille asiakkaan ja tilitoimiston välinen luottamuksen tärkeys, mikä kirjallisuudessa mainitaan myös yhdeksi laadukkaan palvelun kriteeriksi. Luottamukseen vaikuttavat osittain myös joustavuus, lähestyttävyyys ja asioiden sujuva hoituminen. Hyvät henkilökemiat synnyttävät myös luottamusta, joten asiakkaan ensitapaamisella on merkittävä rooli asiakassuhteen alkamiselle. Yhteenvetona voidaan todeta, että tilitoimiston henkilöstön tulee panostaa kiireisinäkin aikoina positiivisuuteen asiakaskontakteissa.

Tilitoimiston laatujärjestelmällä tai ulkopuolisen tahon hyväksynnällä ja valvonnalla ei liene kovin suurta merkitystä asiakkaalle. Kyselyyn vastanneet asiakkaat tietävät, että Valiotilit Oy:llä ei ole käytössä laatujärjestelmää eikä tilitoimistoa ole auktorisoitu, siitä huolimatta he ovat arvioineet palvelun laadun melko korkeaksi. Näin ollen asiakkaan kokema palvelun laatu syntyy kirjanpitäjän ammattitaidosta ja luottamuksellisesta suhteesta tilitoimistoon.



### *Tilitoimiston asiantuntijuus*

Vastausten perusteella kirjanpitäjän ammattitaito on tilitoimiston vahvuus ja samasta syystä asiakkaat kääntyvät useimmiten taloushallinnon asioissa oman kirjanpitäjän puoleen. Kuitenkin osa asiakkaista kysyy mielellään samaa asiaa monilta eri tahoilta saadakseen mieleisensä vastauksen. Tilitoimiston henkilöstön koetaan antavan ajantasaista tietoa ja palvelutarjonta koetaan riittäväksi. Noin puolet vastaajista pitää sähköisen palvelun tarvetta ajankohtaisena ja vajaa puolet ei koe tarvitsevansa tällä hetkellä sähköisiä palveluja. On selvää, että sähköiset palvelut tulevat lähes pakollisiksi jo verottajan vaatimuksesta lähitulevaisuudessa.

Teoriaosuudessa korostettiin ammattitaidon ja kokemuksen merkitystä. Myös tutkimustuloksemme tuki tätä väitettä, sillä suurin osa vastaajista piti saamaansa palvelua asiantuntevana. Tilitoimistohenkilöstön tulee jatkossakin panostaa ajantasakoulutukseen, sillä asiakkaat odottavat kirjanpitäjän tuntevan uusimmat lait ja säädökset. Asiakkaalle hyvä laadun tae on kirjanpitäjän KLT-tutkinto, sillä se varmistaa pakollisen ammatin vaatiman ylläpitokoulutuksen.

### *Tilitoimiston valintaan vaikuttavat tekijät*

Asiakkaille tilitoimiston valintaan vaikuttavat eniten tilitoimiston maine ja henkilöstön ammattitaito. Merkittävänä tekijänä asiakkaat pitävät myös tuttavan suositusta, sen sijaan vähemmän vaikuttavina tekijöinä pidetään toimiston kokoa ja palvelujen hintoja.

Kyselytutkimuksemme vahvisti teoriaosuudessa esiin tulleita faktoja asiantuntijayritysten markkinoinnista. Tutkimuksessa nousivat voimakkaasti esiin henkilökohtaisen asiakaspalvelun sekä suositusten ja tunnettuuden merkitykset. Asiakaspalvelussa korostuu luotettavuus, mutta myös ystävällisyys, nopeus ja henkilökemiat. Suosituksia voi saada, kun hoitaa työnsä hyvin. Myös tunnettuutta tulee hyvin tehdystä työstä ja ajan kanssa. Hyvällä asiakaspalvelulla voidaan kuitenkin edesauttaa tunnettuutta sekä saada suosittelijoita.

### *Tilitoimistopalveluista tiedottaminen*

Osa vastaajista piti tilitoimiston tiedottamista riittävänä ja oli tyytyväinen tiedottamiseen. Osa asiakkaista haluaisi enemmän ajantasaista tiedottamista lähinnä sähköpostitse. Perinteinen mainonta ei ole paras markkinointikeino tilitoimistoalalla. Yrityksen on kuitenkin oltava helposti löydettävissä. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen tietojen löytymistä alueellisista puhelinluetteloista sekä netistä. Toki fyysisellä sijainnillaakin on edelleen tärkeä merkitys. Niin tilitoimisto-, kuin muillakin asiantuntija-aloilla korostuu henkilökohtainen kanssakäyminen, joten mainostamisen keinoista parhaimmaksi nousee suoramainonta. Hyviä keinoja hoitaa tilitoimiston mainontaa ja tiedottamista ovat henkilökohtaiset tapaamiset tai yhteydenotot puhelimitse sekä sähköposti ja kirje. Kyselyn tuloksien perusteella Tilitoimisto Valiotilit Oy:n kannattaa panostaa tiedottamiseen.

### *Palvelukokonaisuus*

Kaikki neljäkymmentä vastannutta yritystä ovat tyytyväisiä Valiotilit Oy:n palveluun kokonaisuutena. He ovat erityisen tyytyväisiä samaansa asiakaspalveluun, ammattitaitoon, palvelualltiuteen, joustavuuteen, asioiden ripeään käsittelyyn ja neuvontaan sekä luotettavuuteen. Muutamalle asiakkaalle tyytymättömyyttä aiheuttaa jonkin verran tulkinnanvaraisuudet muun muassa lainsäädännön soveltaminen esimerkiksi kirjanpitoon ja hinta sekä asioista tiedottaminen. Tyytyväisyyttä kuvaa tilitoimistolle annetun kokonaisarvosanan keskiarvo 8,96.

## **8 KEHITTÄMISSUUNNITELMAT**

Tutkimustuloksemme osoitti asiakastyytyväisyyden olevan kokonaisuudessaan korkealla tasolla. Tilitoimisto Valiotilit Oy:n ammatillinen osaaminen on vankkaa ja asiakaspalvelu saa kiitosta. Henkilökunta pitää itseään ajan tasalla ja kouluttautuu säännöllisesti. Kuitenkin tutkimustuloksia analysoidessamme havaitsimme joitakin Tilitoimisto Valiotilit Oy:n toimintaan liittyviä kehittämiskohteita, jotka osin tulevat asiakaspalautteesta ja osin opinnäytetyön teoriaosuudesta. Kehittämisehdotuksia löytyy tilitoimistopalvelujen laadun parantamisessa ja markkinoinnissa.

## 8.1 Tilitoimistopalvelut

Saadun palautteen mukaan joidenkin asiakkaiden mielestä *tiedottamista tulisi lisätä*. Asiakkaat kaipaavat enemmän ajantasaista tietoa muuttuneista vero ja muista heidän toimintaansa liittyvistä asioista. Tilitoimiston tulee jatkossa laatia esimerkiksi neljännesvuosittain asiakastiedote, johon on koottuna kaikki merkittävät asiat ja asiakkaita koskevat muutokset. Tiedotteen sisältö tulee laatia asiakkaan ymmärtämään muotoon ja riittävän lyhyesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tilitoimisto voi harvoin käyttää suoraan viranomaistiedotteita. Tiedotteen toimittaminen asiakkaalle tapahtuu asiakkaasta riippuen joko sähköpostitse tai kirjeellä. Tämän opinnäytetyön tekemisen aikana tilitoimisto on jo aloittanut tiedottamisen lisäämisen. Lokakuussa toteutettu tiedote koskee vuoden 2010 alussa voimaan tulevaa uutta verotilijärjestelmää. Asiakkailta tiedote sai positiivisen palautteen.

Tilitoimisto Valiotilit Oy:n tulee pohtia toimistonsa *auktorisointia* ja siitä saatavia hyötyjä. Mikkelin talousalueen suurimmat tilitoimistot ovat auktorisoituja, joten tästä syystä sillä saattaisi olla asiakkaiden uushankinnassa painoarvoa. Auktorisointi toisi tilitoimiston nykyiseen toimintaan verrattuna muutoksia dokumentointiin ja lisäksi työn laadun tasaisuutta sekä yhdenmukaisempia toimintatapoja. Dokumentoinnin muutos näkyisi muun muassa asiakkaan tositeaineiston vastaanottamisessa ja luovuttamisessa siten, että ne kirjattaisiin ylös. Taloushallintoliitto ry:n tarkastuksilla valvotaisiin palvelujen laadun tasaisuutta ja toimintatapoja.

Tilitoimiston sisäisenä kehittämiskohteena voisi olla ajoittainen *töiden kierrätys*. Tämä tarkoittaisi käytännössä asiakasyritysten kirjanpidon ja palkanlaskennan kierrättämistä silloin tällöin kirjanpitäjältä toiselle. Tällä menettelyllä saataisiin eliminoitua mahdollisia toistuvia virheitä ja kenties luotua uusia tehokkaampia työtapoja. Lisäksi tämä toisi tilitoimiston sisäiseen toimintaan joustavuutta, koska kirjanpitäjät tuntisivat paremmin toistensa asiakkaat. Työkierto ei tarkoittaisi asiakkaalle oman kirjanpitäjän vaihtumista.

Toisena kehittämiskohteena olisivat *säännölliset viikkopalaverit*, toteutettuna esimerkiksi perjantaisin. Palaverissä käytäisiin läpi viikon aikana esiin tulleet merkittävät

asiakkaiden asiat ja mahdolliset ongelmat. Samalla käsiteltäisiin mahdolliset tulevat viranomais- ja ohjelmistomuutokset. Näiden palaverien tarkoituksena olisi saada yhtenevät tiedot ja toimintatavat jokaiselle kirjanpitäjälle sekä helpottaa yksittäisen kirjanpitäjän päätöksentekoa ongelmatilanteissa. Palaverien dokumentoinnilla puolestaan helpotetaan päätöksentekoa vastaavien ongelmien tullessa esiin myöhemmin.

Tilitoimiston peruspalvelujen lisäksi henkilöstön tulisi kouluttautua vaativampiin yrityselämän *konsultointitehtäviin*, kuten erilaisten yritysjärjestelyjen hoitamiseen. Tällä tavoin saataisiin toimiston imagoa nostettua ja asiakkaat saisivat tarvittaessa myös tämän palvelun samasta toimistosta, eikä heidän tarvitsisi hakea palvelua ulkopuoliselta asiantuntijalta.

## 8.2 Markkinointikeinot

Perinteinen mainonta ja markkinointi sopivat huonosti tilitoimistoalalle. Siksi Tilitoimisto Valiotilit Oy:n kannattaisi panostaa erityisesti yrityksen *tunnetuksi tekemiseen* ja *imagon vahvistamiseen*. Tämä tarkoittaa esimerkiksi osallistumista erilaisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin, joissa tilitoimisto voisi hoitaa myös *suhdetoimintaansa*. Samalla edesautettaisiin *verkostojen luomista eri sidosryhmien kanssa*. Käytännössä suhdetoimintaan panostaminen olisi helppoa aloittaa aktivoimalla Tilitoimisto Valiotilit Oy:n toimintaa Etelä-Savon yrittäjissä. Suhdetoimintaa voisi jatkaa myös työajan ja työpäivän ulkopuolella. Sen ei aina tarvitse olla virallista edustamista, vaan vaikkapa talkoisiin tai varainhankintakeräyksiin osallistumista jonkin halutun asian tai tahon hyväksi.

Fyysisillä puitteilla luodaan vaikutelmaa ammattitaidosta ja luotettavuudesta. Osana imagon kirkastamista Tilitoimisto Valiotilit Oy voisi miettiä toimitilojensa ja logonsa ”raikastamista”. Molemmat asiat ovat kyllä mietittyjä ja periaatteessa kunnossa, mutta molempia voisi hieman päivittää. Samalla päivitetäisiin tietenkin kaikki yrityksen lomakkeet ynnä muu vastaava materiaali. Hyvä ajankohta tähän voisi olla silloin, kun yritys ottaa sähköiset taloushallinnon palvelut käyttöönsä. Viimeistään tällöin pitäisi tilitoimiston saada myös omat verkkosivut käyttöön. Verkkosivuilla voisi olla asiakaslista tai yhden merkittävän asiakkaan esittely heidän luvallaan. Verkossa kannattaa satsata myös löydettävyyteen, joten hakukonemarkkinointia kannattaa harkita vakavasti. Nämä kaikki uudistukset tukevat tietyllä tavalla toisiaan ja tähän yhteyteen voisi

hyvin ajatella joitakin markkinointitoimenpiteitä. Tilitoimisto voisi järjestää muutosten kunniaksi avajaiset tai vastaavan tapahtuman. Tapahtumaa ja muutoksia voisi mainostaa yrityksen nettisivuilla sekä suoramainoskirjeillä ja sähköpostilla yrityksen haluamille kohderyhmille, jopa paikallislehti-ilmoitus voisi tässä tapauksessa olla paikallaan!

Pienen tilitoimiston resurssit ovat rajalliset ja varsinaisia asiakkaan sitoutusohjelmia ei alalla käytetä, Tilitoimisto Valiotilit Oy voisi kuitenkin miettiä uusia tapoja asiakaidensa huomioimiseen. Yritys voisi esimerkiksi ideoida joulun ”glögiviikon” tapaista tapahtumaa kevääseen tai syksyyn ja ottaa joitakin keinoja käyttöön pitkäaikaisten asiakassuhteiden huomioimisessa.

Uusia asiakkaita hankittaessa olisi hyödyllistä yrittää löytää sellaisia yrityksiä, jotka eivät tee valintojaan liiaksi hinnan perusteella. Luultavasti tällaiset asiakkaat toisivat tullessaan myös tunnettuutta ja voimistaisivat tilitoimiston imagoa. Tilitoimisto Valiotilit Oy voisi miettiä myös sitä, haluaako se profiloitua jonkin tietyn taloushallinnon osa-alueen asiantuntijaksi ja panostaa osaamistaan siihen suuntaan. Kuten Ahrnell ja Nicou kirjoittavat, tällaisen korkean erikoisosaamisen avulla toimiston vetovoima lisääntyisi entisestään. Samalla myös hinnan merkitys kilpailukeinona pienenesi.

Asiantuntija-aloilla korostuu henkilökohtaisen kanssakäymisen merkitys. Luottamus sekä vuorovaikutus asiakkaan ja palvelun tarjoajan välillä ovat ensiarvoisen tärkeitä. Tilitoimisto Valiotilit Oy:n, kuten muidenkin asiantuntijaorganisaatioiden markkinointi lähtee suurelta osin sen henkilöstöstä. Vaikka toimisto on pieni, se voisi tarkistaa ja yhdenmukaistaa toimintatapojaan asiakassuhteidensa eri vaiheissa ja pohtia olisiko asiakassuhteita mahdollisuus lujittaa vielä nykyistäkin enemmän. Ennakkoluuloton suhtautuminen oman alan ulkopuolisiin koulutuksiin esimerkiksi myynti- ja asiakaspalvelun sektorilla voisi olla yksi keino saada uutta näkemystä asiakaspalveluun, sillä asiantuntija-aloilla työskentely on erittäin vaikeaa myyntityötä.

## 9 POHDINTA

Tutkimustulokset vahvistivat teoriassa esitettyä käsitystä siitä, että asiantuntijapalveluissa korostuu ammattitaidon, luotettavuuden ja joustavuuden merkitys. Ammattitaidon ylläpitämisessä tärkeä tekijä on teoriassa esiin tullut henkilöstön koulutus. Kuten teoriasta käy ilmi auktorisointi liittyy kiinteänä osana tilitoimiston laatuun ja laadun valvontaan sekä saattaa olla olennainen kriteeri uusasiakashankinnassa. Vaikka jätimme perustellusti auktorisointiin liittyvät kysymykset pois, olisi asiaa näin jälkikäteen ajateltuna pitänyt ehdottomasti kysyä.

Löysimme muutamia konkreettisia markkinoinnin keinoja tilitoimiston käyttöön, vaikka tämäkin tutkimus vahvisti osaltaan käsitystä alan konservatiivisuudesta ja markkinoinnin vaikeudesta alalla. Kilpailukeinoista tilitoimistoalalla korostuu palvelu, eli mitä monipuolisempia palveluja tai syvällisempää ammattitaitoa yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle, sitä suurempi on kilpailuetu. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön erikoisosaamista tilitoimiston lisäpalveluissa esimerkiksi yritysjärjestelyissä. Hinta jakaa mielipiteitä. Hinnalla ei ole suurta merkitystä niille, jotka arvostavat palvelun laatua. Asiakkaat, jotka haluavat vain peruspalvelua eivät ole valmiit maksamaan korkeaa hintaa ja valitsevat sen palvelun mikä heille on edullisin. Myös hyvän saatavuuden merkitys tuli esille tutkimuksessamme ja vahvisti teorian tietoa. Hyvän sijainnin lisäksi Tilitoimisto Valiotilit Oy:n normaaliin palveluun kuuluvat käynnit asiakkaan luona. Esimerkiksi palkkojen maksatus tehdään usein asiakkaan toimipisteissä. Tutkimuksestamme kävi ilmi, että markkinointiviestinnässä korostuvat henkilökohtainen myyntityö, suhdetoiminta, tiedottaminen sekä verkkomarkkinointi, joita myös teoria tuki hyvin. Asiantuntijapalveluissa kilpailukeinoista korostuvat ihmiset ja palveluprosessi, jota tutkimuksemme vahvisti täysin.

Mielestämme vastaava kysely olisi tarpeellista toistaa aika ajoin laadun varmistamiseksi. Silloin kun asiakas jää eläkkeelle, vaihtaa tilitoimistoa tai lopettaa toimintansa, olisi hyvä selvittää asiakastyytyväisyys esimerkiksi laadullisella, henkilökohtaisella kyselyllä.

## 10 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyömme prosessi on ollut pitkä ja monivaiheinen. Opinnäytetyön tekeminen opetti pitkäjänteisyyttä ja kärsivällisyyttä, koska työn tekeminen vei runsaasti aikaa. Idea yhteisestä opinnäytetyöstä syntyi vuosi sitten syksyllä. Opinnäytetyön tekeminen sujui lähes suunnitelmiamme mukaisesti eikä suuria ongelmia matkan varrella ollut, tosin aikataulujen kanssa tuli loppuvaiheessa melkoinen kiire. Tilasto-ohjelman käyttö ja sen hallinta aiheutti vaikeuksia, koska emme olleet juurikaan käyttäneet ohjelmaa. Tämän vuoksi ohjaava opettaja joutui avustamaan melko paljon tutkimustulosten yhteenvedon loppuunsaattamisessa.

Mielestämme työ oli mielenkiintoinen ja antoisa. Markkinoinnin ja taloushallinnon yhdistäminen samaan työhön antoi myös oman pienen lisänsä työn tekemiseen. Molemmilla tekijöillä oli omia näkemyksiä ja välillä näiden ”kahden koulukunnan” ero näkyi selvästi. Pidämme tätä asiaa kuitenkin rikkautena, koska molemmat oppivat uusia asioita toisiltaan. Lähdemateriaalien runsaus varsinkin markkinoinnin ja laadun alueilla yllätti ja tämä aiheutti välillä jopa valintaongelmia.

Mira Lahtinen suunnitteli työn rungon, koska hän kirjoitti oman teoriaosuutensa kevättalvella opintovapaansa aikana. Keväällä suunnittelimme yhdessä asiakaskyselyn ja saatteen. Lähetimme asiakaskyselyt loppukeväästä ja viimeisimmät kyselyt saimme takaisin toukokuun lopussa. Riitta Tervonen kirjoitti oman teoriaosuutensa kesällä ja veti yhteen kyselyn tulokset alkusyksystä. Työmme kannalta olisi ollut hedelmällisempää, jos olisimme voineet kirjoittaa teoriaosuutta edes osin yhtä aikaa. Nyt kumpikaan ei saanut kirjoittamiseensa toiselta sitä tukea, mikä yhteistyössä yleensä on parasta. Toisaalta kun kirjoitimme työtä eri aikaan, emme myöskään ”sokeutuneet” toistemme teksteille ja epäjohdonmukaisuuksien huomaaminen oli helpompaa. Varsinainen yhteistyö alkoi tänä syksynä tulosten analysoinnilla, jonka jälkeen olemme sovitaneet yhteen aikataulut ja kirjoittaneet käytännön osuuden yhdessä.

Teimme opinnäytetyössämme sen klassisen virheen, että suunnittelimme kyselylomakkeen ennen teoriaosuuden kirjoittamista. Teoriaosuutta kirjoittaessamme havaitsimme useita asioita, joita olisi ollut hyvä kysyä. Emme myöskään ymmärtäneet testata kyselylomaketta käytännössä. Tästä huolimatta saimme hyvän käsityksen siitä, mitä

asiakkaat odottavat tilitoimistopalvelulta. Mielestämme pääsimme tavoitteeseen tutkimusongelman ratkaisussa.

Kehittämissuunnitelmien perusteella Tilitoimisto Valiotilit Oy tulee ottamaan käyttöön viikkopalaverit ja aloittaa töiden kierrätyksen parantaakseen palvelua. Tiedottamisen lisääminen on jo aloitettu ja sitä tullaan jatkossa lisäämään vielä enemmän. Tilitoimisto Valiotilit Oy tulee panostamaan näkyvyyteen muun muassa ottamalla vuoden alussa käyttöön verkkosivut ja samalla uudistaa mainosmateriaalinsa, kuten lomakkeet ja käyntikortit. Yrityksen tunnettuutta ja imagoa pyritään vahvistamaan osallistumalla aktiivisemmin Etelä-Savon Yrittäjät ry:n toimintaan. Muuta suhdetoimintaa mietitään vielä tarkemmin ja otetaan osaksi toimintaa mahdollisimman pian.

Kiitämme ohjaavia opettajia pitkäjänteisyydestä sekä koulun vahtimestaria joustavuudesta. Toivomme, että tästä tutkimuksesta olisi hyötyä Tilitoimisto Valiotilit Oy:n laadun ja markkinoinnin kehittämisessä.



## LÄHTEET

Ahrnell, Britt-Marie & Nicou, Monica 1991. Osaamisen markkinointi. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Ahvenniemi, Juha 2009. Suomen tilitoimistoalan toimialastandardi. Tilisanomat 3/2009, 57, 58.

Ahvenniemi, Juha 2008. Johdon laskentatoimen palvelut tilitoimistoissa kehittyvät. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://www.tilisanomat.fi/lehti/article>. Päivitetty 20.05.2008. Luettu 20.03.2009.

Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina 2001. Markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Arantola, Heli 2006. Customer insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Arantola, Heli 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Borgman, Merja & Packalén, Esa 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammi.

Granlund, Markus & Malmi, Teemu 2004. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Helsinki: WSOY.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro.

Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Holopainen, Tuulikki & Levonen, Anna-Liisa 2003. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita.

Ikkala, Jaana 2006. Palkkahallinto on tärkeä tilitoimistojen palvelu. Tilisanomat. WWW-dokumentti. <http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=3&artid=117>. Päivitetty 16.05.2006. Luettu 20.03.2009.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.

- Kannisto, Päivi & Kannisto, Santeri 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-Kustannus Oy.
- Kinnunen, Ritva 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, Philip 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Readme.fi.
- Kuusela, Hannu 1998. Markkinoinnin haaste. Helsinki: WSOY.
- Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.
- Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Leppiniemi, Jarmo 2005. Tilinpäätös ja verosuunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, Jarmo & Leppiniemi, Raili 2007. Oikeat ja riittävät kirjaukset. Juva: WS Bookwell Oy.
- Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2001. Kirjanpito ja tilinpäätös harjoituksiin. Helsinki: WSOY.
- Leppiniemi, Jarmo & Walden, Risto 2009. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otava
- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen - kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Merisalo, Marko, Vesanen, Jari, Raulas, Mika & Virtanen, Ville 2006. Digitaalinen markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Mäkinen, Lassi 2003. Pienyrityksen tilinpäätös käytännössä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Pesonen, Hanna-Leena, Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pollari, Marja-Liisa & Vesa, Jarkko 2001. Hypestä hämmennykseen. Voiko e-bisneksen strategioita suunnitella? Helsinki: Kauppakaari.
- Raivola, Reijo 2000. Tehoa vai laatua koulutukseen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Repo, Hanna 2009. Tilitoimiston valinta vaatii osaamista. Asiakkaan Etera 1/2009, 13.
- Rissanen, Tapio 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö pohjantähti.
- Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Salmenkivi, Sami & Nyman, Niko 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi. Helsinki: Talentum.
- Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, Jorma 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Sipilä, Jorma 2003. Palvelun hinnoittelu. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: Ky-palvelu Oy.
- Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.
- Virtanen, Aila 2002. Laskentatoimi ja moraali. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto, taloustieteiden tiedekunta.
- Hyvä tilitoimistotapa 2007. WWW-dokumentti. [http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva\\_tilitoimistotapa](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa). Päivitetty 2007. Luettu 10.10.2009.
- Taloushallintoliitto 2007. WWW-dokumentti. <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto>. Päivitetty 2007. Luettu 10.10.2009.
- Zeithaml, Valerie A. & Bitner, Mary Jo 2003. Services Marketing. New York: McGraw-Hill.

# LIITE 1(1).

## Kyselylomake

KYSELYLOMAKE ( vastaa rastiittamalla ruutu )

1. Sukupuoli:  nainen  mies
2. Ikäryhmä:  18 – 24  45 – 54  
 25 – 34  55 –  
 35 – 44

3. Tällä hetkellä käytössäsi olevat Valiotilit Oy:n palvelut

- kirjanpito  veroilmoitus  joku muu,  
 tilinpäätös  palkkalaskenta mikä \_\_\_\_\_

Arvioikaa seuraavia tilitoimisto Valiotilit Oy:hyn liittyviä väittämiä asteikolla 4 – 1 ja rastiittakaa sopivin vaihtoehto.  
(4 = täysin samaa mieltä, 3 = jokseenkin samaa mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä 1 = täysin eri mieltä)

### PALVELUN LAATU JA HINTA

4. Palvelu on ystävällistä  
5. Palvelu on ripeää  
6. Palvelu on luottamuksellista  
7. Saamani palvelu on mielestäni kallista  
8. Tapaamisiin on varattu riittävästi aikaa  
9. Yhteistyö kirjanpitäjän kanssa on sujuvaa  
10. Mitä mieltä olette tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakaspalvelusta?

4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### TILITOIMISTON ASIAANTUNTIJUUS

11. Luotan kirjanpitäjäni ammattitaitoon  
12. Käännyn aina taloushallinnon asioissa kirjanpitäjäni puoleen  
13. Koen saavani kirjanpitäjältäni ajantasaista tietoa  
14. Valiotilit Oy:n tilitoimistopalvelut kattavat tämän hetken tarpeeni  
15. Sähköisen palvelun tarve on ajankohtainen  
16. Mitä muita tilitoimistopalveluja koette tarvitsevanne?

4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Mitä mieltä olette tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiantuntijuudesta?

### TILITOIMISTON VALINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

18. Valitsen tilitoimiston hinnan perusteella  
19. Valitsen tilitoimiston maineen perusteella  
20. Valitsen tilitoimiston ammattitaidon perusteella  
21. Valitsen tilitoimiston toimiston koon perusteella  
22. Tutun suosituksella on suuri merkitys tilitoimiston valintaan

4	3	2	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Mitkä muut tekijät ovat mielestänne tärkeitä tilitoimiston valinnassa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Käännä ole hyvä!

## LIITE 1(2).

24. Oletteko käyttänyt tai käyttäisittekö seuraavien tahojen vinkkejä ja suosituksia tilitoimistoa valitessanne?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Dynamo    | <input type="checkbox"/> Verottaja        |
| <input type="checkbox"/> Finnvera  | <input type="checkbox"/> muu, mikä        |
| <input type="checkbox"/> TE-keskus | <input type="checkbox"/> en ole käyttänyt |

25. Millä perusteella valitsitte Valiotilit Oy:n

### TILITOIMISTON PALVELUISTA TIEDOTTAMINEN

26. Miten teille voisi parhaiten tiedottaa palveluistamme? Rastittakaa sopivat vaihtoehdot.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Henkilökohtainen soitto          | <input type="checkbox"/> Suoramainonta/kirje      |
| <input type="checkbox"/> Henkilökohtainen tapaaminen      | <input type="checkbox"/> Suoramainonta/sähköposti |
| <input type="checkbox"/> Lehti-ilmoitus /ammattilehti     | <input type="checkbox"/> Ulkomainonta             |
| <input type="checkbox"/> Lehti-ilmoitus/ paikallislehti   | <input type="checkbox"/> Verkkomainonta           |
| <input type="checkbox"/> Puhelinluettelon keltaiset sivut | <input type="checkbox"/> Verkkosivut              |
| <input type="checkbox"/> Puhelinluettelon rivi-ilmoitus   | <input type="checkbox"/> Muu, mikä?               |

27. Mikä edellä mainituista tiedotustavoista on teille kaikkein tärkein?

28. Mitä mieltä olette tilitoimiston tiedottamisesta ja mainonnasta yleensä?

29. Miten Valiotilit Oy on mielestänne onnistunut tiedottamisessaan?

(esim. lainsäädännön muuttumisista)

30. Miten Valiotilit Oy:n tiedottamista pitäisi vielä kehittää?

### VALIOTILIT OY:N PALVELUKOKONAISUUS

Arvioikaa seuraavaa Valiotilit Oy:hyn liittyvää väittämää asteikolla 4- 1 ja rastittakaa sopivin vaihtoehto.  
(4 = erittäin tyytyväinen, 3 = melko tyytyväinen, 2 = melko tyytymätön, 1 = erittäin tyytymätön)

4 3 2 1

31. Miten tyytyväinen olette Valiotilit Oy:n palveluihin kokonaisuutena?

32. Mihin olette erityisen tyytyväinen?

33. Mikä aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä?

34. Minkä kokonaisarvosanan antaisitte Tilitoimisto Valiotilit Oy:lle (välillä 4 – 10)?

KIITOS VASTAUKSESTANNE!

VALIOTILIT OY

MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

**HYVÄ ASIAKKAAMME!**

Toteutamme oheisen kyselylomakkeen avulla Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakastytyväisyystutkimuksen. Vastaamalla kysymyksiimme autatte meitä kehittämään Valiotilit Oy:n toimintaa ja samalla autatte meitä tradenomin opinnoissa. Asiakastytyväisyystutkimus toimii opinnäytetyönämme Mikkelin ammattikorkeakoulussa.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä ja vastaukset käsitellään **luottamuksellisesti**. Kyselyn vastauksia ei yksilöidä, vaan vastaukset esitetään yhteenvetona.

Ohessa on myös kyselylomakkeen vastauskuori, jolla voitte palauttaa lomakkeen maksutta. Pyydämme palauttamaan vastauksenne x.x.2009 mennessä.

Tarvittaessa kyselyyn liittyviä lisätietoja voi kysyä

- puhelimella Riitta / 015 225 520

- sähköpostilla riitta.tervonen@valiotilit.fi

Yhteistyöterveisin

Riitta Tervonen

Valiotilit Oy / tutkimuksen suorittaja

Mira Lahtinen

tutkimuksen suorittaja

### 1. Vastaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia
Nainen	11	27,5
Mies	29	72,5
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

### 2. Vastaajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
25-34 v	5	12,5	12,5
35-44 v	9	22,5	35,0
45-54 v	17	42,5	77,5
Vähintään 55 v	9	22,5	100,0
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

### 3. Yritysten käytössä olleet palvelut

		Vastauksia	Prosenttia vastanneista (40/40)
		kpl	
<b>Sovellus</b>	(K03) Vastaajan yrityksen käytössä on kirjanpito	40	100,0%
	(K03) Vastaajan yrityksen käytössä on tilinpäätös	38	95,0%
	(K03) Vastaajan yrityksen käytössä on veroilmoitus	39	97,5%
	(K03) Vastaajan yrityksen käytössä on palkanlaskenta	18	45,0%
	(K03) Vastaajan yrityksen käytössä on jokin muu palvelu	1	2,5%
<b>Vastauksia yhteensä</b>		<b>136</b>	

### 4. Valiotilit Oy:n palvelu on ystävällistä

	Lukumäärä	Prosenttia
Jokseenkin samaa mieltä	3	7,5
Täysin samaa mieltä	37	92,5
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

### 5. Valiotilit Oy:n palvelu on ripeää

	Lukumäärä	Prosenttia
Jokseenkin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin samaa mieltä	8	20,0
Täysin samaa mieltä	31	77,5
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

### 6. Valiotilit Oy:n palvelu on luottamuksellista

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Jokseenkin samaa mieltä	3	7,5	7,5
Täysin samaa mieltä	37	92,5	92,5
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	100,0

### 7. Valiotilit Oy:n palvelu on kallista

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (39/40)
Täysin eri mieltä	8	20,0	20,5
Jokseenkin eri mieltä	15	37,5	38,5
Jokseenkin samaa mieltä	11	27,5	28,2
Täysin samaa mieltä	5	12,5	12,8
Vastanneita	39	97,5	100,0
Puuttavat vastaukset	1	2,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

### 8. Tapaamisiin on varattu riittävästi aikaa

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Jokseenkin eri mieltä	1	2,5	2,5
Jokseenkin samaa mieltä	8	20,0	20,0
Täysin samaa mieltä	31	77,5	77,5
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	100,0

### 9. Yhteistyö kirjanpitäjän kanssa on sujuvaa

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Jokseenkin samaa mieltä	8	20,0	20,0
Täysin samaa mieltä	32	80,0	80,0
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	100,0



### 11. Vastaja luottaa kirjanpitäjän ammattitaitoon

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Jokseenkin samaa mieltä	4	10,0	10,0
Täysin samaa mieltä	36	90,0	90,0
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	100,0

### 12. Vastaja kääntyy taloushallinnon asioissa aina kirjanpitäjän puoleen

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (38/40)
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0	10,5
Jokseenkin samaa mieltä	21	52,5	55,3
Täysin samaa mieltä	13	32,5	34,2
Vastanneita	38	95,0	100,0
Puuttuvat vastaukset	2	5,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

### 13. Vastaja saa ajantasaista tietoa kirjanpitäjältä

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (37/40)
Jokseenkin samaa mieltä	16	40,0	43,2
Täysin samaa mieltä	21	52,5	56,8
Vastanneita	37	92,5	100,0
Puuttuvat vastaukset	3	7,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

### 14. Valiotilien palvelut kattavat tämän hetken tarpeet

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (39/40)
Jokseenkin eri mieltä	1	2,5	2,6
Jokseenkin samaa mieltä	6	15,0	15,4
Täysin samaa mieltä	32	80,0	82,1
Vastanneita	39	97,5	100,0
Puuttuvat vastaukset	1	2,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**15. Sähköisen palvelun tarve on ajankohtainen**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (34/40)
Täysin eri mieltä	5	12,5	14,7
Jokseenkin eri mieltä	13	32,5	38,2
Jokseenkin samaa mieltä	10	25,0	29,4
Täysin samaa mieltä	6	15,0	17,6
Vastanneita	34	85,0	100,0
Puuttuvat vastaukset	6	15,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**18. Tilitoimisto valitaan hinnan perusteella**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (38/40)
Täysin eri mieltä	5	12,5	13,2
Jokseenkin eri mieltä	10	25,0	26,3
Jokseenkin samaa mieltä	21	52,5	55,3
Täysin samaa mieltä	2	5,0	5,3
Vastanneita	38	95,0	100,0
Puuttuvat vastaukset	2	5,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**19. Tilitoimisto valitaan maineen perusteella**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (35/40)
Täysin eri mieltä	1	2,5	2,9
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0	11,4
Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0	51,4
Täysin samaa mieltä	12	30,0	34,3
Vastanneita	35	87,5	100,0
Puuttuvat vastaukset	5	12,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**20. Tilioimisto valitaan ammattitaidon perusteella**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (37/40)
Jokseenkin samaa mieltä	10	25,0	27,0
Täysin samaa mieltä	27	67,5	73,0
Vastanneita	37	92,5	100,0
Puuttavat vastaukset	3	7,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**21. Tilioimisto valitaan toimiston koon perusteella**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (35/40)
Täysin eri mieltä	15	37,5	42,9
Jokseenkin eri mieltä	14	35,0	40,0
Jokseenkin samaa mieltä	5	12,5	14,3
Täysin samaa mieltä	1	2,5	2,9
Vastanneita	35	87,5	100,0
Puuttavat vastaukset	5	12,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**22. Tilioimisto valitaan tuttavien suosituksen perusteella**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista (36/40)
Täysin eri mieltä	6	15,0	16,7
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0	11,1
Jokseenkin samaa mieltä	10	25,0	27,8
Täysin samaa mieltä	16	40,0	44,4
Vastanneita	36	90,0	100,0
Puuttavat vastaukset	4	10,0	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

## 24. Yhteenveto suosituksista

		Vastauksia	Prosenttia vastanneista (38/40)
		kpl	
<b>Suosittelija</b>	(K24) Dynamon vinkit ja suositukset vaikuttavat valinnassa	1	2,6%
	(K24) TE-keskuksen vinkit ja suositukset vaikuttavat valinnassa	2	5,3%
	(K24) Verottajan vinkit ja suositukset vaikuttavat valinnassa	1	2,6%
	(K24) Muun tahon vinkit ja suositukset vaikuttavat valinnassa	6	15,8%
	(K24) Vinkkejä ei ole käytetty	30	78,9%
<b>Vastauksia yhteensä</b>		<b>40</b>	

## 26. Parhaat tiedotustavat

		Vastauksia	Prosenttia vastanneista (38/40)
		kpl	
<b>Tiedotustapa</b>	(K26) Henkilökohtainen soitto paras tiedotustapa	23	60,5%
	(K26) Henkilökohtainen tapaaminen paras tiedotustapa	18	47,4%
	(K26) Ilmoitus ammattilehdessä paras tiedotustapa	1	2,6%
	(K26) Ilmoitus paikallislehdessä paras tiedotustapa	1	2,6%
	(K26) Keltaiset sivut paras tiedotustapa	3	7,9%
	(K26) Suoramainontakirje paras tiedotustapa	16	42,1%
	(K26) Suoramainontasähköposti paras tiedotustapa	19	50,0%
	(K26) Verkkomainonta paras tiedotustapa	2	5,3%
	(K26) Verkkosivut paras tiedotustapa	6	15,8%
<b>Vastauksia yhteensä</b>		<b>89</b>	

**31. Tyytyväisyys Valiotilit Oyn palveluihin  
kokonaisuutena**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
Melko tyytyväinen	13	32,5	32,5
Erittäin tyytyväinen	27	67,5	67,5
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	100,0

**34. Kokonaisarvosana Valiotilit Oy:lle**

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia yhteensä
7,00	2	5,0	5,1
8,00	6	15,0	15,4
8,50	1	2,5	2,6
9,00	17	42,5	43,6
9,25	4	10,0	10,3
9,50	2	5,0	5,1
10,00	7	17,5	17,9
Vastanneita	39	97,5	100,0
Puuttavat vastaukset	1	2,5	
<b>Yhteensä</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>	

**10. Mitä mieltä olette Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiakaspalvelusta?**

- olen saanut asiantuntevaa palvelua (8) (hyvä / neutraali)
- ystävällistä ja vaivatonta, helppo asioida (7) (hyvä / neutraali)
- saamamme palvelu on hyvää (4) (hyvä / neutraali)
- mukavaa (2) (hyvä / neutraali)
- erittäin joustavaa (1) (kiitettävä)
- loistavaa (1) (kiitettävä)
- erinomaista (1) (kiitettävä)
- toimii hienosti (1) (kiitettävä)
- se voisi olla asiakkaan kannalta joustavampaa (1) (kehitettävää)

**16. Mitä muita tilitoimistopalveluja koette tarvitsevanne?**

- ei muita tällä hetkellä (8)
- sähköisiä palveluita olisi syytä kehittää (1)
- toimiston pitäisi tiedottaa ajoissa esim. tarvittavista papereista vero- ym. ilmoituksiin (1)

**17. Mitä mieltä olette Tilitoimisto Valiotilit Oy:n asiantuntijuudesta?**

Vastaajista 23 kommentoi palvelua asiantuntevaksi ja 1 kohtalaiseksi.

Kommentteja olivat mm:

- asiantuntevaa palvelua
- hyvä ammattiosaaminen
- seuraavat hyvin alan kehitystä
- ok. jatkuva koulutus takaa asiantuntemusta
- kohtalainen

**23. Mitkä muut tekijät ovat mielestänne tärkeitä tilitoimiston valinnassa?**

- luotettavuus
- henkilökemiat
- asioiden jämpä hoitaminen sovittuna aikana ja ripeästi.  
Mikäli asiat jäävät odottamaan epämääräiseksi ajaksi, liikesuhde päättyy
- sijainti, parkkipaikat
- asiallisuus
- entuudestaan tuttu
- neuvonta/valistus
- yrityksen ja alan tuntevuus
- joustavuus asiakkaan ja tilitoimiston välillä
- asiakasystävällisyys
- nopea palvelu

**25. Millä perusteella valitsitte Tilitoimisto Valiotilit Oy:n?**

- tuttava suositteli (11)
- asiakkaana jo edellisellä tilitoimiston omistajalla (9)
- yrityksestä/henkilöstöstä oli luotettava mielikuva (7)
- edullisin tarjous (3)
- sattumalta (1)
- sijainti (1)

**27. Mikä edellä mainituista tiedotustavoista on teille kaikkein tärkein?**

- henkilökohtainen soitto (23)
- suoramainonta/sähköposti (18)
- henkilökohtainen tapaaminen (18)
- suoramainonta/kirje (17)
- verkkosivut (6)
- puhelinluettelon keltaiset sivut (3)

**Avointen kysymysten vastaukset**

- verkkomainonta (2)
- lehti-ilmoitus/ammattilehti (1)
- lehti-ilmoitus/paikallislehti (1)

**28. Mitä mieltä olette tilitoimiston tiedottamisesta ja mainonnasta yleensä?**

- ei kokemusta
- varsin huomaamatonta
- tiedottaminen riittävää, mainonta tarpeetonta
- vähäistä
- heikohkoa
- riittävää
- ok (3)
- ei kokemusta
- ei ole sellaista ollut vielä...
- asioista tulee tiedottaa
- mainonta?
- hyvää ja riittävää
- toimiva
- mistä tilitoimiston tarvitsee tiedottaa?
- hyvää (2)
- heikkoa
- tiedottaminen on oikeaa markkinointia, mainostaminen onko oikea kanava?
- hyvin otetaan yhteyttä, jos jotain uutta. Muutoin mainontaa en ole juurikaa nähnyt.
- tilitoimiston logo saisi näkyä enemmän
- melko hyvää

**29. Miten Valiotilit Oy on mielestänne onnistunut tiedottamisessaan?**

- hyvin (10)
- ei kokemusta (2)
- heikosti, en koe saaneeni riittävästi tietoa



**Avointen kysymysten vastaukset**

- kohtuullisesti, ehkä vähän voisi petrata
- kohtalaisesti (2)
- huonosti (2)
- asiallisesti/riittävästi
- asiat ovat hoituneet
- soittavat/laittavat sähköpostia joutuisasti
- tiedottaminen on ollut tehokasta
- muutoksista olen saanut hyvin tietoa

**30. Miten Tilitoimisto Valiotilit Oy:n tiedottamista pitäisi vielä kehittää?**

- toimii näin (4)
- yhteydenpito asiakkaisiin sähköpostitse (2)
- kirjalliset ilmoitukset muutoksista (1)
- lisätä (1)
- sähköisesti (internet) (1)

**32. Mihin olette erityisen tyytyväinen?**

- asiantuntemukseen ja ammattitaitoon
- ystävällisyyteen ja palvelualltiuteen
- joustavuuteen ja asioiden ripeään käsittelyyn
- henkilökohtaiseen palveluun ja neuvontaan
- asialliseen ja iloiseen palveluun
- asiakaspalveluun
- mahdollisuuteen käydä tarvittaessa keskustellen asioita läpi
- asioiden sujuvaan hoitoon, palkanlaskijan ammattitaitoon
- nopeuteen, luotettavuuteen
- aina aikaa kysymyksille
- kaikki asiat hoituvat joustavasti
- tiedottamiseen
- helppo lähestyä
- palvelualltiuteen

**33. Mikä aiheuttaa eniten tyytymättömyyttä?**

- tulkinnanvaraisuudet, tiedotus
- ei ole suurta aiheita tyytymättömyyteen
- tiedottamiseen
- pidän melko kalliina
- voisi ottaa huomioon, että asiakaskin voi olla oikeassa, vaikka yleensä onkin väärässä (erimielisyyden sattuessa)
- hinnat
- ei ole tyytymättömyyttä
- en osaa sanoa