

# ASIAKASSUHTEEN HOITO, PALVELUN LAATU JA TUOTTEISTUS TILITOIMISTOSSA

Jussi-Matti Kotilainen  
Lassi-Heikki Kotilainen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2011

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijät KOTILAINEN, Jussi-Matti KOTILAINEN, Lassi-Heikki	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 03.05.2011
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi ASIAKASSUHTEEN HOITO, PALVELUN LAATU JA TUOTTEISTUS TILITOIMISTOSSA		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja AJ-Laskenta Ky		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaiseksi AJ-Laskennan asiakkaat kokevat AJ-Laskennan laadun. Tutkimuksessa haluttiin saada selville, millaiseksi asiakkaat kokevat AJ-Laskennan asiakassuhteiden hoitamisen, miten asiakkaat kokevat AJ-Laskennan palvelun laadun, miten asiakkaat kokevat AJ-Laskennan tuotteistuksen ja hinnoittelun ja miten tyytyväisiä AJ-Laskennan asiakkaat ovat asiakassuhteen hoitamiseen, palvelun laatuun, tuotteistukseen ja hinnoitteluun.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena. AJ-Laskennan kymmenelle avainasiakkaalle tehtiin teema-haastattelu. Haastattelujen ajankohta oli helmi-maaliskuu 2011.</p> <p>Tutkimus osoitti, että AJ-Laskennan asiakkaat ovat todella tyytyväisiä ja uskollisia. Asiakkaat kokevat, että AJ-Laskennan palvelut ovat hyviä ja vastaavat hyvin asiakkaiden tarpeisiin. Tuotteistuksesta asiakkailla on niukka ja osin epämääräinen käsitys, mutta heidän mielestään tuotteistuskin on AJ-Laskennalla heidän tarpeitaan vastaavalla tasolla. AJ-Laskennan palveluiden hintoja asiakkaat pitävät korkeina, mutta uskovat hintojen vastaavan AJ-Laskennan korkeaksi koettua laatua.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi kehitettäessä AJ-Laskennan palveluita. AJ-Laskenta voi poimia tutkimuksesta esimerkiksi niitä asioita, joihin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Näitä asioita painottamalla asiakastyytyväisyys voi kasvaa entisestään. Tutkimuksesta voi löytää myös asiakkaiden antamia kehitysehdotuksia tai AJ-Laskennan toiminnassa olevia puutteita. Näitä asioita huomioimalla AJ-Laskenta voi jatkossa parantaa palvelujaan entisestään.</p>		
Avainsanat (asiasanat) asiakassuhde, hinnoittelu, laatu, palvelut, tilitoimistot, tuotteistus		
Muut tiedot Liitteenä haastattelun kysymykset		



Authors KOTILAINEN, Jussi-Matti KOTILAINEN, Lassi-Heikki	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 03.05.2011
	Pages 65	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, QUALITY OF SERVICE AND COMMODIFICATION IN AN ACCOUNTING FIRM		
Degree Programme Business Administration		
Tutor KALLIOMAA, Sami		
Assigned by AJ-Laskenta LP		
Abstract <p>The objective of the study was to study how the customers of AJ-Laskenta feel about the quality of AJ-Laskenta. One wanted to find out, how the customers feel about the customer relationship management and how the customers feel about the quality of the service of AJ-Laskenta. In addition was wanted to study what the customers think about the commodification and the pricing of AJ-Laskenta and how satisfied the customers are with the customer relationship management, the quality of the service, the commodification and the pricing.</p> <p>The study was carried out from a qualitative approach. A theme interview was made to ten key customers of AJ-Laskenta. The interviews were made during February-March 2011.</p> <p>The study showed that the customers of AJ-Laskenta were really satisfied and loyal. The customers considered that the services of AJ-Laskenta were good and responded well to their needs. The customers had a partly poor and obscure understanding of the commodification. In their opinion the commodification was at the level which met their needs. The customers considered the prices of the services of AJ-Laskenta high, but they thought that the price-quality ratio was good.</p> <p>The results of the study can be utilized for example in developing the services of AJ-Laskenta. For example, AJ-Laskenta can pick up on matters which the customers were satisfied with. By emphasizing these matters, the customer satisfaction can improve. In the study can be found both shortcomings and development proposals given by the customers. AJ-Laskenta can improve its services by paying attention to these matters further in the future.</p>		
Keywords  customer relationship, pricing, quality, service, firms of accountants, commodification		
Miscellaneous  Attached the interview questions		

# SISÄLTÖ

1	LÄHTÖKOHDAT – MIKSI TUTKIMUS TEHTIIN? .....	2
2	PALVELUN LAATU JA TUOTTEISTUS .....	6
2.1	Palvelun laatu.....	7
2.2	Tilitoimiston asiantuntijapalvelujen tuotteistus .....	16
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	25
3.1	Menetelmät.....	25
3.2	Kohdejoukko .....	27
3.3	Analysointi .....	28
3.4	Luotettavuus .....	30
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	30
4.1	Asiakassuhde.....	31
4.2	AJ-Laskennan palvelut.....	43
4.3	AJ-Laskennan tuotteistus ja hinnoittelu .....	47
5	LOPUKSI – MITÄ VOIDAAN KEHITTÄÄ? .....	52
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET .....	63
	Liite 1. Haastattelun kysymykset .....	63

## KUVIOT

	KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	6
--	--	---

# 1 LÄHTÖKOHDAT – MIKSI TUTKIMUS TEHTIIN?

Palvelun laatu on tärkeä asia jokaisen yrityksen menestymisen kannalta. Asiakkaat haluavat laatua ja laatukokemus muodostuu monista asioista (Grönroos 2000, 62). Organisaation täytyy menestyäkseen pystyä määrittelemään asiakkaiden toiveet ja tyydyttämään ne (Ylikoski 2000, 34–35).

Tilitoimistoilla on meneillään muutosten ajat. Rutiinityöt ovat siirtymässä ihmisiltä tietokoneille. Osaamisen, asiakaspalvelun ja laadun merkitys tulee korostumaan tilitoimistojen kilpailussa. Näyttää siltä, että vain muuntumiskykyiset tilitoimistot selviävät tulevaisuudessa.

Tilitoimistopalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joissa asiakas saa aineetonta ongelmanratkaisua. Asiantuntijapalvelut ovat vaikeasti määriteltävissä, koska niistä usein puuttuu konkreettinen lopputulos. Asiantuntijapalvelun tuottaja ratkaisee asiakkaansa ongelman. Asiakkaan on vaikea arvioida palvelua ostohetkellä. Siksi asiakkaan täytyy luottaa asiantuntijapalvelun tarjoajaan todella paljon. (Sipilä 1999a, 17–18.)

*Usein asiakkaan on lähes mahdotonta arvioida ostohetkellä ostamaansa palvelua. Hän joutuu tekemään ostopäätöksen hyvin suuressa epävarmuudessa. Hän joutuu luottamaan palvelun tuottajaan jopa niin paljon, että antaa oman tai lähimmäistensä hengen heidän käsiinsä tai asettaa oman omaisuutensa panokseksi. (Sipilä 1999a, 18.)*

AJ-Laskenta Ky on auktorisoitu tilitoimisto Jyväskylässä. AJ-Laskennan asiakasyritykset ovat eri toimialoilta, ja niiden joukossa on kaikkia yhtiömuotoja. AJ-Laskenta palvelee asiakkaitaan kirjanpidossa ja konsultoinnissa. (AJ-Laskenta: AJ-Laskenta 2011.) AJ-Laskenta tarjoaa myös sähköisen taloushallinnon palveluja (AJ-Laskenta: Palvelut 2011).

Tutkimuksen tekijät ja AJ-Laskenta ovat mukana Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishankkeessa (Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke 2011). Hankkeen alussa tuli esille, että tutkimuksen tekijät ja AJ-Laskennan yrittäjät ovat kiinnostuneita selvittämään AJ-Laskennan palvelun laatua

(Salminen 2011). Yrittäjän ja tutkimuksen tekijöiden mukaan tutkimus on avuksi palvelun laadun kehittämisessä.

### **Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset**

Palvelun laatu yritystoiminnassa on tutkimuksen tekijöille henkilökohtaisesti tärkeä asia. Heidän mielestään yrityksen on tärkeä ottaa selvää siitä, miten asiakkaat kokevat yrityksen laadun. Tämän avulla yritys voi kehittää laatuaan. AJ-Laskennan tarkoituksena on kehittyä entistä laadukkaammaksi tilitoimistoksi. Tämän kehittämistutkimuksen tavoitteena on olla apuna ja välineenä AJ-Laskennan laadun kehittämisessä. AJ-Laskennalla on kiinnostusta myös tuotteistukseen (Salminen 2011) ja tämä tutkimus on apuna tuotteistuksen kehittämisessä.

Tutkimuksen tavoite on tutkia avainasiakkaiden tyytyväisyyttä kysymällä heidän kokemuksiaan asiakassuhteen hoitamisesta, palvelun laadusta sekä tuotteistuksesta ja hinnoittelusta. Tällä perusteella tutkimuskysymykset muotoutuvat seuraavanlaisiksi:

1. Millaiseksi asiakkaat kokevat AJ-Laskennan asiakassuhteiden hoitamisen?
2. Miten asiakkaat kokevat AJ-Laskennan palvelun laadun?
3. Miten asiakkaat kokevat AJ-Laskennan tuotteistuksen ja hinnoittelun?

Vastauksia tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin haetaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 56). Tutkimuksessa haastatellaan kymmentä AJ-Laskennan avainasiakasta.

### **Aikaisemmat tutkimukset**

Täysin samasta aiheesta ei ole ilmestynyt tutkimuksia, mutta samoja aihealueita käsitteleviä tutkimuksia löytyy runsaasti. Eräitä tällaisia ovat:

- Jyväskylän ammattikorkeakoulusta on vuonna 2005 valmistunut Tiina Mäkinen opinnäytetyö aiheena Asiakastarpeiden kartoittaminen tilitoimistossa

- Jyväskylän ammattikorkeakoulusta on vuonna 2011 valmistunut Emilia Ovas-  
kan opinnäytetyö aiheena Tilitoimiston asiakastyytyväisyystutkimus
- Heli Sieväsen opinnäytetyö Sähköisen taloushallinnon käyttöönotto ja testaus  
tilitoimistossa on ilmestynyt Jyväskylän ammattikorkeakoulusta vuonna 2010

Tämä tutkimus käsittelee avainasiakassuhdetta, palvelun laatua sekä tuotteistusta ja hinnoittelua. Laajahko näkökulma perustuu toimeksiantajan tarpeeseen, mutta se on myös teoreettisesti mielenkiintoinen ja uutta luova näkökulma.

### **Tilitoimisto kohdeyrityksenä**

Knaapilan (2010, 13) mukaan tilitoimisto on taloushallinnon ulkoistettuja asiantuntijapalveluja tarjoava yritys.

*Tilitoimistojen keskeinen tehtävä on asiakasyritystensä taloushallinnollisen tiedon tuottaminen asiakkaalle itselleen sekä yrityksen sidosryhmille ja yhteiskunnalle. Tilitoimistoala on keskittynyt yritysten talouden asiantuntijuuteen. Tilitoimistoala on asiantuntijatoimiala samalla tavoin kuin esimerkiksi mainostoimistot, insinööritoimistot jne. Tilitoimistot hoitavat asiakasyritystensä taloushallintoa ulkoistettuna. Ulkoistaessaan taloushallintonsa yritys voi keskittyä oman toimialansa ydinosaamiseen ja liiketoimintansa täysi painoiseen pyörittämiseen. (Knaapila 2010, 13.)*

Tilitoimistojen asiakkaista valtaosa on organisaatioita, lähinnä yrityksiä. Organisaatioiden välisestä kaupankäynnistä puhutaan yleensä business to business -kaupankäyntinä. Tätä termiä käytetään, vaikka asiakas olisi voittoa tavoittelematon organisaatio. Business to business -asiakas voi siis olla yritys, aatteellinen tai julkinen organisaatio, tilapäinen tai pysyvä ja ammattimainen tai ei-ammattimainen. Business to business -asiakas eroakin kuluttaja-asiakkaasta nimenomaan siinä, että business to business -asiakas ei osta tuotetta henkilökohtaiseen, vaan organisaation tarpeeseen. (Rope 2004, 13.)

Tilitoimistot auttavat asiakkaitaan täyttämään kirjanpitovelvollisuutensa. Kirjanpitovelvollisia ovat kaikki liike- ja ammattitoimintaa harjoittavat. Liiketoiminta on ansio-  
tarkoituksessa tehtävää itsenäistä toimintaa, joka sisältää yrittäjän riskin. Ammatti-

toiminta on suppeampaa kuin liiketoiminta. (Tomperi 2002, 13.) Kirjanpitolain 3 §:n mukaan kirjanpitovelvollisen on noudatettava hyvää kirjanpilotapaa. Hyvä kirjanpilotapa on sitä, että kirjanpito hoidetaan hyvin. Hyvä kirjanpilotapa muodostuu alan sovinnaisäännöksistä eli konventioista. Laissa hyvän kirjanpilotavan käsitettä ei ole määritelty. (Tomperi 2007, 7.)

Tilitoimisto voi palvelullaan täyttää kokonaan asiakkaan kirjanpitovelvollisuuden tai osan siitä. Nykyisin tilitoimistot tarjoavat asiantuntijapalveluita kirjanpitovelvollisuuden ulkopuolisissa asioissa (Kosonen & Miettinen 2004, 11). Tilitoimiston henkilökunnalla tulee olla laaja yleisnäkemys ja riittävä kokemus (Sipilä 1999b, 26).

Taloushallintoliitto on taloushallinnon alan yritysten valtakunnallinen järjestö. Taloushallintoliiton jäsenenä olevan tilitoimiston vastuuhenkilöllä tulee olla Taloushallintoliiton KLT-tutkinto. Taloushallintoliiton jäsenyys merkitsee tilitoimistolle auktorisointia. Taloushallintoliiton jäsenyys ja tilitoimiston auktorisointi edellyttää, että tilitoimisto on toiminut vähintään kaksi vuotta, on omistussuhteiltaan riippumaton, on vakavarainen ja kykenee hoitamaan toimeksiannot hyvin sekä noudattamaan hyvää tilitoimistotapaa. (Auktorisoitua uskottavuutta taloushallintoon 2011.)

Hyvän tilitoimistotavan (2011) mukaan tilitoimiston tulee noudattaa voimassa olevaa lainsäädäntöä ja hyvää tilitoimistotapaa. Hyvän tilitoimistotavan mukainen toiminta on suunnitelmallista, huolellista ja ammattitaitoista. Suhteiden asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin tulee olla luottamukselliset, henkilöstön ammattitaitoinen, toiminnan sopimusten ja säädösten mukaista sekä dokumentoinnin tarkoituksenmukaista. Taloushallintoliitto edellyttää jäseniltään edellä kuvattua hyvän tilitoimistotavan mukaista toimintaa sekä suosittelee sen noudattamista kaikille tilitoimistoalalla toimiville. (Hyvä tilitoimistotapa 2011.)

### **Tutkimuksen rakenne**

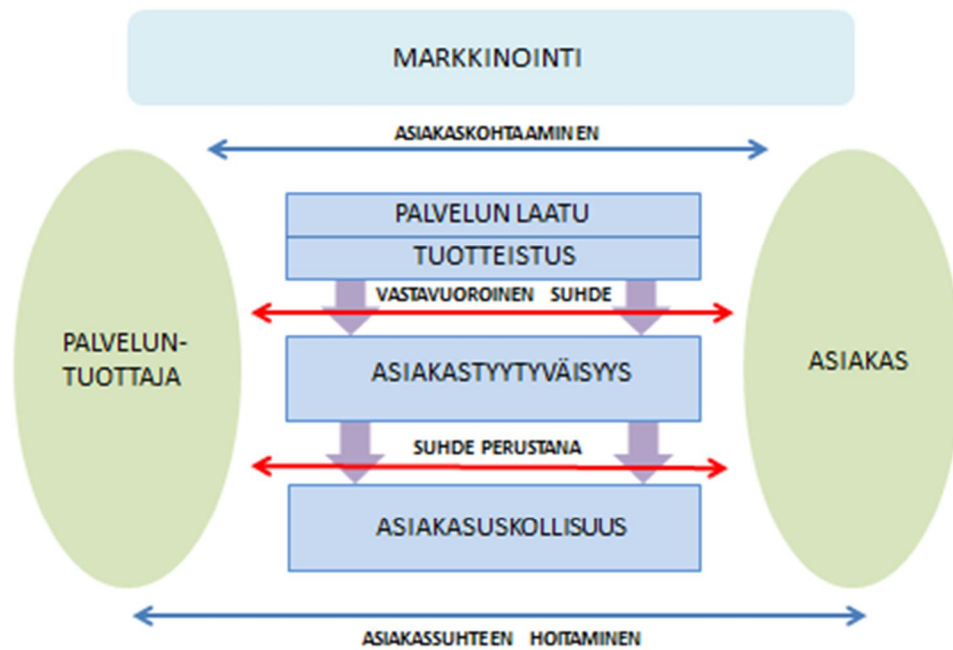
Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on luku 2, jossa on alaluvut palvelun laatu ja tilitoimiston asiantuntijanpalvelujen tuotteistus. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen



toteutus. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen tulokset ja luku 5 sisältää tutkimuksen tekijöiden pohdintaa ja johtopäätöksiä vastauksista teoriaan peilaten. Työn lopussa on lähdeluettelo ja liitteenä haastattelun kysymykset (liite 1).

## 2 PALVELUN LAATU JA TUOTTEISTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jota havainnollistetaan kuviossa 1. Palvelun laatua, tuotteistusta, asiakastyytyvääisyyttä ja asiakasuskollisuutta tarkastellaan palveluntuottajan ja asiakkaan välisen suhteen ja markkinoinnin näkökulmasta.



KUVIO 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 2.1 Palvelun laatu

Asiakas on laadun lopullinen arvioija. Asiakkaan kokemus laadusta määrittelee palvelun todellisen laadun. Joskus yritykset kokevat laadun sisäiseksi asiaksi eivätkä ota huomioon asiakasnäkökulmaa. Asiakkaan näkemys laadusta on todella tärkeä, sillä asiakkaat kokevat laadun laajasti ja laatukokemus muodostuu monista asioista. (Grönroos 2000, 62.) Asiakaskeskeisen toimintatavan perustana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Organisaatio menestyy, jos se pystyy määrittelemään asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä tyydyttämään ne tehokkaalla tavalla. (Ylikoski 2000, 34–35.)

Tuotteen tai palvelun laatu ei ole sama kuin sen tekniset ominaisuudet, vaan asiakkaan kokemalla laadulla on teknisen ulottuvuuden lisäksi toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakas määrittelee laatua myös tuotteen tai palvelun tuotantovaiheessa. Tämä asia korostuu palveluorganisaatiossa, jossa asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on laajaa. (Grönroos 2000, 62–63.)

Vaikka asiakas on laadun lopullinen arvioija, hän ei ole ainoa tuotteen laadun määrittäjä. Jokainen yritykseen kontaktissa oleva henkilö arvioi yrityksen ja sen tuotteiden laatua. Laajassa laatuajattelussa asiakkaina nähdään kaikki sidosryhmien jäsenet. Tuotteiden, palvelujen ja toiminnan tulee olla laadukasta jokaisen yhteistyökumppanin mielestä. Esimerkiksi uistimen laadusta lopullisen arvion tekee kala, vaikka tuotteen tilaajana onkin kalastaja. Niinpä jo tehtaalla ja tukuissa joudutaan ottamaan huomioon kalan näkemys uistimen miellyttävyydestä. (Lecklin 2006, 79–83.)

Laatu voi olla organisaation menestystekijä, jos se kuuluu kaikkeen toimintaan organisaatiossa. Tällöin laadun täytyy olla yksi organisaation perusarvoista. (Mts. 35.) Laadun parantaminen voi olla yritykselle kallista, mutta laadulliset puutteet tuovat myös merkittäviä kustannuksia esimerkiksi reklamaatioiden ja korjaustoimien muodossa. Palveluorganisaatiossa laadullisten puutteiden aiheuttamat kustannukset voi-

vat olla hyvinkin merkittäviä. Niinpä korkean laadun tuottaminen on myös organisaatiolle kannattavaa. (Grönroos 2000, 78–79.)

*Huono laatu voi johtaa siihen, että asiakas joutuu käyttämään aikaa ja resursseja lisätietojen saamiseen, virheiden korjaamiseen jne. Yrityksasiakkaille lisäkustannukset voivat koitua suuriksi; yksityisasiakkailla on samoja ongelmia, mutta välittömät lisäkustannukset jäävät usein vähäisiksi. Tuloksena on joka tapauksessa, että se, mikä vaikutti liiketoimen tekoheikällä edulliselta palvelulta, onkin pitkän päälle kallis ostos. (Mts. 80–81.)*

Asiakkaalle voi tuottaa lisäarvoa palvelemalla, sillä asiakkaan saama arvo on se kokonaisuus, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta suhteessa asiakkaalle koituihin kustannuksiin. Palvelun tekninen laatu on asiakkaalle perusarvo, ja tuotantoprosessin toiminnallinen laatu voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaalle ei voi tuottaa arvoa hetkessä, vaan vähitellen. Asiakas kokee palvelun laadun prosessin aikana ja jopa sen jälkeen. (Mts. 81–82.)

### **Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys on avain yrityksen menestymiselle. Yrityksen toiminnan edellytyksenä on, että asiakkaat suostuvat maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista. Asiakastyytyväisyys vaikuttaa suoraan yrityksen myyntiin, joten asiakastyytyväisyyden perusteella voi ennakoida yrityksen myyntiä. Jos asiakastyytyväisyys kasvaa, tulee myynti kasvamaan. (Lecklin 2006, 105.) Yrityksen ei tule kuitenkaan tavoitella asiakastyytyväisyyttä hinnalla millä hyvänsä, vaan asiakastyytyväisyyden pitää toteutua yrityksen kannalta tehokkaalla tavalla. Myynti ja asiakastyytyväisyys kasvavat, jos katteesta ei tarvitse välittää. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista asiakastyytyväisyyden tavoittelua. (Mts. 18.)

Palvelukokemuksen jälkeen asiakas voi olla tyytyväinen tai tyytymätön. Palvelun laatu on selvässä yhteydessä asiakastyytyväisyyteen (Baron & Harris 2003, 147) ja usein laatu nähdäänkin ainoana tyytyväisyyttä tuottavana asiana. Kuitenkin tyytyväisyys muodostuu myös muista asioista. Asiakkaan tiedostama tyytyväisyys muodostuu siitä, millaisen hyödyn hän palvelusta saa. Asiakkaan kokemat tuotteen ominaisuudet

voivat olla abstrakteja tai konkreettisia. Esimerkiksi tasokas asiakaspalvelu on abstrakti ominaisuus ja tuotteen tekninen toimivuus konkreettinen ominaisuus. Nämä ominaisuudet tuottavat tai estävät asiakastyytyväisyyttä. Niiden lisäksi asiakas arvioi tuotteen tai palvelun käytön seurauksia. Palvelun käytöstä aiheutuu toiminnallisia ja psykologisia seurauksia. Esimerkiksi keskeisellä sijainnilla olevan tasokkaan hotellin käytöstä aiheutuva toiminnallinen seuraus mahdollistaa helpon asioinnin ja psykologinen seuraus korkean statuksen tavoittelun. (Ylikoski 2000, 151–152.)

*Kun asiakkaan tyytyväisyyteen halutaan vaikuttaa, etsitään sellaisia palvelun konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Mainonnassa asiakkaalle puolestaan kerrotaan palvelun käytön toiminnallisista ja psykologisista seurauksista. Palveluorganisaatio pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, koska juuri ne tuottavat asiakastyytyväisyyttä. (Mts. 152.)*

Organisaatiot myös varmistavat asiakastyytyväisyyttä, mikä voidaan mieltää kaupankäyntiviestinnäksi tai asiakassuhdeviestinnäksi. Alan asiantuntijoillekaan ei ole aina selvää, missä menee raja kaupankäyntiviestinnän ja asiakassuhdeviestinnän välillä. Selkeä tapa erotella nämä prosessit on sellainen, että yhteen myyntiprosessiin liittyvät toiminnot ovat kaupankäyntiviestintää. Asiakassuhteen hoitaminen, jonka tavoitteena on saada asiakas tekemään uusintaostoja, on asiakassuhdeviestintää. Kaupankäyntiviestinnän viimeinen vaihe on asiakastyytyväisyyden varmistamista. Asiakastyytyväisyyden varmistuksessa tulee ottaa selvää toimituksen toimivuudesta ja asiakkaan kokemasta tyytyväisyydestä. (Rope 2004, 222.)

### **Asiakasuskollisuus**

Asiakasuskollisuus on monisäikeinen ilmiö, jolla on paljon eri asteita. Jos asiakkaan on vara valita palveluntuottajansa, asiakasuskollisuus ei useinkaan tarkoita ehdotonta uskollisuutta tai ei-uskollisuutta, vaan asiakas on uskollinen jollakin asteella. (Ylikoski 2000, 173.)

Asiakasuskollisuus muodostuu asiakassuhteen kestosta, asiakkaan tunnesiteestä organisaatioon ja keskittämissuhteesta. Asiakassuhteen kesto tarkoittaa yksinkertaisesti-

ti aikaa, jonka asiakas on saman palveluntuottajan asiakkaana. Asiakkaan tunneside organisaatioon merkitsee positiivista suhtautumista palveluntuottajaan. Joskus palveluntuottajan ja asiakkaan välinen suhde muistuttaa jopa ystävyyttä. (Mts. 176.) Tunteiden ja vaikutelmien vaikutus asiakassuhteisiin on hyvin luonnollista (Meuronen, Laine & Puha 2011). Keskittämissuhde ilmentää sitä, kuinka paljon asiakas on keskittynyt yhden palveluntuottajan palveluihin (Ylikoski 2000, 176).

Yleensä asiakasuskollisuutta tarkastellaan asiakkaan ostokäyttäytymisen valossa. Tämä tarkoittaa sitä, että selvitetään, miten kauan ja miten usein asiakas on käyttänyt palvelua. Asiakas on sitä uskollisempi, mitä pidempään ja mitä useammin hän on käyttänyt saman yrityksen palvelua. Asiakasuskollisuutta voidaan tarkastella myös tarkempien kriteerien mukaan. Tällöin voidaan ottaa huomioon asiakkuuden keston ja asiointitiheyden lisäksi esimerkiksi se, jakaako asiakas uskollisuuttaan muille palveluntarjoajille. Jaettu uskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas on muutaman keskenään kilpailevan palveluntarjoajan asiakas. Jakamattoman ja jaetun uskollisuuden lisäksi esiintyy opportunistia ja välinpitämättömyyttä, jolloin asiakas ei ole uskollinen millekään palveluntuottajalle vaan ottaa parhaat hyödyt eri tuottajilta. Uskollisuudesta poikkeamista esiintyy myös, jolloin palveluntuottaja menettää asiakkaan tilapäisesti tai kokonaan. (Ylikoski 2000, 173–175.)

Luottamuksellista asiakasuskollisuutta voivat synnyttää myös henkilösuhteet. Hyvät henkilösuhteet edistävät liiketoimintaa kaikin puolin erityisesti aloilla, joilla työskentely ja yhteydenpito liittyvät henkilökohtaisiin ja luottamuksellisiin asioihin. (Halinen & Salmi 2001.)

*Henkilösuhteita liiketoimintasuhteiden näkökulmasta tutkineet ovat esittäneet, että hyvään henkilösuhteeseen kuuluu oleellisesti ainakin viehtymys eli attraktio, jota arkipäivän puheessa kutsutaan usein myös henkilökemiaksi, toisen tuntemus niin hyvässä kuin pahassa sekä luottamus. Toisaalta on esitetty tutkimustuloksia, joissa henkilöön ja hänen ammattitaitoonsa luottaminen ja hyvä henkilösuhde (ystävyyys) ovat erillisiä, joskin vahvasti korreloivia käsitteitä. (Mts. 210.)*

Asiakastyytyväisyys on perusta asiakasuskollisuudelle. Vain tyytyväinen asiakas voi olla uskollinen, sillä asiakas pysyy uskollisena vain, jos hän on tyytyväinen palveluun ja saa siitä ylivoimaista lisäarvoa kilpaileviin palveluihin verrattuna. (Ylikoski 2000, 173.) Vaikka tyytyväisyys palveluihin edistää asiakasuskollisuutta, asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden riippuvuus ei ole suoraviivaista. Tutkimusten mukaan vain erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat halukkaita tekemään runsaasti uusintaostoja ja levittämään positiivista mainetta palveluntuottajasta. Jotakuinkin tyytyväiset ja tyytyväiset asiakkaat suhtautuvat puolestaan palveluntarjoajaan yhdentekevästi ja ovat valmiita tekemään uusintaostonsa kilpailevalta palveluntuottajalta. (Grönroos 2001, 179.)

Yrityksen kannattaa panostaa asiakastyytyväisyyteen. Uuden asiakkaan hankkiminen on viidestä kuuteen kertaa kalliimpaa kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen. Vanhan asiakkuuden säilyttäminen maksaa siis vain 15–20 prosenttia uuden asiakkaan hankkimiskuluista, joten asiakasuskollisuuden tavoittelu on yritykselle taloudellisesti todella kannattavaa. Uskolliset asiakkaat levittävät myös positiivista mielikuvaa yrityksestä, joten ne parantavat kannattavuutta myös välillisesti. (Grönroos 2001, 183.)

Myös asiakkaalle aiheutuu palvelusta kustannuksia. Asiakkaiden kustannukset voidaan jakaa lyhyen aikavälin kustannuksiin ja pitkän aikavälin kustannuksiin. Lyhyen aikavälin kustannukset tarkoittavat hintaa ja pitkän aikavälin kustannukset hinnan lisäksi asiakkuuteen liittyviä suhdekustannuksia, jotka koituvat asiakkaalle siksi, että hän ostaa palvelua tietyltä palveluntuottajalta. Asiakkaankaan ei ole järkevää vertailla palvelujen kustannuksia pelkästään hinnan perusteella, vaan myös suhdekustannukset tulee ottaa huomioon. Voi olla järkevää pysyä hinnaltaan korkeamman palveluntuottajan asiakkaana, jos suhdekustannukset ovat alhaiset. (Mts. 185–186.)

Suhdekustannukset jaetaan kolmeen osaan. Välittömät suhdekustannukset muodostuvat niiden järjestelmien kustannuksista, joita asiakkaan on käytettävä palveluntuottajan asiakkaana ollessaan. Välilliset suhdekustannukset muodostuvat ajasta ja resursseista, joita asiakkuus sitoo. Psykologisia kustannuksia aiheutuu, jos asiakas ei voi

luottaa palveluntuottajaan, mikä aiheuttaa henkisen kapasiteetin vajetta ja näin vähentää työtehoa muissa tehtävissä. (Mts. 186–189.)

*Hinta ei ole pitkällä aikavälillä tarkasteltuna ainoa merkittävä kustannuskomponentti. Välittömät, välilliset ja psykologiset suhdekustannukset ovat ostajalle yhtä tärkeitä. Yritykset eivät useinkaan kiinnitä niihin huomiota, vaan keskittyvät yksittäisiin vaihdantoihin ja niistä aiheutuviin kustannuksiin. Hinta on ainoa huomioon otettava kustannuskomponentti. Tämä ei ole hyvä päätöksentekokriteeri suhteessa, jossa pitäisi ottaa huomioon suhteen pitkäaikaiset kustannusvaikutukset. (Mts. 189.)*

### **Asiakkaan kohtaaminen: markkinointi ja ensikontakti**

Jo ennen suoraa kontaktia asiakkaaseen myös asiantuntijapalvelujen tuottajan täytyy ajatella imagoaan ja markkinointiaan. Asiantuntijapalveluissa asiakas tekee valinnan usein niiden palveluntuottajien joukosta, jotka hän tietää tai tuntee. Siksi palveluntuottajan olisi tärkeää huolehtia hyvästä imagosta ja positiivisen maineen luomisesta. Tunnettuutta yritys voi luoda aikaisemmilla töillä, tekemällä töitä tunnetuille toimeksiantajille, yhteiskunta-aktiivisuudella ja mainostamisella. (Sipilä 1999a, 236–239.)

Asiantuntijaorganisaatiolle sopivaa mainostamista on internetmainonta, lehti-mainonta ja vakuuttava logo sekä näkyvyys puhelinluettelossa ja keltaisilla sivuilla (Grönroos 2001, 390; Sipilä 1999a, 239). Jos asiakas ei tiedä mitään palveluntuottajaa, hän etsii palvelun internetistä tai puhelinluettelosta. Siksi palveluntuottajan imagon tulisi olla vakuuttava ja luotettava myös näissä viestimissä. (Grönroos 2001, 390; Sipilä 1999a, 236–239.)

Asiakkaan ensimmäinen kohtaaminen on asiakassuhteen kannalta erittäin tärkeää. Jotkut alan asiantuntijat puhuvat totuuden hetkestä. Asiakaskohtaamisen merkitys on suurin palvelualoilla, mutta myös teknisiä laitteita valmistavat yritykset joutuvat panostamaan asiakkaan kohtaamiseen. (Lecklin 2006, 92–93.) Asiakkaan huomaaminen on asiakassuhteen alkuvaiheessa ensiarvoisen tärkeää (Pitkänen 2006, 11).

Kun asiakas saapuu palveltavaksi, on tärkeää luoda palvelusta hyvä ensivaikutelma, varmistaa, että asiakas ottaa palvelun käyttöön sekä tiedottaa palveluista asiakkaalle

riittävästi. Ensivaikutelmaan vaikuttavat palveluympäristö, muut asiakkaat, kontaktihenkilöstö, odotukset, imago ja asiakassuhde. Myös toimitilat ja muu yritykseen liittyvä miljöö vaikuttaa asiakkaan ensivaikutelmaan. Palvelun käyttö pitää varmistaa asiakkaalta. Hänelle voi esimerkiksi kertoa, missä vaiheessa hän pääsee palveltavaksi. Asiakkaalle täytyy muodostua kuva, että häntä todella halutaan palvella. Palveluista tulee tiedottaa asiakkaalle riittävästi. Asiakaspalvelijan täytyy heti kertoa, mitä tuotteita ja palveluja on saatavilla. Asiakkaan tulee saada heti alussa myös hinta ja muut palvelun tai tuotteen tärkeät tiedot. (Lahtinen & Isoviita 1998, 70–76.)

Asiantuntijapalvelujen tuottajan täytyy olla valmis kohtaamaan asiakkaansa omissa toimitiloissaan tai asiakkaan toimitiloissa. Suurissa projekteissa ensimmäinen neuvottelu voi olla vielä ikään kuin markkinointia, eikä se välttämättä synnytä asiakassuhdetta. Alkuneuvottelussa palveluntuottajan ja potentiaalisen asiakkaan on tärkeää tutustua toisiinsa ja analysoida tilanne. Tutustumisen ja tilanneanalyysin perusteella päätetään jatkosta. Alkuneuvottelussa palveluntuottajan täytyy pystyä vakuuttamaan asiakas. Palveluntuottaja voi luoda vakuuttavuutta valitsemalla alkuneuvotteluun riittävän vahvan ja osaavan edustuksen omasta yrityksestään. (Sipilä 1999a, 248–249.)

*Asiantuntijayrityksen, esim. tutkimusyksikön, esittelytilaisuus uudelle asiakkaalle (yritykselle) voi noudattaa seuraavaa järjestystä, jos käytävissä on esim 2,5 tuntia.*

- 1. Pienoisluento jostain asiakasta varmasti kiinnostavasta substanssiteemasta ja lyhyt keskustelu sen pohjalta.*
- 2. Asiakkaan oman toiminnan esittely.*
- 3. Keskustelu ja asiakkaan haastattelu alustuksen pohjalta. Tavoitteena hankkia mahdollisimman paljon lisätietoja asiakkaasta.*
- 4. Ennalta valittujen toteutettujen projektien esittely tai valmistellut demonstraatiot.*
- 5. Keskustelu mahdollisista yhteistyöalueista.*
- 6. Tilojen ja puitteiden läpikäynti, henkilöesittelyjä.*



7. *Keskustelu jatkotoimista ja seuraavan kokousajan sopiminen. Kirjallisten esittelymateriaalien antaminen asiakkaan mukaan. (Mts. 251.)*

### **Asiakassuhteen hoitaminen**

Asiakassuhdetta on tärkeää hoitaa ja kehittää. On tärkeää, että asiakas voi osallistua aktiivisesti asiakassuhteen hoitamiseen (Rissanen 2005, 124–126). Asiakassuhteen hoitaminen perustuu osaltaan henkilösuhteisiin ja niiden toimivuuteen (Halinen & Salmi 2001). Yrityksen pitää nimetä avainasiakkaille yhteyshenkilöt, jotka huolehtivat asiakkaiden hyvinvoinnista ja asiakassuhteen kehittymisestä. Yhteyshenkilöt pitävät yhteyttä asiakkaisiin ja järjestävät ja suunnittelevat tapaamisia asiakkaiden kanssa. Johdon osallistuminen asiakastapaamisiin on todella tärkeää ja se osoittaa asiakkaalle, että hän on yritykselle arvokas ja tärkeä. Hyvä asiakaspalvelu lujittaa ja hoitaa asiakassuhdetta. Suhdetta voidaan parantaa myös hyvällä viestinnällä ja PR-toiminnalla. Asiakkaille järjestetään informaatiotilaisuuksia ja tietoisuuksia sekä lähetetään asiakaslehtiä tai -tiedotteita, joissa kerrotaan kiinnostavista ja hyödyllisistä asioista. (Lecklin 2006, 101–102.)

Palveluntuottajan ja asiakkaan olisi tärkeää pitää yhteisiä suunnittelukokouksia. Suunnittelukokouksissa osapuolet voivat kertoa omista suunnitelmistaan ja hankkeistaan, jolloin voidaan löytää yhteistyössä toteutettavia tehtäviä. Suunnittelukokous on luontevaa pitää esimerkiksi kerran vuodessa, ja se on laajempi kuin muut asiakastapaamiset. Asiakkaan sitouttamisen ja kuuntelemisen kannalta voi olla tarpeellista muodostaa myös asiakaskerhoja tai käyttäjäyhdistyksiä. Tällaisessa toiminnassa on myös luontevaa kerätä luottamuksellista, mutta avointa asiakaspalautetta. (Mts. 103.) Asiakkaan on tärkeää osallistua palveluntuottajan osaamisen kehittämiseen. Tämä voi onnistua esimerkiksi asiantuntijayrityksen järjestämän seminaarin tai koulutustilaisuuden muodossa (Sipilä 1999a, 360).

Asiakkaan informointi olisi todella tärkeää (Pitkänen 2006, 47). Asiakas odottaa korkeatasoista ja yksilöllistä kohtelua (Lahtinen & Isoviita 1998, 11), joka voi toteutua palvelualalla palveluntarjoajan proaktiivisuudella. Proaktiivisuus tarkoittaa sitä, että

asiakkaan ongelma aavistetaan jo ennen sen olemassaoloa, kerrotaan asiakkaalle tietoja, joita oletetaan hänen haluavan, pyydetään asiakkaalta palautetta ja kuunnellaan häntä herkällä korvalla, ja yhteydenpito asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tehdään helpoksi. Proaktiivisuus on opittavissa oleva ajattelutapa ja asenne, mutta joillekin se on luontaista. (Pitkänen 2006, 143.)

Ammattitaitoinen ja sopimukset täyttävä työ on todella hyvä asiakassuhteen säilyttäjä. Asiantuntijapalveluissa markkinoinnin ydin muodostuu nimenomaan osaamisesta. Kirjallinen sopimus on välttämätön, mutta vielä tärkeämpi asiakassuhteen ylläpitäjä on ehdoton luottamus. Asiakkaalle on tärkeää se, että palvelutapa henkii luotettavuutta, jolloin asiakas saa nukkua yönsä rauhassa. Luotettavaan ja ammattitaitoiseen toimintaan kuuluu ennakoitavuus. Asiakkaan täytyy voida ennakoida aikatauluja ja kustannuksia. Hänen täytyy voida toimia luottamuksellisesti palveluntuottajan kanssa kaikissa liiketoimintaan liittyvissä asioissa. (Sipilä 1999a, 301–304.)

Palveluissa tapahtuu väistämättä virheitä. Palveluvirheet ovat hankalia, koska asiakas kokee virheen käyttäessään tuotetta, mutta sitä ei voi vaihtaa uuteen, kuten fyysistä tavaraa. Virheen voi kuitenkin korjata, mikä on ensiarvoisen tärkeää luottamuksen, sitoutumisen ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Reklamaatiot kannattaa hoitaa huolellisesti, jolloin asiakkaan laatukokemus ja luottamus ovat palautettavissa. Virheen korjaaminen ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan on löydettävä uusi luotettava toimintamalli, joka estää virheiden syntymisen jatkossa. Jos virheen korjaaminen ja uusi toimintamalli tyydyttävät asiakasta, voi asiakassuhde palautua ennalleen tai sitä voidaan jopa vahvistaa. Palveluorganisaatio voi osoittaa asiakaskeskeisyyttä reklamaatioiden käsittelyssä. Erityisesti ongelmatilanteissa asiakas odottaa asiallista kohtelua sekä virheen myöntämistä. (Ylikoski 2000, 195–197.)

*Kun palvelussa tapahtuu virhe, asiakkaalle ovat tärkeitä seuraavat seikat:*

- *Selitetään, mistä virhe tai ongelma johtuu.*
- *Ellei asiaa voida ratkaista välittömästi, otetaan yhteyttä heti, kun ongelma on ratkaistu.*

- *Kerrotaan, kauanko ratkaiseminen kestää.*
- *Kerrotaan, miten asian käsittely etenee, jos asiakas joutuu odotamaan ratkaisua kauemmin.*
- *Ellei ongelmaa voida ratkaista, ehdotetaan jotain muuta vaihtoehtoa, jonka asiakas kokee hyödylliseksi.*
- *Jos asiakas voi tehdä jotain välttääkseen ongelman seuraavalla kerralla, kerrotaan siitä hänelle. (Mts. 198.)*

Virheen sattuessa asiakkaan tulee kokea, että valittaminen on hyväksyttävää. Palvelun laadun näkökulmasta onkin tärkeää, että asiakkaat valittavat, jolloin virheiden ja ongelmakohtien korjaaminen on mahdollista. Tutkimusten valossa valtaosa asiallisen reklamaatiovastauksen saaneista asiakkaista on valmiita tekemään uusintaostoja virheen tehneeltä palveluntuottajalta. (Mts. 196–199.)

## **2.2 Tilitoimiston asiantuntijapalvelujen tuotteistus**

Tilitoimisto on ulkoistettuja taloushallintopalveluja tarjoava yritys (Knaapila 2010, 13). Tilitoimistot tarjoavat palveluja tilinpäätöksiin, juoksevaan kirjanpitoon. Peruskirjanpito käsittää tositteiden käsittelyn ja siihen kuuluu myös kuukausittaiset ja vuosittaiset kirjanpitoimet, kuten alv-raportit, kuukausiraportit, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. (Mitä taloushallinnon tehtäviä voit ulkoistaa? 2011.)

Tilitoimistot voivat tarjota palveluja myös sisäiseen laskentaan eli johdon laskentatoimeen, sähköiseen osto- ja myyntilaskutukseen sekä palkanlaskentaan. Tilitoimiston tarjoamat johdon laskentatoimen palvelut ovat neuvontapalveluja esimerkiksi liiketoiminnan suunnittelussa tai kannattavuuksien laskennassa. Tilitoimisto voi tarjota sähköistä osto- ja myyntilaskutusta, jos sillä on kyseiseen palveluun tarvittavat ohjelmat käytössään. Palkanlaskenta on myös tilitoimiston peruspalvelu, jonka voi muokata asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. (Mitä taloushallinnon tehtäviä voit ulkoistaa? 2011.)

Ulkoistettu taloushallintopalvelu tuo yritykselle kustannussäästöjä. Kustannussäästöt muodostuvat siitä, että taloushallinto on tilitoimiston ydintoimintaa, joten toiminta on tehokasta. Tilitoimisto elää myös jatkuvassa kilpailutilanteessa, toisin kuin yrityksen sisäinen talousosasto. Tämän takia tilitoimiston kustannuksista puhalletaan jatkuvasti ilmaa pois. Kustannussäästöt eivät ole ainoa etu ulkoistetussa taloushallinnossa verrattuna yrityksen sisäiseen taloushallintoon. Tärkeänä syynä on myös tilitoimiston laaja osaaminen taloushallinnossa. (Mäkinen & Vuorio 2002, 14–19.)

Palveluja myytäessä on tärkeää selvittää asiakkaan palvelutarve. Parhaiten asiakkaan tarpeet saadaan selville kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta sekä arvioimalla asiakkaan oheisviestintää. Asiakkaalle voi esittää suoria kysymyksiä palvelutarpeista, mutta pitää huolehtia, että asiakas ei vaivaannu palvelun tarjoamisesta. Asiakaspalvelijan on oltava heti valmiina palvelemaan asiakasta, kun hän palvelua tarvitsee. (Lahtinen & Isoviita 1998, 77.) Seuraavaksi määritellään johdon laskentatoimi ja sähköinen taloushallinto, jotka ovat kaksi keskeistä tilitoimistojen tarjoamaa palvelua.

### **Johdon laskentatoimi**

Johdon laskentatoimessa yritystoiminnan tietoja kootaan, hallitaan, analysoidaan ja jalostetaan. Käsitellyt tiedot viestitään yrityksen sisällä niitä tarvitseville. Työssään tietoja tarvitsee erityisesti johto. Johdon laskentatoimen tuottamien tietojen avulla yrityksen johtamista voidaan helpottaa. Johdon laskentatoimea voidaan kutsua myös sisäiseksi laskentatoimeksi. Termi johdon laskentatoimi kuvastaa kuitenkin selkeämmin johtoa laskentainformaation käyttäjänä. Laskentainformaatiota käyttävät yrityksessä johdon lisäksi myös muut henkilöt, mutta käyttäjät ovat yleensä yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, ja he käyttävät laskentainformaatiota johdon ohjeiden mukaisesti. (Ikäheimo, Lounasmeri & Walden 2007, 131.)

Kun tietojärjestelmät ovat kehittyneet, johdon laskentatoimen ammattilaiset keskittyvät tiedon keräämisen sijaan tiedon analysoimiseen. Yrityksissä on nykyisin valtava määrä tietoa, joten tärkeää onkin sen jalostaminen ja olennaisen tiedon löytäminen. Johdon laskentatoimeenkin vaikuttaa nykyinen tapa tarkastella liiketoimintaa. Tärke-

ässä roolissa ovat omistaja ja asiakas. Heidät otetaan huomioon tunnuslukuja ja muita mittareita tarkasteltaessa. (Mts. 131–132.)

Johdon laskentatoimen merkitys taloushallinnossa on kasvanut ja nykyisin laskentahenkilöstön kompetenssivaatimukset ovat muuttuneet. Automaattiset järjestelmät tuottavat tiedon, ja laskentahenkilöstö toimii nykyisin yhä enemmän konsultoivina johdon keskustelukumppaneina. (Mts. 133.) Taloushallinnon ammattilaisten täytyy pystyä myös tulkitsemaan ja selittämään tuottamaansa tietoa (Järvenpää 2002, 41).

Johdon laskentatoimi voidaan jakaa kolmeen osaan: rutiiniraportointiin, valvontaan ja liiketoiminnan tukemiseen. Rutiiniraportointi tarkoittaa tiedon keruuta ja rekisteröintiä sekä rutiiniraporttien tekemistä ja jakelua. Valvonta on valvovan ja ohjaavan seurantatiedon tuottamista sekä johtajien valvontaa. Liiketoiminnan tukeminen tarkoittaa liiketoimintasuuntautuneisuutta, konsultointia, neuvontaa ja johtoryhmytyöskentelyä. (Mts. 43.)

*On tärkeää, että organisaatiossa eri tasoilla vastuutehtävissä toimivat henkilöt ymmärtävät mitä johdon laskentatoimen tietoa he tuottavat ja mihin tätä tietoa käytetään. Lisäksi kaikkien työntekijöiden on hyvä osata lukea johdon laskentatoimen tuottamia raportteja, koskettavathan esimerkiksi suorituksen arviointi ja palkitseminen jokaista organisaation jäsentä. (Ikäheimo ym. 2007, 130.)*

### **Sähköinen taloushallinto**

Vuonna 1997 voimaan tullut kirjanpitolaki mahdollisti sähköisen taloushallinnon (L 30.12.1997/1336). Sähköinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että taloushallinnon palvelut tuotetaan paperittomassa muodossa. Kaikki kirjanpidon osa-alueet voidaan suorittaa sähköisesti. (Kosonen & Miettinen 2004, 5.) Sähköisessä taloushallinnossa myyntilaskut kirjautuvat kirjanpitoon ja myyntireskontraan lähetyksen yhteydessä ja ostolaskut kirjautuvat ostoreskontraan ja kierrätykseen, kun verkkolasku saapuu. Kun viitesuoritus on näkyvissä tiliotteella, myyntilaskut kuittaantuvat maksetuiksi. Vastaavasti maksun yhteydessä ostolasku poistuu reskontrasta. Sähköisessä taloushallinnossa myös palkkojen ja muiden maksujen hoitaminen tapahtuu automaattisesti.

Automatisoinnissa merkittävänä tekijänä on tiliotteen kirjausselite ja tiliotetapahtuman automaattinen tiliöinti. (Mts. 12.)

Sähköiseen taloushallintoon siirtyminen on tilitoimistoille suuri ja pitkäjänteinen asia (Hannus 2007). Sähköisen taloushallinnon huomattavana etuna on järjestelmällisyys sekä tiedonkulun nopeus ja joustavuus. Sähköinen taloushallinto on myös turvallisempi kuin perinteinen paperisiin tositteisiin perustuva taloushallinto. Palvelimella olevaa tietoa pidetään nykytiedon valossa selkeästi paremmin suojattuna kuin mappeihin säilöttyä aineistoa. (Launonen 2007.)

Kirjanpidon automatisointi vähentää rutiinitehtäviä, jolloin laskentahenkilöstö voi keskittyä asiakaspalveluun ja neuvontaan. Sähköinen taloushallinto mahdollistaa aineiston toimittamisen silloinkin, kun yrityksen toiminnot ovat fyysisesti kaukana taloushallintopalvelujen tarjoajasta. (Mäkinen & Vuorio 2002, 14–16.)

Sähköisen taloushallinnon haittapuolena on joidenkin toimijoiden liian nopea siirtyminen kokonaan sähköisiin palveluihin. Tämä on aiheuttanut hankaluuksia esimerkiksi pienille yrityksille, joilla ei ole mahdollisuutta tai resursseja toimia sähköisessä ympäristössä esimerkiksi ohjelmien kalleuden vuoksi. (Vahtera 2010.)

Sähköiseen taloushallintoon siirtymisen esteenä voivat ohjelmien puuttumisen lisäksi olla kulttuuriset esteet, kuten kieli, uskonto, politiikka ja maantieteelliset rajat. Joissakin tapauksissa sähköiseen taloushallintoon siirtymistä hidastaa voimakas muutosvastarinta. (Honkonen & Nurminen 2004, 20.) Myös jotkut tilitoimistot ovat hitaita siirtymään sähköisyyteen, koska pelkäävät muutoksia ja uskovat aina löytyvän kysyntää myös paperiselle kirjanpidolle (Mäkinen & Vuorio 2002, 44–45).

### **Asiantuntijapalvelujen tuotteistus**

Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksessa asiakkaalle tarjottava palvelu määritellään, suunnitellaan, kehitetään, kuvataan ja tuotetaan siten, että asiakkaalle koituvat hyödyt ovat maksimaaliset ja asiantuntijayrityksen tulos riittävä (Sipilä 1999b, 12).

*Asiantuntijapalvelujen tuotteistuksen tulee lähteä asiantuntijapalvelujen perusolemuksen syvällisestä ymmärtämisestä. Tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä. Tuotteistuksen kautta hyvät asiantuntijat voivat tehdä paljon enemmän yhteiskunnan ja inhimillisen elämän hyväksi. (Mts. 12.)*

Palvelu on tuotteistettu, jos sen voi myydä edelleen. Täydellisesti tuotteistettu palvelu on monistettavissa ja toimitettavissa asiakkaille jakeluteiden kautta. Palvelun luonne, yrityksen oma strategia, asiakkaat, kilpailutilanne ja yrityksen tuotekehityskyky määrittelevät, mihin tuotteistuksen asteeseen voidaan edetä. (Mts. 12–13.)

Asiantuntijapalvelujen tuotteistamista voidaan perustella sillä, että tuote on ikään kuin ehdotus palvelupaketista, jonka asiakas voi helposti ostaa. Tuotteistettuja asiantuntijapalveluita on myös helpompi käyttää kuin erillisiä palveluita. Tuotteistus on myös välttämätöntä esimerkiksi taloushallinnon alalla sähköistymisen ja asiakkaiden vaatimusten kasvamisen takia. (Apunen 2010, 13–14.)

Asiantuntijapalvelut ovat aina todella asiakaslähtöisiä. Tuotteistuksen myötä asiakaslähtöisyys ei saa heikentyä. Vastoin yleistä luuloa, tuotteistaminen mahdollistaa räätälöinnin. Esimerkiksi TV-kanava on tuote, jonka sisältö räätälöidään joka päivä. Tuotteistaminen mahdollistaa selkeät työtavat, jolloin henkilökohtainen kiire ja stressi vähenevät ja tehokkuus paranee. (Sipilä 1999b, 16–17.)

Palvelutuotteen kehittämisessä asiakkaan tulee olla tiiviisti mukana. Jos asiakas ei osallistu tuotteen kehittämiseen, tuote ei välttämättä vastaa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan roolina palvelutuotteen kehittämisessä on palvelun tarpeen määrittely, laadun tarkkailu ja viestin välittäminen asiakasorganisaatiosta palveluntarjoajalle. Lisäksi asiakas valvoo työn yleistä sujumista ja antaa palautetta palveluntarjoajalle. (Rissanen 2005, 124–126.) Asiakas kannattaa ottaa mukaan tuotteen kehittämiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jolloin voidaan estää epätodelliset ja turhat tuote-ehdotukset. Asiakkaan varhainen osallistuminen mahdollistaa myös tuotteiden koekäytön, jolloin virheellisten tuotteiden pääsy markkinoille eliminoidaan. (Lecklin 2006, 102.)

Tuotteistamisella saavutetaan parempaa tehokkuutta ja laatua. Tuotteistettu palvelu on helppo hahmottaa, joten sitä on selkeä verrata muihin palveluihin. Tuotteistaminen siis helpottaa asiakkaan ostopäätöstä. Tuotteistettu palvelu on helpompi hinnoitella kuin tuotteistamaton ja tuotteistetusta palvelusta voi saada paremman hinnan kuin tuotteistamattomasta. Tuotteistettu palvelu on konkreettinen, joten sitä on myös helppo esitellä ja myydä. Myyjän varmuus ja luottaminen palveluun lisäävät myös asiakkaan luottamusta, ja asiakas kokee saavansa valmiin palvelun eikä prototyyppiä. Tuotteistaminen mahdollistaa palvelun kiintohinnoittelun, jolloin laadukkaasta työstä voi saada korkeamman hinnan kuin saisi aikaveloitusmenetelmällä. Asiakaskin suostuu maksamaan enemmän tuotteistetusta palvelusta kuin aikaveloitusmenetelmällä tuotetusta. Tuotteistetun palvelun tuottaminen on edullisempaa kuin tuotteistamattoman, joten tuotteistamisen ansiosta yrityksen hintakilpailukyky paranee. (Sipilä 1999b, 18–21.)

*Hyvillä asiantuntijayrityksillä on tarve päästä irti kustannusperusteisista aikaveloituksista ja siirtyä markkinapohjaiseen projektihinnoitteluun. Silloin hyvästä työstä on mahdollisuus saada korkeampi hinta kuin perinteisillä aikaveloitusmalleilla. Asiakaskin on valmis maksamaan enemmän tuotteistetusta kiintohinnoitellusta palvelusta, koska sen asiakashyödyt ja luotettavuus on parempi. (Mts. 20.)*

Tuotteistaminen selkiinnyttää myös yrityksen sisäisiä strategioita ja toimintatapoja. Toiminnasta tulee suunnitelmallisempaa ja vastuukysymykset selkiintyvät. Tuotteistuksen myötä tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuraaminen on helpompaa. Tämän takia tuotteistaminen tehostaa myös johtamista ja kokonaisuutena yrityksen toimintaa. (Mts. 21.)

*Tuotteistaminen voi olla se tekijä, jonka avulla asiantuntijayritys pääsee onnistumisen kehälle. Tuotteistaminen tuo laatua ja tehokkuutta ja helpottaa markkinointia, päästään parempaan katteeseen ja volyyymiin sekä maineeseen ja sitä kautta parempaan kannattavuuteen. Se mahdollistaa kehitysvaroja, ja onnistunut tuotekehitys vahvistaa edelleen markkina-asemaa. (Mts. 23.)*

Palvelupakettimallin mukainen tuotteen omainen palvelu tarkoittaa pakettia, joka koostuu palveluista, jotka muodostavat yhdessä kokonaistuotteen. Pakettiin sisälty-



vää peruspalvelua kutsutaan ydinpalveluksi tai pääpalveluksi. Pakettiin kuuluu lisäpalveluita, joita voidaan kutsua myös liitännäispalveluiksi tai avustaviksi palveluiksi. Esimerkiksi hotellissa peruspalveluna voi olla majoituspalvelu ja lisäpalveluina esimerkiksi vastaanotto- tai ravintolapalvelut. (Grönroos 2000, 117.)

Edellä kuvatussa palvelupaketin kahtiajaossa on joitakin heikkouksia. Perus- ja lisäpalvelun vastakkainasettelu ei luo parasta mahdollista käsitystä palvelusta ja sen laadusta. Johtamisen näkökulmasta onkin tarpeen jakaa palvelupaketti kolmeen osaan. Tässä jaottelussa ydinpalvelu on markkinoilla olon syy aivan kuten kahtia jaetun palvelupaketin mallissa. Avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä ja ilman niitä ydinpalvelua ei voi kuluttaa. Kolmas palvelupaketin osa on tukipalvelu. Tukipalvelu ei ole välttämätön ydinpalvelun käyttämisen kannalta, vaan se erilaistaa palveluntarjoajan kilpailijoista. (Mts. 117–120.)

*Avustavien ja tukipalvelujen välinen ero ei ole aina selvä. Yhdessä tilanteessa ydinpalvelua helpottava palvelu – kuten pitkän lennon aikana tarjottava ateriat – saattaa toisessa yhteydessä – lyhyellä lennolla – muuttua tukipalveluksi. (Mts. 120.)*

### **Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu**

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelu voi olla vaikeaa. Hinnan arviointi tuottaa myös ongelmia, koska hintaa saatetaan verrata tavanomaisiin palveluihin tai työhön kulu-neeseen aikaan. Asiakas saattaa verrata asiantuntijapalvelun hintaa omaan palkkaansa. Asiantuntijapalvelun hintaa tulisi verrata siitä saatavaan hyötyyn. Palvelun tarjoajalla tulisi olla selkeä hinnoittelustrategia, jotta hän voisi perustella asiakkaalle palvelun hinnan. Asiantuntijan onnistuminen on usein kiinni siitä, miten asiakas hoitaa oman osuutensa. Hinnoittelun avulla voidaan ohjata asiakasta toimimaan oikealla tavalla. (Sipilä 1999b, 79.)

Asiantuntijapalvelujen hinnoittelussa olisi tärkeää, että hinnasta sovittaisiin selkeästi jo sopimusneuvotteluissa. Näin hintakysymys ei ole koko ajan läsnä työn suorittamisen aikana. Palvelun hinnoitteluun vaikuttavat monet asiat. Asiantuntijapalvelun hinnoitteluun vaikuttavat muun muassa työn hyöty tai arvo asiakkaalle, asiakassuhteen

suuruus, toimeksiannon monimutkaisuus, osaamisen harvinaisuus, työn tuottamisen laitekustannukset, työn kiireellisyys, asiakasyrityksen imago ja asiantuntijan mieliala. (Sipilä 1999a, 142–143.)

*Palveluyrityksissä hinta on aina myös keino asiakasohjaukseen ja sitä pitäisi sellaisena myös käyttää esim. ruuhkien tasaamiseksi. Hälytystyön hinta on korkeampi kuin luppoaikana tehty työ. (Mts. 143.)*

Tyypillisimmin palveluja hinnoitellaan aikaan perustuen tai kiinteästi. Aikaan perustuva hinnoittelu sopii hyvin yksinkertaisiin palveluihin, mutta on huono ratkaisu asiantuntijapalveluissa. Asiantuntijapalveluissa työn määrä tai työhön käytetty aika ei ole suoraan verrannollinen tuloksen kanssa. (Mts. 143.)

Aikaveloitus on perinteinen asiantuntijapalvelujen hinnoittelutapa, joka on yleensä suhteutettu asiantuntijan osaamiseen. Aikaveloituksen huonona puolena on se, että asiakas keskittyy työn suorittamisen määrään eikä työn tulokseen. Voi käydä niin, että hitaan ja osaamattoman asiantuntijan kokonaispalkkio muodostuu korkeammaksi kuin nopean ja osaavan. Aikaveloitus ei kannusta tuottavuuden kehittämiseen. Aikaveloitusta käyttävät asiantuntijat perustelevat hinnoittelua sillä, että se on riskitön tapa hinnoitella palvelu. Aikaperuste siirtää riskin asiakkaalle ja se saattaa vähentää asiakkaan yhteydenpitoa asiantuntijaan, koska asiakas haluaa minimoida asiantuntijan käyttämät työtunnit. (Mts. 150–151.)

Aikaveloituksesta ollaan siirtymässä entistä enemmän kohti kiinteää projekti-, toimeksianto- tai toimenpidekohtaista hinnoittelua. Kiinteä hinta sopii parhaiten kokeneille ja nopeille ammattilaisille. Kiinteässä hinnoittelussa voidaan keskittyä työn tekemiseen, ja se palkitsee asiantuntijan tehokkuuden. Kiinteän hinnan menetelmä kiinnittää huomion työn lopputulokseen. Asiakkaan on helpompi vertailla kiinteän hinnan palvelua kuin tuntihinnoiteltua. Tuntitaksalla ei ole yhteyttä siihen, mitä asiakas saa. (Mts. 153.)

Monimutkaisissa töissä kiinteä hinnoittelu on vaikeaa, sillä asiantuntijan riskit ovat suuret. Jos asiakas vaatii ehdottomasti kiinteää hintaa myös monimutkaisissa töissä,

joutuu asiantuntija antamaan hinnan pahimman vaihtoehdon mukaan, jolloin palvelu on todella kallis. (Mts. 153.)

*Kiinteä hinnoittelu liittyy läheisesti tuotteistamiseen. Tuotteistaminen mahdollistaa kiintohinnoittelun ja tuotteistettuja palveluja ei kannata myydä aikaveloituksella, koska ne näyttävät ärsyttävän korkeilta asiakkaiden silmissä. Kiinteähintaisessa työssä voi jännitteitä syntyä siitä, että asiakas haluaa koko ajan laajentaa sovittua työtä ja työn tekijä yrittää pysyä tiukasti kiinni siinä mikä sovittiin. (Mts. 153–154.)*

Osa asiantuntijoista on siirtynyt osittain kiinteään hinnoitteluun, jossa työveloitus on kiinteä ja kuluista laskutetaan sen mukaan kuin niitä on syntynyt (Mts. 153). Kustannuserusteisessa hinnoittelussa tuotteen kustannukset määrittävät tuotteen hinnan. Kuitenkin esimerkiksi kysyntä ja kilpailu vaikuttavat kustannusten lisäksi tuotteen hintaan. Puhdas kustannuserusteinen hinnoittelu on nykyisin harvinaista. (Laitinen 2007, 157.) Osittain kiinteän hinnan periaate on kiinteän hinnoittelun ja kustannushinnoittelun välimuoto.

Kaikkein oikeudenmukaisin hinnoitteluperiaate on asiakashyötyyn perustuva hinta. Siinä on otettu huomioon kummankin osapuolen riskit. Asiakashyötyyn perustuvan hinnoittelun soveltaminen käytäntöön on kuitenkin hankalaa, mutta sitä voidaan käyttää, jos asiakashyöty on selkeästi mitattavissa rahana. Asiakashyötyhinnoittelua käyttävä asiantuntija on ikään kuin provisiopalkattu työntekijä. Asiakas maksaa sovittun osuuden siitä konkreettisesta hyödystä, jonka hän asiantuntijan työstä saa. (Sipilä 1999a, 155–156.)

Asiakkaan tekemään ostopäätökseen vaikuttaa tuotteen hinnan lisäksi sen laatu. Laatu voi olla esimerkiksi sitä, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan odotuksia. Tuotteen hintaa saatetaan pitää tuotteen laadun takeena. Hintaa onkin helppo käyttää laadun vastineena. Korkea hinta kertoo tuotteen laadusta, ja jos asiakkaalla ei ole tuotteesta tietoa, hän käyttää hintaa laadun mittarina. Toisaalta tuotteen laatu muovaa asiakkaan hintakäsitystä. Asiakas pohtii, vastaako hänen laatukäsityksensä tuotteen hintaa ja voiko tietyn laatuinen tuote maksaa tietyn verran. Jos laatukäsitys on korkea, on myös hintakäsitys korkea ja päinvastoin. (Laitinen 2007, 240–241.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyön aihe ja tutkimusongelma nousivat Jyväskylän ammattikorkeakoulun tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishankkeesta (Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke 2011). Hankkeessa mukana ollut tilitoimisto AJ-Laskenta Ky oli kiinnostunut asiakastyytyväisyyden kartoittamisesta ja tuotteistuksen kehittämisestä. Keskusteluissa tilitoimistoyrittäjän ja tutkimuksen tekijöiden välillä tuli kuitenkin esille, että olisi tarpeen tutkia laajasti palvelun laatua ja selvittää asiakkaiden kokemuksia tuotteistuksesta. (Salminen 2011.)

#### 3.1 Menetelmät

Tilitoimistoyrittäjä ehdotti kvantitatiivista tutkimusta (Hirsjärvi ym. 2007, 135), jolloin olisi tehty kysely lähes kaikille tilitoimiston 80 asiakkaalle (Salminen 2011). Tutkimuksen tekijöiden ja tilitoimistoyrittäjän välisen keskustelun jälkeen tutkimus päätettiin kuitenkin toteuttaa kvalitatiivisena (Hirsjärvi ym. 2007, 56; Salminen 2011). Tärkeää oli saada selville todellinen kuva AJ-Laskennan laadusta. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Laadullinen tutkimus valittiin myös sen takia, että se on ymmärtävää tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2002, 27).

Menetelmäksi valittiin haastattelu, koska se on muita tiedonkeruumuotoja joustavampi ja haastateltavia myötäilevämpi (Hirsjärvi ym. 2007, 200). Toiseksi syyksi koettiin se, että haastattelujen avulla saadaan syvää ja täsmällistä tietoa (Mts. 200). Pienten yritysten toimintaympäristössä toimitaan henkilöinä. Tämän takia oli luontevaa valita tiedonkeruumuoto, joka antaa tietoa ihmisestä, hänen ajattelustaan, motiiveistaan jne. (Eskola & Suoranta 2000, 85).

Tutkimuksen tekijät ja tilitoimistoyrittäjä muotoilivat yhdessä haastattelun. Haastattelumuodoksi valittiin teemahaastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Haastattelussa

oli kolme teemaa: asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus, asiakkaiden kokemukset palvelusta sekä tuotteistus ja hinnoittelu (liite 1.). Jokaisesta teemasta oli useita puoli-strukturoituja kysymyksiä ja haastattelija esitti tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Teemahaastatteluissa haastateltavien ääni saatiin kuuluviin, joten asioiden todelliset merkitykset tulivat esille (Mts. 48).

Haastattelut päätettiin tehdä yksilöhaastatteluina, koska ne olivat helpommin toteutettavissa kuin ryhmähaastattelut (Hirsjärvi & Hurme 2000, 61). Tutkimuksen tekijät halusivat myös eliminoida toisten asiakkaiden vaikutuksen asiakkaiden vastauksiin (Mts. 63) sekä uskoivat, että yksilöhaastattelussa keskustelu on luontevaa (Hirsjärvi ym. 2007, 205). Haastattelut tehtiin viikkojen 7–10 aikana vuonna 2011. Haastatteluista kolme tehtiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun neuvottelutiloissa ja muut yritysten toimitiloissa tai yrittäjien kodeissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 89). Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa noin 0,5–1 tuntia. Haastatteluissa olivat läsnä molemmat tutkimuksen tekijät sekä haastateltava. Tutkimuksen tekijöistä toinen haastatteli asiakasta ja toinen teki muistiinpanoja. Tällä tavoin haastattelija pystyi toimimaan ilman muistiinpanovälineitä, joten keskustelu oli luontevaa ja vapaata (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92). Tarvittaessa myös muistiinpanojen tekijä kommentoi haastatteluja.

Kaikki haastattelut äänitettiin, mikä oli teemahaastattelun luonteeseen sopivaa. Äänittämiseen saatiin suostumus haastateltavilta siten, että haastattelija viittasi kevyesti äänittämiseen ennen haastattelua. Haastateltavat suhtautuivat luontevasti äänittämiseen ja unohtivat pian haastattelun alkamisen jälkeen sen olemassaolon. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 92.)

*Joissakin haastatteluoppaissa tähdennetään, että nauhuria voidaan käyttää nimenomaan vain haastateltavan suostumuksesta. Taktisesti viisas ja hyväksi todettu tapa on, että haastattelija toimii alkutilanteessa ikään kuin nauhurin käyttö olisi selviö ja kuuluisi luontevasti asiaan. Hän voi vain kevyesti viitata nauhurin olemassaoloon, esimerkiksi etsiessään huoneesta pistorasiaa, ja pyytää suostumusta sanoen ”Sopiihan, että nauhoitan tämän haastattelumme?” On turha tehdä suostumisasiasta haastateltavalle merkittävää valintatapahtumaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 93.)*

Haastattelut kestivät noin kahdestakymmenestä minuutista noin kahteen tuntiin. Lyhin haastattelu kesti 20 minuuttia ja pisin yhden tunnin ja 50 minuuttia. Keskimääräinen haastattelun kesto oli noin 40 minuuttia, ja suurin osa haastatteluista kesti tämän verran. Haastattelut sujuivat tutkimuksen tekijöiden mielestä hyvin. Haastateltavat olivat avoimia ja ottivat rohkeasti kantaa esitettyihin kysymyksiin ja kertoivat muutakin.

### **3.2 Kohdejoukko**

Harkinnan jälkeen haastateltaviksi valittiin 12 AJ-Laskennan avainasiakasta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58). Päätettiin, että avainasiakkaan määrittelyn tekee tilitoimistoyrittäjä. Tilitoimiston avainasiakas on Salmisen (2011) mukaan tilitoimiston kehittämises- tä kiinnostunut ja mielipiteensä esiin tuova asiakas. Osa haastatteluun valituista asi- akkaista oli tilitoimiston suurimpia asiakkaita, joten heidän mielipiteensä on siinäkin mielessä tilitoimistolle tärkeä. Kuitenkaan avainasiakkuutta ei määrittänyt asiakkaan koko, vaan nimenomaan se, että asiakas on ollut asiakassuhteessaan aktiivinen (Sal- minen 2011).

Tilitoimistoyrittäjä antoi helmikuun 2011 alussa tutkimuksen tekijöille kahdentoista avainasiakkaan yhteystiedot. Tutkimuksen tekijät ottivat puhelimitse yhteyttä asiak- kaisiin ja ehdottivat haastattelua ja haastatteluajoja. Kymmenen asiakasta lupautui haastateltaviksi. Kaksi asiakasta ei halunnut osallistua tutkimukseen. Heistä toisella haastattelu ei sopinut hänen aikatauluunsa ja toinen ei vastannut tutkimuksen teki- jöiden jättämään soittopyyntöön.

Haastatteluun lupautuneiden asiakkaiden yritykset toimivat sähkö-, rakennus-, oh- jelmopalvelu-, patentti-, viestintä-, kiinteistöhuolto-, ympäristöteknologia-, kiinteis- tösiijoitus- ja graafisella alalla. Haastatteluun osallistuneista asiakkaista kaksi toimi rakennusalalla. Muilta aloilta haastatteluun osallistui kultakin yksi asiakas. Kaikki haastatteluun osallistuneet asiakkaat olivat miehiä, ja he olivat yritystensä omistajia, osakkaita tai toimitusjohtajia. He edustivat yritystään haastattelussa.

Haastateltavien yrityksistä osakeyhtiöitä oli kahdeksan, kommandiittiyhtiöitä yksi ja yksityisiä elinkeinonharjoittajia yksi. Vanhin yritys oli perustettu vuonna 1981 ja nuorin vuonna 2008. Muiden yritysten perustamisajankohdat sijoittuivat tasaisesti vanhimman ja nuorimman yrityksen väliin. Pienimmässä yrityksessä ei ollut yrittäjän lisäksi muita kokoaikaisia työntekijöitä ja suurimmassa yrityksessä työntekijöitä oli kymmenen. Muiden yritysten henkilöstömäärä vaihteli kahdesta yhdeksään. Liikevaihdoltaan pienin yritys oli noin 30 000 euroa ja suurin 1,22 miljoonaa euroa. Muiden yritysten liikevaihto vaihteli sadantuhannen ja miljoonan euron välillä.

Haastateltavien yritysten vuosittaiset taloushallintokulut vaihtelivat 1 500 euron ja 30 000 euron välillä. Suurimmalla osalla haastateltavista yrityksistä taloushallintokustannukset olivat 5 000–10 000 euroa vuodessa.

### **3.3 Analysointi**

Tutkimuksen tekijät päättivät haastatteluaineiston analysointia helpottaakseen litteroida kaikki haastattelut (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Toinen laadullisen aineiston purkamistapa olisi ollut päätelmien tekeminen tai teemojen koodaaminen suoraan äänitteestä. Tämä ei kuitenkaan ollut järkevää, koska haastatteluja oli useita. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 138.) Litteroinnin tarkkuudesta ei ole tarkkoja ohjeita, mutta tulosten tarkkuuden maksimoimiseksi aineisto kirjoitettiin puhtaaksi sanasanaisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 217; Hirsjärvi & Hurme 2000, 139). Sanasanainen litterointi oli hidasta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 140), mutta analysointivaiheessa mahdollisimman tarkka aineisto oli tutkimuksen tekijöiden mielestä tarpeen.

Litterointi tehtiin viikoilla 10–12 vuonna 2011. Tutkimuksen tekijät jakoivat litterointityön puoliksi ja käyttivät aikaa litterointiin yhteensä noin 80 tuntia. Litteroinnissa epätarkkuuksilta vältyttiin, koska molemmat litteroijat olivat olleet mukana haastattelutilanteissa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 140). Litteroitua tekstiä kertyi noin 160 sivua. Litteroidut aineistot luettiin, jotta analyysia voitiin alkaa tehdä (Mts. 143).

*Kun aineisto on purettu ja jos haastateltavia on ollut paljon, on analysoitavaa tekstiä kertynyt sivuina runsaasti. Osittain sisällöt ovat jo tuttuja, koska aineisto on ollut jo kahteen kertaan esillä: itse haastattelutilanteessa ja purkamisvaiheessa. Kuitenkin aineistoa olisi luettava kokonaisuutena, ja sitä olisi luettava useaan kertaan. (Mts. 143.)*

Kun tutkimuksen tekijät olivat lukeneet riittävästi aineistoa, he tekivät teksteistä yhteenvedon teema-alueittain. Tässä vaiheessa kommentit litteroiduista haastatteluista koodattiin kunkin teeman alle (Eskola & Suoranta 2005, 154). Teemoittelu luo pohjan haastatteluaineiston tulkitsemiselle sekä tekee aineistosta tiiviin ja yksinkertaisen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 147). Koodauksessa tutkimuksen tekijät käyttivät erivärisiä huomiokyniä. Tällainen värien avulla teemoittelu oli selkeä ja yksinkertainen tapa koodata vastauksia eri teemojen alle. Teemoittelu mahdollisti tiettyjen teemojen esiin tulemisen aineistosta (Eskola & Suoranta 2005, 174).

Tutkimuksen tekijät havaitsivat, että asiakkaiden antamien laajojen vastausten myötä myös tutkimuksen teemat laajenivat. Analyysivaiheessa havaittiin, että asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus sekä asiakkaiden kokemukset palvelusta yhdistyivät laajaksi asiakassuhde-teemaksi, joka sisältää asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden sekä asiakkaan ja tilitoimiston välisen kohtaamisen ja yhteistyön. AJ-Laskennan palveluista muodostui oma teemansa. Tuotteistus ja hinnoittelu pysyivät kysymysten mukaisena teemana, koska kyseiseen teemaan vastaaminen oli niukkaa.

Koodausvaiheen jälkeen tutkimuksen tekijät kvantifioivat tuloksia (Eskola & Suoranta 2005, 164). Tämä oli tarkoituksenmukaista varsinkin strukturoidummissa kysymyksissä. Koodaus, kvantifiointi ja yhteenveto tehtiin viikolla 13 vuonna 2011. Kunkin teema-alueen tulokset yhdistettiin yhtenäiseksi tekstiksi ja vastausten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia tarkasteltiin tilitoimiston näkökulmasta. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 192) mukaan haastattelut tulee tallentaa, jotta niistä voidaan ottaa lainauksia tutkimukseen. Tutkimuksen tekijät ottivat litteroidusta aineistosta lainauksia päätelmiensä tueksi.



### 3.4 Luotettavuus

Tutkimuksen tekijöiden mielestä tutkimus on luotettava. Vastaajina haastatteluissa oli avainasiakkaita ja he saivat vastata kysymyksiin anonyymeina. Tutkimuksen tekijät pitivät jo ennen tutkimusta asiakastyytyvää ja muita tutkimuksen aiheita erittäin tärkeinä asioina yritystoimintaa ajatellen. Tämä saattoi heijastua oletuksina ja asenteina kysymyksiin ja haastatteluihin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135). Kuitenkin tutkimuksen tekijät pyrkivät tiedostamaan omat ennakko-oletuksensa ja minimoimaan niiden vaikutuksen. Tutkimuksen tekijöiden mielestä tutkimustulokset olisivat samat, vaikka tutkimuksen tekisivät eri henkilöt. Täysin vastaavia tutkimuksia ei ole aikaisemmin tehty, joten vahvistuvuuteen on vaikea ottaa kantaa (Eskola & Suoranta 2005, 212).

Tutkimuksen laadukkuutta tavoiteltiin etukäteen sillä, että haastattelurunko laadittiin huolella. Haastattelijat perehtyivät haastattelurunkoon ja hankkivat haastattelukoulutusta. Haastatteluista pidettiin päiväkirjaa ja haastatteluissa käytettävät välineet pidettiin kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184.)

Tutkimuksen tulee paljastaa tutkittavien käsityksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon. Siksi tässä tutkimuksessa on kerrottu tarkasti aineiston keräystapa ja tutkimuksen tekijöiden käyttämät lähteet. (Mts. 189.) Tutkimuksen luotettavuutta osoittaa myös se, että tutkimuksen tekijät toteuttivat tutkimuksen suunnitelmansa mukaisesti tiedeyhteisön arvioinnin alaisena ja saivat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkittiin siis sitä, mitä luvattiin (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133).

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Asiakkaat vastasivat monipuolisesti kysymyksiin tuoden kokemuksensa ja mielipiteensä hyvin esiin. Monet vastauksista olivat samansuuntaisia, mutta eroavaisuuksiakin löytyi. Aineistolainauksissa haastattelijan vuorosanojen edessä on kirjain H,

asiakkaan vuorosanojen edessä kirjain A ja muistiinpanoja tekevän tutkimuksen tekijän vuorosanojen edessä kirjain M. Lainaukset voivat olla mistä tahansa haastattelusta.

#### **4.1 Asiakassuhde**

Asiakassuhteesta asiakkaat kertoivat laajasti. Useat toivat esille erilaisia esimerkkejä. Lähes kaikki vastaajat olivat olleet AJ-Laskennan asiakkaana jo vuosia, joten kokemuksia asiakassuhteesta oli kertynyt paljon. Kaikkien vastaajien suhteet AJ-Laskentaan olivat hyvät.

##### **Tyytyväisiä asiakkaita**

Pääosin asiakkaat olivat tyytyväisiä AJ-Laskentaan. Viisi vastaajaa painotti tyytyväisyyttä erityisesti. Myös muiden vastauksissa tuli esille tyytyväisyys tilitoimiston palveluun ja laatuun.

Asiakkaat kertoivat asiakastyytyväisyyttä määritellessään mielellään sen, mistä asiakastyytyväisyys muodostuu. He eivät olleet taipuvaisia ottamaan kantaa siihen, mitä asiakastyytyväisyys on. Vastausten mukaan asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kolmen mielestä toimiva ja sopiva tuote sekä hyvä hintalaatu-suhde synnyttävät asiakastyytyväisyyttä. Kahden mielestä asiakastyytyväisyyttä synnyttää täsmällinen ja virheetön toiminta. Kaksi vastaajista sanoi, että asiakastyytyväisyys on molemminpuolista luottamukseen perustuvaa tyytyväisyyttä. Toinen heistä edellytti, että palveluun luottavat asiakkaan ohella myös viranomaiset. Vastaitten voi olla tyytyväinen palveluun. Yhden asiakkaan mukaan asiakastyytyväisyyden riittää toisen osapuolen tyytyväisyys.

Vain yksi vastaaja jakoi asiakastyytyväisyyden selkeisiin osakokonaisuuksiin:

1. Asiakas löytää ongelmallensa ratkaisun. Hänellä on asiakaspalvelukokemus, vaikka ei vielä asiakassuhdetta.

2. Toiminta on laadukasta ja luotettavaa. Tuote on kunnossa. Asiakasviestintä on avointa, rehellistä ja miellyttävää.
3. Yhteisöllisyys: asiakas kehtaa tuoda esille yhteistyökumppaninsa.

*H: Mitä on mielestänne asiakastyytyväisyys?*

*A: No asiakastyytyväisyys koostuu kahesta tai kolmesta kokonaisuudesta, joita on se, että ensimmäinen kokonaisuus on se, että mitenkä asiakas, ku sillä on tarve jotaki asiaa kohtaan, ett asiakas pystyy löytämään sen palvelun. Se muodostuu asiakastyytyväisyyden osana se, että se on löytäny ratkasun sille ongelmallensa, että se on osa sitä asiakaspalvelukokemusta, vaikka meillä ei oo vielä minkäänäköstä asiakassuhdetta. Jos nyt esimerkiks tässä aatellaan tän lopputyön kannalta, ni se, vaikka mulla ei oo minkäänlaista asiakassuhdetta esimerkiks tilitoimistoon, ni mulla on asiakaspalvelukokemus heti, kun mä lähen etsimään sitä tilitoimistoa, mikä on olennainen osa, varsinkin ku puhutaan puhtaasti rahasta. Pitää olla luotettavia asioita.*

*Toinen on sit siinä vaiheessa, ku muodostetaan asiakastyytyväisyyttä, ite toiminta. Ett se on laadukasta, ett oon silloin tyytyväinen. Siihen liittyy taas sitte ite konkreettinen palvelu, ett se on luotettavaa, mut sitte siihe liittyy myöski viestintä asiakkaan suuntaan, asiakaspalvelu. Ett periaatteessa ihan sama, mitä myydään, sitte palveluita tai tuotteita, ni sen tuotteen pitää olla kondiksessa, mut myöski sen myyjän pitää jakaa naureskella siellä, asiakasviestintä on avointa ja rehellistä ja miellyttävää.*

*No, kolmas pointti on sitten se, siinä vois tulla vielä useampiakin pointteja kyllä kaikkea niinku markkinoinnin oppikirjan mukaan, mutta mitä mä koen hirveän tärkeänä, on myöski se yhteisöllisyys. Ett jos nyt aatellaan sitä, että sillä pitää olla legitimiteetti sillä toimijalla. Ett sää koet sen, ett se on hallittava myöski sosiaalisesti se kirjanpitäjä, tässä tapauksessa kirjanpitäjä. Se voi olla mikä tahansa muu palvelu, ett se koetaan omassa ryhmässä semmosena toimijana, että sen kehtaa tuolla sanoa, että mä näitten kanssa teen töitä. Vaikka mä tietäsin, että se on tosi hyvä, mut jos kaikki muut haukkuu sitä, niin se ei välttämättä B to B –toiminnassa oo hyvä asia. Se on hygieniakysymys ja se on sitten taas osa sitä asiakastyytyväisyyttä myöski. Minkälaisia, ku se vaikuttaa omaan maineeseen myöski, omat yhteistyökumppanit ja mä koen sen asiakastyytyväisyyden yhtenä mittarina, että mä pystyn sanomaan tai mun asiakas pystyy sanomaan, että mä teen näitten kanssa töitä. Ett ku jokuhan piilottaa kirjanpitäjää eikä kerro.*

Asiakkaat määrittivät asiakastyytyväisyyden hyvin perinteiseen tapaan. Asiakkaan tulee olla tyytyväinen tuotteeseen, ja hinnan tulee olla tuotetta vastaava. Koulutuksen tai kokemuksen perusteella asiakaspalveluun orientoituneet vastaajat määrittelivät asiakastyytyväisyyden tarkimmin ja laajimmin. Osa vastaajien yrityksistä oli erikoistunut auttamaan muita yrityksiä asiakaspalvelussa ja sen kehittämisessä.

### **Uskollisia asiakkaita**

Asiakkaat mielsivät asiakasuskollisuuden pitkäksi asiakassuhteeksi. Tämä uskollisuus oli havaittavissa myös asiakkaiden pitkistä asiakassuhteista AJ-Laskennan kanssa. Neljällä asiakkaalla asiakassuhde oli kestänyt yli 15 vuotta, pisimmillään jopa yli 20 vuotta. Hyvin monet yrityksistä olivat olleet AJ-Laskennan asiakkaita lähes koko yrityksensä historian ajan.

*H: Mitä on mielestänne asiakasuskollisuus?*

*A: No asiakasuskollisuushan on tietysti sitä niinku taas täältä yrittäjän puolelta, että on niinku pitkään ollu tämän saman firman asiakas ja se hän asiakasuskollisuus tulee tietysti sieltä, että siinä on hintalaatusuhde just kohdallaan, koska tarjontaahan on! Sitä se mun mielestä on, pitkää asiakuussuhdetta!*

Seitsemällä oli ollut yhteistyötä myös muiden tilitoimistojen tai yksityisten kirjanpitäjien kanssa, mutta lähes kaikilla näistä yhteistyö AJ-Laskennan kanssa oli kestänyt pisimpään. Viidellä asiakkaalla asiakassuhde oli kestänyt yli kolme vuotta. Lyhyin asiakassuhde oli noin puolivuotias. Muutamat asiakkaista olivat olleet AJ-Laskennan kanssa yhteistyössä jo yrityksen perustamisvaiheessa, ja saaneet tilitoimistolta apua yrityksen perustamiseen liittyvissä kysymyksissä. Yksi asiakas painotti olevansa uskollinen asiakas, ja hänen yhteistyönsä AJ-Laskennan kanssa oli kestänyt koko yrityksensä historian ajan.

Yhden asiakkaan mielestä asiakasuskollisuus koostuu samoista asioista kuin asiakastyytyväisyyskin. Hänen mielestään asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas sitoutuu palvelun- tai tuotteentarjoajan asiakkaaksi. Hän painotti myös, että tilitoimis-

ton tulisi olla strateginen kumppani asiakkaidensa kanssa asiakkaiden kokoihin kat-  
somatta.

*A: Ett se, sehän se niinku on sitä asiakasuskollisuutta oikeesti, mut sitten se koostuu niistä elementeistä, mitkä luettelin siinä, asiakaspalvelukonaisuuden ja sen takia en lähteny siihen asiakastyytyväisyyteen puhumaan esimerkiks niistä jälkihoitoon liittyvistä ja tällaseen jälkiviestintään, niinku asiakaspalvelusuhteen jälkeiseen viestintään liittyvistä asioista, koska tää uskollisuus tulee osana siihen asiakastyytyväisyyteen. Se taas muodostuu sieltä, mitä sanoin se viimeinen, että se maine on ja meillä on oikeesti strateginen suhde, mitä me teemme asioita. Ett nythän on sellanen strategisen kumppanuuden käsite. Ite pyrin omassa toiminnassa täysin siihen ja sitte periaatteessa nään ite esimerkiks tili-toimiston semmosena, ett sen pitäs pystyä olemaan strateginen kumppani sen yrittäjän kanssa koosta riippumatta.*

Eräs toinenkin asiakas oli sitä mieltä, että asiakasuskollisuus on jatkuvuutta: uskollinen asiakas pysyy asiakkaana, vaikka vastaan tulisi joskus huonoja asioita. Kaksi asiakasta oli sitä mieltä, että asiakasuskollisuus ja asiakastyytyväisyys liittyvät toisiinsa ja että asiakasta on kohdeltava hyvin, ettei hän vaihtaisi palvelun tai tuotteen tarjoajaa. Kolmen mielestä taas juuri asiakastyytyväisyys johtaa uskollisuuteen. Yksi asiakas painotti toimintavarmuutta ja asioiden hyvää hoitoa asiakasuskollisuuden perustana. Hänen mielestään nämä ovat hintaa oleellisempia asioita. Hän myös kertoi, että tili-toimiston vaihtaminen ei ole helppoa, koska hänen yrityksensä toimialaan tutustuminen vie kauan aikaa. Sen sijaan hinnan ja laadun merkitystä asiakasuskollisuudessa korosti kaksi asiakasta.

Asiakasuskollisuuteen vaikuttavat myös muut asiat. Vuosien varrella nivoutunut tiivis yhteistyö oli yhden asiakkaan mielestä johtanut asiakasuskollisuuteen. Toinen sanoi, että henkilökemioiden samankaltaisuus vaikuttaa muiden asioiden ohella uskollisuuteen. Oleellisimmaksi asiaksi nousi luottamus. Kuusi asiakasta oli sitä mieltä, että asiakasuskollisuus on vuosien varrella syntyvää luottamusta.

## Asiakkaan ja AJ-Laskennan kohtaaminen

Haastateltavat olivat kohdanneet tilitoimiston hyvin erilaisilla tavoilla. Asiakkaan, yrityksen ja asiakkuuden ikä vaikuttivat selkeästi siihen, miten tilitoimisto oli löytynyt ja millä tavalla asiakkuutta oli lähdetty alkuvaiheessa rakentamaan. Nuoret ja uudet asiakkaat olivat löytäneet tilitoimiston netin, mainosten tai tarjouskilpailun kautta. Vanhat ja pitkään asiakkaana olleet olivat löytäneet AJ-Laskennan sattumalta esimerkiksi naapuruussuhteen kautta. Jotkut olivat olleet AJ-Laskennan yrittäjän kanssa ystäviä jo ennen tilitoimiston perustamista.

Kaksi asiakasta kertoi, että AJ-Laskenta löytyi netistä. Heistä toinen painotti sitä, että AJ-Laskenta vaikuttaa luotettavalta nettisivujen ja muiden mainosten perusteella. Hänen mielestään näkyvyys on kohdallaan. Kolmella vastaajalla oli jo ennen asiakkuutta henkilökohtainen tuttavuussuhde tilitoimistoyrittäjään. Yksi asiakas oli saanut suosituksen AJ-Laskennasta toiselta yrittäjältä. Toinen oli saanut kontaktin AJ-Laskentaan tämän pyydettyä tarjousta hänen yritykseltään.

Mainostamiseen asiakkaat ottivat kantaa mielikuviansa mukaisesti. Osa ei ottanut voimakasta kantaa AJ-Laskennan mainostamiseen, koska he eivät olleet ajatelleet tilitoimiston mainostamista.

Valtaosa asiakkaista oli sitä mieltä, että tyytyväisten asiakkaiden levittämä hyvä maine on parasta mainostamista. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että yrittäjät keskustelevat paljon tilitoimistoista. Kaksi asiakasta sanoi, että nettimainonta on perusedellytys, joten ainakin kotisivut tulee olla. Vajaa puolet oli sitä mieltä, että mainonta on sopivalla tasolla. Vain yksi sanoi, että AJ-Laskennan pitäisi mainostaa enemmän. Yksi asiakas tosin pohti, olisiko pelkän nettisivun mainostaminen hyvä asia. Nettiosoitetta voisi mainostaa esimerkiksi takseissa. Yksi asiakas mainitsi lehtimainonnan turhaksi ja toinen oli sitä mieltä, että systemaattinen mainostaminen on liian kallista saavutettuun etuun nähden.

Kaksi asiakasta pohti sitä, että voimakas mainostaminen edellyttää kasvumahdollisuuksia. Toinen heistä uskoi, että AJ-Laskennan työtilanne ei vaadi eikä mahdollista voimakasta mainostamista.

*H: Miten löysitte AJ-Laskennan? Miten saitte kontaktin tilitoimistoon? Miten AJ-Laskennan pitäisi mainostaa?*

*A: En itse asiassa sitäkään nyt ihan tarkasti muista, mutta mä kattelin tällöisiä ei nyt aivan suurimpia tilitoimistoja, mutta kumminki silleen, että kenellä on näkyvyys kohillaan. Ja keneltä silleen yleisesti nettisivujen kautta ja muitten mainoksien kautta ni vaikuttas just semmoselta luotettavalta ja mistä kautta vois sitä tietoo saada, mitä mää niinku tarviin ja mitä meidän firma tarvii. Sanotaanko, että varmaan niinku loppupeleissä netin kautta. Oisinko sitte vielä kuullu joltai tutun tutulta tai tutulta, että kokeileppas sitä tai käyppäs siellä tai näin.*

*H: No sää oot löytäny netin kautta. Miten Aj-Laskennan pitäisi mielestänne mainostaa, onko tämä nettimainonta hyvä vai oisko joku muu?*

*A: No nettimainonta on totta kai ja se on mun mielestä nyt ihan tämmönen perusedellytys, että kotisivuasiat on justiin kunnossa ja. Niinku AJ-Laskennalla on mun mielestä tosi näyttävät ja hyvännäköset kotisivut, esimerkiks tällee. Ja sitte niinku just hyvä, mitä ne on nyt viime aikoina käyttäny, on esimerkiks paikallislehessä, Suur-Jyväskylän lehdessä on mainosta ja. Ett kyllä mä sanosin, että niillä näkyvyys on ihan, ehkä ihan riittävä. Ett sitähan mä en tiedä, että miten paljon niille sanotaanko viikkotasolla, kuukausitasolla uusia asiakkaita tulee kautta että mikä on ylipäättänsä Jukan kautta Ailin visio siitä, että paljon heillä niinku ois asiakkaita. Ett sitähan ei pysty tietää, ett jos tietäis semmosia asioita ni sithän sitä pystyis tällee ulkopuolisen näkökannasta sanomaan paljon helpommin, että pitäis enemmän panostaa siinä tai... Ett en mä sano, ett näkyvyys huono ois, ett kyl sen niitten mainoksen pystyy tietyin väliajoin suurjyväskylän lehestä tai jostain, missä se on ihan hyvällä paikalla, nii bongamaan.*

*H: Joo. Täähän on mielikuvakysymys vähän, mutta jos se hyvältä tuntuu, niin.*

*A: Mut sitte, jos ajatellaan silleen, että esimerkiks AJ-Laskenta rupeis mainostamaan pelkästään sitä niitten kotisivuosotetta. Tietenki voishan seki toimia, mutta jotenki se tuntus. En mä tiiä, onks se sitten sitä kautta ne yritysasiakkaat, mitä niille tulis. Niinku, jos tuolla menis takseja, missä lukis, että AJ-laskenta ja kotisivuosote ja tällee, että.*

*H: Nii. Hyvä pointti sinänsä. Se on vain tällä alalle, että sitä ei oo vielä nähty.*

*A: Mikä sitte ois semmonen, että jos ajatellaan, että niinku se kumminki tekee yrityksille sitä tai niitten palvelut on yrityksille. No ehkä jossain määrin voi olla myös henkilötasolla, mutta kumminki silleen pääasiassa yrityksille, ni mikä on se mainonnan reitti sitten, että se kohtaa ne mahdolliset asiakkaat. Eli se on mielenkiintonen juttu.*

*H: Aivan.*

Kaikki asiakkaat kokivat itse valinneensa tilitoimiston. Kaksi kertoi kilpailuttaneensa muutamia tilitoimistoja. Kaksi asiakasta kertoi valinneensa tilitoimiston hyvän palvelun takia. Kolmella asiakkaalla ei ollut tilitoimiston valitsemiseen erityisiä perusteita, vaan he menivät asiakkaiksi todetakseen palvelun tason. Kaikki heistä olivat olleet tyytyväisiä palveluun ja jääneet asiakkaiksi.

Vastauksissa tuli esille AJ-Laskennan yhteistyökykyisyys ja palvelualttius. Yli puolet vastaajista sanoikin, että alkuvaiheen vastaanotto oli myönteinen tai lämmin. Kaksi asiakasta sanoi, että heidät otettiin vastaan tilitoimistossa siten, että asioita alettiin hoitaa heti.

Tulosten valossa AJ-Laskenta ottaa uuden asiakkaan vastaan myönteisellä tavalla. Kaikilla asiakkailla oli ollut asiakkuuden alussa henkilökohtainen tapaaminen tai tapaamisia, joita oli pidetty tarvittaessa myös myöhemmin. Kuusi asiakasta sanoi uskovan, että AJ-Laskennalla on uuden asiakkaan kohtaamiseen selkeä käytäntö. Yhden asiakkaan mielestä AJ-Laskenta pitää omaa uuden asiakkaan kohtaamiskäytäntöään selkeänä. Kahden mielestä uuden asiakkaan kohtaamiseen ei ole selkeää käytäntöä.

Asiakasyrityksen toiminnan luonnetta ja kehittymistarpeita AJ-Laskenta ei selvittä tarkasti asiakkuuden alussa. Neljän asiakkaan mukaan yrityksen toiminnan luonteesta ja kehittymistarpeista keskusteltiin asiakkuuden alussa. Kolme kertoi, että tällaista keskustelua ei ollut, vaan tilitoimisto on tutustunut asiakkaaseen asiakkuuden aikana. Yksi muisteli, että joitakin asioita toiminnan luonteesta ja kehittymistarpeista käytiin lävitse. Yksi ei pitänyt keskustelua tarpeellisena, koska tilitoimisto ei tunne asiakasyri-



tyksen toimialaa. Yksi olisi toivonut selvityskeskustelua, mutta ei ollut saanut sitä. Vain yksi oli sitä mieltä, että yrityksen toiminnan luonne ja kehittymistarpeet tulivat kerralla selviksi.

Asiakkaiden ja AJ-Laskennan välillä oli kirjallisia ja suullisia sopimuksia. Viidellä asiakkaalla oli suullinen sopimus, ja heidän mielestään sopimus oli toimiva. Kaksi heistä kuitenkin kannatti kirjallisia sopimuksia yleisellä tasolla ja muut eivät kertoneet mielipidettään siitä, kannattavatko he kirjallisia vai suullisia sopimuksia. Neljällä asiakkaalla oli kirjallinen sopimus. Heistä kahdella sopimuksessa oli määritelty irtisanomis-aika ja yksi heistä kertoi, että sopimuksessa asiat on sovittu selkeästi. Hän myös kertoi, että sopimuksessa on pysytty ja hän kannatti kirjallisia sopimuksia yleisellä tasolla. Yksi asiakas, jolla oli kirjallinen sopimus, ei kuitenkaan mieltänyt sopimusta viralliseksi kirjalliseksi sopimukseksi, mutta kannatti kirjallisia sopimuksia. Kaksi, joilla oli kirjallinen sopimus, ei ottanut kantaa siihen, kannattavatko he kirjallisia vai suullisia sopimuksia. Yksi asiakas ei muistanut, millainen sopimus hänellä on. Hänen mukaansa sopimus oli toiminut hyvin ja hän ei ottanut kantaa siihen, onko kirjallinen vai suullinen sopimus parempi.

*H: Millainen sopimus teillä on AJ-Laskennan kanssa?*

*A: Kirjallinen sopimus, ja sitten se, mitä tehdään ja mitä me tehdään tai mä teen ni on tavallaan selkeesti sovittu.*

*H: Joo, se on niinku, siinä on pysytty siinä?*

*A: No kyllä mun mielestä on joo ja sit se, että se joustavuus on siinä sitten, ku tulee jokin tähän muuten liittyvää, ni sitä palvelua niinku saa. Että ei tuu sellasta, että meillä ei semmosta ookaan, mistä ei oo päässy juttelemaan. Se liittyy näihin asioihin.*

*H: No miten yleisesti sitten, kannatatteko kirjallista vai suullista sopimusta yleensä?*

*A: Kyllähän kirjallinen aina on hyvä, koska se on semmonen selkeä, siinä on justiin mainittu ne, mitä on ja sit jo täytyy niinkun muuttaa ja laajentaa, ni sit sitä laajennetaan.*

### Asiakkaan ja AJ-Laskennan välinen yhteistyö

Koska AJ-Laskenta ja asiakasyritykset ovat melko pieniä toimijoita, yhteistyö yritysten välillä toimii henkilötasolla. Kaikki asiakkaat ilmoittivat hoitavansa ainakin joitakin asioita käymällä paikan päällä AJ-Laskennan toimistossa, vaikka puhelin ja sähköposti koettiin myös tärkeiksi yhteydenpitovälineiksi. Yhteydenpito oli kaikilla asiakkailla jokseenkin säännöllistä, mutta asiakkaat kokivat, että yhteyttä voi pitää aina tarpeen vaatiessa. Kaikki asiakkaat kertoivat, että henkilökohtaiset tapaamiset AJ-Laskennan ja asiakkaan välillä ovat merkittäviä ja niitä pidetään tarvittaessa. Kolme asiakasta kertoi pitävänsä yhteyttä jopa virka-ajan ulkopuolella. Yksi asiakas ilmoitti vievänsä itse kuitit AJ-Laskentaan ja keskustelevänsä samalla kasvotusten kirjanpitäjänsä kanssa. Tätä hän piti erityisen tärkeänä. Toisen asiakkaan kokemuksen mukaan sekä hän että AJ-Laskenta ovat hyötäneet heidän välisestä yhteistyöstä.

Seitsemän asiakasta kertoi, että heidän ja AJ-Laskennan yhteiseksi tavaksi on muodostunut kuukausittainen tapaaminen, jonka yhteydessä asiakas ja kirjanpitäjä keskustelevat ajankohtaisista ja tarpeellisista yritystoimintaan liittyvistä asioista. Tapaamisen yhteydessä asiakas toimittaa aineiston tilitoimistoon. Nämä asiakkaat kertoivat pitävänsä yhteyttä myös puhelimitse ja sähköpostilla, mutta olivat sitä mieltä, että yhteyttä ei kannata pitää turhaan.

*H: Mitä rutiineja asiakassuhteen hoitamiseen on ja miten tarpeellisia ne ovat?*

*A: Mitähän tuo rutiini nyt sitten tarkoittaa?*

*H: Se on toimintatapoja, tutuks tulleita tapoja.*

*A: Se on nyt, ainoastaan nämä tavat mitä meillä on, että työntekijöitten pittää laittaa tunnit ajoissa ja minun pittää viedä liput ja laput kuunvaihteen jälkeen, aina parempi, mitä aikasemmin. Sehän on kaikille etu. Omalta pöyältä häipyy laput ja liput ja ne siirtyy seuraavalle pöydälle.*

*H: Suunnilleen kuukausittain on tapaaminen, käynti siellä tilitoimistossa?*

*A: Niin, kuukausittain ja sitten jos siinä on jotain aihetta niin pannaan jalat saman pöydän alle keskustellaan asiasta.*

*H: Toimiiko muu yhteydenpito miten?*

*A: Puhelimella, sähköpostilla.*

*H: Että siinä välilläkin soitellaan tarvittaessa?*

*A: Kyllä, joo.*

*H: Miten tarpeellisia ne on?*

*A: Kyllä ne on, ne... en minä ainakaan ruppee turhan päiten soittellemaa.*

*M: Kukapa meistä?*

*A: Muutenki tahtoo soia liian ussein tuo puhelin.*

*M: Sais soia vähemmän.*

*A: Nii. Miten sitä tuliki toimeen ennen kännykkätä...?*

Kolme asiakasta kertoi pitävänsä yhteyttä viikoittain, mutta jopa päivittäin sähköpostilla ja puhelimella. Yksi heistä kertoi pitävänsä yhteyttä viikoittain myös henkilökohtaisesti, mutta tämä johtuu hänen yrityksensä voimakkaasta kasvu- ja kehitysvaiheesta. Yksi isoimmista asiakkaista kertoi, että viime vuosina hän on pitänyt AJ-Laskennan kanssa ns. kvartaalipalavereja eli tapaamisia neljännesvuosittain. Tämä käytäntö on muodostunut sähköisen taloushallinnon käyttöönoton myötä. Vain yksi asiakas koki, että henkilökohtaisia tapaamisia ei ole riittävästi. Hän kaipasi erityisesti tapaamisia, joissa voisi keskustella esimerkiksi ohjelmien käyttämisestä ja muista toiminnoista. Hänen mukaansa rutiineja asiakassuhteen hoitamiseksi ei ollut syntynyt.

Asiakassuhteet olivat toimineet hyvin. Seitsemän asiakasta korosti tätä erityisesti. Kukaan ei sanonut, että asiakassuhde ei olisi toiminut. Kahdeksan oli sitä mieltä, ettei AJ-Laskennalla ja heillä ole ollut ongelmakohtia ja erimielisyyksiä. Kaikki asiakkaat kertoivat, että mahdolliset erimielisyydet ratkaistaan tai ratkaistaisiin keskustelemalla. Yksi heistä sanoi, että parhaimmassa tilanteessa molemmat osapuolet myöntävät mahdolliset virheensä. Virheiden mahdollisuuden ymmärsi kuusi asiakasta, ja kolme

ei ottanut virheisiin tai laatupoikkeamiin mitään kantaa. Yksi ei hyväksynyt virheitä lainkaan. Hän piti virheitä todella vakavana asiana esimerkiksi verotarkastuksia ajatellen ja hänen mielestään huolimaton työ ei tee hyvää yritystoiminnalle. Hän kuitenkin uskoi, että AJ-Laskenta hoitaa asiat laadukkaasti ja että AJ-Laskennalla on niin paljon tietotaitoa, että virheitä ei pääse syntymään. Kolmen mukaan virheitä ja laatupoikkeamia ei ollut ollut lainkaan. Kolme puolestaan kertoi, että virheitä on ollut vähän, ja AJ-Laskennalta on vain joskus unohtunut jokin asia, joka on pystytty kuitenkin korjaamaan. Nämä asiakkaat pitivät laatua tasaisena. Yhden asiakkaan mielestä AJ-Laskenta oli aina tunnustanut virheensä. Toinen oli sitä mieltä, että virheistä tulee aina oppia. Hän piti AJ-Laskennan laajentumisen mukanaan tuomaa kiirettä syynä mahdollisiin virheisiin. Kaksi kertoi esimerkkinä, että AJ-Laskenta oli kerran unohtanut laskuttamisen usean kuukauden ajalta, joten lasku ehti paisua isoksi. He saivat kuitenkin maksamiseen lisäaikaa. Heistä toinen mainitsi myös yhden kerran kuittien kadonneen, mutta asiasta oli sovittu ja se oli hoidettu hyvässä yhteisymmärryksessä.

Kaikki asiakkaat kokivat itsensä ja yrityksensä tärkeiksi AJ-Laskennalle. Kahden mielestä tämä ilmeni sillä tavalla, että AJ-Laskenta pyrkii järjestämään aikaa ja tapaamisia asiakkaalle ja on kiinnostunut asiakasyrityksen kehittämisestä. Yksi oli tyytyväinen siitä, että AJ-Laskenta on kouluttautunut käyttämään samaa tietokoneohjelmaa, jota hän itsekään käyttää. Kolme puolestaan piti tärkeänä sitä, että AJ-Laskenta on kiinnostunut keskustelemaan asiakkaan kanssa muustakin kuin yrityksen asioista. Yksi koki yrityksensä tärkeäksi pitkän asiakassuhteensa takia. Hän myös korosti yrityksensä ja AJ-Laskennan hyviä välejä. Yksi isoimmista yrityksistä koki itsensä tärkeäksi kirjanpidon tapahtumien määrän perusteella. Toisaalta hänen mielestään haasteita tilitoimistolle toi hänen yrityksensä toimialan erikoisuus. Yksi kertoi olevansa pieni, mutta kasvupotentiaalinen asiakas. Hän myös kertoi olevansa sosiaalisesti ja henkilökohtaiseltaan mukava sekä yhteistyökykyinen ja tolkullinen. Hän ei ollut tilitoimistolle kannattava asiakas, mutta uskoi, että liiketoiminnan kehittyessä saattaa hyvinkin muuttua kannattavaksi. Kaksi asiakasta piti itseään asiallisena ja täsmällisenä ja yksi luotettavana. Vain yksi ilmoitti olevansa haasteellinen ja erikoinen asiakas, mutta ei

kokenut sitä kuitenkin yhteistyön esteeksi, vaan enemmänkin positiivisessa mielessä yhteistyötä syventäväksi asiaksi.

Asiakastyytyväisyys ja yhteistyön toimivuus saa asiakkaat pysymään jatkossakin AJ-Laskennan asiakkaina. Kukaan ei ilmoittanut tässä vaiheessa vaihtavansa tilitoimistoaan. Neljän mielestä tilitoimiston vaihtaminen ei ollut tarpeellista, koska hinta-laatusuhde AJ-Laskennassa on hyvä, ja yhteistyö heidän kanssaan oli sujunut mutkattomasti. Kaksi puolestaan sanoi, että pitkäaikainen yhteistyösuhde on suurin tekijä siihen, että yritys haluaa jatkaa edelleenkin AJ-Laskennan asiakkaana. Toinen heistä kertoi odottavansa samanlaista uskollisuutta myös omilta asiakkailtaan. Muut asiakkaat korostivat AJ-Laskennan ammattitaitoa, moraalia, luotettavuutta ja palvelun laatua. Yksi antoi erityismaininnan Jukka Salmisen ammattitaidosta. Yksi asiakkaista ilmoitti olevansa laiska kilpailuttamaan tilitoimistopalvelujaan, koska saa AJ-Laskennasta hyvää palvelua. Yksi asiakas ilmoitti luopuvansa asiakkuudesta lähitulevaisuudessa, koska hän lopettaa yrityksensä ja jää eläkkeelle. Toinen kertoi harkitsevansa tilitoimiston vaihtamista, jos hän ei saa vähennettyä AJ-Laskennan avulla tarpeeksi omia työtuntejaan. Kolmas mietti hintaa ja hän kertoi vaihtavansa tilitoimistoa, jos hinta ei pysy kohtuullisena.

*H: Mikä saa teidät ostamaan palveluita jatkossakin AJ-Laskennalta?*

*A: No, jos he pitävät hinnottelunsa kurissa ja tota palvelun taso pysyy vähintäänki tämmösenä ku se tällä hetkellä on, nii en näe syytä vaihtaa, vaihtaa tilitoimistoa.*

*H: Joo.*

*A: On kaks asiaa, palvelu ja hinta, jotka niinku minulle määrää sen.*

*H: Joo. Eli palveluun olette tyytyväinen, mutta hinta on sit semmonen, missä mietit?*

*A: Joo, siis kyllä. Hinta on mietinnän kohde.*

## 4.2 AJ-Laskennan palvelut

AJ-Laskenta palvelee asiakkaitaan hyvin. Asiakkailla ei ollut AJ-Laskennan palvelukonsepteihin, palveluiden tarjoamiseen ja palvelutarpeiden kartoittamiseen voimakkaita mielipiteitä, mutta he olivat AJ-Laskennan toimintaan tyytyväisiä.

Kuusi vastaajaa sanoi, että AJ-Laskenta ei ole tarjonnut lisäpalveluita omaaloitteisesti. Yhdelle asiakkaalle tilitoimisto oli tarjonnut sähköistä laskutusta, jonka asiakas oli ottanutkin käyttöön. Yksi asiakas kertoi, että tilitoimisto on tarjonnut mm. palkanlaskentaa ja työmaaseurantaa, mutta asiakas ei ollut ottanut niitä käyttöön.

Asiakkaiden palvelutarpeita AJ-Laskenta ei kartoita. Seitsemän asiakasta sanoi, että systemaattista kartoitusta ei ole, mutta palvelutarpeet tulevat esille yhteydenpidossa. Yksi asiakas sanoi, että hän kokisi aktiivisen kartoittamisen vaivaannuttavaksi. Vastauksissa tuli esille, että yhtenäistä linjaa palvelutarpeiden kartoittamiseksi ei ole. Kolme asiakasta kertoi, että tilitoimistoyrittäjä tekee arvion asiakkaiden palvelutarpeista. Yksi asiakas odotti aktiivisempaa palvelutarpeiden kartoittamista.

Useissa haastatteluissa tuli esille, että tärkeimpänä pidetään sitä, että peruskirjanpito hoituu ja verottajan kanssa ei tule epäselvyyksiä. Viisi asiakasta mainitsi kaikkein tärkeimmäksi palveluksi peruskirjanpidon. Kaksi asiakasta piti konsultointipalvelua tärkeimpänä. Yksi mainitsi tärkeimmäksi palveluksi sähköisen taloushallinnon, yksi verotus- ja rahoitussuunnittelun ja yksi yleisesti verotuksen hoitamisen ja palkanlaskennan. Yksi ei osannut nimetä tärkeintä palvelua, mutta korosti sitä, että yhtiömuodon muuttaminen hoitui AJ-Laskennan avulla sujuvasti. Yksi asiakas piti tärkeänä sitä, että asiakas ja tilitoimisto pystyvät käyttämään samoja ohjelmia. Kaksi asiakasta kertoi suoraan, että AJ-Laskenta ei ole kysynyt asiakkaalta, mitä palvelua hän pitää kaikkein tärkeimpänä. Lopuilla ei ollut asiasta mielipidettä.

Asiakkaat myös kiittelevät tilitoimistoa. Kaksi asiakasta antoi kiitosta aktiivisesta asioiden hoidosta. Samoin kaksi asiakasta kiitteli AJ-Laskentaa täsmällisyydestä. Kiitosta tilitoimisto sai myös perusrutiinien sujumisesta, sähköisen taloushallinnon sisään-

ajosta, asioiden selvittämisestä, neuvoista ja tiukasta moraalista. Yksi kiitteli siitä, että siirtyminen yrityksen omasta kirjanpidosta ulkoistettuun taloushallintoon sujui hyvin.

Asiakastyytyväisyyttä osoittaa myös se, että asiakkaat eivät haaveile uusista palveluista. Kuusi asiakasta kertoi olevansa nykyiseen palvelutarjontaan tyytyväinen. Yksi haaveili selvityspalveluista, kuten esimerkiksi ulkomaanmaksujen ongelmakohtien ratkaisemista pankin kanssa. Yksi asiakas toivoi lisää palaverieita ja mainitsi esimerkiksi veropalaverit. Yksi asiakas kehotti tilitoimiston kehittämään asiakasviestintää. AJ-Laskenta voisi esimerkiksi lähettää asiakkaille kuukausittaisen asiakaskirjeen. Asiakas tarjoutui itse tekemään kirjettä yhteistyössä AJ-Laskennan kanssa. Kaksi asiakasta odotti tilitoimistolta proaktiivista konsultointia, mutta toinen heistä epäili sen eettisyyttä. Yksi asiakas toivoi graafeja yrityksensä pitkän aikavälin kehityksestä.

*A: Vähän niinku, että se ois mun asian puolesta. Ammattitaitoon liittys se konsultointi siinä, ett se saattas soittaa tai tehä ehotuksia, että ootko nyt aatellu ku sulla jää tän verran rahaa tonne, ett sun ois järkevää se jotenkin sijottaa, joku tämmönen ois fiksu juttu sille. Tai ootko aatellu, että sää saisit sieltä ja sieltä myöski vähennyksiä. Ku mää oon saanu sitä ja se asiantuntemus on esimerkiks AJ-Laskennalla kyllä ihan olemassa, mut mää oon aina saanu sen, ku mää oon kysyny sitä. Mää en oo ihan varma niitten etiikasta, että voiko ne sitä ees tavallaan niinku proaktiivisesti tyrkyttää ja tehä, ett onko se niinku ammattieettistä toimintaa. Mut se on semmonen, mitä mää niinku odottasin. Ett niinku yrittäjänä, jolla ei oo aikaa opiskella jokaista kikkaa ja jokaista niinkun porsaanreikää, ku yrittäs tehä sitä työtäki. Ni sitten ku joku, jolla ne ois nän eessä, ni se ois kiva kun sieltä tulis myös aina vinkkiä: että hei, että ootko huomannu, että sä saat ton ja tuon. Ootko huomannu, että sää voisit saaha tuon terveystutun tonne ja ja ootko huomannu, että sää voisit näin, ootko huomannu, että sulla on oikeus käyttää näin ja näin paljon virkistystoimintaan tai pikkujouluihin tai koulutukseen, jos tarviit jotaki. Mutt siis tällasta, ihan niinku perusasioita. Menee semmoseks kikkailemiseks, mut kuitenkin näitä perusasioita, joita ei välttämättä vaan tiedä eikä tuu aatelleeksaan.*

*Nyt mää sitten kyselen, mää aina meen ja kyselen aina, että mitenkäs mää tän ja tän, mitenkäs tää osus, mutta mää niinku oottasin semmosta tiettyä proaktiivisuutta. Se auttas mua niinkun tän yrityksen toiminnan kannalta. Se syventäs sitä suhdetta ja sitten se tota auttas niinku*

*tietyllä tapaa ottamaan huomioon, suunnittelemaan, jos nyt aatellaan esimerkiksi koulutusta. Voi olla, että mä en tuu aatelleeks, että mä voisin ottaa koulutusta ku mä aattelen, että mulla ei oo siihen varaa. Mut jos sieltä sanottas, että hei: ootko huomannu, että sää saat käyttää vuolessa näin ja näin paljon, ni mä saattasin olla kovastikin halukas ottaan jotain. Että niinku tällasia asioita, perus proaktiivista niinkun konsultoin... kai se on konsultointia, emmää tiijä.*

Lisäpalveluita asiakkaat olivat kyselleet niukasti, mutta kaikkiin kyselyihin oli vastattu. Asiakkaat olivat kyselleet selvityspalveluja, neuvoja budjetointiin sekä henkilöstö-, verotus-, yritysmuodonmuutos- ja yrityskauppa-asioiden neuvontaa.

Kysymyksiin johdon laskentatoimen konsultointipalvelusta ja sähköisestä taloushallinnosta asiakkaat vastasivat hyvin monipuolisesti. Esille tuli monenlaisia mielipiteitä. Kolme asiakasta kertoi, että konsultointi on ollut laadukasta ja sitä on saanut tarpeeksi. Kaksi asiakasta sanoi, että he ovat saaneet aina vastauksen kysymyksiinsä, mutta tarve johdon laskentatoimen konsultointipalvelulle on satunnaista. Yksi muuttaman hengen työllistävä yrittäjä kertoi hoitavansa johdon laskentatoimen omatoimisesti. Toinen omatoimisesti johdon laskentatoimen hoitava kertoi tekevänsä laskennan sähköisestä taloushallinnosta saatavien raporttien avulla.

Noin viisi henkilöä työllistävä yrittäjä piti johdon laskentatoimen konsultointipalvelua erittäin tärkeänä. Kolme asiakasta kertoi käyttävänsä sitä myös jatkossa. Yksi asiakas kertoi tarvitsevänsä paljon johdon laskentatoimen konsultointia. Kaksi asiakasta ei osannut vielä sanoa mielipidettään johdon laskentatoimen konsultointipalvelusta.

Viisi asiakasyritystä oli siirtynyt sähköiseen taloushallintoon. Kolme oli siirtymässä siihen. Sähköiseen taloushallintoon siirtyneet tai siirtymässä olleet kertoivat pitävänsä sähköistä taloushallintoa hyvänä keksintönä. Myös ne kaksi asiakasta, jotka eivät olleet siirtyneet sähköiseen taloushallintoon eivätkä aikoneet siirtyäkään siihen, pitivät järjestelmää yleisellä tasolla hyvänä asiana. Syynä perinteisessä taloushallinnossa pysyttelemiseen oli se, että yrittäjät eivät kokeneet sähköisyyttä oman yrityksensä mittakaavassa tarpeelliseksi. Vastausten valossa voidaan sanoa, että yrittäjän ikä tai



yrittäjien toimiala ei vaikuta siihen, miten yrittäjät suhtautuvat sähköiseen taloushallintoon.

*H: Oletteko siirtyneet sähköiseen taloushallintoon, ja millä asteella siirtyminen on? Mitä mieltä olette sähköisestä taloushallinnosta?*

*A: Siis sähköiseen?*

*H: Sähköiseen taloushallintoon!*

*A: Ee, ei oikeen sillä tavalla. Siis meillähän menee informaatio sinne, no sehän menee tietysti sähköisesti kaikki, mutta semmosta varsinaista niinku sähköstä niinku, toistaseks ollaan vielä näistä sähköisestä laskusta pitäydytty. Niitä tulee vähän ja tuota se ei vaikuta ja toisaalta se sähköinen laskutus, ni otetaan se sitten ku on pakko. Kyllä se onnistuu, mutta tuota seki maksaa ni tuota tämäkin pelaa tällä hetkellä.*

*H: Joo, no mitä mieltä olette sähköisestä taloushallinnosta?*

*A: No emmää tiijä. Tottakai se on ihan, se on niin pitkään hyvä ku sähköt pelaa, ett ei siinä mitään, sitä odotellaan. Moni asia on semmonen, mitä vois jo mennä sähköisesti, mutta siirtymä, mikä nyt on ni tuota se on vähän semmonen, että se pitäs tavallaan mennä niinkun nopeammin ja se vaan edellyttää, että kaikilla on pelit ja vehkeet siihen. Meillä kyllä on, että pystys millon tahansa siirtymään siihen.*

*H: Mää käsitin, että teillä on nyt kuitenkin jollakin asteella se siirtymisen menossa, että?*

*A: No onhan se menossa joo siis, että kaikki, siis e-lasku, niin siinä ei olla.*

*H: Siinä ette ole?*

*A: Joo ei, mutta se, että tuota nää siirtyy kaikki, ei niitä täältä montaa kirjekuorta enää lähe mihinkään. Laskujen muodossa ei lähde yhtään, mutta ne menee sähköpostilla.*

*H: No sehän on myös!*

*A: No see on, mutta onhan se vähän niinku semmosta köyhän miehen sähköstä!*

*H: Kyllä!*

*A: Ett sitten ku mennään tähän e-laskutukseen ihan, ni se on sitte toinen, mut se vaan, että tuota ni mullaki on aika paljon näitä reissuja ni, miettiny sitä. Tokihan mulla koneet on, että mää voin hoitaa niitä mistä tahansa muuallakin, mutta sitten muutaki tekemistä kyllä on reissulla, että se, mikä siinä on sit aina se viive. Tokihan se seisoo täälläkin. No joo, oikeastaan se on niin, että ku joku lasku tulee sähkösesti sähköpostilla, ni se sitte hoidetaan sieltä, mutta tää e-lasku: niin sanotaan nyt, että ollaan siirtymävaiheessa.*

### **4.3 AJ-Laskennan tuotteistus ja hinnoittelu**

Asiakkaat vastasivat tuotteistusta ja hinnoittelua koskeviin kysymyksiin avoimesti. Kokemukset ja mielipiteet vaihtelivat. Tuotteistukseen asiakkaat olivat pääosin tyytyväisiä. Hintaa pidettiin korkeana, mutta sen katsottiin kuitenkin vastaavan AJ-Laskennan korkeaa laatua.

#### **AJ-Laskennan tuotteistus**

Tuotteistus on palvelualalla vallitseva suuntaus. Palveluista pyritään tekemään tuotteita, jolloin asiakas tietää jo ennen ostamista, millaisen tuotteen hän saa. Tilitoimistot eivät ole vielä tuotteistaneet kovin laajassa mittakaavassa. Asiakkailla oli silti mielipiteitä AJ-Laskennan tuotteistuksesta. Moni jopa ajatteli AJ-Laskennan palveluiden olevan tuotteita. Yhden asiakkaan mielestä AJ-Laskenta oli tuotteistanut palvelunsa hyvin alan yleisiin tapoihin verrattuna.

Seitsemän asiakasta sanoi, että AJ-Laskennan palvelut ovat tuotteita. Yksi mainitsi, että Netvisor on palvelukokonaisuus, joka on tuote. Kolme koki, että AJ-Laskennan palvelut eivät ole tuotteita, vaan yhteistyö on kokonaisvaltainen paketti. Yksi asiakas ei mieltänyt tilitoimiston palveluja tuotteiksi, koska hänen mielestään tuote on jokin konkreettista.

Valtaosa asiakkaista koki ostamansa palvelut tuotteiksi. He, jotka eivät mieltäneet palveluja tuotteiksi, olivat tuotteistukseen perehtyneitä koulutuksensa tai kokemuk-

sensa kautta. Yksi ehdottikin, että AJ-Laskenta lanseeraisi kahdesta kolmeen erilaista tuotetta erikokoisille asiakkaille.

Asiakkailla oli niukka käsitys tuotteistuksesta. Kaksi asiakasta sanoi, että tuotteistettu palvelu on laadultaan täysin tasainen. Viisi asiakasta kuitenkin sanoi, että AJ-Laskenta on onnistunut tuotteistuksessa hyvin. Toisaalta kolmen mielestä tuotteistuksessa oli kehittämisen varaa. Yksi tuotteistukseen perehtynyt asiakas sanoi, että tilitoimisto on onnistunut tuotteistuksessa alan tyylin mukaan hyvin, mutta selkeä tuotteistuksen näkökulma puuttuu. Yksi asiakas sanoi, että AJ-Laskenta on onnistunut tuotteistuksessa siten, että AJ-Laskennalla on hinnasto, josta ilmenevät palveluiden hinnat. Yksi ei osannut sanoa, onko AJ-Laskenta onnistunut tuotteistuksessa. Yksi arveli, että tilitoimiston toimialalla tuotteistukseen voi liittyä yleisiä ja markkinoinnin ongelmia.

*H: Miten AJ-Laskenta on onnistunut mielestänne tuotteistuksessa?*

*A: Joo. Kyllä se kohtuullisesti on, että. Jos on ihan virheetön, ni sillohan se ois kiitettäväkin kyllä se sillo hyvi. Hyvän puolelle varmaan menee.*

*H: Joo.*

Neljä asiakasta sanoi, että he eivät ole valmiita tuotteiden kehittäjäkumppaneiksi. Heistä kaksi kertoi olevansa tuotteistukseen epäpäteviä ja kaksi ei halunnut kuluttaa voimavarojaan tuotteistukseen. Yksi sanoi, että ei ole valmis tuotteiden kehittäjäkumppaniksi, mutta kertoi, että kehittämistyötä tehdään jatkuvasti. Kolme asiakasta kertoi olevansa valmiita tuotteiden kehittäjäkumppaneiksi. Heistä yksi sanoi, että tuotteiden, joita hän itse ostaa, kehittäminen kiinnostaa. Yksi sanoi, että hän voisi olla valmis tuotteiden kehittämiseen, kunhan yrityksen tilanne on nykyistä stabiilimpi.

Asiakkaat ovat vaihtelevasti kiinnostuneita myös muusta kehittämis- ja innovaatio-toiminnasta tai kouluttautumisesta yhdessä AJ-Laskennan kanssa. Kolme asiakasta ilmaisi olevansa kiinnostuneita tällaisesta toiminnasta. Yksi heistä sanoi, että hän voisi lähteä mukaan toimintaan, jos siitä on hänelle hyötyä. Esimerkkinä hän mainitsi AJ-Laskennan ja asiakasyrityksen päällekkäisten töiden purkamisen. Toinen kiinnos-

tunut ehdotti AJ-Laskennan viestinnän kehittämiskoulutusta, jota hän itse voisi jatkaa konsultointina AJ-Laskennalle. Kolmas innovaatiotoiminnasta kiinnostunut ei osannut vielä sanoa, millainen toiminta voisi kiinnostaa. Seitsemän asiakasta kertoi, etteivät he ole kiinnostuneita kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta tai kouluttautumisesta yhdessä AJ-Laskennan kanssa. Heistä kolme perusteli asiaa sillä, että AJ-Laskennan ja asiakasyrityksen toimialat ovat kaukana toisistaan. Kaksi kieltäytyi innovaatiotoiminnasta siksi, että heillä ei ole siihen aikaa. Yksi sanoi, että palaverit ovat riittävät. Yksi sanoi, että hän haluaa selkeästi ulkoistaa kirjanpidon ja hänen aikansa ei riitä innovaatio- tai kouluttautumistoimintaan. Kyseisellä asiakkaalla oli aiemmin ollut oma kirjanpitäjä ja nyt hän halusi siirtää työtunteja omasta yrityksestään AJ-Laskennalle.

Vaikka asiakkaiden käsitykset tuotteistuksesta olivat hajanaiset, yhdeksän kertoi maksavansa mieluummin erillisistä tuotteista kuin kokonaisuudesta. Vain yksi sanoi maksavansa mieluummin kokonaisuudesta. Yhden asiakkaan mielestä kiinteä hinta voisi olla AJ-Laskennalle helpompi.

Asiakkaat maksavat tilitoimistopalvelusta tuntihinnan ja vientihinnan. Viisi asiakasta ei käyttänyt palvelupaketteja. Viittä asiakasta kiinnostivat palvelupaketit. Heistä yksi ehdotti pakettia, jonka hinta muodostuisi pienestä kuukausimaksusta ja asiakkaan haluamien tuotteiden hinnoista. Lisäpalvelut olisivat tuotteistettuja.

Yksi asiakas kertoi, että häntä kiinnostaisi kuukausihintaisen palvelupaketin kehittäminen, mutta hän ei usko, että siitä koituisi merkittäviä säästöjä. Yksi asiakas oli kiinnostunut palvelupaketeista, mutta hän ei usko, että AJ-Laskenta tai muut tilitoimistot kykenisivät niitä tarjoamaan. Yksi asiakas kertoi käyttävänsä joitakin palvelupaketteja ja yksi sähköisen laskutuksen pakettia. Yksi asiakas ei ottanut kantaa palvelupaketteihin tai niiden räätälöimiseen.

### **AJ-Laskennan hinnoittelu**

Asiakkaat uskalsivat ottaa melko rohkeasti kantaa AJ-Laskennan hinnoitteluun. Vaikka asiakkaat pitivät AJ-Laskennan laatua hyvänä ja olivat tyytyväisiä, oli yllättävän

monella selkeä mielipide hinnoittelusta. Vain yhden asiakkaan mielestä AJ-Laskennan hinnoittelu oli selkeä, yksi piti sitä sopimuskohtaisena ja kaksi markkinoiden mukaisena. Kuusi asiakasta kertoi, että AJ-Laskenta on kallis tilitoimisto. Heistä yksi, aikaisemmin omaa kirjanpitäjää pitänyt asiakas, koki, että oma kirjanpitäjä oli edullisempi kuin ulkoistettu taloushallintopalvelu. Yksi oli sitä mieltä, että AJ-Laskennalta puuttuu selkeä hinnasto. Hän toivoi selkeämpää hinnoittelua helpottamaan oman yrityksensä budjetointia.

Tällä hetkellä AJ-Laskennan hinnoittelu perustuu tehtyihin tunteihin ja kirjanpidon vienteihin. Yksi asiakas oli sitä mieltä, että vientihinnoittelu saattaa olla haaste tulevaisuudessa kirjanpidon automatisoitumisen edetessä. Yksi arveli, että tulevaisuudessa asiakkaat maksavat yhä enemmän asiantuntemuksesta kuin yksittäisistä tapahtumista. Rutiinityöt olivat hänen mielestään siirtymässä tietokoneille, kun taas asiantuntemus on ihmisillä. Tämä tukisi hänen mielestään myös koulutuspolitiikkaa, joka suosii asiantuntemusta. Toinen asiakas toivoi pelkkää tuntihinnoittelua ja hänen mielestään kaikki mahdolliset kulut voitaisiin hinnoitella tuntihintaan.

*H: Mistä palveluista olette valmis maksamaan? Mistä ette?*

*A: Siis tilitoimistoako ajatellaan?*

*H: Nii. Että mistä maksatte ihan mielellään ja mistä ette maksa mielellään?*

*A: No tuntuu, että semmonen tuntivelotusmaksu ois riittävä, että minäkätakia niitä pittää niitä vientejä laskuttaa erikseen. Että siihen en oo saanu vastausta. Mutta kun en oo kirjanpitäjä, niin en ymmärrä sitä, että viennit pitää laskuttaa erikseen. Ja sitten kuitenkin tuntityövelotus on siinä.*

*H: No haluaisitko, että ne viennitki ois hinnoteltu siihen tuntivelotukseen?*

*A: Kyllä. Sen haluaisin. Mutta se tuntuu olevan tilitoimistojen tapa, muillaki tilitoimistoilla.*

*H: Kyllä, kyllä. Minä en tiedä itekään sitä, miks se hinnottelu menee näin, mutta.*

*A: Mä kerran sitä kysyin, ni se sano näin, että ne on kalliit ne tietokoneohjelmat, mitä hän kirjanpidossa käyttää, että se osittain siihenkin liittyy.*

*H: Kyllä. Eli katetaan niitä ohjelmakuluja sillä?*

*A: Niin.*

Vaikka asiakkaat pitivät AJ-Laskentaa kalliina, eivät he kuitenkaan olleet halukkaita kilpailuttamaan tilitoimistopalvelujen hintoja. Puolet asiakkaista ilmoitti, etteivät he ole kilpailuttaneet AJ-Laskennan hintoja. Kaikki asiakkaat kokivat saavansa rahoilleensa vastinetta ja sanoivat, että hinnat tulevat laskussa selkeästi esille. Yksi heistä, jolla oli aikaisemmin ollut oma kirjanpitäjä, koki saavansa rahoilleensa vastinetta juuri siksi, koska AJ-Laskennan kautta hän pääsee kiinni muuhunkin asiantuntemukseen. Kaksi puolestaan kertoi, että edullisempiakin tilitoimistoja on, mutta he maksavat mielellään AJ-Laskennan laadusta. Kaksi kertoi miettineensä taloushallintopalveluiden kilpailuttamista. Toinen heistä kertoi miettineensä sitä yrityksensä voimakkaassa kasvuvaiheessa. Toisen mielestä taas AJ-Laskennan kalleus saa hänet miettimään kilpailuttamista. Vain yksi asiakas ilmoitti kilpailuttaneensa taloushallintonsa. Kaksi asiakasta kertoi vaihtavansa tilitoimistoaan, jos AJ-Laskennan hinta ei pysy kohdallaan.

Kaikki asiakkaat olivat kuitenkin valmiita maksamaan AJ-Laskennan palveluista. Seitsemän heistä oli valmiita maksamaan kaikesta asiaan kuuluvasta palvelusta. Yksi kertoi, että hän maksaa mielellään palveluista, joista on hänelle hyötyä ja jotka eivät sido hänen aikaansa. Toinen piti verosuunnittelua tärkeänä ja on myös valmis maksamaan siitä. Kolmas puolestaan oli valmis maksamaan siitä, että tehtävät tehdään oikein ja että ne hoituvat. Yksi kertoi, että hän ei ole valmis maksamaan lisähintaisista palveluista. Yksi arveli, että AJ-Laskenta saattaa laskuttaa myös palveluista, joista asiakas ei saa yritykselleen mitään hyötyä. Yksi asiakas kertoi olettavansa, että perusmaksuun sisältyy yleinen ammattietiikka. Muut eivät ottaneet selkeästi kantaa siihen, mistä he haluavat maksaa tai mistä eivät.

*H: Mistä palveluista olette valmis maksamaan? Mistä ette?*

*A: No semmosesta palvelusta, mistä on mulle hyötyä, eikä sido minun aikaa. Pyrittäis pääsemään eroon siitä, ettei tehtäs kahteen kertaan niitä samoja töitä.*

## 5 LOPUKSI – MITÄ VOIDAAN KEHITTÄÄ?

Tutkimuksessa tuli esille, että AJ-Laskennan ja sen asiakkaiden väliset suhteet ovat hyvät ja avoimet. AJ-Laskennan palvelut ovat laadukkaat ja monipuoliset verrattuna asiantuntijapalveluiden määrittelyihin. Tuotteistus on AJ-Laskennalla kehittymässä, mutta vielä melko huonosti suunniteltua ja johdettua. Hinnoittelu kaipaa selkeyttä, vaikka asiakkaat ovat tyytyväisiä AJ-Laskennan hinta-laatu-suhteeseen.

Tutkimusongelmaan tutkimus vastasi hyvin. AJ-Laskenta on asiakkaiden kokemusten mukaan laadukas tilitoimisto. Asiakkaat kokevat asiakassuhteen hoitamisen luottamukselliseksi ja avoimeksi sekä AJ-Laskennan palveluiden laadun hyväksi. Asiakkaat kokevat AJ-Laskennan tuotteistuksen riittäväksi, vaikkakin se on teorian valossa heikosti hoidettu. Tutkimuksen päätarkoitus oli ottaa selvää asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaat kokevat AJ-Laskennan hinta-laatu-suhteen hyväksi ja ovat tyytyväisiä AJ-Laskentaan.

### **Asiakassuhteiden hoitaminen**

AJ-Laskennan asiakkaat ovat haastattelujen mukaan todella tyytyväisiä AJ-Laskennan palveluun. Asiakkaat kokevat saavansa palvelusta hyötyä ja AJ-Laskenta tuottaa heille myös muita konkreettisia ja abstrakteja laatukokemuksia, kuten palveluntarjoajan tulee teoriainkin valossa tehdä. On nähtävissä, että AJ-Laskennan asiakkaalle koituu palvelun käytöstä selkeä psykologinen seuraus AJ-Laskennan hyvän imagon vuoksi (Ylikoski 2000, 151–152). Tässä mielessä AJ-Laskenta on käsittänyt laatuajattelun kokonaisuudessaan, sillä se ottaa huomioon imagon merkityksen asiakkaiden laatu-kokemukseen (Lecklin 2006, 79–83).

AJ-Laskennan asiakkaat ovat hyvin uskollisia. Monet ovat olleet pitkään asiakkaana ja osalla on tunneside AJ-Laskentaan. Asiakasuskollisuutta synnyttävät luonnollisesti myös hyvät henkilösuhteet. Toisaalta asiakastyytyväisyys on perusta asiakasuskollisuudelle. Tutkimus osoittaa, että AJ-Laskennan asiakasuskollisuus johtuu hyvästä asiakastyytyväisyydestä ja siitä, että AJ-Laskenta pitää suhteet avoimina asiakasyrityksiin ja niitä edustaviin henkilöihin.

Haastattelut osoittivat, että AJ-Laskenta osaa kohdata asiakkaansa. Teorian valossa asiakkaan saama ensivaikutelma on todella tärkeä asiakassuhteen kannalta. Asiakkaiden vastausten perusteella AJ-Laskenta antaa hyvän ensivaikutelman palvelusta, ja tämä vaikutelma vastaa myös todellisuutta. Asiakkaille muodostuu todella kuva siitä, että heitä halutaan palvella. Osa asiakkaista oli sitä mieltä, että selkeää käytäntöä asiakkaan kohtaamiseen ei ole. Toisaalta tämä on asiantuntijapalveluissa tyypillistä.

Asiakassuhteen hoitaminen on tärkeää. AJ-Laskenta ja asiakkaat tapaavat säännöllisesti, vaikka tapaamisia ei olekaan nimetty suunnittelukokouksiksi. Voidaan kuitenkin katsoa, että tapaamiset ovat säännöllisiä ja innovaatioille avoimia. Viestintää ja PR-toimintaa AJ-Laskennalla ei ole, mutta ne voisivat olla eduksi asiakassuhteen lujittumiselle. Asiakkaan informointi on muutenkin tärkeää myös teorian valossa. Esimerkiksi Pitkäsen (2006, 143) mukaan asiakasta on hyvä informoida proaktiivisesti. Proaktiivisuutta toivoi myös osa asiakkaista. Asiakkaat odottavat, että AJ-Laskenta aavis-taa asiakkaiden tiedon tarpeet ennakoiden.

AJ-Laskenta tekee työnsä sopimukset täyttäen. Kuitenkin osa sopimuksista on suullisia ja ne pitäisi muuttaa kirjallisiksi. Kirjallisuuden (Sipilä 1999a, 301–304) mukaan sopimusta tärkeämpi asiakassuhteen ylläpitäjä on ehdoton luottamus. Tällainen luottamus AJ-Laskennalla onkin. Osa asiakkaista korosti luottamusta erityisesti ja kaikissa haastatteluissa se tuli esille jollakin tavalla. Tapahtuneet virheet AJ-Laskenta myöntää reilusti ja korjaa aina aiheuttamansa vahingot. AJ-Laskenta onkin käsittänyt, että reklamoivan asiakkaan luottamus on palautettavissa rehellisyydellä ja asiallisuudella.



## Palvelut ja palvelun laatu

Asiakkaiden mukaan AJ-Laskenta tarjoaa kaikki tilitoimistolle tyypilliset palvelut. Näiden rutiinipalvelujen lisäksi AJ-Laskenta tarjoaa neuvoja johdon laskentatoimeen sekä sähköisen taloushallinnon palveluja.

Asiakkaat pitävät tärkeänä peruskirjanpitoa. Puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kaikkein tärkein palvelu on peruskirjanpito, josta asiakkaat myös kiittivät AJ-Laskentaa. Mäkisen ja Vuorion (2002, 14–19) mukaan ulkoistettu taloushallintopalvelu tuo yritykselle kustannussäästöjä. On siis ymmärrettävää, että asiakkaat pitävät tärkeänä nimenomaan perusrutiinien hoitumista. Vastauksissa tuli esille myös, että asiakkaat haluavat selkeästi ulkoistaa taloushallintonsa ja esimerkiksi verottajan kanssa asioiminen nähdään tilitoimiston tehtävänä.

Johdon laskentatoimen neuvonta on palvelu, jota yritystoiminnassa tarvitaan enenevässä määrin. Asiakkaiden mukaan AJ-Laskennan konsultointi on ollut laadukasta. Asiakkaat saavat aina neuvoja, kun haluavat. Toisaalta kuitenkin näyttää siltä, että johdon laskentatoimen konsultointi ei ole aivan selvää AJ-Laskennallekaan. Tämä tulee esille siinä, että haastatteluissa asiakkaat kertoivat kyselevänsä neuvoja tarvittaessa tai muun tapaamisen yhteydessä. Systemaattista konsultointia AJ-Laskennalla ei näytä johdon laskentatoimessa olevan. Toisaalta kysyntä johdon laskentatoimen konsultoinnille on haastattelujen valossa hyvin satunnaista tai vaihtelevaa. Johdon laskentatoimessa voisi olla tuotteistamiselle sijaa.

Kahdeksan asiakasta on siirtynyt tai on siirtymässä sähköiseen taloushallintoon, mikä tarkoittaa taloushallinnon palvelujen suorittamista paperittomana. Haastatteluvastauksien mukaan AJ-Laskennalla on hyvät ja toimivat sähköisen taloushallinnon palvelut ja ohjelmat. Sähköistä taloushallintoa käyttävät asiakkaat pitävät palvelua hyvänä. Myös muut vastaajat suhtautuvat sähköiseen taloushallintoon myönteisesti. Kirjanpidon automatisoinnin myötä AJ-Laskenta voisi keskittää resurssiaan asiakaspalveluun ja konsultointiin.

Yli puolet haastatteluihin vastanneista oli sitä mieltä, että AJ-Laskenta ei kartoita systemaattisesti asiakkaiden palvelutarpeita. Kuitenkin palvelutarpeet tulevat esille AJ-Laskennan ja asiakkaan välisessä yhteydenpidossa. Tämä lienee toimiva tapa palvelutarpeiden kartoittamiseksi, koska vain yksi vastaaja odotti aktiivisempaa palvelutarpeiden kartoittamista. Toisaalta jokin yhtenäinen linja palvelutarpeiden kartoittamiseksi olisi hyvä olla, mutta se ei saa olla vaivaannuttavaa. Tämä nousi esille kirjallisuudessa (Lahtinen & Isoviita 1998, 77) ja haastatteluissa.

AJ-Laskenta voisi tarjota lisäpalveluita aktiivisemmin. Kuusi vastaajaa kertoi, että AJ-Laskenta ei ole tarjonnut lisäpalveluita oma-aloitteisesti. Kahdelle vastaajalle lisäpalveluita oli tarjottu ja heistä toinen oli ottanut palvelun käyttöönsä.

Haastattelujen valossa on selvää, että AJ-Laskennan asiakkaat pitävät tärkeimpänä peruskirjanpitoa. Muita tärkeimmäksi mainittuja palveluja ovat konsultointi, sähköinen taloushallinto, verotus- ja rahoitussuunnittelu ja palkanlaskenta. Yleisesti yhteistyön kannalta tärkeänä asiana pidetään ehdotonta luottamusta. AJ-Laskenta voisi löytää palvelut, joiden tuottamiseen kannattaa panostaa, jos se selvittäisi, mitä palveluja asiakkaat pitävät tärkeimpinä. Asiakkaat eivät selkeästi kertoneet, onko AJ-Laskenta selvittänyt asiakkaiden tärkeinä pitämiä palveluita.

Palvelutarjonta näyttää kuitenkin sopivalta, sillä asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä ja eivät haaveile laajasti uusista palveluista. Yli puolet asiakkaista on tyytyväisiä nykyiseen palvelutarjontaan. Yksi haaveili uudenaikaisista selvityspalveluista ja yksi kehotti AJ-Laskennan kehittämään asiakasviestintää. Tämä olisi eduksi asiakassuhteelle. Kaksi asiakasta odotti AJ-Laskennalta proaktiivista konsultointia.

### **Tuotteistus ja hinnoittelu**

Asiakkaiden käsitykset AJ-Laskennan tuotteistuksesta ja hinnoittelusta ovat vaihtelevat. Tuotteisiin asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä, mutta asiakkaiden käsitys tuotteistuksesta on melko erisuuntainen kuin alan kirjallisuudessa. Asiakkaat pitävät AJ-Laskentaa melko kalliina tilitoimistona, mutta kokevat saavansa rahoilleen vastinetta.

Seitsemän asiakkaan mielestä AJ-Laskennan palvelut ovat tuotteita. Tämä käsitys on ristiriidassa palvelutuotteen määritelmän kanssa. Tuotteistettu palvelu on myytävissä edelleen (Sipilä 1999b, 12). AJ-Laskennan palvelut eivät kuitenkaan ole jälleenmyytävissä, joten niitä ei voida pitää tuotteina. Kolmen asiakkaan mielestä AJ-Laskennan palvelut eivät olekaan tuotteita, vaan yhteistyö on kokonaisvaltainen paketti.

Puolet asiakkaista ajattelee, että AJ-Laskenta on onnistunut tuotteistuksessa hyvin. Osa vastaajista sanoi, että AJ-Laskennan tuotteistamisessa on kehittämisen varaa. Osa asiakkaista on valmiita tuotteiden kehittäjäkumppaneiksi. Tämä on todella hyvä asia, sillä palvelutuotteen kehittämisessä asiakkaan tulisi olla mukana (Rissanen 2005, 124–126). Kolmannes asiakkaista on kiinnostuneita myös muusta kehittämis- ja innovaatiotoiminnasta tai kouluttautumisesta yhdessä AJ-Laskennan kanssa. Tällainen toiminta tukisi hyvin asiakassuhdetta ja osapuolten osaamista.

Lähes kaikki asiakkaat maksavat mieluummin erillisistä tuotteista kuin kokonaisuudesta. Tämä olisi tärkeä AJ-Laskennan käsittää, sillä tuotteistaminen ja tuotteistetun palvelun myyminen parantaa kilpailukykyä ja mahdollistaa tehokkaamman hinnoittelun.

AJ-Laskenta käyttää osittain kiinteää hinnoittelua (Sipilä 1999a, 142–143). Hinnoittelu perustuu tehtyihin tunteihin ja kirjanpidon vienteihin. Lisäksi on kiinteä kuukausimaksu. Yli puolet asiakkaista pitää AJ-Laskentaa kalliina, mutta haluavat maksaa AJ-Laskennan laadusta. Asiakkaat kaipaavat hinnoitteluun selkeyttä. Tuotteistus helpottaisi myös hinnoittelua.

Osa asiakkaista miettii taloushallintopalvelujen kilpailuttamista, mutta kaikki kuitenkin ovat valmiita maksamaan AJ-Laskennan palveluista. Maksamisen ehtona pidettiin sitä, että palvelu on asiaan kuuluvaa ja siitä on hyötyä. Yksi asiakas arveli, että AJ-Laskenta saattaa laskuttaa myös palveluista, joista ei ole hänelle hyötyä. Tällaisia asiakkaita varten olisi hyvä hinnoittelutapa asiakashyötyyn perustuva hinnoittelu (Mts. 155–156).

### **Tutkimuksen tekijöiden pohdinta**

Tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin tutkimuksen tekijät pääsivät mielestään hyvin. Heidän mielestään tutkimus ratkaisee tutkimusongelman ja vastaa tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa tuli esille myös uusia asioita. Toimeksiantaja hyötyy varmasti tutkimuksesta ja sen tuloksista. Toimeksiantaja voi helposti löytää tutkimuksesta asiakkaiden antamat kehittämissuositukset ja parantaa toimintansa laatua niiden avulla. Toisaalta tutkimustulokset ovat toimeksiantajalle hyvin suotuisat, joten niitä voi käyttää markkinoinnissa. Tutkimusta voi hyödyntää myös yleisteoksena asiakaspalvelun, laadun ja tuotteistuksen alalla.

Tutkimuksen tekijöiden mielestä tutkimusprosessi oli kuin tutkimusretki tai sukellus tuntemattomiin – jopa syviin – vesiin. Tutkimuksen tekijät eivät perehtyneet ennen aineiston keruuta aikaisempiin tutkimuksiin tai teoriaan. Tämä oli tietoinen valinta ja näin toimittiin, jotta teoria ei olisi ollut kahlitsemassa tutkimuksen tekijöiden löytämisen iloa ja tiedon janoa. Liiallinen teorian tutkiminen ennen aineiston keruuta saattaa ohjata tutkimuksen tekijöitä tekemään kysymyksiä vain sellaisista aiheista, joista teoriaa löytyy. Tutkimuksen tekijöiden mielestä tällainen rajoittaa tieteen vapautta. Toisaalta teoriaan perehtyminen jo ennen aineiston keräämistä olisi voinut helpottaa ja selkeyttää tutkimusprosessia. Tutkimuksen tekijöiden valitsema tapa laajensi teoriaosuutta melkoisesti.

Kvalitatiivisella tutkimuksella saatiin täsmällistä ja todellista elämää kuvaavaa tietoa. Kvantitatiivinen tutkimus olisi voinut olla objektiivisempi, mutta siinä käytännön kehittämissuositukset olisivat voineet jäädä saamatta. Tutkimuksen tekijöiden valitsemaa menetelmää parempi menetelmä olisi voinut olla kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen menetelmän yhdistelmä, jossa teemahaastattelujen lisäksi olisi lähetetty kyselylomake kaikille asiakkaille. Jatkossa joku tutkija voisikin tehdä AJ-Laskennalle tällaisen tutkimuksen tai tutkia AJ-Laskennan laatua käyttäen pelkästään kvantitatiivista menetelmää. Jatkotutkimuksena voisi myös tehdä tutkimuksen, jossa tutkittaisiin syväl-

lisesti jotakin tämän tutkimuksen osa-aluetta tai tutkimuskysymystä. Esimerkiksi tuotteistuksesta voisi tehdä syvällisen kehittämistutkimuksen AJ-Laskennalle.

Yhteistyö ja työnjako tutkimuksen tekijöiden välillä sujuivat mutkattomasti. Tutkimuksen tekijät kokivat, että tutkimuksen toteuttaminen parityönä on tehokkaampaa ja objektiivisempaa kuin yksilötyöskentely. Koko tutkimuksen ajan tutkimuksen tekijät kyseenalaistivat paitsi omat näkemyksensä myös toistensa näkemykset. Tutkimuksen tekijät uskovat, että näin vältytään mahdollisimman hyvin asiavirheiltä ja asenteiden heijastumiselta tutkimukseen. Valtaosan tutkimukseen käytetystä ajasta tutkimuksen tekijät työskentelivät yhdessä ja konkreettisesti saman pöydän ääressä. Vain litterointi tehtiin yksilötyönä, mutta molemmat tutkimuksen tekijät litteroivat.

Kokonaisuutena tutkimusprosessi oli haastava ja opettavainen. Tutkimuksen tekijöiden mielestä erityisen mielenkiintoista oli tehdä haastatteluja, tavata erilaisia ihmisiä ja tutustua erilaisiin yrityksiin ja toimialoihin.

## LÄHTEET

AJ-Laskenta: AJ-Laskenta 2011. Viitattu 19.4.2011. <http://www.aj-laskenta.fi/index.html>.

AJ-Laskenta: Palvelut 2011. Viitattu 19.4.2011. <http://www.aj-laskenta.fi/palvelut.html>.

Apunen, A. 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Helsinki: Taloushallintoliitto.

Baron, S. & Harris, K. 2003. Services Marketing. Second edition. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. p. Tampere: Vastapaino.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. p. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Halinen, A. & Salmi, A. 2001. Henkilöt liikesuhteiden rakentajina ja portinvartijoina. Kauppakaari Oyj:n julkaisussa Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Toim. C. Grönroos & R. Järvinen. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino, 208–210.

Hannus, T. 2007. Pyörtääkö sähköinen taloushallinto? Tilisanomien artikkeli. Julkaistu 23.1.2007. Viitattu 14.4.2011.

<http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=207>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.

Honkonen, M. & Nurminen, M. 2004. Tilitoimiston toimintatapojen muuttuminen 2000-luvulla. Case: Wabuco Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylä: JAMK.

Ikäheimo, S., Lounasmeri, S. & Walden, R. 2007. Yrityksen laskentatoimi. 2. p. Helsinki: WSOY.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke 2011. Viitattu 7.4.2011. <http://www.jamk.fi/projektit/1081>.

Järvenpää, M. 2002. Johdon laskentatoimen liiketoimintaan suuntautuminen laskentakulttuurisena muutoksena – Vertaileva Case-tutkimus. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu Sarja A-5:2002. Turku: Grafia.

Knaapila, H. 2010. Työskentely tilitoimistossa – kirjanpitäjän toimenkuva. Opinnäytetyö. Seinäjoki: SeAMK.

Kosonen, P. & Miettinen, H. 2004. Tilitoimistojen siirtyminen sähköiseen taloushallintoon. Opinnäytetyö. Jyväskylä: JAMK.

L 30.12.1997/1336. Kirjanpitolaki. Viitattu 12.4.2011.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Avaintulos.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. *Economica*-sarja. Helsinki: Talentum.

Launonen, P. 2007. Sähköinen lasku tuo uutta älyä tilitoimistoon. *Tilisanomien* artikkeli. Julkaistu 16.10.2007. Viitattu 14.4.2011.  
<http://www.tilisanomat.fi/lehti/printview.php?catid=14&artid=303>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum.

Meuronen, A., Laine, K. & Puha, M. 2011. Tunteiden vaikutus kaupan syntyyn - myyjän ja asiakkaan näkökulma. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisussa Vuorovai-  
kutuksen myyntityössä. Toim. S. Kalliomaa. Jyväskylä: Tampereen yliopistopaino, 20.

Mäkinen, L. & Vuorio, B. 2002. Taloushallinnon nettivallankumous. Helsinki: Kauppa-  
kaari.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Hel-  
sinki: WSOY.

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Pohjantähti.

Rope, T. 2004. Business to business -markkinointi. 2. p. Helsinki: WSOY.

Salminen, J. 2011. Opinnäytetyön toimeksianto. Keskustelu 28.1.2011. Vastaanotta-  
jat J.-M. Kotilainen & L.-H. Kotilainen

Sipilä, J. 1999a. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 3. p. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1999b. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2. p. Porvoo: WSOY.

Taloushallintoliitto: Auktorisoitua uskottavuutta taloushallintoon 2011. Viitattu  
12.4.2011.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi\\_taloushallintoliittoon/](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_taloushallintoliittoon/)

.

Taloushallintoliitto: Hyvä tilitoimistotapa 2011. Viitattu 12.4.2011.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva\\_tilitoimistotapa/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/).

Taloushallintoliitto: Mitä taloushallinnon tehtäviä voit ulkoistaa? 2011. Viitattu  
14.4.2011.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan\\_opas/mita\\_taloushallinnon\\_teh-  
tavvia\\_vo/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/ostajan_opas/mita_taloushallinnon_teh-<br/>tavvia_vo/).

Tomperi, S. 2007. Kehittyvä kirjanpito. 10.–11. p. Helsinki: Edita.



Tomperi, S. 2002. Kirjanpito ja kannattavuus. 6.–7. uud. p. Helsinki: Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vahtera, P. 2010. Vuosisadan toiveuudistus – vuosi ilman uudistuksia. Tilisanomien artikkeli. Julkaistu 18.10.2010. Viitattu 14.4.2011.

<http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=14&artid=684>.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas?. 2. uud. p. Keuruu: KY-Palvelu.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelun kysymykset

## Kysymykset AJ-Laskenta Ky:n asiakkaille

### *Perustiedot*

1. Nimi
2. Edustamanne yritys
3. Asema edustamassanne yrityksessä
4. Milloin yritys on perustettu?
5. Henkilöstömäärä
6. Mikä on yrityksenne toimiala ja yritysmuoto?
7. Liikevaihto

### *Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus*

8. Mitä on mielestänne asiakastyytyväisyys?
9. Mitä on mielestänne asiakasuskollisuus?
10. Milloin asiakassuhde AJ-Laskennan kanssa on alkanut? Oletteko ollut muiden tilitoimistojen asiakkaana?
11. Miten löysitte AJ-Laskennan? Miten saitte kontaktin tilitoimistoon? Miten AJ-Laskennan pitäisi mainostaa?
12. Millä perusteella olette valinnut AJ-Laskennan? Vai onko AJ-Laskenta valinnut teidät?
13. Kuvailkaa alkuvaiheen vastaanottoa AJ-Laskennassa? (Tapaamiset, yhteydenpito jne., henkilökohtaisen tapaamisen merkitys teille)
14. Millainen sopimus teillä on AJ-Laskennan kanssa?

15. Onko AJ-Laskennalla uuden asiakkaan kohtaamiseen selkeä käytäntö?
16. Miten yrityksenne toiminnan luonne ja kehittymistarpeet selvitettiin?
17. Mitä rutiineja asiakassuhteen hoitamiseen on ja miten tarpeellisia ne ovat?
18. Millaisena asiakkaana AJ-Laskenta kokee yrityksenne? (mielikuvanne mukaan)
19. Miten asiakassuhteenne on toiminut? Miten ongelmakohdat ja erimielisyydet ratkaistaan?
20. Mikä saa teidät ostamaan palveluita jatkossakin AJ-Laskennalta?

### ***Asiakkaiden kokemukset palvelusta***

21. Mitä mieltä olette johdon laskentatoimen konsultointipalveluista? Millainen on yrityksenne tarve näille palveluille?
22. Oletteko siirtynyt sähköiseen taloushallintoon, ja millä asteella siirtyminen on? Mitä mieltä olette sähköisestä taloushallinnosta?
23. Mitkä toimiston palvelut koette kaikkein tärkeimpänä? Miten AJ-Laskenta on selvittänyt tätä?
24. Mistä annatte AJ-Laskennalle erityistä kiitosta? Miksi mielestänne nämä tehtävät ovat hoituneet hyvin tai niiden sujuminen on ollut tärkeää?
25. Mistä palveluista haaveillette? Mitä palveluita toivotte lisää?
26. Millaisia palveluja olette kysellyt AJ-Laskennalta? Miten niihin on vastattu? Millaisia lisäpalveluita AJ-Laskenta on tarjonnut oma-aloitteisesti?
27. Miten AJ-Laskenta kartoittaa palvelutarpeitanne?
28. Oletteko havainnut palveluissa laatupoikkeamia/virheitä?
  - a. Kuinka paljon esiintyy?
  - b. Miten virheet korjataan/miten niiltä vältytään? (AJ-Laskennassa)

## ***Tuotteistus ja hinnoittelu***

29. Koetteko, että ostamanne palvelut ovat tuotteita, käsityksenne tuotteistuksesta?
30. Miten AJ-Laskenta on onnistunut mielestänne tuotteistuksessa?
31. Olisitteko valmis tuotteiden kehittäjäkumppaniksi?
32. Kiinnostaako muu kehittämis- ja innovaatiotoiminta tai kouluttautuminen yhdessä tiloimiston kanssa? Millaisesta toiminnasta olette kiinnostunut?
33. Miten tuotteet on hinnoiteltu?
34. Miten mielestänne hinta vastaa tehtyä työmäärää? Saatteko rahoillenne vastinetta?
35. Millaiset ovat ostamanne palvelun kustannukset? Miten tämä on teille kerrottu?
36. Mitä ajattelette tuotteistamisesta? Maksatteko mielellänne erillisistä tuotteista vai kokonaisuudesta?
  - a. Kiinnostavatko erilaiset palvelupaketit? Käytättekö jo niitä?
  - b. Kiinnostaisiko palvelupakettien räätälöiminen ja kehittäminen yhdessä AJ-Laskennan kanssa?
37. Mistä palveluista olette valmis maksamaan? Mistä ette?
38. Mitä muuta haluatte kertoa?