

LUOTTAMUKSEN SAAVUT- TAMINEN JA YLLÄPITÄMI- NEN TILITOIMISTON ASIA- KASSUHTEISSA

TEKIJÄ: Emilia Makkonen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Emilia Makkonen			
Työn nimi Luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen tilitoimiston asiakassuhteissa			
Päiväys	05.11.2018	Sivumäärä/Liitteet	48+1
Ohjaaja(t) Liisa Martikainen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yrityspalvelu Ylöset Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaiset tekijät vaikuttavat tilitoimiston ja asiakkaan välisen luottamuksen syntyminen sekä kuinka luottamusta ylläpidetään ja syvennetään niin, että asiakkaasta tulee pitkäaikainen kumppani, joka suosittelee tilitoimistoa myös muille yrityksille. Työn toimeksiantaja on kuopiolainen auktorisoitu tilitoimisto Yrityspalvelu Ylöset Oy, jolla on yli 30 vuoden kokemus tilitoimistopalveluiden tarjoamisesta. Tavoitteena oli selkeä ja käytännönläheinen työ toimeksiantajalle sekä tilitoimistoalasta kiinnostuneille opiskelijoille, sillä vastavalmistuneella tradenomilla ei välttämättä ole asiakkaan kohtaamiseen tarpeeksi rohkeutta ja taitoja, jotka opitaan kokemuksen kautta.</p> <p>Digitalisaation myötä asiantuntijapalveluiden kysyntä on suurempaa kuin ennen. Asiakkaiden ulkoistaessa taloushallintonsa tilitoimistolle on luottamuksella suuri rooli, joka on osoitettava asiakkaille. Aihe on ajankohtainen, sillä asiakaskokemuksen merkitys kilpailukeinona on korostunut yhä enemmän, eikä luottamusta ja asiakaspalvelua voida automatisoinnilla korvata.</p> <p>Työ alkaa kertomalla tilitoimistoalasta yleisesti sekä digitalisaation vaikutuksista tilitoimistojen asiantuntijapalveluihin ja kirjanpitäjien työnkuvaan. Seuraavaksi tutkimusta pohjustetaan teorialla asiakaskokemuksesta, siihen sisältyvästä asiakaspalvelusta sekä asiakassuhteista. Sen jälkeen käsitellään luottamusta teoriassa ja kerrotaan tilitoimistojen asiakkaiden kokemuksia ja ajatuksia yrityksen ja tilitoimiston väliseen luottamukseen liittyen, johon aineisto kerättiin laadullisena tutkimuksena käyttäen menetelmänä haastatteluja. Opinnäytetyö päättyy tutkimuksen johtopäätöksiin ja pohdintoihin koko prosessista.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että luottamuksen syntymiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten kirjanpitäjän kokemus ja ammattitaito, aikaisemmat pitkäaikaiset asiakassuhteet, suositukset sekä erityisesti vuorovaikutuksen sujuminen. Luottamuksen syveneminen vie aikaa ja vaatii konkreettisia tekoja. Tärkeintä on annettujen lupausten pitäminen ja vastavuoroisuus sekä se, että suhteesta on hyötyä molemmille osapuolille. Virheen tekeminen ei automaattisesti tarkoita luottamuksen menettämistä, jos sitä ei yritetä salata ja piilottaa. Virheen tapahtuessa täytyy olla avoin ja korjata asia mahdollisimman tehokkaasti. Luottamuspula kohdistuu usein asioihin ja osaamiseen, jota asiakkaalla ei ole ja josta hän sen vuoksi maksaa tilitoimistolle.</p>			
Avainsanat asiakaskokemus, luottamus, tilitoimisto, digitalisaatio, asiakassuhde			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Emilia Makkonen			
Title of Thesis Building and maintaining trust between an accounting company and its customers			
Date	05.11.2018	Pages/Appendices	48+1
Supervisor(s) Liisa Martikainen			
Client Organisation /Partners Yrityspalvelu Ylöset Oy			
<p>Abstract</p> <p>The primary objective of this thesis project was to examine which factors affect building trust between an accounting company and its customer and how to maintain and deepen it in a way that the customer becomes a long-term partner recommending the accounting company to other companies. This thesis was implemented in partnership with authorized accounting company Yrityspalvelu Ylöset. Yrityspalvelu Ylöset is based in Kuopio and it has over 30 years experience in accounting services. The viewpoint for this thesis is approachable and pragmatic so it can be useful for accounting companies and students interested in customer service.</p> <p>The demand for accounting services has been growing due to digitalization. Trust has a significant role when a customer is outsourcing its financial administration activities and the accounting company has to be able to show it to the customers. This is a topical issue because the significance of customer experience has become more important and trust and customer service can not be replaced with automatization.</p> <p>The research starts by introducing the field of accounting services and the effects of digitalization on the services and on the work of an accountant. In addition, the theory of customer experience and customer services is explained. After that, the theory of trust and the experiences and opinions of the customers are presented. The customer opinions were collected through a qualitative research applying interviews as the research method. Finally, the conclusions of the research conducted are presented.</p> <p>Based on the results of the thesis, it can be stated that for example the experience of the accountant, previous longterm customer relationships, recommendations and especially the communication between the accounting company and the customer impact building trust. Furthermore, deepening trust takes time and requires concrete actions. Keeping promises and the relationship being mutually beneficial to the accounting company and the customer are crucial elements in building trust. Similarly, making mistakes does not always mean losing trust if the accounting company tries to correct the mistake and admits it. Trust issues usually occur in situations where the customer is dependent on the knowledge of the accounting company.</p>			
Keywords customer experience, trust, accounting company, digitalization, customer relationship			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TILITOIMISTOALA SUOMESSA	6
2.1	Tilitoimistot digitalisaation murroksessa	7
2.2	Kirjanpitäjien työnkuvan muutos.....	8
3	ASIAKASKOKEMUS.....	10
3.1	Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.....	11
3.2	Asiakaspalvelu	14
3.3	Asiakassuhde.....	17
3.4	Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	19
3.5	Haastavat asiakaspalvelutilanteet	20
4	LUOTTAMUS	21
4.1	Luottamuksen rakentaminen	23
4.2	Luottamuksen syventäminen yhä paremmaksi	27
4.3	Luottamuksen menettäminen ja sen korjaaminen	27
5	TUTKIMUS LUOTTAMUKSESTA	30
5.1	Laadullinen tutkimus	30
5.2	Haastatteluiden toteutus.....	32
5.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	33
5.4	Asiakkaiden kokemuksia luottamuksesta tilitoimistojen kanssa	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	38
7	POHDINTA	41
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka tilitoimiston ja asiakkaan välinen luottamus rakennetaan ja kuinka sitä ylläpidetään ja syvennetään niin, että asiakas pysyy tilitoimiston asiakkaana ja suosittelee sen palveluita myös muille yrityksille. Tavoitteena on selkeä ja ohjeistava työ toimeksiantajalle, muille tilitoimistolle, tilitoimistoalalle tähtääville opiskelijoille sekä yrityksille. Aihe on ajankohtainen, sillä asiakaspalvelun merkitys tilitoimistojen kilpailukeinona on korostunut yhä enemmän digitalisaation myötä. Luottamus ja hyvä asiakaskokemus ovat asioita, joita ei automatisoinnilla voida korvata.

Ehdotus opinnäytetyöni aiheeksi tuli harjoittelupaikastani. Itseäni kiinnostavat asiakaspalvelu ja asiakaskokemus, joten aihe oli myös sen näkökulmasta minulle luonteva valinta. Yksi syy siihen, että aihetta minulle toimeksiantajan puolelta ehdotettiin, oli se, että asiakkaan kohtaamiseen vasta valmistuneilla ei välttämättä ole tarpeeksi hyviä taitoja, jotka tilitoimiston toimintaympäristössä ovat välttämättömät. Luottamus ja sen merkitys oli toimeksiantajan toive näkökulmaksi ja työn rajaukseksi. Taloushallinnon sähköistyminen on otettu mukaan työhön, koska se on mullistanut tilitoimistoalan ja kehittyä jatkuvasti sekä sillä on tärkeä yhteys työn näkökulmaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on kuopiolainen tilitoimisto Yrityspalvelu Ylöset Oy, jolla on alalta yli 30 vuoden kokemus. Asiakkaina on paljon eri toimialojen yrityksiä kaikista yhtiömuodoista. Tilitoimisto tarjoaa yritykselle oman kirjanpitäjän, joka huolehtii asiakkaan asioista alusta loppuun ja se tuo asiakkaille luottamuksen ja turvan tunteen. Erityisenä asiakaspalveluna ovat henkilökohtaiset palaverit, joita tarjotaan kaikille yrittäjille. Vaihtoehtona on sähköisen kirjanpidon lisäksi myös perinteinen taloushallinnon menetelmä asiakkaan niin toivoessa. Yrityspalvelu Ylöset Oy on myös auktorisoitu tilitoimisto, Taloushallintoliiton jäsen ja toiminnassa on mukana KLT-tutkinnon suorittanut henkilö. (Yrityspalvelu Ylöset Oy 2018.)

Työ alkaa kertomalla tilitoimistoalasta yleisesti sekä digitalisaation vaikutuksista tilitoimistojen asiantuntijapalveluihin ja kirjanpitäjien työnkuvaan. Seuraavaksi tutkimusta pohjustetaan teorialla asiakaskokemuksesta, siihen sisältyvästä asiakaspalvelusta sekä asiakassuhteista. Sen jälkeen käsitellään luottamusta teoriassa ja kerrotaan tilitoimistojen asiakkaiden kokemuksia ja ajatuksia yrityksen ja tilitoimiston väliseen luottamukseen liittyen. Tutkimukseen aineisto kerättiin laadullisena tutkimuksena käyttäen menetelmänä haastatteluja. Opinnäytetyö päättyy tutkimuksen johtopäätöksiin ja pohdintoihin koko prosessista.

2 TILITOIMISTOALA SUOMESSA

Tilitoimistoja on Suomessa noin 4 300 ja niissä työskentelee noin 12 300 henkilöä. Tilitoimistojen koko vaihtelee pienistä yksi tai kaksi henkilöä työllistävästä toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin, mutta alalla toimivien henkilöiden yhteismäärästä voidaan päätellä, että suurin osa alan toimijoista on pieniä tilitoimistoja. Taloushallintoliiton jäsenoimistojen keskimääräinen henkilöstömäärä on 8,4. Toimipaikalla, joka työllistää viidestä yhdeksään henkilöä, on asiakkaita keskimäärin 173 ja yhdellä tilinpäätökset hallitsevalla kirjanpitäjällä noin 27. (Taloushallintoliitto 2015.)

Toimistomäärästä suunnilleen 800 on auktorisoituja eli viidennes. Auktorisoitu tilitoimisto on asiakkaalle aina luotettava valinta, sillä sen järjestelmät, osaaminen sekä eri toimintamallit on tarkastettu Taloushallintoliiton toimesta. Auktorisoidut tilitoimistot ovatkin aina Taloushallintoliiton jäseniä, joiden on oltava vakavaraisia ja jotka ovat olleet toiminnassa vähintään kaksi vuotta ennen auktorisoinnin hakemista. Toiminnan ja asioiden hoitamisen tulee olla ehdottomasti lain mukaista, uudet säännökset ja lait on huomioitava jo paljon ennen niiden varsinaista voimaantuloa sekä on toimitava aina hyvän tilitoimistotavan mukaisesti. Lisäksi jäsenoimiston on taattava palvelun jatkuvuus ja huolehdittava sopivista vastuuvakuutuksista. Näiden lisäksi henkilöstön joukossa on oltava vähintään yksi KLT-tutkinnon suorittanut ammattilainen. (Taloushallintoliitto 2017.)

KLT-tutkinto on arvostettu asiantuntijatutkinto, joka on samalla todiste lujasta ammattitaidosta. Tutkinnon suorittaminen luo uusia mahdollisuuksia työelämässä etenemiselle, sillä se tarjoaa useammin haasteellisempia työtehtäviä. Tullakseen hyväksytyksi suorittamaan tutkintoa on hakijalla oltava riittävä kaupallinen koulutus sekä monen vuoden työkokemus alalta. Tentti järjestetään kerran vuodessa syksyisin, mutta tutkinto edellyttää sen läpäisemisen lisäksi ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä. Suomessa KLT-tutkinnon on suorittanut noin 2 800 ammattilaista eli yli viidennes alalla työskentelevistä henkilöistä. Taloushallintoliiton jäsenyrityksissä tutkinnon suorittaneita on suunnilleen 27 %. (Taloushallintoliitto 2015.)

Taloushallintoliitto on kehittänyt ohjeistuksen, jonka tarkoituksena on auttaa tilitoimistoja palvelemaan asiakkaitaan luotettavasti oikealla tavalla ja tuottamaan heille oikeaa tietoa. Tämä ohjeistus nimeltään ”hyvä tilitoimistotapa” on koottuna toimialastandardi TAL-STA:an. Koska tilitoimistot tuottavat tärkeää taloustietoa paitsi asiakasyrityksilleen, myös heidän sidosryhmille ja yhteiskunnalle, vaatii liitto alalla toimijoita ehdottomasti noudattamaan tätä ohjeistusta ja kaikkia siihen kuuluvia standardeja:

- TAL-STA1 Eettinen ohjeistus
- TAL-STA2 Toimeksiannon hoitaminen
- TAL-STA3 Kirjanpitopalvelu
- TAL-STA4 Palkanlaskentapalvelu

On kuitenkin otettava huomioon, että kaikkiin tilanteisiin ja tapauksiin sovellettavaa standardia on mahdotonta laatia, koska taloushallinnon ala muuttuu esimerkiksi uuden teknologian ja lainsäädännön takia. Joskus eteen saattaa tulla tilanne, että jokin ohjeistuksesta poikkeava toimintatapa onkin parempi ja hyväksyttävä, mutta sen täytyy silti vastata aina alkuperäisen toimialastandardin periaatetta. Lisäksi liitto on kehittänyt ohjeistuksen myös ”hyväksi tilinpäätöstavaksi pienille yrityksille ja julkaissut alalle yleisen ”toimeksiantosopimuksen tilitoimistopalveluista KL2004. (Taloushallintoliitto 2015.)

2.1 Tilitoimistot digitalisaation murroksessa

Suomessa tilitoimistoala on pitkän aikaa ollut kovin pirstaleinen, mutta nyt pienet toimistot ketjuuntuvat ja isoimmat yritykset valtaavat alaa lisää sekä pyrkivät kansainvälistymään. Pienimpien toimistojen toivona ovat tulevaisuudessa pilvipalvelut ja automaattioratkaisut sekä erityisesti markkinoilla erikoistuminen ja omien erityispalveluiden kehittäminen. Koko taloushallinnon ala elää tällä hetkellä kolmessa murroksessa: digimurros, toimialan murros ja osaamisen murros. Näistä suurin on digimurros ja joillakin tahoilla onkin ennustettu, että se olisi jopa yhtä suuri muutos kuin teollistuminen aikoinaan. (Tilisanomat 2017.)

Digitalisaation myötä asiantuntijapalveluiden kysyntä on suurempaa kuin ennen, joten tilitoimistoja sekä taloushallinnon erikoisosajia tarvitaan. Yrittäjät odottavat taloushallinnon ulkoistamisen antavan heille kustannustehokasta palvelua, taloudellisen neuvonantajan sekä tukea päätöksentekotilanteisiin. Siksi tilitoimiston tulee olla hyvin perillä asiakkaan liiketoiminnasta ja sen kannattavuudesta. Tilitoimistojen toivotaan lähestyvän asiakasta esimerkiksi asiakaskäynneillä, erilaisilla raporteilla sekä niiden analysoinnilla. Kirjanpitäjien toimenkuva siis laajenee, joten asiantuntijuutta tulisi pyrkiä syventämään työskentelytapojen kehittämisellä ja uusien työkalujen omaksumisella asiakkaiden kohtaamisessa ja konsultoinnissa. Näillä keinoilla pystytään tarjoamaan asiakkaille myös lisäpalveluja. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013.)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun (2013) tekemän tutkimuksen mukaan tilitoimiston asiakas on usein uskollinen toimistolleen ja haluaa saada asiantuntevat peruspalvelut samalta kirjanpitäjältä. Asiakkaista tulee asiakkaita nykypäivänä muiden yritysten suositteluiden takia tai siksi, että tilitoimiston omistaja on etukäteen tuttu. Säännölliseen yhteydenpitoon asiakkaille riittää tavallisesti sähköposti, mutta yhteydenottoja asiakkaat toivovat keskimäärin viisi kuukaudessa. Henkilökohtaisia tapaamisia toivotaan verosuunnitteluun, kehittämiskonsultointiin ja palkkahallintoon liittyvissä asioissa. Asiakkaat arvostavat yhä enemmän kohdistettua informaatiota, esimerkiksi kasvuun ja innovointiin liittyvää neuvontaa. He eivät pidä omia tilinpäätösten tulkintataitojaan erityisen merkittävänä, sillä he odottavat, että kirjanpitäjät tulkitsevat ne heille tarvittavalla laajuudella.

Tilitoimistojen asiakkaidenkin toimintatavat ja mieltymykset ovat muuttuneet ja muuttuvat edelleen. Erityisesti nuoret yrittäjät tiedostavat teknologian mahdollisuudet ja käyttävät mielellään sähköisiä

toimintaympäristöjä, joten tilitoimistojen on pystyttävä tarjoamaan siihen soveltuvia palveluita ja elettävä digitaalisen kehityksen mukana. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013.)

Taloushallinnon digitalisaatio on myös yhteiskunnallisesti tärkeässä roolissa, koska se edistää osaltaan digitaalisen liiketoiminnan lisääntymistä. Vuosina 2016-2017 toteutettiin Taloushallintoliiton ja Teknologiateollisuuden aloittama hanke *Rakenteinen TALTIO taloushallinto*, joka oli osa liikenne- ja viestintäministeriön kärkihanketta *Rakennetaan digitaalisen liiketoiminnan kasvuympäristö*. (Mäkinen 2016, 24-25.) Hankkeen tavoitteena oli tehdä taloushallinnon informaatiosta standardien avulla täysin rakenteinen ja digitaalinen, jonka päälle olisi mahdollista rakentaa hyvin automatisoitu talouden seuranta sekä raportointi. Loppuraportin mukaan hanke saavutti sille asetetut tavoitteet. (Taltio 2017.)

2.2 Kirjanpitäjien työnkuvan muutos

Tulevaisuudessa kirjanpitäjä tulee toimimaan enemmän yritysten neuvonantajana, sparraajana ja muutosagenttina, sillä suurin osa työn teknisestä osuudesta automatisoituu, työvaiheet uudistuvat tai niitä poistuu ja asiantuntijoiden roolit tulevat muuttumaan. Eräissä tutkimuksissa on arvioitu, että näiden muutosten vuoksi kirjanpitäjän ammatti tulisi katoamaan. Alan ammattilaiset eivät usko siihen, vaikkakin työnkuva ja jossain vaiheessa myös työnimike saattavat muuttua. Tulevaisuudessa ollaan todennäköisesti lähempänä controllereiden ja bisnesanalyttikoiden työnkuvaa. Taloushallinnon ammattilaisista tulee jatkossa yhä tärkeämpiä eivätkä haasteet alalla lopu kesken, kun ollaan tiiviissä yhteydessä yritysjohdon kanssa. (Tilisanomat 2017.)

Kirjanpitäjä ei ole enää vain se papereihin hukkuva rutiiniosaaja, vaan häneltä tullaan vaatimaan enemmän liiketoimintaosaamista johdon kumppanina. Kun ennen tiedon tallentamiseen kului paljon aikaa, niin tämän vaiheen automatisoituessa tullaan vaatimaan enemmän taitoa tiedon tulkitsemiseen ja jalostamiseen sekä kykyä ennakoida tulevaa. Työssä mennään vielä lähemmäs asiakkaita ja heidän liiketoimintansa on tunnettava yhä paremmin. Valmiita vastauksia ei enää tule, vaan on itse löydettävä oikeat tiedot ja ratkaisut ongelmatilanteisiin. Tämä taas tarkoittaa sitä, että alalla työelämää aloittaessa on oltava valmis entistäkin haastavampaan työnkuvaan. Erityisesti uran aloittamisesta tulee haasteellisempaa, sillä jossain vaiheessa ei enää ole olemassa entisiä rutiinilla suoritettavia tehtäviä. Toisaalta ala tarjoaa tulevaisuudessa myös mielenkiintoisia mahdollisuuksia ammattitaidon syventämiseen ja erikoistumiseen, joten koulutukset ja jatkuva uuden oppiminen tulevat olemaan merkittävämmässä roolissa työuralla. (Tilisanomat 2017.)

Jatkossa kirjanpitäjän työssä tulevat korostumaan tietyt taidot ja piirteet, kuten rohkeus, ulospäin-suuntautuneisuus, luovuus, analyttisyys, ongelmanratkaisukyky, verkostoitumistaidot sekä vuorovaikutus- ja myyntitaidot. Lisäksi on oltava kivenkova tiimipelaaja, joka kykenee useaan asiaan yhtä aikaa. Tästä syystä myös koulutuksessa on tapahduttava muutoksia, jotta voidaan kouluttaa mahdollisimman hyvin työelämän tarpeisiin vastaavia uusia ammattilaisia. Mukaan tarvitaan entistä enemmän työelämälähtöistä opiskelua eli mahdollisimman tiivistä yhteistyötä yritysten kanssa, asiakaspalvelua, yritysten prosessien kehittämistä sekä analytiikkaa. Toimialan digitalisaation myötä sen

tulisi näkyä enemmän jo koulutuksessa ja opiskelijoita tulisi opastaa hakemaan tehokkaammin ja rohkeammin tietoa. (Tilisanomat 2017.)

Digitalisaatio ei voi korvata asiantuntemuksella ja kokemuksella huomioita tekeviä ihmisiä. Hyvä nykypäivän kirjanpitäjä on itse aktiivinen, tulkitsee lukuja, havaitsee poikkeavuudet ja raportoi niistä sekä ennakoi. Asiakkaiden ulkoistaessa oman taloushallintonsa tilitoimistolle, kyse on luottamuksesta, joten se on osoitettava asiakkaille. Hyvä asiantuntija varmistaa, että asiakas ymmärtää raporttien sisältämän tiedon ennen liiketoimintaa koskevaa päätöksentekoa. Asiakkaille voidaan tarjota myös juuri heidän tarpeitaan vastaavaa raportointia. Lukujen lisäksi taitava kirjanpitäjä pitää asiakkaat ajan tasalla myös heitä koskevista muutoksista lainsäädännössä tai raportointivaatimuksissa. (Mäkinen 2016, 6-7.)

Yleisesti ottaen tilitoimistoissa herätään aika hitaasti ajatukseen kirjanpitäjän työnkuvan muuttamisen tarpeesta. Yrittäjät pyrkivät kasvattamaan liikevaihtoaan lisäämällä työmäärää sekä pysymään vanhoissa tutuissa toimintatavoissa ja tekniikoissa, vaikka vaihtoehtona olisi myös työtapojen kehittäminen. Myös työntekijät voivat olla yrityksen kehittäjiä. Parhaimmat tilitoimistot palvelevat asiakkaitaan kuten kovan luokan konsultit: katsovat tulevaan ja kykenevät kasvattamaan asiakkaansa kannattavuutta. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2013.)

3 ASIAKASKOKEMUS

Terminä asiakaskokemus (customer experience) yleistyi 2000-luvun alkupuolella Yhdysvalloissa ja Euroopassa, jonka jälkeen se on hitaasti rantautunut myös suomalaisten yritysten tietoisuuteen. Suomenkielisen määritelmän mukaan *asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa*, kuten kuvioista 2 alempana voidaan nähdä. Tärkein huomio tästä määritelmästä on se, että vaikka yritykset pystyvätkin valitsemaan millaisia kokemuksia he asiakkaille haluavat luoda, he eivät kokonaan pysty vaikuttamaan siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu, koska siihen vaikuttavat hyvin vahvasti myös tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskokemus on suuri kokonaisuus, johon kuuluvat kaikki yrityksen osa-alueet, sillä jokainen niiden toiminto on jollain tavalla yhteydessä asiakkaaseen. Usein virheellisesti luullaankin, että asiakaskokemus olisi pelkästään asiakaspalvelua, koska asiakaspalvelijoilla on yleensä eniten kosketuspintaa asiakkaiden kanssa. On kuitenkin tiedostettava, että yrityksen muut toiminnot vaikuttavat siihen, pystytäänkö asiakaspalvelussa luomaan odotukset ylittäviä kokemuksia. Suomalaisille yrityksille tehdyn tutkimuksen mukaan yrityksistä löytyy enemmän tietoa ja tahtoa kuin käytännön toimia asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Löytänä ja Korteso 2011, 11-15.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti asiakaspalvelun näkökulmaan ja luottamuksen merkitykseen asiakassuhteissa.

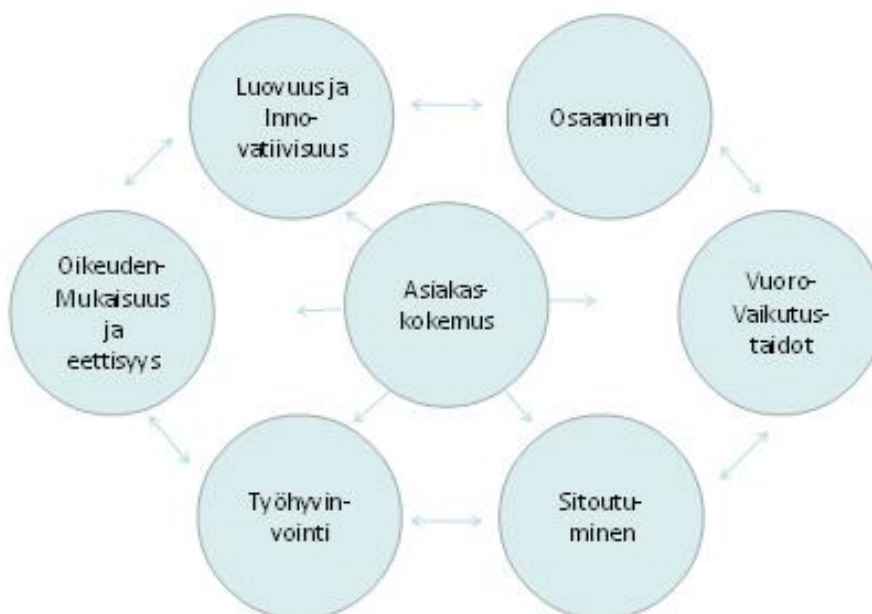
LUOTTAMUS
 INNOSTUS
 PALVELUALTTIUS
 VUOROVAIKUTUS
 ASIAKASTYYTYVÄISYYS
 ASiantuntemus
 SITOUTUMINEN
 TEHOKKUUS
 HENKILÖKOHTAISUUS
 RATKAISUT
 TUNNE
 ONNISTUMINEN
 HELPPOUS
 YHTEISTYÖ

KUVIO 2. Onnistunut asiakaskokemus (Visma 2013.)

Tähän asti on puhuttu paljon asiakastyytyväisyydestä ja asiakaspalvelusta, mutta tänä päivänä iso trendi yritysten liiketoiminnassa on juuri asiakaskokemus. Sen avulla on mahdollista saavuttaa ainutlaatuista kilpailuetua, sillä digitaalisella aikakaudella se tulee olemaan ainoa tapa erottua ja pysyä mukana jatkuvasti kovenevassa kilpailussa. (Aurinkolaiva 2016.) Ajatusmalli siitä, että organisaation tulee keskittyä kehittämään laatua, palvelua, hintoja ja paikkaa sekä mainostaa palveluita on hieman vanha eikä enää tarpeeksi hyvä. Mukaan tulee ottaa ajatus siitä, mitä asiakaskokemus on ja kuinka sitä tarjotaan. (Hamilton ja Shaw 2016, 194.)

3.1 Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät

Kuvio 3 kuvaa asiakaskokemusta ja sen laatuun vaikuttavia tekijöitä erityisesti asiakaspalvelun näkökulmasta. Luovuus ja innovatiivisuus ovat yritykselle tärkeitä ominaisuuksia, koska yritykset, jotka pystyvät uudistumaan ja kehittymään asiakkaiden tarpeiden ja palautteiden perusteella, selviävät kilpailijoitaan paremmin. Vanhoihin kaavoihin kangistuminen ei ole nykyään liike-elämässä kannattava valinta. Toinen tärkeä seikka on osaaminen. Henkilökunnan ammattitaidon ja henkilökohtaisen osaamisen ja sen kehittämisen lisäksi organisaatiolla tulee olla kykyä oppia uutta sekä jakaa sisäisesti tietoa ja näkemyksiä asioista. Myös erityisesti asiakkaiden kanssa kontaktissa olevan henkilöstön vuorovaikutustaitojen tulee olla hyvät ja heidän on kyettävä tulemaan toimeen hyvin erilaisten asiakkaiden ja persoonien kanssa. Viestinnän tulee olla erittäin selkeää ja helposti ymmärrettävää. Asiakaskeskeinen toiminta edellyttää myös työntekijöiden sitoutumista asiakaspalveluun, organisaatioon sekä omaan työhönsä. Tähän teemaan liittyy myös työhyvinvointi organisaatiossa, koska asiakaskokemukseen vaikuttavat suuresti myös tunteet asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä ja vain hyvinvoivat henkilöt pystyvät toiminnallaan siirtämään positiivisia tunteita ja kokemuksi asiakkaille. Työhyvinvointiin puolestaan vaikuttavat yksilölliset, vuorovaikutukselliset, työyhteisölliset ja organisatoriset tekijät. Kaksi viimeistä ulottuvuutta ovat eettisyys ja oikeudenmukaisuus. Asiakaskokemukseen vaikuttavat eettiset perusarvot esimerkiksi rehellisyys, luottamus ja inhimillisyys liittyen johtamiseen, vuorovaikutukseen, organisoitumiseen ja hyvään yhteistoimintaan. Näistä siis koostuu oikeudenmukaisuus. (Aurinkolaiva 2016.)



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen tekijät. (Aurinkolaiva 2016.)

Monet asiantuntijat ovat sitä mieltä, että hyvän asiakaskokemuksen saavuttaminen vaatii joka kerta odotusten ylittämisen. Toisaalta asiakkaiden odotukset vastaavasti kasvavat joka kerta, kun ne ylittyvät. Yrityksen näkökulmasta asiakaskokemus kilpailuetuna saattaa vaikuttaa loputtomalta oravanyörältä, sillä kuinka on mahdollista jatkuvasti kehittää uusia ja ainutlaatuisia kokemuksia asiakkaille niin, että se on lisäksi kannattavaa. Onneksi tyytyväisyyteen ja hyvään kokemukseen riittää yleensä palvelun vaivattomuus, sujuvuus ja virheettömyys. Kilpailuetua on mahdollista saavuttaa jo sillä, että keskittyy nykyisten toimintojen ja prosessien hoitamiseen entistäkin paremmin. Ideoiden kopioimista tapahtuu paljon kilpailijoiden toimesta, jolloin palveluiden laadun ja kattavuuden ollessa samankaltaisia voi joukosta erottua tekemällä nämä asiat kilpailijoita paremmin. Digitalisaatio on saanut aikaan sen, että palveluissa yritetään ratkaista liian monta asiaa yhdenaikaisesti. Paras keino olisi kehittää yhtä asiaa kerrallaan asiakkaita kuunnellen. (Filenius 2015, 36.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen alkaa aina ydinkokemuksesta, joka toimii kaiken perustana. Ydinkokemuksella tarkoitetaan hyötyä ja siitä syntyvää arvoa, jonka vuoksi asiakas haluaa palvelua ostaa. Ensin täytyy varmistua siitä, että peruspalvelun tarjoaminen sujuu hyvin ja asiakkaiden odotukset voidaan täyttää, ennen kuin aletaan suunnitella odotusten ylittämistä. Seuraava askel toimivan ydinkokemuksen jälkeen on laajennettu kokemus, jolla tarkoitetaan sitä, että kokemukseen pystytään tuomaan jotain uutta, joka parantaa yrityksen tarjoaman palvelun arvoa asiakkaalle. Laajennettu kokemus koostuu edistämisestä sekä mahdollistamisesta. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 61-62.)

Edistämällä kokemukseen lisätään elementtejä, jotka suoraan edistävät sitä, että kokemus voi laajentua ydinkokemuksen ulkopuolelle. Kirjanpitäjä voi tarjota kirjanpidon lisäksi esimerkiksi verokonsultointia. Mahdollistaminen taas on sitä, että kokemuksen syntyymiseen lisätään elementtejä, jotka välillisesti vaikuttavat ydinkokemuksen laajenemiseen. Laajennettu kokemus voidaan mahdollistaa esimerkiksi ohjelmistoilla, joilla voidaan tarjota palvelua helpommin tai monipuolisemmin. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 62-63.)

Vuonna 2017 asiakaskokemus nousi terminä kohisten yritysten tietoisuuteen, jolloin siitä puhuttiin ja kirjoitettiin joka paikassa. Mitä asiakaskokemus käytännössä sitten merkitsee yrityksille tulevaisuudessa? Asiakaskokemuksen ajankohtaisimmat trendit voidaan jakaa muutamaaan teemaan. **Asiakaskokemus enemmän yrityksen omiin käsiin** viittaa siihen, että yrityksen on oltava yhä paremmin ajan tasalla siitä, millaisia asioita ja menetelmiä asiakkaat arvostavat sekä mikä on pinnalla juuri nyt. Enää ei pärjää välttämättä perinteisillä keinoilla, vaan on keksittävä jotain omalaatuista. (Futurlab 2018.)

Teema **eri asiakasryhmien kokemukset** sisältää tarkkojen valintojen tekemistä eri asiakassegmenttien suhteen. Vaikka yritys haluaisikin palvella kaikkia asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla, on tiettyjä valintoja tehtävä. Usein asiakaskokemuksen yhteydessä puhutaan asiakkaiden ”ylipalvelusta”, joka tarkoittaa yhä parempaan ja parempaan palveluun tähtäämistä. Yrityksen täytyisi-kin valita asiakkaistaan ne, jotka ovat sille kaikkein kannattavampia ja joiden palvelemiseen kannat-

taa kaikkein eniten panostaa. Toisin sanoen ne, joiden odotukset yritetään jatkuvasti ylittää. Tällaisia asiakkaita ovat tavallisesti suurimmat asiakkaat. Toisaalta valituksi tulevat samalla ne asiakkaat, joiden kohdalla pidetään perusasiat kunnossa, päivitetään tarvittaessa tilannetta ja joilta siedetään välillä vaikka hieman tyytymättömyyttäkin. Tähän joukkoon kuuluvat yleensä vanhemmat niin sanotut pakolliset asiakkaat. Näiden kahden asiakasryhmän väliin jäävät yrityksen perusasiakkaat, joiden kohdalla toimintaa pyritään kuitenkin koko ajan parantamaan. (Futurelab 2018.)

Asiakaskokemuksen mittaaminen on tuttua yrityksille jo useamman vuoden ajalta, mutta nyt halutaan ymmärtää yhä enemmän tulosten antamaa informaatiota. **Tulosten tarkalla analysoimisella** on mahdollista muodostaa laajempia kokonaisuuksia sekä löytää tekijöitä, joiden avulla liiketoimintaa voidaan kehittää. Analyysien tekeminen vaatii yritykseltä kuitenkin paljon aikaa ja resursseja sekä eri mittaustulosten yhdistämistä, joten erityisesti pienemmille yrityksille tällainen tarkastelu on harvoin mahdollista. (Futurelab 2018.)

Aikaisemmin on ajateltu, että yrityksillä on tarjous tai palvelu, jolle heidän on löydettävä sopiva kohderyhmä, mutta uusi malli **”next best experience”** pyrkii tarjoamaan asiakkaille henkilökohtaisen kokemuksen. Lähtökohtana koetulle kokemukselle ovat asiakkaan matka ja asiakkassuhteen rakentaminen. Yhtä tärkeää on tunnistaa myös asiakkaan odotukset. (Futurelab 2018.)

Asiakaslupaukset tukevat asiakaskokemuksen rakentamista. Asiakaslupaukset ovat konkreettisia toimintaohjeita, jotka ottavat huomioon asiakkaiden lisäksi myös henkilöstön ja johdon. Asiakkaiden tarpeet yhdistettynä henkilöstön sitoutumiseen ja johdon asettamiin liiketoiminnan tavoitteisiin muodostavat hyvän toimintaohjeen. (Futurelab 2018.)

Asiakkaista on tulossa yhä vaativampia ja sama kehitys jatkunee tulevaisuudessakin, joten on tärkeää panostaa kilpailukykyisen asiakaskokemuksen rakentamiseen sekä yleisesti toiminnan kehittämiseen. Asiakkaat odottavat entistä nopeampaa palvelua ja uusia ideoita ja neuvoja. Asiakkaiden odotukset kasvavat esimerkiksi kilpailijan tai yritykselle annettujen lupauksen toimesta. Yleisesti asiakaskokemuksesta puhuminen ja sen käyttäminen markkinoinnissa ei enää riitä, vaan on tehtävä selkeitä valintoja ja suunnitelmia. Asiakaskokemukselle on asetettava tietty strategia ja siitä on annettava asiakkaille konkreettista näyttöä. Toisin sanoen yritysten on päästävä asiakaskokemuksen yleiseltä tasolta syvemmälle. (Futurelab 2018.)

Henkilöstön ja asiakkaiden välisen yhteyden merkitys tulee jatkossa kasvamaan. **Henkilöstön roolin merkitys** riippuu tietenkin myös toimialasta, mutta tämän opinnäytetyön käsittelemän tilitoimistoalan osalta yhteys on vahva. Kehitettäviä toimia voivat olla esimerkiksi perehdyttämisen uudistaminen tai henkilöstön kouluttaminen luomaan asiakkaille tietynlaisia kokemuksia. (Futurelab 2018.)

3.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun määritelmän mukaan se on *toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta* ja siihen vaikuttavat sekä yrityksen sisäiset että ulkoiset tekijät. Asiakaspalvelua suunniteltaessa ja kehitettäessä tulisi yrityksen perehtyä erilaisten asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin sekä tietenkin ennakoitava myös erilaiset palvelutilanteet. Rutiinitilanteessa asiakas käyttää tuttua palvelua toistuvasti, jolloin nopeus, helppous sekä saavutettavuus ovat hänelle tärkeimpiä. Ensikohtaamisessa uusi asiakas tutustuu palveluihin tai käyttää niitä ensimmäistä kertaa, joten hän vaatii paljon tietoa, opastusta sekä aikaa. Vaativassa palvelutilanteessa tehdään huomattavia muutoksia entiseen palvelukokonaisuuteen tai suunnitellaan asiakkaan tarpeisiin nähden täysin uutta palvelua. Kriittisessä palvelutilanteessa asiakas taas on tyytymätön saamaansa palveluun tai hänelle on tapahtunut jotain odottamatonta. (Bergström ja Leppänen 2016, 162-163.)

Asiakkaat ovat nykyään vaativampia kuin ennen, koska heillä on enemmän vaihtoehtoja ja vähemmän aikaa. Jos yritys ei pysty vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarjoamaan heille heidän tarvitsemaansa palvelua, asiakkaat kääntyvät todennäköisesti kilpailijayrityksen puoleen. Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa paljon enemmän kuin vanhan asiakkaan säilyttäminen. Siksi yritykset panostavat nykyään asiakastyytyväisyyskyselyihin, asiakkaiden tarkkailemiseen sekä palautekeskusteluihin etsien vihjeitä siitä, mitä heidän asiakkaansa haluavat palvelulta nyt ja tulevaisuudessa. Jokaisen asiakaspalvelijan tulisi olla ajan tasalla erityisesti siitä, millä keinoilla asiakkaiden toiveisiin vastataan, miten ne ylitetään ja mikä saa heidät pettymään. (Performance Research Associates 2006, 13-14.)

Asiakkaat arvioivat palvelun laatua yleensä seuraavien viiden tekijän perusteella:

1. Luotettavuus
2. Vakuuttavuus
3. Ympäristö
4. Reagointialttius
5. Empaattisuus

Asiakkaat odottavat, että asiakaspalvelijat saavat heidät ennen kaikkea vakuuttuneiksi. Vakuuttavuuden perusolemus voidaan jakaa neljään osaan: tuotetuntemus, yritystuntemus, kuuntelutaidot sekä ongelmanratkaisutaidot. Asiakkaille täytyy muodostua kuva siitä, että yrityksen edustaja tuntee kaikkien sen tarjoamien palveluiden sisällön, edut ja hyödyt. He odottavat myös sitä, että heidät ohjataan yrityksen sisällä oikeille ihmisille, jotka ovat ammattitaitoisimpia juuri heidän tapauksessaan. Asiakkaita tulee osata myös kuunnella. Heille on osattava esittää oikeanlaisia kysymyksiä, jotta heidän tarvitsee vain antaa tarvittavat tiedot. He odottavat myös sujuvaa vuorovaikutusta, ettei samoja asioita tarvitse käsitellä useampaan kertaan. (Performance Research Associates 2006, 14 ja 23-25.)

Erityisesti yritysten, joiden asiakkaat vierailevat fyysisesti heidän toimistollaan, on kiinnitettävä huomiota myös konkreettisen ympäristön vaikutuksiin. Tilitoimistoympäristössä tämä tulee esille esimerkiksi silloin, kun asiakkaalle ojennetaan aineistot henkilökohtaisesti, jos vain mahdollista ja käsitelään niitä kunnioittavasti, koska silloin asiakkaalle muodostuu kuva, että hänen asiansa ovat tärkeitä ja jotain konkreettista on tehty hänen hyväkseen. Kun asiakkaat kertovat yhteystietojaan, ne tulee kirjata heti ylös ja huolehtia, että asiakkaat huomaavat kuinka tietoturvasta huolehditaan. Vaikutuksen tekee myös se, jos asiakas näkee siistin, turvallisen ja miellyttävän ympäristön. (Performance Research Associates 2006, 29-31.)

Nykypäivänä asioiden nopea hoitaminen on yhä tärkeämpää kuin ennen, koska ihmiset alkavat tottua muun muassa digitalisaation tuomiin etuihin. Pahimpaan kiireaikaan tuntuu usein siltä, että kaikki asiat täytyisi tehdä yhtä aikaa, vaikka kyse on priorisoinnista ja hyvästä suunnittelusta. On totta, että jos työn tekemiseen käytetään paljon aikaa, yrityksestä muodostuu hidas ja reagoitkivytön vaikutelma. Tätä välttääkseen, ensin täytyy selvittää, mitä asiakas oikeasti tarvitsee ja milloin, tehdään hyvä suunnitelma ja ilmoitetaan asiakkaalle aikataulusta. Ellei jostain syystä aikataulu kelpaa, asiakkaan kanssa voidaan sitä muokata. Asiakkaille tulee luvata vain realistisia aikarajoja, koska silloin kaikki osapuolet voivat toimia stressittömämmin ja suunnitelmat pitävät. Asiakasta ei saa koskaan jättää epätietoisuuteen, jolloin hän ei tiedä mitä tapahtuu milloinkin ja kuinka kauan hänen täytyy odottaa. Jos jokin asia joskus viivästyy, siitä täytyy ilmoittaa ajoissa. (Performance Research Associates 2006, 20-22.)

Asiakkaat toivovat, että heitä palvellaan yksilöinä. Siksi tärkeää olisi tunnistaa asiakkaiden tunnetilat, jotta oikeanlaiset palvelutavat tehokkaaseen ja ammattitaitoiseen palveluun löytyvät. Asiakkaiden tunnemaailmojen havainnoinnissa tulee erottaa toisistaan läheiset käsitteet empatia ja sympatia. Molemmat käsitteet liittyvät tapoihin reagoida ihmisten tunteisiin ja siksi niistä usein arkikielessä puhutaankin synonyymeina. Empatiaa on se, kun osoittaa toiselle ihmiselle ymmärtävänsä ja tunnistavansa hänen tunteensa, kuten ”ymmärrän, miksi olette vihainen”. Empaattisesti suhtautumalla on mahdollista olla samaan aikaan ammattilainen ja ihmissläheinen. Asiakkaatkin tuntevat itsensä silloin tärkeiksi, sillä empatia välittyy vain ihmiseltä toiselle. Sympatiaa taas on samaistuminen toisen ihmisen tunteisiin, kuten ”Se asia harmittaa minuakin”. Asiakaspalvelijan tulee olla emotionaalisesti tarkkana, ettei anna tunteiden viedä täysin mukanaan. Inhimillistä asiakaspalvelua ei pysty korvaamaan millään ja siksi se vaatiikin todella kovaa työtä, mutta on myös erittäin palkitsevaa. (Performance Research Associates 2006, 26-28.)

Asiakaspalvelu on yritysten mahdollisuus erottua markkinoilla ja tuottaa asiakkailleen lisäarvoa. Kaikkein parhaiten sen vaikutus näkyy aloilla, joilla myytävät palvelut ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Koska ihmiset tuottavat nämä palvelut, on yrityksen tärkeää panostaa sisäiseen markkinointiin ja sen avulla henkilöstön ammattitaitoon sekä motivaatioon. Kilpailun kannalta olennaista on parhaiden työntekijöiden rekrytoiminen ja heidän kehittäminen sekä pitkäaikaiset työsuhteet. (Bergström ja Leppänen 2016, 153-154.)

Bergströmin ja Leppäsen (2016, 154-155) mukaan sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan henkilökuntaan kohdistettavaa markkinointia, jonka avulla yrityksen johto tavoittelee liikeidean toteutumista kaikissa toiminnoissa ja työtehtävissä. Sisäinen markkinointi sisältää kaksi tavoitetta: työntekijät tuntevat yrityksen liikeidean ja arvot sekä sitoutuvat tekemään työtään niin, että liikeideaan sisältyvät tavoitteet voidaan toteuttaa. Seuraavien edellytysten on toteuduttava, jotta sisäisellä markkinoinnilla on mahdollisuudet onnistua:

- toimiva ja asiakaskeskeinen liikeidea
- selkeät yhdessä laaditut ja hyväksytyt arvot
- liikeidea ja arvot käydään yksityiskohtaisesti läpi, jotta jokainen työntekijä tietää kuinka toimia omissa työtehtävissään
- selkeät yhteiset päämäärät, joiden avulla toimintaa ohjataan samaan suuntaan

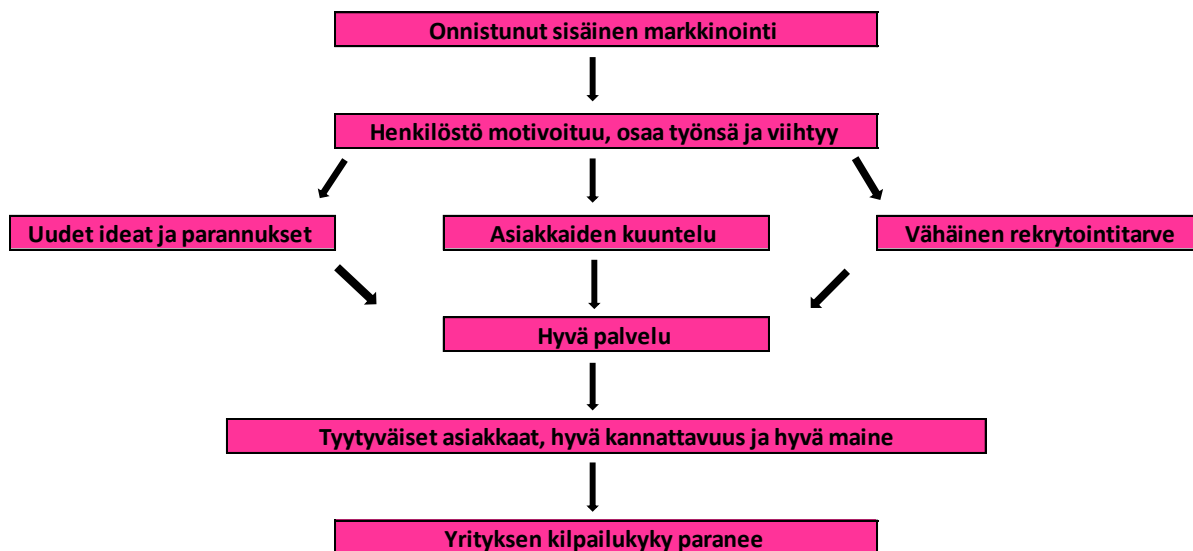
Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat tiedotus, kannustaminen, koulutus ja yhteishengen luominen. Siihen, miten edellä mainittuja keinoja käytetään vaikuttavat liikeidea, markkinatilanne sekä henkilöstö. Sisäisellä tiedottamisella pyritään avoimuuteen ja tasa-arvoon työpaikalla. Siinä käytettäviä kanavia voivat olla esimerkiksi tiedotteet, ilmoitustaulut, tiedotustilaisuudet ja palaverit. Vaikka tiedotuksen ajatuksena onkin avoimuuteen tähtääminen, ei kaikkia asioita ole aina mahdollista tai järkevää kertoa koko henkilökunnalle. Syynä voi olla esimerkiksi uuden palvelun suunnittelu, jolloin yrityksen johto ei halua ottaa riskiä tiedon leviämisestä kilpailijoiden korviin. Tärkeää onkin se, että työntekijä saa kaiken juuri hänen tarvitsemansa tiedon, jotta hän voi hyödyntää sitä omassa asiakastyössään. Tiedottamisella varmistetaan, että yrityksestä annetaan oikea kuva ja kaikkien tiedot ovat yhtenäiset. (Bergström ja Leppänen 2016, 155-157.)

Erilaiset kannustuskeinot ovat tärkeässä roolissa henkilöstön motivoimisessa. Kannustimina voivat toimia rahapalkkiot, uudet työvälineet, haastavammat työtehtävät, vastuun saaminen, ylennykset, julkinen kiittäminen tai hyvät kehityskeskustelut. Keinoja valittaessa tulee yrityksen johdon muistaa henkilökohtaisuus ja se, että eri ihmisiä motivoivat eri asiat. Järjestelmän täytyy olla myös oikeudenmukainen ja läpinäkyvä, jotta säännöt ovat kaikille yhtenäiset ja selkeät. (Bergström ja Leppänen 2016, 158-159.)

Koulutusten avulla kehitetään ja varmistetaan henkilökunnan osaamista. Koulutuksiakin on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, mutta niiden täytyy olla tarpeisiin vastaavia ja tarkasti räätälöityjä, koska ne vievät taloudellisia resursseja sekä aikaa. Yritys voi järjestää koulutukset itse tai ulkoistaa ne yrityksen ulkopuolelle. (Bergström ja Leppänen 2016, 157.)

Kuvio 4 kuvaa vaiheittain läpi sen, kuinka onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla voidaan kehittää yrityksen kilpailukykyä. Hyvin työssään viihtyvät ja motivoituneet työntekijät kehittävät mielellään paitsi omaa työskentelyään myös yrityksen toimintaa. Heillä on myös mielenkiintoa kuunnella asiakailta palautteita ja mielipiteitä. Tärkeää on myös työntekijöiden pysyminen yrityksen palveluksessa, jolloin rekrytoiminen vähenee ja resursseja voidaan kohdistaa muihin alueisiin. Nämä edellä mainitut

tekijät ovat edellytyksenä paremmalle asiakaspalvelulle, asiakastyytyvyydelle sekä sille, että asiakkaat suosittelevat kyseisen yrityksen palveluita paljon todennäköisemmin myös muille, jolloin kannattavuus paranee. Hyvin kannattavan yrityksen on taas mahdollista panostaa yhä enemmän henkilöstöönsä ja sen hyvinvointiin, mikä edesauttaa osaltaan vieläkin paremman kilpailukyvyn saavuttamista. (Bergström ja Leppänen 2016, 154.)



KUVIO 4. Henkilöstö ja asiakaspalvelu kilpailukeinona (Bergström ja Leppänen 2016, 154.)

3.3 Asiakassuhde

Yksi asiakassuhteen määritelmistä on, että *suhde on muodostunut, kun asiakas kokee, että hän ja palveluntarjoaja ajattelevat samanhenkisesti*. Samanhenkisyydellä tarkoitetaan sitoutumista molempuolin ja että kumpikin osapuoli on hyödyksi toisilleen. Asiakassuhde ei synny koskaan itsestään, vaan jokainen suhde on ansaittava. Suhteen kehittymisessä vuorovaikutustilanteilla, viestinnällä ja vastavuoroisuudella on tärkeä merkitys. Hyvä yhteistyö voi muuttua pitkäaikaiseksi suhteeksi vain silloin, kun kummatkin osapuolet pitävät toisiaan kumppaneina. (Grönroos 2009, 62.) Tilitoimistoissa asiakassuhteet pohjautuvat sopimukseen.

Asiakkaalle tuotetut hyödyt asiakkaan ja palveluyrityksen välisessä suhteessa jaetaan kolmeen luokkaan: varmuus, sosiaaliset hyödyt ja erityiskohtelu. Varmuuteen liittyviä hyötyjä on tutkimusten perusteella pidetty kaikista tärkeimpinä, joten yritysten kannattaa panostaa siihen, että asiakas tuntisi olonsa varmemmaksi kuin muiden samaa palvelua tarjoavien yritysten asiakkaana ja että he tuntisivat tehneensä oikean valinnan. Varmuus on siis uskoa palveluntarjoajaan ja yrityksen luotettavuuteen. Lisäksi kontakteja, joissa syntyy sosiaalista hyötyä, kannattaa edistää. Siksi on tärkeää, että palveluyrityksen yhteyshenkilö tuntee asiakkaansa ja asiakas hänet. Vielä myönteisempi vaikutus on

sillä, jos asiakkaalla on hyvät välit myös muihin yrityksen työntekijöihin. Myös erityiskohtelua, eli esimerkiksi ylimääräisiä palveluita tai parempia hintoja pidetään tärkeinä, mutta vähemmän kuin aiemmin mainittuja hyötyjä. (Grönroos 2009, 65-66.)

Asiakassuhteen elinkaareen kuuluu kolme vaihetta. Ensimmäiseen vaiheeseen eli alkuvaiheeseen kuuluvat mahdolliset uudet asiakkaat, jotka eivät välttämättä vielä edes tiedä yrityksestä tai sen palveluista. He siirtyvät toiseen vaiheeseen eli ostovaiheeseen silloin, kun he tulevat tietoisiksi tarjolla olevista palveluista ja ajattelevat, että yritys pystyisi täyttämään heidän tarpeensa. Tällöin mahdolliset asiakkaat vertaavat palvelua siihen, mitä he ovat etsimässä ja mistä he haluavat maksaa. Jos he haluavat kokeilla palvelua, syntyy ensimmäinen osto, jonka kautta he siirtyvät kolmanteen vaiheeseen eli käyttöprosessiin. Käyttöprosessin aikana yrityksellä on mahdollisuus todistaa asiakkaalle, että se pystyy hoitamaan hänen asiansa ja tarjoamaan sopivia palveluita hyväksyttävällä laadulla. Asiakkaan ollessa tyytyväinen asiakassuhteen jatkumisen todennäköisyys on suuri. (Grönroos 2009, 319-321.)

Asiakkuuksien hallinnalla yritys pyrkii jatkuvasti luomaan, ylläpitämään ja kehittämään asiakassuhteitaan ja sillä tavoitellaan arvon tuottamista asiakkaille, asiakkuuksien kannattavuutta sekä molempien osapuolien tyytyväisyyttä. Se ei ole ilmiönä uusi, mutta siitä on tullut viime aikoina yrityksille yhä keskeisempi ajattelutapa. Jos asiakassuhteita hoidetaan hyvin, asiakkaista tulee todennäköisemmin pitkäaikaisia asiakkaita ja jossain vaiheessa heidän huomionsa siirtyy hinnoista hyvään laatuun ja palveluun. He mahdollisesti myös suosittelevat yritystä muille, joten he tekevät markkinointia yrityksen puolesta. Lähtökohtana asiakkuuksien hallinnalle on asiakasyymmärrys eli miten asiakkaat toimivat ja mitä he mahdollisesti ajattelevat käyttäessään yrityksen tarjoamia palveluita. Tämän avulla kehitetään monipuolisuutta ja asiakaspalvelun laatua. Lisäksi siihen kuuluu se, että yritys osaa viestiä asiakkaille heidän suosimassaan mediassa ja oikeaan aikaan. Kun yritys ymmärtää, miten asiakkaat käyttäytyvät ja mitä asioita he eri tilanteissa arvostavat, se voi tarjota parempia asiakaskokemuksia. (Bergström ja Leppänen 2016, 418.)

Lisämyynti olemassa oleville asiakkaille on usein kannattavampaa kuin uusien asiakkaiden jatkuva hankinta, vaikka sitäkin tarvitaan esimerkiksi asiakasmenetysten ja muuttuneiden palveluntarpeiden takia. Yhden säännön mukaan yrityksen asiakkaista 20 prosenttia tuo 80 prosenttia tuloksesta, joten yrityksen on palveltava arvokkaimpia asiakkaitaan mahdollisimman kattavasti. (Bergström ja Leppänen 2016, 437.) Toisaalta pitkät ja aiemmin kannattavat asiakassuhteet voivat muuttua kannattamattomiksi. Heille on saatettu luvata liian hyviä hintaetuja tai erikoispalveluita, jotka rasittavat kannattavuutta yritykselle. Tällaiset asiakkaat eivät ehkä ole valmiita muuttamaan näitä erikoispalveluita, jolloin heiltä on pyydettävä lisämaksua tai heidät on ohjattava muualle. (Bergström ja Leppänen 2016, 447.)

3.4 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten arviointiprosessissa, mutta tutkimuksissa sen määritelmät eroavat toisistaan sen mukaan, pidetäänkö sitä tunteena vai hyötyihin perustuvana arviointina. Joka tapauksessa siihen vaikuttavat jokainen palvelutilanne sekä henkilökohtainen kokemus yrityksestä. (Paavola 2006, 54.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan seurata spontaanin palautteen, tyytyväisyyskyselyjen ja suosittelumäärien perusteella. Spontaaniiin palautteeseen kuuluvat asiakkailta saadut palautteet, kuten kiitokset, kehitysehdotukset, toiveet tai valitukset. Palautteen antamisen tulee olla asiakkaalle helppoa ja kanavia sen antamiselle tulee olla useita, jotta jokainen asiakas voi käyttää itselleen sopivinta. Yleisimmin spontaania palautetta annetaan puhelimesta tai sähköpostin välityksellä. (Bergström ja Leppänen 2016, 443.)

Asiakastyytyväisyystutkimus kohdistetaan aina nykyisiin asiakassuhteisiin, koska siinä tutkitaan yrityksen toimintaa suhteessa asiakkaiden odotuksiin, eikä esimerkiksi kilpailijoihin. Asiakkaiden tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät jaetaan yleensä neljään ryhmään: tyytyväisyys henkilökontakteihin, palveluihin, tukijärjestelmiin sekä palveluympäristöön. Kaikkein informatiivisimpia ovat erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Erittäin tyytyväiset asiakkaat antavat palautetta helposti kokiessaan esimerkiksi erityisen hyvää palvelua ja he myös jakavat tietoa eteenpäin. Näin saadaan tärkeää tietoa siitä, missä asioissa on onnistuttu erityisen hyvin ja ne osataan jatkossa säilyttää. Tyytymättömät asiakkaat päätyvät usein lopettamaan asiakassuhteen yrityksen kanssa ja kertovat tyytymättömyydestään muille. Näissäkin tilanteissa on ehdottoman tärkeää kuulla, mikä asia on johtanut suureen tyytymättömyyteen. (Bergström ja Leppänen 2016, 443-445.)

Asiakkaiden tyytyväisyydellä ja suosittelumäärillä on selvä yhteys toisiinsa, sillä etenkin erityisen tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä herkästi toisille. Tämä on kuitenkin hankala mittari, koska läheskään kaikki suosittelun avustuksella syntyneet asiakassuhteet eivät tule yrityksen tietoisuuteen, jos asiakkaat eivät niistä kerro. (Bergström ja Leppänen 2016, 445.)

Vaikka asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden suhde on tutkimuksissa osoitettu, ei asiakastyytyväisyys välttämättä johda asiakasuskollisuuteen, koska tutkimusten mukaan suhde on sekä epäsuora että moniulotteinen. Suhteeseen voivat vaikuttaa monet merkittävät tekijät, kuten arvot ja luottamus. Asiakastyytyväisyys ei siis yksin riitä asiakasuskollisuuden muodotamiseen, vaan yrityksen on tuotettava asiakkaalle myös arvoa ja hyötyä. (Paavola 2006, 57-58.)

Yhden määritelmän mukaan *asiakasuskollisuus on syvää henkilökohtaista sitoutumista palvelun ostamiseen jatkuvasti tulevaisuudessa huolimatta tilannekohtaisista tekijöistä ja markkinoinnista, joilla olisi mahdollisuus synnyttää vaihdonhalua*. Se on vaiheittain kehittyvä ilmiö, johon vaikuttavat tietyt syyt, kuten asiakastyytyväisyys ja palvelun koettu laatu, ja joka aiheuttaa toivottuja seurauksia, kuten lisäostoja. Lisäksi uskollisuuteen tarvitaan yleensä asiakkaalta suosiva asenne. (Paavola 2006, 57-58.)

Asiakasuskollisuus rakennetaan aina kokemusten kautta, joten tärkeintä on ymmärtää, kuinka positiivisia kokemuksia luodaan ja erityisesti, kuinka asiakkaat ne muistavat. Kokemukset, jotka ovat jollain tavalla yllätyksellisiä ja poikkeavat tavallisesta, luovat pitkäkestoisimpia muistoja. Uskolliset asiakkaat tuovat suurta arvoa yritykselle, koska he todennäköisesti jatkavat palveluiden ostamista yrityksestä, vaikka heille tarjottaisi muitakin hyviä vaihtoehtoja. (Hamilton ja Shaw 2016, 141-146.)

3.5 Haastavat asiakaspalvelutilanteet

Todennäköisyys määrää sen, että täydellisyyteen pyrkiväkin tekee joskus virheitä. Joskus asiakkaaksi osuu hankala henkilö, joka ei ole milloinkaan tyytyväinen ja laittaa taidot ja kärsivällisyyden tosissaan koetukselle. Haastavimmatkin tilanteet voidaan pelastaa hyvillä ongelmanratkaisutaidoilla. Ne ovat myös avain asiakassuhteiden korjaamiseen ja asiakasuskollisuuden lisäämiseen. (Performance research associates 2006, 91.)

Hankalissa asiakaspalvelutilanteissa on päätavoitteena löytää kumpaakin osapuolta eli asiakaspalvelijaa ja asiakasta tyydyttävä ratkaisu, vaikka se ei olisikaan helppoa. Prosessiin kuuluu kaksi päätekiötä: kontakti sekä asia, johon ratkaisua etsitään. Kun kontakti on positiivinen ja vuorovaikutus toimii hyvin, on yhteistyön toteuttaminen paljon helpompaa. Jos huomio kiinnittyy liikaa vain käsiteltävään asiaan, voi syntyä jopa negatiivinen kontakti, jolloin helponkin asian hoitaminen hankaloituu. Hyvän asiakaspalvelun aikaansaamiseksi itse asian ja kontaktin luomisen tulee olla hyvässä tasapainossa. (Marckwort 2011, 23-24.)

4 LUOTTAMUS

Laineen (2010, 27-29) mukaan **luottamus** on tunne, joka kohdistetaan ihmiseen, johon luotetaan. Omistaja on silloin se, joka toiseen luottaa. **Luotettavuus** on kuva, jonka henkilö tai taho antaa itsestään muille käytöksellään. Arvioimme jatkuvasti tiedostamattamme tai tietoisesti toisten luotettavuutta. Kiinnitämme huomiomme esimerkiksi sanojen ja puheiden pitävyyteen, rehellisyyteen, toisten ihmisten auttamiseen sekä lupauksen pitämiseen. Yritysmaailmassa on lähtökohtaisesti pystyttävä luottamaan sovittujen asioiden hoitamiseen. Muuten yhteistyö ei voi edes alkaa. **Luottavaisuudella** tarkoitetaan ihmisen luontaista kykyä luottaa muihin eli toisin sanoen perusluottamusta. Luottavaisuus on eri asia kuin myöhemmin syventyvä luottamus. Luottavaisuuteen vaikuttavat yksilöllisten erojen lisäksi kulttuurilliset erot.

Luottamus on tunnetilana voimakas. Se on varmuudentunnetta siitä, että asiat hoidetaan hyvin, etsien parhaita tapoja sekä käyttäen parasta tahtoa ja taitoa. Luottamus on parhaimmillaan silloin, kun asioita uskaltaa jättää jonkun toisen henkilön hoidettavaksi ja se tuntuu helpottavalta ja miellyttävältä. Luottamus avaa siis usein ovia yhteistyölle. (Pentikäinen 2014, 16.)

Luottamus kohdistuu joko toiseen ihmiseen tai tahoan. Tärkeintä on, että luottamuksen vastaanottaja on oikeasti avuksi, eikä käytä toisen luottamusta hyväksi, koska luottamuksen osoittaja ottaa suuren riskin luottaessaan. Tunteet ja mielialat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa arvojen ja asenteiden kanssa. Arvot luovat perustan sille, kuinka suhtaudumme toisiin ja asenteet taas antavat tietämystä toisten luotettavuudesta. Ihmisten välisten arvojen poiketessa paljon toisistaan, luottamusta on hankalaa rakentaa. Ihmisten mielialat ja tunteet viestittävät tilanteesta sekä luottamuksen laadusta. Voidaan siis sanoa, että luottamuksen syventymiselle on hyvät mahdollisuudet silloin, kun kahdella osapuolella on luottavaisuutta toistensa arvoihin, myönteiset asenteet toisiaan kohtaan sekä tahtoa ymmärtää. Vaikka luottamus onkin tunnetila, se ei edellytä kuitenkaan kiintymystä, vaan kyse on aina ymmärtämisestä. Myös yritys-elämässä toimiva luottamussuhde luo hyvää tahtoa ja tasapainoa, jossa kaikki osapuolet voittavat. (Pentikäinen 2014, 16-17.)

Luottamuksella on liike-elämässä suuri taloudellinen arvo, vaikka sen mittaaminen onkin melko hankalaa. Se muun muassa nopeuttaa kaupantekoa, lisää asiakastytyväisyyttä sekä parantaa työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta, motivaatiota, yhteistyötä sekä edistää tietojen jakamista. Luottamus on myös usein huomattava kilpailuetu, jonka vaikutus kasvaa riippuvuussuhteen ja epävarmojen kokemusten kasvaessa. Luottamuksen tason ollessa tarpeeksi korkea, asiakas todennäköisesti ostaa jatkossakin yrityksen palveluita sekä tarvittaessa maksaa niistä myös enemmän. Tällöin asiakas saadaan arvostamaan pidemmän tähtäimen yhteistyötä enemmän kuin pientä taloudellista hyötyä. Menetetyn luottamuksen uudelleenrakentaminen vie paljon resursseja ja on kallista ja moni yritys oppiikin tämän asian vasta virheiden kautta. (Pentikäinen 2014, 39-40.)

Luottamukselle ei ole pystytty käsitteenä antamaan yhtä tiettyä määritelmää, vaikka sitä ovat tutkineet eri alojen, kuten kauppatieteiden, markkinoinnin, sosiologian, psykologian ja filosofian asiantuntijat. Onkin sanottu, että jos joku pystyy kertomaan luottamukselle aukottoman ja tiivistetyn

määritelmän, niin kyseessä on jokin muu termi kuin luottamus. Haastavan määriteltävän siitä tekevät sen dynaamisuus ja kompleksisuus sekä sen vaikea hahmottaminen. Vaikealla hahmottamisella tarkoitetaan sitä, että luottamus on aineeton ja määrätön, joten sitä ei voi nähdä silmillä eikä mitata ulkoisesti. Dynaamisuus liittyy yhteiskunnan muutoksiin ja kehittymiseen. Ennen ihmiset luottivat eri asioihin kuin nykyään. Ihmiset myös kokevat luottamuksen aina yksilöllisesti. Kompleksisuus taas viittaa siihen, että käsitteen sisällä monet ilmiöt vaikuttavat toisiinsa, jolloin yksi muutos yhdellä osa-alueella vaikuttaa vastaavasti koko ilmiöön. (Laine 2010, 19.) Pentikäisen (2014, 17-18) mukaan luottamus saattaa hyvissä olosuhteissa muodostua jopa ensivaikutelmasta, mutta sen syntyminen voi viedä myös pitkän ajan. *Luottamus versoo kaikkein pienimmästä siemenestä. Se kasvaa vähän kerrallaan ja saa voimansa satunnaisista pienistä pisaroista. Se ei kukkiakseen vaadi kolmea allekirjoitusta kolmeen paperiin, mutta se voi olla täydessä voimassaan jo katseesta tai kädenpuristuksesta.*

Riskien ottaminen ja uskallus ovat edellytyksiä myös luottamukselle, kuten kaikelle ihmisten väliselle toiminnalle. Kukaan ei pysty varmasti ennustamaan tulevaisuuden tapahtumia tai muiden ihmisten ajatuksia, joten ennakoimalla sekä arvioimalla luotettavuutta on mahdollista hallita epävarmuutta hieman paremmin. Jos ihminen pitää toista ihmistä luotettavana, hän olettaa, että yhteistyö tulee sujumaan hyvin. Mutta tilanteessa, jossa luottamuksen taso on heikompi, ihminen tekee herkemmin varasuunnitelmia mahdollisten poikkeustilanteiden vuoksi. Siis ihminen joka luottaa, ottaa aina riskin, ettei toinen olekaan luotettava. Jos ihminen tiedostaa tämän, se osoittaa halua luottaa oikeasti toiseen ihmiseen. Riskejä ollaan valmiita ottamaan, koska luottamuksella on mahdollisuus saavuttaa jotakin ja kokea onnistumisia. Yritysten näkökulmasta maailmanlaajuinen yhteistyö on globalisaation vaikutuksesta lisääntynyt, jolloin luottamuksen rakentuminen ja kumppanin tunteminen saattavat olla vain videoneuvotteluiden tai sähköpostiviestien varassa. Luottamusta on kuitenkin uskallettava rakentaa, koska muuten liiketoiminta ei voi laajentua ja mahdolliset hyvät kumppanuudet jäävät solmimatta. (Laine 2010, 19-21.)

Luottamuksen syntyminen on aina vapaaehtoista eikä sitä voida ulkopuolelta koskaan pakottaa. Pakkoineilla saatetaan joskus yrittää vaikuttaa ihmisten ulkoiseen käyttäytymiseen esimerkiksi ahkeruuteen ja nopeampaan työntekoon. Luottamuksen kanssa sillä ei ole kuitenkaan mitään tekemistä. Työnteon ja motivaation rakentuessa luottamukselle, työntekijöillä on yleensä aito halu tehdä oma osuutensa hyvin. Esimiesten onkin siksi järkevää ja tärkeää omaksua luottamuksen lisäämiseen perustuva työskentely, sillä paremman motivaation ja palkitsevuuden lisäksi se vähentää kustannuksia ja lisää ihmisten välistä kommunikaatiota. (Laine 2010, 22.)

Luottamus on yksi asiakaspalvelun tärkeimpiä osa-alueita ja se saattaa olla suuressa roolissa jo silloin, kun yritys valitsee itselleen sopivaa tilitoimistoa. Asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen läheisesti liittyvää luottamusta on käsitelty erilaisissa tutkimuksissa ja tutkimuksesta riippuen sitä pidetään piirteenä, seurauksena tai edellytyksenä uskollisuudelle. Joka tapauksessa luottamus on avainasemassa pitkäaikaisissa ja vahvoissa asiakassuhteissa. (Laine 2010, 22.)

Lähivuosina on ollut paljon keskustelua uudesta ja laajasta EU:n tietosuoja-asetuksesta, joka tuli voimaan 25.05.2018 ja joka koskee lähestulkoon jokaista yritystä. Luottamuksellisuudesta ja tietosuojaan liittyvistä asioista on määrätty taloushallinnon toimialastandardi TAL-STA:ssa. Tilitoimiston ja asiakasyrityksen välinen luottamuksellisuus on lähtökohtana tilitoimiston tarjoamille palveluille. Toimeksiantoihin liittyvät erilaiset aineistot, liikesalaisuudet, muut luottamukselliset asiat sekä tuotetut tiedot on pidettävä turvassa. Turvassa pitämisellä tarkoitetaan sekä fyysisiä, teknisiä että henkilöiden toimintaan liittyviä toimia. Lisäksi asiakastiedot tulee varmistaa jatkuvasti sekä asiakkaiden perustiedot ja aineistot on taltioitava järjestelmällisesti sujuvan asiakaspalvelun turvaamiseksi. Tietosuojaa määrittävät lait on aina huomioitava ja niitä tulee ehdottomasti noudattaa. Tietojen luovutus- hetkellä täytyy aina varmistua siitä, että vastaanottajalla on oikeus saada kyseiset tiedot käsiinsä. Toimialastandardi suosittelee sitä, että kirjallinen salassapitosopimus tehtäisiin jokaisen työ- tai sopimussuhteessa olevan kanssa. Tämä sopimus on voimassa myös suhteen päätyttyä. (Taloushallintoliitto 2018.)

Luottamusta on tutkittu asiakasuskollisuustutkimusten yhteydessä, koska ne ovat toisiinsa läheisesti liittyviä käsitteitä ja tutkimuksesta riippuen luottamusta pidetään uskollisuuden piirteenä, edellytyksenä tai seurauksena. Luottamus koostuu kognitiivisesta ulottuvuudesta, affektiivisesta ulottuvuudesta ja käyttäytymisulottuvuudesta. Kognitiivinen luottamus on asiakkaan halukkuutta luottaa yritykseen sekä sen osaamiseen. Siihen vaikuttaa erityisesti etukäteen kertynyt tieto yrityksestä, jonka perusteella asiakas voi pohtia ennusteita siitä, kuinka yritys ja sen toiminnat vastaavat hänen odotuksiaan yhteistyöstä. Affektiivinen luottamus taas on asiakkaan tunteisiin perustuvaa luottamusta. Tunteet liittyvät yrityksen toimintatapoihin ja siihen, kuinka hyvää huolta asiakkaasta pidetään. Sen syntymiseen vaikuttavat turvallisuuden tunteet, suhteen laatu, yrityksen maine ja samankaltaisuus. Tärkeimpiä ovat asiakkaan omat kokemukset yrityksestä. Käyttäytymisulottuvuuden näkökulmasta luottamus on *”halukkuutta olla riippuvainen kumppanista, johon usko”*. (Paavola 2006, 59-62.)

4.1 Luottamuksen rakentaminen

Luottamusta voidaan rakentaa monilla eri tavoilla. Merkityksellisimpiä niistä ovat teot ja käyttäytymisen mallit, joilla voidaan vahvistaa luottamusta ja edellytyksiä sen syvenemiselle. Alla olevassa taulukossa 1 on esitetty yhdenlainen lista näistä teoista ja käyttäytymisistä. (Pentikäinen 2014, 76-77.)

Tunne itsesi	Miten luottamusta rakennetaan?	Luo läpinäkyvyyttä
Kuuntele ensin		Ole tilivelvollinen
Puhu suoraan		Korjaa virheet
Osoita arvostusta		Tee tulosta
Ole lojaali		Paranna jatkuvasti
Kohtaa tosiasiat		Kirkasta odotukset
Pidä lupaukset		Laajenna luottamusta

TAULUKKO 1. Miten luottamusta rakennetaan? (Pentikäinen 2014, 77.)

Jokaisen tulisi tunnistaa itsestään ainakin mitä arvostaa, mikä motivoi, minkälainen persoona on ja miten toimii tiimin jäsenenä. On myös tärkeää tiedostaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Erityisen merkityksellistä edellä mainituista on tiedostaa oma arvopohja, sillä arvoilla on luottamukseen vahva yhteys. Ne ovat luottamuksen perusta ja voimistavat taipumusta luottamukseen. (Pentikäinen 2014, 77.)

Kun tilitoimiston edustaja tai kirjanpitäjä kohtaa asiakkaan, täytyy kuuntelemisen lisäksi olla aidosti läsnä, asettua asiakkaan asemaan ja yrittää katsoa asioita ja tilannetta hänen näkökulmastaan. Aito kuuntelu on empatiaa ja ymmärtämistä. Ilman kuuntelua on mahdotonta oppia ymmärtämään toisen näkökantaa. Oikeanlaista vuoropuhelu on silloin, kun myös itse tulee kuulluksi. (Pentikäinen 2014, 81-83.)

Suora puhe on asioiden kuvailemista avoimesti, eikä kierrellen ja faktoja vältellen. Suoraan puhuminenkin on taito, koska sillä on mahdollista tehdä vaikutus ja päästä nopeasti tavoitteisiin, mutta myös helppoa tahattomasti loukata asiakasta. Pelkkä totuuden puhuminen ei kuitenkaan riitä, vaan täytyy osata jättää myös oikeanlainen vaikutelma, sillä luottamus rakentuu vilpittömyydestä ja teeskentelemättömyydestä. Ei-sanallinen viestintä liittyy merkityksellisesti puhumiseen. Joidenkin arvioiden mukaan yli puolet suullisesta viestinnästä onkin fysiologiaa eli eleitä, ilmeitä, kehonliikkeitä, etäisyyttä ja rytmiä. Luottamusta rakennettaessa näiden fysiologisten tekijöiden täytyy tukea puhetta. Alitajunnassa olevat asiat näkyvät ja kuuluvat puhuessamme, joka luonnollisesti vaikuttaa siihen, miten puheemme tulkitaan. Lisäksi asiakkaille puhuttaessa on käytettävä yksinkertaista ja ymmärrettävää kieltä, mutta niin että huomioidaan myös kohde ja hänen taustansa. Selkokieli tarkoittaa eri yksilöille eri asiaa muun muassa osaamisen ja kiinnostuksen kautta. (Pentikäinen 2014, 84-86.)

Arvostuksen osoitus on kunnioittamista, myötatuntoa ja inhimillisyyttä. Täydellisimmillään se on sitä, että teet toiselle sen mitä toivoisit itsellesi tehtävän. Arvostusta pitää osoittaa kaikkia yrityksen sidosryhmiä kohtaan, mutta tilitoimistolle tärkein niistä on asiakaskunta. Asiakkaat odottavat sitä, että heistä välitetään oikeasti ja heitä kohdellaan reilusti. (Pentikäinen 2014, 86-87.)

Lojaaliuden osoittamisen merkitys korostuu erityisesti tilanteissa, joissa käsitellään ikäviä asioita tai huonoja uutisia. Silloin täytyy miettiä, haluaako nöyryyttää toista vai osoittaa arvostusta kuten ennenkin. Asiakas aistii nöyryytyksen ja muistaa sen kauan, mutta hankalatkin tilanteet voidaan hoitaa hyvin vastapuolta arvostaen. Hyvin hoidetut tilanteet nopeuttavat ja edesauttavat myös luottamuksen syvenemistä. Lojaaliuteen kuuluu myös salaisuuksien pitäminen. (Pentikäinen 2014, 89.)

Todellisuuden kohtaamisella tarkoitetaan tosiasioiden tunnustamista, joka taas on yksi lähtökohta luottamuksen rakentumiselle. Todellisuutta ei voi kohdata, jos sitä ei aktiivisesti etsi kuuntelemalla,

havainnoimalla ja kyselemällä. Luottamus vaatii rohkeutta kohdata tosiasiat ja myös ne epämieluisimmat. Niiden tunnustaminen ei ole heikkoutta, vaan välttämätöntä toiminnan kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Ongelmia syntyy juuri silloin, kun niitä ei haluta nähdä, kuulla eikä niistä haluta varsinkaan keskustella. (Pentikäinen 2014, 91.)

Lupausten pitäminen on nopea keino luoda pysyvää ja pitkäaikaista luottamusta kumppaniin ja siksi tuleekin huolehtia siitä, että tekee sen mitä lupaa eikä lupaa enempää minkä oikeasti pystyy toteuttamaan. Annettu lupaus on aina pidetty lupaus. Tämäkin teko korostuu juuri vaikeilla hetkillä, jolloin lupausten pitävyyttä koetellaan. Jos pystyt pitämään lupaukset myös silloin, niin todennäköisesti vahvistat luottamusta huomattavasti ja osoitat asiakkaalle, että asiat kyllä hoituvat jatkossakin. (Pentikäinen 2014, 92.)

Palvelulupaus tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna kolmea erillistä osaa: yleiset odotukset, henkilökohtaiset lupaukset sekä organisaation sitoumukset. Mahdollisilla asiakasehdokkailla on etukäteen pohdittuja odotuksia jokaisesta asiakaspalvelutilanteesta ja he muodostavat tilanteista saamiensa kokemusten perusteella ajatuksia siitä, mitä pystyt ja mitä et pysty heidän avukseen tekemään. Jos epäonnistut yleisten odotusten täyttämässä, sillä on asiakkaalle sama vaikutus kuin minkä tahansa muun lupauksen rikkomisella. Siksi on tärkeää esittää asiakkaille oikeanlaisia kysymyksiä ja kuunnella oikeasti mitä he sanovat, sillä silloin on mahdollista saada selville heidän odotuksensa palvelulupauksen suhteen. Se on palvelulupausten hallitsemista. (Performance Research Associates 2006, 16-17.)

Suurin osa asiakkaiden saamista lupauksista on asiakaspalvelijan itsensä antamia, kuten aikatauluihin ja ongelmanratkaisuun liittyen. Hän ottaa itse niistä aina vastuun, mutta niiden toteuttaminen tai toteuttamatta jättäminen heijastuu jollain tasolla koko yritykseen. Näitä lupauksia kutsutaan henkilökohtaisiksi lupauksiksi. Organisaation sitoumukset taas ovat markkinoinnissa, sopimuksissa ja toimintaperiaatteissa annettuja lupauksia. Mukaan lasketaan myös epäsuorat lupaukset, jotka muodostuvat siitä, miten yritys esimerkiksi puhuu palveluistaan sekä kyseisellä alalla tiedossa olevat yleiset toimintatavat. (Performance Research Associates 2006, 16-17.)

Läpinäkyvyyden luominen syntyy tietoa jakamalla ja asioiden kulusta kertomalla. Toimiva tiedottaminen koostuu vuoropuhelusta, kuuntelusta ja suorasta puheesta. Sähköposti ja puhelin eivät hyvistä puolistaan huolimatta ole täysin ongelmattomia viestinnän välineitä eivätkä ne koskaan korvaa täysin kasvotusten tapahtuvaa keskustelua, joten asiakkaille pitää antaa mahdollisuus myös tapaamiseen kasvokkain, jolloin asioista voidaan kertoa perusteellisemmin. Läpinäkyvyys on tärkeää paitsi asiakkaille, myös omalle henkilöstölle. Heidän on hyvä tietää mitä yrityksessä tapahtuu ja milloin, jotta he voivat välittää omalta osaltaan luottamusta myös asiakkaille. (Pentikäinen 2014, 92-93.)

Tilivelvollisuuden harjoittaminen on vastuunkantamista ja palvelumieltä. Omalla kohdallaan asiakaspalvelija voi pohtia tilivelvollisuuttaan kuuntelemalla ajatuksiaan ja puhettaan. Millainen on minun vastuuni? Etsinkö epäonnistumisten kohdalla muita syyllisiä vai pystynkö olemaan myös itsekreittinen? Toisen osapuolen syyttämistä ei yleensä ole yritykselle hyötyä, mutta siitä voi olla paljon

haittaa, koska se ei auta ainakaan eteenpäin. Vastuunkanto rakentaa luottamusta moninkertaisesti verrattuna syyllisten etsimiseen. Voimakkaan luottamuksen vallitessa jokaisella osapuolella on rohkeutta katsoa enemmän myös peiliin. (Pentikäinen 2014, 94-95.)

Kukaan ei ole täydellinen, vaan jokainen tekee joskus virheitä. Se on inhimillistä. Olennaista onkin virheiden korjaaminen, koska se luo luottamusta. Kun yrityksessä on kaikki kunnossa, tapahtuneet virheet käsitellään ammattitaitoisesti ja ne korjataan asianmukaisesti. Virheitä ei koskaan saa peitellä tai salata asiakkailta, koska se antaa vahvan viestin epäluotettavuudesta ja sitä virhettä on moninkerroin hankalampaa ja kalliimpaa korjata kuin alkuperäistä. On olemassa kahdenlaisia virheitä: älykkäitä ja tyhmiä virheitä. Älykkäiksi virheiksi kutsutaan niitä, jotka syntyvät riskejä ottamalla uutta kehitettäessä. Niistä voi aina oppia, mutta niitäkään ei kannata toistaa montaa kertaa. Tyhmiä virheitä pitäisi aina pyrkiä välttämään, koska ne syntyvät usein huolettomuuden seurauksena tai kun ohjeita ja neuvoja ei ole viitsitty kysyä. Virheiden myöntäminen itselleen ja muille kuvastaa rohkeutta. Se lisää luottamusta, palkitsee ja vie asioita eteenpäin parempaan suuntaan. (Pentikäinen 2014, 95.) Virheiden korjaamista käsitellään lisää kohdassa 5.3. luottamuksen menettäminen ja sen korjaaminen.

Luottamuksen taso kohoaa, kun tekee minkä on asiakkaalle luvannut ja sen avulla saavutetaan toivottuja tuloksia. Se on tulosten tekemistä. Kun asiakas huomaa, että palvelua hänelle myyvä yritys saavuttaa jotain, josta on hänelle oikeasti etua ja hyötyä, niin asiakkuus vahvistuu. Toisaalta luottamusta ei synny ollenkaan, jos antaa asiakkaalle liian suuria lupauksia, joita ei ole mahdollista täyttää. Tulosten mittaaminen on kuitenkin usein hankalaa, koska palvelujen määrä lisääntyy ja monipuolistuu, joten niille kaikille soveltuvia laatutavoitteita ja luotettavia mittauksia on vaikeaa asettaa. (Pentikäinen 2014, 96-97.)

Monilla toimialoilla asiakkaiden odotukset ovat muuttuneet ja muuttuvat yhä nopeammin jatkossa, joten *eilisen täydellinen voi olla tänään puutteellinen*. Tarvitaan nöyryyttä ja jatkuvaa parantamista, koska aina voi kehittyä ja oppia uutta. Sanotaankin, että menestyjän esteinä ovat ylpeys ja ylemmydentunto. Jatkuva parantaminen vaatii yrityksen sisällä kulttuuria, joka tukee kehittymistä ja virheistä on mahdollista keskustella ja oppia. Tärkeää on myös kerätä palautetta ja oppia hyödyntämään sitä liiketoiminnassa. (Pentikäinen 2014, 98-99.)

Viimeistä edellinen teko on odotusten kirkastaminen. Luottamuksen rakentaminen on hankalaa, jos odotuksissa on epäselvyyttä. Täytyy tietää yhteinen näkemys tulevasta, tekemisen perusta sekä tavoitteet. Tavoitteista keskusteltaessa on siis tärkeää pohtia, kuinka tavoitteet ymmärretään, millaisiin toimenpiteisiin täytyy ryhtyä ja miten niitä voidaan yhä enemmän kirkastaa. (Pentikäinen 2014, 99-100.)

Viimeinen teko on luottamuksen laajentaminen. Siinä vastavuoroisuus on tärkeässä roolissa, koska jokainen henkilö on lähtökohtaisesti luottamuksen arvoinen ja haluaa tulla myös luotetuksi sekä jokaiselta löytyy kykyjä, joita käyttämällä hänestä on toisille apua. Sama koskee epäluottamusta: jos yritys ei luota asiakkaaseen, se kohtaa asiakkaan suunnasta epäluottamusta yritystä kohtaan. Toisin

sanoen luottamusta laajennetaan luottamalla. Jokainen tarvitsee luottoihmisen, jota kohtaan voi tuntea täyttävä luottamusta ja joka auttaa myös läpi hankalien tilanteiden. (Pentikäinen 2014, 101-103.) Esimerkiksi asiakasyritys tarvitsee tilitoimistosta kirjanpitäjän, joka joka auttaa juuri heitä ja on tukena sekä apuna erilaisissa liiketoiminnan tilanteissa.

Myönteisten kokemusten lisäksi myös kielteiset kokemukset luotettavuudesta kuuluvat oppimisprosessiin. Täydellisyyttä ei voida odottaa itseltä tai toiselta osapuolelta, mutta luottamuksen omistajasta ja vastaanottajasta on mahdollista tehdä huomioita, jolloin mahdolliset epäluotettavuuden tilanteet voidaan yrittää välttää ja yhteistyö on vielä mahdollista saada toimimaan. (Laine 2010, 109.)

4.2 Luottamuksen syventäminen yhä paremmaksi

Luottamisen oppimiseen tarvitaan aina vähintään kaksi ihmistä. Sitä ei ole mahdollista hoitaa yksin omassa työhuoneessa tai etätöinä kotona. Se on aina sosiaalinen prosessi, joka kehittyy vuorovaikutussuhteissa ja edesauttaa myönteistä vastavuoroisuutta. Kun ihminen kokee, että häneen luotetaan, se lisää myös hänen haluaan olla vastaavasti yhä paremmin luottamuksen arvoinen ja lisää myös hänen luottamustaan. Käytännössä vuorovaikutus, luottamus ja oppiminen liittyvät tiiviisti toisiinsa. (Laine 2010)

Yrityksen ja asiakkaan välisen luottamuksen syveneminen ei tapahdu hetkessä. Sen kehittyminen vaatii aikaa sekä positiivisia kokemuksia ja onnistumisia. Prosessin onnistumiseen ja nopeuteen voi kuitenkin vaikuttaa omilla teoilla. Tärkeää on pitää asiakas aina ajan tasalla hänen liiketoimintaansa liittyvistä asioista ja siitä, mitä hänen hyödykseen ollaan milloinkin tekemässä. Asiakkaan täytyy ehdottomasti tuntea olevansa tärkeä. Toisena keinona ovat avoimuus ja totuudessa pysyminen. Asioiden tulisi keskustella suoraan ja totuudenmukaisesti, jotta kumpikin osapuoli voi aina luottaa saamaansa tietoon. Asioita ei saa turhaan suurennella tai vähätellä, jottei vaarana ole harhaanjohtaminen. (Performance Research Associates 2006, 49.)

4.3 Luottamuksen menettäminen ja sen korjaaminen

Kaikki ihmiset tekevät joskus virheitä, joten myös tilitoimiston työntekijöille sattuu epäonnistumisia, jolloin saattaa syntyä poikkeustilanne. Poikkeustilanteiksi sanotaan asiakkaan ja yrityksen välisiä tapauksia, jolloin yrityksen toiminta ei vastaa asiakkaan odotuksia ja hän kokee pettymyksen tunteita tai hänelle aikaisemmin annettuja lupauksia ei voida pitää. Tällaiset tilanteet ovat asiakkaan lisäksi myös yritykselle erittäin harmillisia ja virheillä saattaa niiden vakavuudesta riippuen olla eriasteisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. Suomalaisista yrityksistä erittäin harva tiedostaa tai osaa käyttää hyödykseen poikkeustilanteita myös mahdollisuutena. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 209.)

Poikkeustilanteiden määrä tulee jatkossa vain kasvamaan. Digitalisaation ja teknologian kehittymisen takia moni asia helpottuu, nopeutuu ja automatisoituu, mutta samalla maailma monimutkaistuu. Palveluihin sisältyy enemmän ominaisuuksia, vaihtoehdot lisääntyvät ja asiat hoidetaan yhä useammin erilaisissa verkkopalveluissa itsenäisesti. Edellä mainituista syistä johtuen poikkeustilanteet ovat yhä hankalampia ja pienistä virheistä tulee yhä kriittisempiä. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 210.)

Kun asiakas kokee, ettei kaikki mennyt hänen toiveidensa mukaisesti, hän ei välttämättä ehdi tai jaksaa informoida siitä yritystä. Sen sijaan hän yleensä keskustelelee kokemuksistaan verkostojensa kanssa, jolloin tieto epäonnistuneesta kokemuksesta päättyy useiden mahdollisten asiakkaiden tietoisuuteen yrityksen sitä tietämättä. Jos asiakas ei ilmoita poikkeustilanteista, hän saattaa kokea, ettei yritys ole kiinnostunut saamaan palautetta tai reklamaation tekemisestä on tehty liian hankalaa. Asiakas saattaa myös pelätä hankaloittavansa tilannetta entisestään. Asiakkaita tulisikin muistuttaa säännöllisesti siitä, kuinka tärkeää palautteen antaminen on, koska yritys on heitä varten ja haluaa heille vain parasta. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 211-213.)

Poikkeustilanteen sattuessa tärkeintä on tapa, jolla siihen reagoidaan. Jos reklamaatiotilanne hoidetaan erinomaisesti ja asiakas saadaan taas tyytyväiseksi, on asiakkuuden jatkumisen todennäköisyys yleensä hyvä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että asiakkaat, joiden poikkeustilanne on yrityksen toimesta hoidettu kunnialla ja taitavasti, ovat sen jälkeen jopa 15 kertaa sitoutuneempia yritykseen kuin sellaiset asiakkaat, joiden kohdalla ei ole tapahtunut minkäänlaista hetkellistä luottamuksen menetystä. Uusien asiakkaiden hankinta on moninkertaisesti kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen yrityksessä, joten poikkeustilanteet kannattaa nähdä aina mahdollisuutena ja niiden selvittämiseen kannattaa panostaa kunnolla. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 218-219.)

Kortesuo ja Löytänä (2011, 223) listaavat viisi asiaa, joiden avulla mahdollisia poikkeustilanteita kannattaa lähestyä. Ensimmäisenä tulee yrityksessä varmistaa, että tällaisia tilanteita ja epäkohtia etsitään säännöllisesti, eikä vain odoteta, milloin niistä ilmoitetaan. Ilmoittamisen tulee olla asiakkaan näkökulmasta katsottuna helppoa ja vaivatonta, koska tilanteet on mahdollista kääntää positiivisiksi ja asiakkaasta saattaa tulla vaikka yrityksen seuraava suosittelija. Toiseksi poikkeustilanteisiin tulee reagoida nopeasti, koska se viestii asiakkaalle siitä, että hänen asiansa priorisoidaan ja se otetaan vakavasti. Kolmanneksi toimintatapojen ja -ohjeistusten suunnittelu tulee tehdä aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle kerrotaan hänen kannaltaan tärkeistä asioista, eikä selitellä tapahtunutta esimerkiksi ulkoistuksen vaikutuksilla tai sisäisillä prosesseilla. Toisin sanoen yrityksen on siis asetettava itsensä asiakkaan asemaan. Neljänneksi asiakkaalle annetaan konkreettinen ehdotus toimista, joita asian hoitamiseksi aiotaan tehdä sekä pyritään tietenkin aina ylittämään odotukset asian korjaamisessa. Viidentenä kohtana ovat hyvitykset. Hyvityksistä kannattaa antaa asiakkaalle vaihtoehtoja, joista hän saa valita itselleen mieluisimman. Tällöin asiakas kokee, että päätösvalta on hänellä ja lopputulos on hänen kannaltaan paras. Tällaisesta tilanteesta muodostuu hyvä asiakaskokemus.

Vaikka virheitä tapahtuu kaikille, niitä kannattaa kuitenkin yrittää ehkäistä mahdollisimman tehokkaasti. On arvioitu, että jopa 35 prosenttia liiketoimintaan liittyvistä kuluista saattaa liittyä laadun

puutteeseen, tehtävien uudelleen tekemiseen sekä virheiden korjaamiseen. Laatuongelmiin on mahdollista vaikuttaa muun muassa toimivilla ja virheettömillä järjestelmillä sekä työntekijöiden säännöllisellä kouluttamisella. (Grönroos 2009, 176.)

5 TUTKIMUS LUOTTAMUKSESTA

5.1 Laadullinen tutkimus

Eskolan ja Suorannan (2003, 13-15) mukaan laadullisella eli kvalitatiivisella aineistolla tarkoitetaan tekstimuotoista ei-numeraalista aineistoa, joka on voinut syntyä joko tutkijasta riippuen tai tutkijasta riippumatta. Esimerkkejä ensimmäiseen tapaan ovat erilaiset haastattelut ja havainnointit ja jälkimmäiseen päiväkirjat, omaelämäkerrat sekä kirjeet. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käytetään termiä aineistolähtöinen analyysi, joka tarkoittaa, että tutkimusaineistosta kootaan teoreettinen kokonaisuus. Tutkimus voidaankin aloittaa ilman suurempia ennakoasettamuksia tai -määritelmiä. Tutkimussuunnitelma usein elää hankkeen mukana ja korostaa aineistonkeruun, analyysin, tulkinan sekä raportoinnin liittymistä toisiinsa. Suunnitelmaa ja tutkimusongelman asettelua saattaa joutua jopa tarkistamaan tutkimuksen edetessä. Laadullinen aineisto ei milloinkaan lopu, joten aineistolähtöistä analyysia tarvitaan sillon, kun halutaan tietoa tietyn ilmiön olemuksesta.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on se, että se käsittelee yleensä pientä joukkoa tapauksia, joita yritetään analysoida ja tutkia mahdollisimman laajasti ja perusteellisesti. Tällöin tieteellisyyden kriteerinä on laatu eikä määrä. Kyse on harkinnanvaraisesta otannasta, jossa olennaista on vahvojen teoreettisten perustusten rakentaminen, joka ohjaa myös aineiston hankintaa. Tämä auttaa tutkijaa löytämään esimerkiksi sopivat haastateltavat henkilöt. (Eskola ja Suoranta 2003, 18.)

Hypoteesittomuuden ideana on se, ettei tutkijalla ole päätettyjä ennako-oletuksia tutkimuksen kohteesta tai sen tuloksista. Tutkimuksen edetessä tutkijan tulisi erityisesti oppia uutta, joten mahdollisesti muodostuneet ennako-oletukset tulisi tiedostaa ja huomioida myös tutkimuksessa esioletuksina. Tutkija voi kehittää itseään varten työhypoteeseja eli arvauksia mahdollisesta analyysin aineistosta. Aineistojen tehtävänä on kuitenkin hypoteesien keksiminen eikä niiden todistaminen. Toisin sanoen aineistojen kautta tutkija parhaimmillaan löytää uusia näkökulmia eikä vain todista ennakkoon epäilemiään asioita. (Eskola ja Suoranta 2003, 81.)

Hyvä tutkimus alkaa teoriasta ja lopuksi palaa siihen, joten teoreettinen viitekehys on laadullisessa tutkimuksessa tärkeä. Teoria auttaa tutkimuksen tekemisessä ja lopuksi voidaan tarkastella, saiko alkuperäinen tieto tukea vai ei ja tuliko esille uutta tietoa. Teorian merkitys tulee esille myös aineistoa analysoitaessa, koska tutkimuksen raportointi on teorian ja tutkimuksen tulosten vuoropuhelua. (Eskola ja Suoranta 2003, 82.)

Aineiston keruun yhteydessä pohditaan tarvittavaa aineiston määrää eli kuinka paljon sitä tulisi kerätä, jotta tutkimus olisi tarpeeksi tieteellistä ja yleistettävää. Usein näytteen kokoon vaikuttavat käytettävissä olevat resurssit, kuten aika tai raha. Opinnäytetyö on opiskelijan harjoitus, jonka tavoitteena on osoittaa opittua omalta alalta ja siinä *ratkaisevaa ei ole aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys*, joten aineiston kokoa ei tulisi pitää kovin merkittävänä kriteerinä työn arvolle.

Aineiston kokoon kannattaa silti kiinnittää huomiota. Ammattikorkeakoulujen laadullisissa opinnäytetyöissä ja yliopistojen pro graduissa aineiston koko on yleisesti pieni verrattuna määrällisiin tutkimuksiin. (Sarajärvi ja Tuomi 2009, 85-86.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on antaa tulkinta jollekin ilmiölle tai ymmärtää tietynlaista toimintaa, mutta ei tehdä tilastollisia yleistyksiä. Sen takia tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä, esimerkiksi haastateltavilla, tulisi olla tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon kokemusta sekä tietoa ja heidän valintansa tulisi olla harkittua. Aineiston kannalta positiivista olisi myös se, että haastateltavat olisivat itsekin jollain tavalla kiinnostuneita tutkimuksesta. Esimerkkejä aineistonkokoamismenetelmistä ovat lumipallo-otanta ja eliittiotanta. Lumipallo-otannassa on haastattelujen alkuvaiheessa yksi avainhenkilö, joka pystyy verkostoillaan ohjaamaan haastattelijan uuden haastateltavan luokse. Tutkija löytää siis haastateltavia henkilöitä toisen henkilön avustuksella. Eliittiotannassa tutkittavien joukko voi olla pieni ja siihen valitaan sellaiset henkilöt, joilta todennäköisesti saadaan hyvin tietoa tutkimuksen kannalta. Valinnan perusteena voivat tiedon lisäksi olla haastateltavan taito ilmaista itseään tai puhumisen taito. Laadullisessa tutkimuksessa myös nämä perustelut kannattaa huomioida. (Sarajärvi ja Tuomi 2009, 85-86.)

Laadullisissa tutkimuksissa käytetyimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely ja havainnointi. Niitä voidaan käyttää joko yksin tai yhdistellen. Haastattelun idea on se, että sen avulla voidaan keskustella ihmisten kanssa siitä, mitä he ajattelevat ja miksi he toimivat tietyllä tavalla. Siinä suurena etuna on joustavuus, koska haastattelija voi toistaa tarvittaessa kysymyksen tarkentaen sitä tai oikaista kysymykseen liittyviä väärinkäsityksiä. Samaa mahdollisuutta ei ole esimerkiksi lomakehaastattelussa, jossa riskinä on se, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt eivät osaa ilmaista vastauksiaan tarpeeksi hyvin kirjallisesti tai vastaukset jäävät lyhyiksi, koska tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta. Siksi haastateltavilla tulisi olla mahdollisuus tutustua haastattelun aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen. Haastattelun heikkoutena on aika, koska sen vaiheet vievät tutkijalta paljon aikaa. (Sarajärvi ja Tuomi 2009, 71-75.) Haastattelu on aina myös vuorovaikutusta eli molemmat haastattelun osapuolet vaikuttavat toisiinsa, joten tavalliset fyysiset, sosiaaliset sekä kommunikointiin liittyvät asiat vaikuttavat tilanteeseen. Joskus haastattelija joutuu motiivoimaan haastateltavaa henkilöä ja ylläpitämään haastattelua.

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Silloin kysymysten muotoilu ja niiden järjestys on kaikille sama, jolloin myös kysymysten merkitys pysyy kaikille samanlaisena. Kysymyksiin ei ole valmiiksi suunniteltuja vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata niihin omin sanoin. (Eskola ja Suoranta 2003, 85-86.) Haastattelu kasvotusten valikoitui menetelmäksi, jotta haastateltavat saivat vastata rennossa ja rauhallisessa tilanteessa kysymyksiin mahdollisimman laajasti omin sanoin miettimättä liikaa kirjallista esitystapaa. Lisäksi heille oli mahdollista esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, ettei mikään vastaus jäänyt vajaaksi tai epäselväksi. Laadullista tutkimusmenetelmää työssä käytettiin, jotta työhön saatiin käytännön kokemuksia ja ajatuksia. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka haastateltavien näkemykset luottamuksesta tilitoimiston kanssa kohtaisivat teorian kanssa ja löytyisikö uusia näkökulmia.

5.2 Haastatteluiden toteutus

Toimeksiantajan asiakkaita ei ollut mahdollista haastatella, joten haastattelut sovittiin erään kuopiolaisen yhdistyksen avustuksella. Haastateltavat valittiin tutkimukseen, koska oli syytä olettaa, että heillä olisi tarpeeksi tietoa ja kokemusta aiheesta sekä he edustivat eri toimialoja. Heidän käyttämiään tilitoimistoja ei haastattelussa kysytty ja myös muutoin haastattelut toteutettiin täysin anonyymisti, jotta haastateltavia tai heidän edustamiaan yrityksiä ei voitaisi tutkimuksesta tunnistaa.

Haastatteluita tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Koen että haastattelut olivat erittäin kattavia ja niistä saatu aineisto oli laaja, joten mielestäni se kompensoi haastateltavien vähäistä määrää. Haastateltavia oli tutkimuksessa vain muutama, joten yleistämiseen tutkimusta ei voida käyttää, joka ei varsinaisesti ollutkaan tämän työn tarkoitus. Haastattelut toteutettiin kesäkuun ja heinäkuun 2018 aikana. Haastatteluista sovittiin sähköpostilla ja kysymyspohja lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta siihen oli mahdollista tutustua ennen haastattelua ja pohtia omia näkökulmia ja vastauksia. Oli mukava huomata, että kaikki haastateltavat olivat valmistautuneet haastatteluun ja tutustuneet kysymyksiin etukäteen. Siksi haastattelut etenivät todella sujuvasti ja jouhevasti. Haastatteluista kaksi toteutettiin henkilöiden omissa rauhallisissa ja hiljaisissa tiloissa ja yksi julkisessa tilassa, jossa oli haastattelulle sopiva ympäristö. Haastatteluista tehtiin kirjalliset muistiinpanot ja äänitettiin haastateltavien luvalla tai käytettiin pelkästään kirjallisia muistiinpanoja. Haastatteluiden jälkeen äänitteet kuunneltiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat ja kerättiin teemoihin.

Ensimmäinen haastateltava on ollut yhteiskuntavaikuttamiseen keskittyvän yrityksen toimitusjohtajan tehtävässä noin neljä vuotta. Hänellä on esimieskokemusta lisäksi muun muassa tilitoimistoalalta. Yritys on vaihtanut tilitoimistoa. Toinen haastateltava on melko tuore yrittäjä, joka tarjoaa valmennus- ja koulutuspalveluita kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Hän on neljän vuoden aikana ollut kolmen eri tilitoimiston asiakkaana. Kolmas haastateltava on päivittäistavarakaupassa esimiestehtävässä. Hänellä on omaa kokemusta tilitoimiston asiakkaana olemisesta kahdeksan vuotta ja aiemmin kokemusta taloushallinnon neuvontatehtävistä. Yritys ei ole vaihtanut kertaakaan tilitoimistoa.

Haastateltavien valinta onnistui hyvin, sillä kaikilta saatiin tutkimuksen kannalta merkityksellistä ja mielenkiintoista aineistoa. Haastatteluiden lisäksi kysymysten suunnittelu ja valitseminen onnistui mielestäni melko hyvin. Parin kysymyksen kohdalla tuli vastauksissa hieman toistoa, mutta toisaalta niistä saatiin samalla myös lisää informaatiota. Kysymysten lukumäärä oli sopiva. Niiden avulla haastatteluista saatiin kattavat, mitään ei jälkeinpäin mietittynä jäänyt kysymättä ja haastattelut pysyivät kestoiltaan alle tunnissa, mutta mielestäni useampi kysymys olisi ollut liikaa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Hyvän tutkimuskäytännön mukaan tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä tulee saada perehtyneesti annettu suostumus, joka edellyttää, että tutkimuksesta kerrotaan kaikki oleelliset tiedot ja tutkittava pystyy niiden perusteella tekemään päätöksen siitä, osallistuuko vai ei. Tietoa tutkimuksesta ja sen etenemisestä on annettava arvioidun riskin mukaan, jolla tarkoitetaan tutkittavalle mahdollisesti aiheutuvia haittoja. Useimmiten tutkimukseen osallistuvat henkilöt luottavat hänelle etukäteen annettuihin tietoihin, jolloin tutkijalla on eettinen vastuu siitä, millaista informaatiota hän aikoo antaa. (Tietoarkisto 2018.)

Tutkimukseen kerätyn aineiston käsittelyssä keskeisintä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Luottamuksellisuudesta ei koskaan tule luvata enempää kuin minkä pystyy pitämään. Myös tutkimusta julkaistaessa täytyy muistaa luvattu anonymiteettisuoja, ettei tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyys paljastu. Suojan taso sovitaan aina etukäteen ja siihen vaikuttavat esimerkiksi riskit ja aiheen arkaluontoisuus. (Tietoarkisto 2018.)

Prosessin eettiset näkökulmat jaetaan kolmeen luokkaan: eettinen oikeutus, tutkimusmenetelmät sekä analysointi ja raportointi. Ensimmäisenä mainitulla tarkoitetaan sitä, että miksi tutkimukseen valitun aiheen tutkiminen on perusteltua. Tutkimusmenetelmää valittaessa täytyy pohtia, saadaanko tarvittava materiaali juuri sillä aineistonkeruumenetelmällä, vai olisiko joku muu vielä parempi. Analysointiin ja raportointiin liittyvällä näkökulmalla viitataan siihen, että tulokset tulee raportoida tarkasti ja rehellisesti eivätkä tutkittavien nimet saa olla esillä enää analyysivaiheessa. Laadullisen tutkimuksen raportoinnissa täytyy kuvailla prosessi kokonaisuudessaan eli pelkästään tulosten kertominen ilman analyysin kuvailua ei kelpaa. Esimerkiksi opinnäytetöiden tutkimuksissa lukijalla on oltava tarpeeksi välineitä tarkastella prosessia ja sen etenemistä. Prosessin on oltava mahdollisimman läpinäkyvä, jotta eettisten asioiden arvioiminen on mahdollista. (Tietoarkisto 2018.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen osallistuneet henkilöt antoivat heille annetun informaation jälkeen luvan haastatella heitä. Tutkimus luvattiin tehdä anonymisti, jotta heitä tai heidän edustamiin toimijoita ei voitaisi raportista tunnistaa. Esimerkiksi lyhyet kuvaukset haastatelluista täytyi tehdä varoen. Riskejä heidän osaltaan vähensi huomattavasti se, että heiltä ei missään vaiheessa kysytty minkä tilitoimiston asiakkaita he ovat tai ovat olleet.

Mielestäni tämän valitsemani aiheen tutkiminen oli aiheellista ajankohtaisuutensa vuoksi. Tutkimuksen voidaan nähdä antaneen käytännön näkemystä teoretietoon ja vahvistaneen monia näkökulmia todellisiksi. Tutkimusmenetelmäksi oli valittuna aluksi kysely avoimilla kysymyksillä, mutta se vaihdettiin kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun, koska se oli ehdottomasti toimivampi vaihtoehto. Lisäksi koko prosessi on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti.

5.4 Asiakkaiden kokemuksia luottamuksesta tilitoimistojen kanssa

Tilitoimiston valintaa koskevassa päätöksenteossa haastateltavat pitivät tärkeänä taloushallinnon perusosaamista ja sen osaamisen todistamista etenkin silloin, kun tilitoimisto ei ole etukäteen tuttu tai yritys ei ole saanut esimerkiksi hyviä suosituksia muualta. Tähän yksi haastateltava lisäsi, että suositukset eivät välttämättä tällä alalla ole aina luotettavia, koska suosittelijalla saattaa olla kokemusta vain yhdestä tilitoimistosta, jolloin vertailutieto puuttuu. Peruskirjanpidon lisäksi pitää olla konsultoivaa ja valmentavaa palvelua, joka antaa taloushallinnon näkökulmasta yritykselle vinkkejä ja neuvoja, kuinka yritys voisi kehittyä sekä palvelua, jossa raportointien ja osaamisen avulla pystytään tukemaan johtamista yrityksessä. Lisäksi haastateltavat arvostivat lisäpalveluita, kuten raportointia, jossa tulos näkyy projekteittain tai vertailutietoa saman alan kilpailijoihin. Palveluiden tarjonta oli tärkeämpi kriteeri kuin hinta. Haastatteluissa nousi esille myös se, että kemioiden tulee kohdata kirjanpitäjän kanssa, jotta yhteistyö sujuu jouhevasti ja että yritykselle valitaan tietty kirjanpitäjä.

Yhdelle haastateltavista oli tärkeää, että tilitoimisto on niin digitalisoitunut kuin mahdollista. Hänen mielestään paperien käsittely on hukkaan heitettyä aikaa: hidasta, tuskallista ja riskialtista. Toinen vaatimus hänelle oli, että tilitoimisto on auktorisoitu, jolloin osaamisen lisäksi toimintatavat ovat valvottuja, vakuutukset ovat kunnossa vahinkojen varalle ja siellä työskentelee vähintään yksi KLT-tutkinnon suorittanut henkilö. Valintaan saattavat vaikuttaa myös käytössä olevat työvälineet ja järjestelmät.

Toiselle haastateltavalle ensimmäistä tilitoimistoa suositeltiin Uusyrityskeskuksesta, jolloin hän uutena ja kokemattomana yrittäjänä ei osannut kysellä tilitoimistolta tarpeeksi tai kiinnittää huomiota tiettyihin asioihin, vaan otti kaiken valmiina. Asiakkaalta ei esimerkiksi kertaakaan kysytty halukkuutta sopimuksen tekemiseen, vaan sopimus annettiin suoraan allekirjoitettavaksi. Kun toinenkaan tilitoimistovalinta ei onnistunut hyvin, niin kolmannen kohdalla hän osasi asettaa enemmän kriteerejä ja kilpailuttaa eri toimistoja. Yksi niistä oli se, että tilitoimistossa työskentelee useampi kuin yksi kirjanpitäjä, että tarvittaessa löytyy taustatukea ja aina on joku, joka pystyy hommat hoitamaan. Vaatimukset tilitoimistoa kohtaan ovat kasvaneet ja muuttuneet yrittäjän oman kokemuksen lisäantymisessä. Lisäksi hän halusi valita tällä kertaa paikallisen toimiston, jotta on mahdollisuus tarvittaessa tavata myös kasvotusten, vaikka asiat hoituisivatkin sähköisesti.

Haastatteluiden perusteella luottamuksen syntymisessä tärkeänä pidetään kirjanpitäjän pitkää kokemusta taloushallinnosta, jotta varmasti kiinnitetään huomiota oikeisiin asioihin sekä sitä, kuinka hyvin kirjanpitäjän ja tilitoimiston omistajan tuntee etukäteen tai oppii tuntemaan sekä millaisia neuvoja asiakkaana heiltä saa. Hieman eriäviä ajatuksia tuli esille siitä, että luottaako ihminen lähtökohteisesti toiseen vai kehittykö luottamus vasta esimerkiksi tekojen seurauksena. Osa luottaa ja osa taas on alussa vähän kriittinenkin. Tilitoimistojen myyntipuheissa saatetaan luvata joskus liikaa, mutta tärkeää olisi luvata vain asioita, jotka oikeasti pystytään toteuttamaan asiakkaan hyväksi. Esille tuli myös, että ensivaikutelmalla on paljon merkitystä ja vuorovaikutuksen tulee sujua hyvin eli asiakas saa kysymyksiinsä hyviä vastauksia ja toisaalta myös tilitoimiston puolelta osataan kysyä

oikeita asioita. Yhtenä asiana mainittiin myös tilitoimiston aiemmat pitkäaikaiset asiakkuudet ja asiakkaiden suosittelut luottamuksen syntymisessä. Ensivaikutelman muodotumiseen vaikuttaa myös se, kuinka tilitoimisto viestii itsestään ja millaisen kuvan toiminnastaan antaa esimerkiksi verkkosivujen välityksellä.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ensitapaamisella luodaan luottamukselle pohja ja lähtökohta, josta se lähtee jatkossa muokkaantumaan parempaan tai huonompaan suuntaan. Ensitapaamisen arvoon vaikuttaa paljon se, ovatko tilitoimiston edustaja ja mahdollinen asiakas toisilleen muusta yhteydestä etukäteen tuttuja vai tapaavatko he toisensa ensimmäistä kertaa. Jos asiakas tuntee esimerkiksi tilitoimiston taustat ennestään, on hänelle muodostunut jo yhdenlainen käsitys sen toimintatavoista. Yksi merkittävä tekijä on se, kuinka kommunikointi ja kemit toimivat. Tilitoimistolla on suurin rooli siinä, kuinka luottamus lähtee rakentumaan. Esimerkiksi miten he lähtevät tarjoamaan palveluitaan tai osaavatko he kysyä oikeita kysymyksiä. Asiakkaan kuunteleminen on tärkeää. Täytyy selvittää, millaisia muutoksia tai toimia asiakas oikeasti haluaa ja millaisia odotuksia yrityksellä on mahdollista yhteistyötä ajatellen.

Esiin tuli myös se, että koska usein ensitapaaminen tapahtuu omistajan tai muun myyntihenkilön järjestämänä, niin omaa kirjanpitäjää ei välttämättä tavata vielä tässä vaiheessa, joka olisi hyvä lisä tapaamisessa. Tapaamisessa tulee kiinnittää huomiota siihen, kuinka asiat selvitetään asiakkaalle ja täytyy antaa selkeä kuva siitä, kuinka asiat tullaan tulevaisuudessa hoitamaan. Myyntipuheen ja lupauksen tulee olla uskottavia ja elekielen sekä äänenpainojen tulee sopia hyvin tarinaan. Toisin sanoen puheen tulee näyttää sekä kuulostaa yhtäpitävältä. Aikaa luottamuksen rakentumiseen menee puolesta vuodesta vuoteen, jos yhteistyö sujuu hyvin. Ensimmäinen tilikausi on opettelua puolin ja toisin. Siihen vaikuttaa osaltaan se, millaisessa rytmissä kirjanpitäjään ja tilitoimistoon ollaan yhteydessä. Aikaa kuluu molemmilla osapuolilla uuden tilanteen opetteluun ja historian läpikäymiseen. Myös taloushallinnon järjestelmä saattaa muuttua tai menetelmä perinteisestä sähköiseen. Haastateluista kävi ilmi, että aikaa on käytetty paljon edellisen tilitoimiston tekemien virheiden korjaamiseen tai tekemättä jätettyjen asioiden hoitamiseen.

Tällä hetkellä luottamus omaan tilitoimistoon koetaan hyvänä tai korkeana ja sen koetaan olevan myös vastavuoroista. Vastavuoroisuutta perusteltiin sillä, että tilitoimistossa uskotaan siihen, että asiakas hoitaa oman roolinsa ja oman puolensa yhteistyössä. Asiakkaan antamat ohjeet tai kyseenalaistamiset otetaan huomioon mahdollisuuksien mukaan ja joko asioita muutetaan tai sitten perustellaan hyvin, miksi jokin asia täytyy tehdä tietyllä tavalla. Lisäksi vastavuoroinen luottamus näkyy kommunikaatiossa ja joustavuudessa.

Osa haastateltavista koki olevansa tilitoimistolle tärkeä asiakas ja osa tunsivat olevansa yksi asiakas muiden joukossa. Tunteeseen vaikutti selkeästi ainakin yrityksen koko. Yrityksen kasvaminen on myös tilitoimiston etu, sillä sitä enemmän tilitoimisto pystyy tarjoamistaan palveluista laskuttamaan mitä suurempaa asiakkaan toiminta on. Tärkeyden tunnetta lisäsi se, että pienellekin asiakkaalle tarjottiin apua yrityksen kehittämiseen. Tiedottamiseen oltiin pääosin erittäin tyytyväisiä. Joka kuukausi

saa tarvittaessa raportteja tai koosteita. Myös rekrytointiprosesseista on kerrottu hyvissä ajoin, jos se on koskenut jollain tavalla kyseistä asiakasta.

Osa tilitoimistojen asiakkaista vierastaa puhdasta kirjanpitosanastoa eikä pidä ammattikielestä. Heidän mielestään termit eivät välttämättä ole tarpeeksi kuvaavia tai ne menevät helposti sekaisin. On olemassa myös paljon yrittäjiä, jotka eivät ymmärrä lähes mitään omasta taloushallinnostaan ja raporteista. Pahimmassa tapauksessa kirjanpidossa on tehty paljon virheitä, joita yrittäjä ei itse huomaa. Toisille asiakkaille taas ammattikieli on selkeää, jos heillä on esimerkiksi taloushallinnon taustaa opintojen tai työn kautta tai oma kiinnostus oppia. He käyttävät mielellään keskusteluissa virallisia termejä.

Haastatteluiden perusteella olisi tärkeää, että tilitoimistoissa opeteltaisi sitä, kuinka puhutaan asiakkaalle sopivaa kieltä. Asiakkaan on saatava tarkennus vastaukseen pyydettyä ja jos käytetään ammattikieltä, on vastauksen oltava laadultaan hyvä. Omaa puhetta tulisikin muokata aina asiakkaan mukaan. Moni tehostaa puhettaan ymmärtämättä itse mitä kaikki sanat tarkoittavat. Erästä haastateltavaa lainaten: *asiantuntijaksi kutsutaan henkilöä, joka käyttää puheessaan sanoja, joita kuulija ei ymmärrä.* Kun myydään palvelua, on käytettävän kielen ja sanaston merkitys yhä merkittävämmässä roolissa. Jos asiakas ei ymmärrä mistä puhutaan, hän ei todennäköisesti ole valmis maksamaan palvelusta ja vaihtaa tilitoimistoon, jossa hän saa palvelua myös selkokielellä.

Syntyneen luottamuksen syventämiseen liittyen tuli haastatteluissa esille useita keinoja. Osaamiseen muodostuu syvempi luottamus ajan kuluessa. Tilitoimiston tehtävä on auttaa asiakasta johtamaan yritystään paremmin, koska taloushallinnon raportointi on yrittäjälle johdon väline. Raportoinnin lisäksi kirjanpitäjän olisi hyvä huomata yrityksen historiassa tehtyjä epäonnistumia ja onnistumisia ja jos hän pystyy antamaan asiakkaalle vihjeen tai oivalluksen siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin, ja yrittäjä huomaa sen tuovan parempia tuloksia, ei sen jälkeen tarvitse enää edes puhua luottamuksesta tai sen puuttumisesta. Haastateltavien mielestä tilitoimiston täytyy myös rehellisesti kertoa heidän arvionsa siitä, tarvitseeko asiakas välttämättä kalliimpaa järjestelmää tai palvelua, vaan pärjäävätkö he vähemmälläkin. Esimerkiksi tällaisissa tilanteissa asiakas huomaa, että tilitoimisto on samalla puolella ja hakee pitkäaikaista sujuvaa kumppanuutta eikä vain aja omaa etua. Tilitoimiston ja asiakkaan suhde on ennen kaikkea kumppanuussuhde, koska se hyödyttää molempia osapuolia. Luottamusta syventää myös se, että tilitoimiston puolelta kommunikoidaan tarpeeksi asiakkaan suuntaan, tehdään mahdollisimman yksinkertaisia, mutta tehokkaita ratkaisuja monimutkaisten sijaan ja ollaan sopivasti joustavia. Tärkeää on, että asiakas saa vastauksia kysymättä ja selkeät vinkit siitä, milloin olisi syytä keskustella asioista perusteellisemmin. Raporttien lähettämisen yhteydessä tulisi tuoda asiakkaalle esille vähintään muutama huomio sen sisällöstä eikä antaa vain parin sanan selostusta. Esille tuli myös se, että tehokkaan verosuunnittelun tarjoaminen lisäisi luottamusta.

Tilitoimiston vaihtamiselle oli asiakkailla ollut useita eri syitä. Esimerkiksi kommunikointi oli vähentynyt huomattavasti ja raportteja joutui itse kyselemään, kun ne olivat jo paljon myöhässä, laskut eivät saapuneet perille asiakkaalle ja verottajalta tuli jo kirjeitä maksamattomista maksuista ja saapu-

mattomasta veroilmoituksesta eli oli vakavia laiminlyöntejä sopimukseen kuuluvista tehtävistä. Lisäksi kemia ei kohdanneet eikä ollut luottavainen olo kirjanpitäjään, koska häneltä ei saanut esimerkiksi hyviä vastauksia kysymyksiin. Yhdessä tapauksessa peruseräraportointi ei riittänyt, vaan asiakas halusi saada raportoinnin sekä ennusteet yrityksen tarpeisiin räätälöidyllä tavalla. Prosessi ei edennyt kiireen tai osaamattomuuden takia ja kun sitä vihdoinkin vietiin eteenpäin, mikään asia ei oikein täsmännyt. Kirjanpitäjä oli muuten ammattitaitoinen ja perusasiat sujuivat hyvin, mutta hän ei osannut ajatella tarpeeksi hyvin taloushallintoa johdon työkaluna, joka taas asiakkaalle oli yhteistyön ydin. Siinä tilanteessa oli siis luottamuspulaa osaamiseen, jota asiakkaalla itsellään ei ollut ja jonka vuoksi hän maksoi tilitoimiston palveluista.

Haastateltavilla henkilöillä oli kokemusta myös epäluottamuksen kohtaamisesta ja luottamuksen menettämisestä. He olivat kohdanneet tilitoimiston puolelta valehtelua ja virheiden peittelyä sekä salaamista. Yhden haastateltavan tilanteessa raportit olivat aluksi usein myöhässä ja lopulta raporttien tulo oli loppunut kokonaan ja niiden perään joutui itse kyselemään. Sen jälkeen verottajalta alkoi tulla kirjeitä ja laskuja myöhästymismaksuista. Lopulta selvisi, että kirjanpitäjällä oli vaikeuksia selviytyä työtehtävistään. Yllättäviin tilanteisiin ei ollut varauduttu millään tavalla ja sijaiset eivät olleet ammattitaitoisia. Sijaisten aikana ei muun muassa ollut tietoa, kuka viesteihin ja yhteydenottoihin tilitoimiston päässä vastaa. Asiakas joutui itse selvittämään mitä on jätetty tekemättä ja mitä virheitä on tapahtunut. Asiakkaan maksaessa tilitoimistolle siitä, että se huolehtii yrityksen taloushallinnosta ja tekee sovitut asiat, täytyy rahalle saada vastinetta, mukaan lukien luottamusta. Pahin tilanne on se, jos asiakkaalle koituu oikeita ongelmia tilitoimiston välinpitämättömyyden takia.

Kokemusten mukaan virheen tekeminen ei aiheuta luottamuksen menettämistä, vaan se menetetään silloin, jos virhe pyritään salaamaan tai peittämään. Virheiden tekeminen on inhimillistä ja niitä tapahtuu joskus kaikille. Jos ihminen ei tee koskaan virheitä, niin hän ei ole myöskään toiminnassaan rohkea. Virheitä ei missään nimessä kannata tavoitella, mutta liike-elämässä ei myöskään täydellistä virheettömyyttä, koska se tulee liian kalliiksi. Luottamuksen ollessa molemminpuolista on muistettava luottaa asiakkaan havainnointikykyyn ja siihen, että asiakas huomaa, jos tehtyä virhettä on koitettu häneltä piilottaa. Virheet ovat useimmiten vahinkoja, mutta ne täytyy korjata kunnolla. Siis jos teet virheen, ole avoin, tunnusta ja korjaa se.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastatteluiden avulla työhön saatiin käytännönläheistä tietoa luottamuksen syntymiseen ja syvenemiseen vaikuttavista asioista ja tilanteista. Tulokset täydensivät hyvin aiemmin käsiteltyä teoriaa ja tarjosivat myös uusia mielenkiintoisia näkökulmia. Ennen kaikkea tutkimus antoi jonkin verran tietoa siitä, kuinka tilitoimistoissa luottamuksen eteen toimitaan tai kuinka tulisi toimia.

Ihmisellä on synnynnäinen kyky luottaa ihmisiin eli perusluottamus. Siihen vaikuttavat lisäksi yksilölliset erot, kulttuurilliset erot sekä kokemukset. Osa ihmisistä luottaa helposti ja osa on alussa kriittisempiä. Luottamus saattaa syntyä joko heti ensikohtaamisessa tai se saattaa toimia hyvänä lähtökohdana luottamuksen syntymiselle. Toisaalta ensikohtaaminen voi johtaa myös siihen, ettei luottamusta tule syntymään. Tärkeitä tekijöitä ensikohtaamisessa ovat kommunikoinnin sujuminen ja kemioiden kohtaaminen. Lisäksi puhujan puheen täytyy näyttää sekä kuulostaa uskottavalta, joten huomiota tulee kiinnittää paljon äänenpainoihin ja elekieleen, jotta mahdollisen asiakkaan ei tarvitse epäröidä puhutaanko hänelle totta vai ei. Tilitoimiston asiakkaat tapaisivat mielellään oman kirjanpitäjänsä jo ensitapaamisen yhteydessä, joka ei toisaalta vaikuta suuresti luottamuksen syntymiseen, mutta olisi sitä edesauttamassa.

Tilitoimiston aiemmat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja asiakkaiden antamat suositukset sekä oman kirjanpitäjän riittävä kokemus alalta ja sopivat taloushallinnon järjestelmät lisäävät luottamuksen tunnetta ja ovat etuja tilitoimiston valintatilanteessa. Suosituksiin liittyy aina tietty kriittisyys tälläkin alalla, sillä jos suosittelijalla on kokemusta vain yhdestä tilitoimistosta, niin häneltä puuttuu vertailukohteita. Luottamuksen saavuttamisessa auktorisointi ei ole kaikkien yrittäjien mielestä välttämättömyys.

Tilitoimistoissa tulisi aina jokaisen asiakkaan kohdalla arvioida ja opetella sitä, millaista kieltä hän haluaa keskusteluissa käyttää eli pitääkö yrittäjä mahdollisimman yksinkertaisesta selkokielestä vai ymmärtääkö hän helposti ammattikieltä termeineen. Tärkeintä on se, että asiakas ymmärtää mitä hänelle kerrotaan ja kuinka se vaikuttaa hänen liiketoimintaansa. Riskinä on tilanne, jossa yrittäjä ei ymmärrä kirjanpitäjän puhetta eikä täten myöskään tärkeitä asioita omasta taloushallinnostaan. Kirjanpitäjän täytyy siis muokata omaa puhetapaansa aina asiakkaan mukaan eikä toisinpäin. Lisäksi kirjanpitäjältä vaaditaan taloushallinnon perusosaamisen lisäksi konsultoivaa ja valmentavaa taitoa, jolla hän osoittaa yritykselle olevansa luottamuksen arvoinen. Yritykset olettavat automaattisesti, että normaalit rutiinitehtävät sujuvat hyvin, joten esimerkiksi kirjanpitäjän analyttisyys, ennakointi ja ongelmanratkaisukyky ovat asiakkaalle arvokasta. Myös laadukasta veroneuvontaa arvostetaan ja sitä kaivattaisiin enemmän.

Luottamuksen syveneminen on pitkä prosessi ja vaatii tekoja, joista asiakas oikeasti hyötyy. Tärkeintä on se, että tilitoimisto pystyy auttamaan asiakasta johtamaan yritystään yhä paremmin tarjoamalla oivalluksia siitä, mitä voitaisiin tehdä toisin. Jos asiakas huomaa, että vinkeistä oli hyötyä hänen liiketoiminnalleen ja että tilitoimisto on yrityksen puolella, niin luottamuksen taso syvenee.

Kuten jo työssä aikaisemmin kävi ilmi, myös asiakkaat ovat sitä mieltä, että yhteistyön täytyy tuottaa tulosta. Asiakkaalle ei yleensä riitä vain se, että pakolliset asiat tehdään hyvin, vaan liiketoiminnan on pystyttävä kehittymään mahdollisuuksien mukaan. Asiakkaat arvostavat tehokkaita, mutta yksinkertaisia ratkaisuja, jolloin ei käytetä aikaa siihen, että asioita tehdään liian hankalasti. Lisäksi asiakkaat haluavat saada vastauksia kysymättä eli he haluavat kuulla asioista ennen kuin itse ymmärtävät kysyä. Heille tulisi myös ehdottaa esimerkiksi palaveria silloin kun se on tarpeen. Toisin sanoen tarjotaan huolenpitoa ennen kuin asiakas sitä itse osaa kaivata. Luottamuksen syventäminen on väylä kohti pitkäaikaista kumppanuussuhdetta, josta kumpikin osapuoli, asiakas ja tilitoimisto, hyötyvät. Kuten jo teoriaosuudessa kävi ilmi, lupauksen pitäminen on nopea tapa luoda ja lisätä luottamusta. Sellaisia lupauksia ei saa koskaan antaa, joita ei pysty toteuttamaan. Myyntipuheissa saatetaan joskus luvata sellaisia asioita, joita ei tosiasiallisesti pystytäkään lunastamaan. Annettujen lupauksen toteuttamatta jättäminen on kuin myrkyä luottamukselle. Silloin asiakas ei voi enää luottaa siihen miten seuraavien lupauksen kanssa käy.

Luottamuksen on oltava vastavuoroista syventyäkseen. Asiakkaan tulee hoitaa oma roolinsa yhteistyössä ja tilitoimiston tulee kuunnella asiakasta ja hänen ehdottamia muutoksia tai häntä arveluttavia kysymyksiä. Jos asioita ei voida muuttaa, niin siinä tapauksessa tulee perustella hyvin, miksi jokin asia täytyy tehdä tai kannattaa tehdä jollain tietyllä tavalla. Luottamuksen vastavuoroisuus näkyy parhaimmillaan sellaisissa tilanteissa, joissa jompikumpi yhteistyön osapuoli tarvitsee joustavuutta esimerkiksi aikatauluissa. Kummankin luottaessa toiseen ei tarvitse pelätä, etteivät tehtävät tulisi tehdyiksi ajoissa.

Virheen tekeminen tai muu poikkeustilanne ei aiheuta suoraan luottamuksen menettämistä, vaan se menetään vain, jos virhe salataan tai piilotetaan asiakkaalta. Liike-elämässä täydellinen virheettömyys on lähes mahdoton tavoite ja myös kallis tavoite. Jos virheitä pelkää liikaa, on vaikeaa olla rohkea ja tavoitella menestystä. Kuuluvathan rohkeus ja luovuus myös tulevaisuuden kirjanpitäjältä vaadittuihin ominaisuuksiin. Poikkeustilanteiden varalle olisi hyvä olla valmiina suunnitelmia, jotka auttavat tilanteiden käsittelyssä. Esimerkiksi jos kirjanpitäjä ei jostakin syystä pysty suoriutumaan omista työtehtävistään ja vastuualueistaan, on toimistossa oltava suunnitelma siitä, kuka tekee ja miten tekee. Jos virhe tapahtuu, ole avoin, tunnusta ja korjaa. Poikkeustilanteiden ratkaisemiseen on jatkossa panostettava yhä enemmän, koska niiden riski tulee digitalisaation ja tekniikan kehittymisen myötä kasvamaan.

Luottamuksen puuttumisen seurauksena tilitoimiston vaihtamisen syitä voivat olla kommunikoinnin väheneminen ja tehtävien tekemättä jättäminen, josta voi koitua monenlaisia ongelmia asiakkaalle. Luottamuspulaa voi aiheuttaa myös se, jos kemiat eivät kirjanpitäjän kanssa kohtaa tarpeeksi hyvin tai jos asiakas ei saa kirjanpitäjältä hyviä ja selkeitä vastauksia kysymyksiinsä. Silloin asiakas saattaa jäädä pohtimaan, että onko hän tilitoimistolle arvokas ja välitetäänkö hänen asioistaan tarpeeksi paljon. Asiakkaalle täytyy siis aina osoittaa arvostus ja kirkastaa hänen odotuksensa. Lisäksi tilitoimiston vaihtamispäätökseen voi vaikuttaa räätälöityjen palveluiden tai joustavuuden puuttuminen tai

jos kirjanpitäjällä ei ole tarpeeksi hyvää osaamista nähdä taloushallinnon merkityksiä johdon väli-
neenä. Luottamuspuola kohdistuu usein asioihin ja osaamiseen, jota asiakkaalla ei ole ja josta hän
sen vuoksi maksaa tilitoimistolle.

7 POHDINTA

Opinnäytetyötä tehdessäni minulle tuli sellainen kuva, etteivät taloushallinto ja markkinointi ole enää pelkästään kaksi eri asiaa, vaan liittyvätkin laajalti toisiinsa. Tilitoimiston menestyminen ei ole mahdollista vain taloushallinnon hallitsemisella, vaan siihen tarvitaan myös paljon tehokasta myyntityötä ja markkinoinnin keinoja. Edellä mainittujen lisäksi hyvä asiakaskokemus ja asiakaspalvelu ovat ehdoton edellytys tilitoimiston toiminnalle. Niihin liittyen luottamus on yksi tärkeimmistä tekijöistä.

Yhtenä lähteenä käyttämäni Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaiseman hankkeen tulosten perusteella tilitoimistojen tulisi panostaa enemmän toimintatapojensa kehittämiseen ja yhtenäistämiseen, joten koen opinnäytetyöni aiheen olevan hyvin ajankohtainen ja tärkeä asiakaskokemuksen näkökulmasta. Jatkossa tarvitaan myös rohkeita ratkaisuja ja kokonaisvaltaista prosessien hallintaa. Asiakkaat vaativat tilitoimiston palveluilta yhä enemmän.

Opinnäytetyön tekeminen venyi monista eri syistä pidemmälle aikataululle, kuin olin suunnitellut, mutta en koe sen vaikuttaneen opinnäytetyön lopputulokseen. Aikataulun pitkittyminen vaikutti ajoittain motivaation tasoon, mutta sekin nousi aivan uudelle tasolle, kun huomasin, kuinka kiinnostuneita esimerkiksi haastateltavat henkilöt olivat tutkimukseni aiheesta ja halusivat kertoa kaiken mitä heillä oli kerrottavanaan. Motivaatiota lisäsi alusta asti myös se, että työllä oli toimeksiantaja, jolle aihe on yleisesti liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeä osa työtä ja asiaan panostetaan varmasti paljon. Tavoitteena olikin tehdä käytännönläheinen työ tilitoimistolle ja tuleville kirjanpitäjille, josta olisi mahdollista saada vinkkejä ja uusia näkökulmia omaan asiakaspalveluun.

Opin tätä työtä tehdessäni todella paljon lisää tilitoimiston asiakaskokemuksesta ja myös siitä, mitä ammattitaitoiselta nykyajan kirjanpitäjältä vaaditaan. Haastattelut opettivat kohtaamaan uusia ihmisiä, huomaamaan verkostoitumisen ja uusien kontaktien mahdollisuuksia ja tärkeyttä sekä olemaan ammatillinen. Haastatteluiden tekeminen oli minulle täysin uutta, joten opin myös ymmärtämään paremmin prosessia hyvänä tutkimuksen menetelmänä. Haastattelut tuntuivat aluksi olevan ulkopuolella omalta mukavuusalueeltani, mutta huomasinkin pitäväni niiden suunnittelusta ja toteuttamisesta. Tutkimuksen alkuun saaminen oli aluksi hankalaa, mutta kun yhden asian sai kerrallaan suunniteltua ja sovittua, niin sen jälkeen prosessi etenikin sujuvasti ja mukavasti.

Teoria ja haastattelut vahvistivat sen oletukseni, että koska prosessit automatisoituvat, niin asiakaskokemus ja erityisesti luottamus nousevat yhä suuremmaksi kilpailukeinoksi. Näitä asioita digitalisaatio ei pysty korvaamaan ja tekemään paremmin ihmisen puolesta. Oletus on, että tilitoimistoissa osataan hoitaa perusasiat, mutta nyt halutaan yhä parempaa palvelua ja tiiviimpää yhteistyötä. Mielestäni tämä aihe opinnäytetyölle on siis myös tästä syystä oikein ajankohtainen ja tärkeä.

Uskon, että tästä opinnäytetyöstä on itselleni paljon hyötyä tulevaisuudessa ja pystyn käyttämään tästä saamiani oppeja esimerkiksi tulevissa työtehtävissäni. Tämä työ kehitti myös ammatillista osaamistani sellaisissa asioissa, joita opintojen aikana ei opiskella. Toivon, että myös toimeksiantaja

saisi tästä työstä uusia näkökulmia ja oivalluksia, jotka auttavat kehittämään asiakaskokemusta ja luottamusta asiakkaiden kanssa.

LÄHTEET

- AURINKOLAIVA 2016. Turku AMK. Mistä muodostuu onnistunut asiakaskokemus? [verkkosivusto]. [Viitattu 2017-11-04]. Saatavissa: <https://aurinkolaiva.turkuamk.fi/fi/150/mista-muodostuu-onnistunut-asiakaskokemus/>
- BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16.-17. painos. Keuruu: Otava.
- ESKOLA, Jari ja SUORANTA, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- FILENIUS, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- FUTURELAB 2018. Asiakaskokemuksen trendit 2018 [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-05-20]. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>
- GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WSOY.
- HAMILTON, Ryan ja SHAW, Colin 2016. The intuitive customer. 7 imperatives for moving your customer experience to the next level. London: Macmillan Publishers Ltd
- JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU 2013. Meidänkin pitää muuttua! [verkkojulkaisu]. [Viitattu 2018-08-10]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60356/JAMKJULKAI-SUJA1512013_web.pdf?sequence=1
- LAINEN, Nina 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? 2. painos. Tampere: Taurus Media.
- LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- MARCKWORT Auvo ja Raija 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- MÄKINEN, Vuokko 2016. Hyvä taloushallinto yrittäjän turvana. Saldo [digilehti]. [Viitattu 2018-08-30.] Saatavissa: <https://issuu.com/mcipress/docs/saldo012016?e=2237972/32489720>
- MÄKINIEMI, Outi 2016. Taloushallinnon digiloikalla lisää kilpailukykyä. Saldo [digilehti]. [Viitattu 2018-08-30.] Saatavissa: <https://issuu.com/mcipress/docs/saldo012016?e=2237972/32489720>

PAAVOLA, Heli 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

PENTIKÄINEN, Mikael 2014. Luottamus. Keuruu: Otava.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Rastor Oy

SARAJÄRVI, Anneli ja TUOMI, Jouni 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. painos. Jyväskylä: Gmmerus.

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. KLT & PHT. KLT-tutkinto [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-10-11]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/klp-pht/klp-tutkinto>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. Laatu ja työkalut. Hyvä tilitoimistotapa [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-10-13]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. Tietoa meistä. Tilitoimistoala Suomessa [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-10-10]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015. Tilitoimistoasiointi. Miksi auktorisoitu toimisto? [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2017-10-11]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/miksi-auktorisoitu-toimisto>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2018. Laatu ja työkalut. TAL-STA2 – toimeksiannon hoitaminen [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-05-18]. Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/laatu-tyokalut/hyva-tilitoimistotapa/toimialastandardi/tal-sta2-toimeksiannon-hoitaminen>

TALTIO 2017. TALTIO-hankkeen loppuraportti ja tuotokset [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-08-30.]. Saatavissa: <https://taltio.net/ajankohtaista/taltio-hankkeen-loppuraportti-ja-tuotokset>

TIETOARKISTO 2018. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien oppimisympäristö. Hyvä tutkimuskäytäntö [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-09-16]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

TILISANOMAT 2017. Kirjanpitäjästä yrittäjän sparraajaksi [verkkootikkeli]. [Viitattu 2017-10-20]. Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/artikkeli/kirjanpitajasta-yrittajan-sparraajaksi>

VISMA 2013. Onnistunut asiakaskokemus luodaan yhdessä! [verkkajulkaisu]. [Viitattu 2018-05-05]. Saatavissa: <https://www.vismaduetto.fi/onnistuneet-asiakaskokemukset-luodaan-yhdessa/>

YRITYSPALVELU YLÖSET OY 2018. Tarina meistä [verkkójulkaisu]. [Viitattu 2018-05-20]. Saatavissa: <https://www.ypy.fi/tarina-meista>

Liite 1: Haastatteluiden kysymysrunko

Luottamuksen saavuttaminen ja ylläpitäminen tilitoimiston asiakassuhteissa

Opinnäytetyö, haastattelu

Emilia Makkonen

1. Kuinka kauan yrityksenne on käyttänyt tilitoimiston palveluita?
2. Millä toimialalla yrityksenne toimii?

Luottamuksen saavuttaminen

3. Minkälaisiin asioihin kiinnititte huomiota valitessanne sopivaa tilitoimistoa?
4. Mitä asioita pidätte tärkeimpinä luottamuksen syntymisessä? Millaiset asiat vaikuttivat yrityksenne kohdalla?
5. Minkälainen vaikutus ensitapaamisella oli luottamuksen näkökulmasta? Olisiko ensitapaamisessa voitu tehdä jotain toisin?
6. Kuinka kauan luottamuksen syntymiseen ja rakentumiseen kului aikaa?

Luottamuksen ylläpitäminen ja syventäminen

7. Miten kuvailisitte luottamuksen tasoa tällä hetkellä?

8. Koetteko luottamuksen olevan vastavuoroista?

9. Tunnetteko yrityksenne olevan tilitoimistolle tärkeä?

10. Tiedotetaanko teille mielestänne tarpeeksi muutoksista ja yritystänne koskevista asioista?

11. Saatteko tilitoimistosta palvelua selkokielellä?

12. Miten luottamusta voisi mielestänne vielä syventää ja kehittää? (millaisilla toimilla, tavoilla?)

Luottamuksen menettäminen ja palauttaminen

13. Onko yrityksenne vaihtanut joskus tilitoimistoa? Jos on, niin mistä syystä?

14. Onko luottamuksessa ollut joskus poikkeustilanteita? (nykyinen tai entinen)
Millaiseen tilanteeseen poikkeustilanne liittyi? Miten luottamuksen epäkohdat korjattiin? Miten tilanteen korjaamisessa onnistuttiin?
15. Tuleeko Teille mieleen muuta tilitoimiston ja yrityksen väliseen luottamukseen liittyen?