



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tuomo Jussila

---

## **Asiakaskysely tilitoimiston asiakkaille**

Opinnäytetyö

Syksy 2021

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Tuomo Jussila

Työn nimi: Asiakaskysely tilitoimiston asiakkaille

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 91

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia yritys X Oy:n asiakkaiden lisäarvopalveluiden tarve. Opinnäytetyön ensimmäinen tavoite oli perehtyä asiantuntijapalveluihin. Toisena tavoitteena oli perehtyä asiakaskokemukseen. Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena oli toteuttaa tutkimus yritys X Oy:n asiakkaille liittyen yrityksen asiantuntijapalvelutarjontaan.

Ensimmäinen teoriaosuus opinnäytetyössä käsittelee asiantuntijapalveluita. Osiossa syvennetään näkemystä asiakkaille tarjottaviin asiantuntijapalveluihin lisäarvon kautta. Osio sisältää perinteisten asiantuntijapalveluiden ja lisäarvon lisäksi myös digitaalisia asiantuntijapalveluita. Toinen teoriaosuus käsittelee asiakaskokemusta ja asiakaskokemukseen liittyvää arvoa. Osio sisältää niin perinteisiä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä kuin myös palvelupolkua sekä asioita liittyen sähköiseen ja digitaaliseen asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin verkossa Yritys X Oy:n asiakkaille laaditulla asiakaskyselyinä. Tutkimuksen kysymykset koostuivat yritysten perustiedoista ja konkreettisista yritysten kaipaamista asiantuntijapalveluista sekä näihin liittyvästä lisäarvosta. Tämän jälkeen asiakkailta tiedusteltiin lisäarvosta liittyen asiakaskokemukseen sekä digitaalisista asiantuntijapalveluista ja näiden palveluiden kehittämisestä. Tutkimuksen kohderyhmä koostui Yritys X Oy:n asiakkaista. Asiakaskyselyyn vastasi 92 asiakasyritystä.

Tutkimuksen perusteella valtaosa asiakkaista ei kaipaa lisäarvopalveluita omaan toimintaansa. Tutkimus kuitenkin osoitti, että erityisesti kommunikaatioon ja viestintään on panostettava digitaalisten asiantuntijapalveluiden yleistyessä taloushallinnossa. Samalla on muistettava perinteiset asiakkaat, jotka eivät tarvitse digitaalista taloushallintoa. Kommunikaation ja viestinnän ohella asiakkaat kaipasivat lisäarvoa ja tätä kautta asiantuntijapalveluita liittyen raportointiin sekä ohjelmistokehitykseen. Tutkimuksen perusteella asiakkaat olivat eniten tyytyväisiä omaan asiakaskokemukseensa liittyvään lisäarvoon asioidessaan tilitoimistossa.

<sup>1</sup> Asiasanat: asiantuntijapalvelut, lisäarvo, asiakaskokemus, digitaaliset asiantuntijapalvelut

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Tuomo Jussila

Title of thesis: Customer survey among an accounting firm's customers

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2021

Number of pages: 91

Number of appendices: 2

---

The aim of the thesis was to study the need for value-added services among the customer companies of Company X. The first objective of the thesis was to become familiar with expert services. The second objective was to become familiar with customer experience. The third objective of the study was to implement a study among Company X's customers on the company's expert services supply.

The first theoretical section of the thesis deals with expert services. The section intends to deepen the view on expert services offered to prospective clients through added value. In addition to traditional expert services and added value, the section also includes digital expert services. The second theory section deals with customer experience and the value associated with customer experience. The section includes both traditional factors influencing the customer experience as well as the service path and aspects related to the digital customer experience.

The data collection was carried out online, as a customer survey prepared for Company X's customers. The research questions related to concrete expert services needed by the customer companies and their added value. After this, the respondents were asked about added value related to customer experience and digital expert services, and their development. The target group of the study consisted of Company X's customers. A total of 92 customer companies answered the survey.

According to the survey, the majority of customers do not need value-added services for their own operations. The survey showed that special emphasis needs to be placed on communication in digital expert services. In addition to communication, the customers need added value in expert services related to reporting and software development. Based on the survey, when dealing with the accounting firm, the customers were most satisfied with the added value associated with their own customer experience.

<sup>1</sup> Expert services, value added services, customer experience, digital expert services

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä .....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ .....	4
Kuvioluettelo .....	6
1 JOHDANTO .....	8
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	9
1.2 Yritys X.....	9
2 ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen .....	11
2.1 Asiantuntijapalvelut ja palvelutuotteet .....	13
2.2 Palveluprosessit .....	15
2.3 Palveluiden hinnoittelu .....	20
2.4 Asiantuntijapalveluiden digitaalisuus .....	22
3 ASIakaskokemus .....	28
3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä .....	29
3.2 Asiakaskokemuksen tasot .....	30
3.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja asiakaspolku .....	32
3.3.1 Yrityksen omistamat kosketuspisteet .....	34
3.3.2 Liikekumppanien kosketuspisteet .....	35
3.3.3 Asiakkaan omistamat kosketuspisteet .....	35
3.3.4 Ulkoiset sekä sosiaaliset kosketuspisteet .....	36
3.4 Digitaalinen asiakaskokemus .....	36
3.5 Asiakkaan kokema arvo .....	39
3.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja tutkiminen .....	42
3.6.1 Asiakaskokemuksen kehittämiskohteet .....	43
3.6.2 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen .....	48
4 TUTkimuksen toteuttaminen ja tulokset .....	52
4.1 Tutkimuksen toteuttaminen .....	52
4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	58
4.3 Tutkimuksen tulokset.....	60

4.3.1	Taustatekijät.....	60
4.3.2	Asiantuntijapalvelut ja lisäarvo .....	62
4.3.3	Lisäarvo asiakaskokemuksessa.....	67
4.3.4	Digitaalisten asiantuntijapalveluiden lisäarvo .....	69
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	73
5.1	Tutkimuksen analysointi .....	73
5.2	Keskeiset tutkimustulokset .....	75
5.3	Kehitysideat kohdeyritykselle .....	82
	LÄHTEET .....	86
	LIITTEET .....	92

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Uuden asiakkuuden käynnistysprosessi tilitoimistossa .....	17
Kuvio 2. Tilitoimistojen koko palveluprosessi .....	18
Kuvio 3. Tilitoimistojen yleinen palveluprosessi .....	19
Kuvio 4. Digitaalisen taloushallinnon ympäristö .....	23
Kuvio 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla .....	34
Kuvio 6. Digitaalisen asiakaskokemuksen nelikenttä .....	50
Kuvio 7. Vastaajien yritysmuoto (n=92). .....	60
Kuvio 8. Vastaajien liikevaihto tilikaudella (n=92). .....	61
Kuvio 9. Vastaajien toimiala (n=92). .....	62
Kuvio 10. Vastaajien taloushallinnon toteutus (n=92). .....	62
Kuvio 11. Vastaajien nykyiset asiantuntijapalvelut (n=322). .....	64
Kuvio 12. Vastaajien asiantuntijapalvelutarve (n=92). .....	64
Kuvio 13. Vastaajien asiantuntijapalveluihin liittyvä lisäarvo (n=92).....	65
Kuvio 14. Vastaajien kaipaama lisäarvo liiketoimintaan (n=92). .....	66
Kuvio 15. Vastaajien tyytyväisyys asiantuntijapalvelutarjontaan (n=92). .....	67
Kuvio 16. Vastaajien lisäarvon kaipaaminen asiakaskokemuksessa (n=92). .....	68
Kuvio 17. Vastaajien asiakaskokemuksen onnistuminen (n=92). .....	68
Kuvio 18. Vastaajien nykyiset digitaaliset asiantuntijapalvelut (n=173).....	69
Kuvio 19. Vastaajien tulevaisuuden digitaalisten asiantuntijapalveluiden tarve (n=92).....	70
Kuvio 20. Vastaajien tulevaisuuden digitaaliset asiantuntijapalvelut (n=207). .....	71

Kuvio 21. Digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiskohteet (n=92) .....	72
--	----

# 1 JOHDANTO

Kirjanpidon sähköistyminen on vaikuttanut tilitoimistojen palveluntarjontaan sekä digitaaliseen murrokseen usealla tavalla. Sähköinen taloushallinto on täyttänyt vuonna 2017 kaksikymmentä vuotta, ja viimeisen viiden vuoden aikana sähköinen taloushallinto on kehittynyt enemmän kuin viidentoista (15) viimeisen vuoden aikana. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11.) Viime vuosina tilitoimistot ovat havahtuneet useaan strategiseen valintatilanteeseen. Teknologian kehitys ja tästä pohjautuvat reaaliaikaisemmat tiedot sekä päätökset asiakkaille asettavat tilitoimistojen liiketoiminnan painetilanteeseen.

Asiakastarpeiden muutos on aiheuttanut haasteita siirtymässä sähköiseen taloushallintoon. Ennen sähköistä taloushallintoa asiakkaat tarvitsivat tilitoimistoja ainoastaan perinteisiin kirjanpito- sekä palkanlaskentapalveluihin. Tilitoimistoilta odotetaan nykypäivänä asiakasta konsultoivaa palvelua sekä proaktiivista yhteistyötä yhdessä asiakkaan kanssa. (Visma opas, [viitattu 26.5.2021].) Hsi-Hui et al. (2015) painottaa nykypäivän taloushallinnossa palveluiden keskittyvän konsultaatiopalveluihin liiketoiminnassa sekä asiakasyritysten johdossa perinteisen kirjanpidon sijaan.

Peruskirjanpidon jäädessä taustalle asiantuntijan on osattava tulkita informaatiota asiakkaan liiketoimintaa kehittäväällä tavalla. Asiakkaille laadittavat lisäarvopalvelut kassavirtaennusteineen sekä entistä yksityiskohtaisempi toimialatuntemus tulevat olemaan keskiössä. Digitaalisen taloushallinnon palvelukehitys kehittyy tukitoiminnoista kohti asiakkaan liiketoiminnan strategista kehittämistä, luoden uutta lisäarvoa asiakkaalle. (Metsä-Tokila 2019, 38.) Tilitoimistojen liiketoimintamallit lisäarvopalveluineen tulevat muuttumaan entistä asiakaskeskeisimmiksi sekä vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita (Visma opas, [viitattu 26.5.2021]).

Asiakkaille tuotetut lisäarvopalvelut ovat tulevaisuuden tärkein konsepti (Metsä-Tokila 2019, 38). Digitalisaatio yhdessä robotiikan kanssa muuttaa taloushallinnon työtehtäviä asiakasta enemmän huomioivaan suuntaan. Työtehtävät tulevat menettämään asemansa nykyisessä muodossaan. (Ainasvuori 2018.) Digitaaliset palvelut parantavat kokonaisuudessaan yrityksen taloudellista suorituskykyä sekä yrityksen omaa arvoa (Komulainen 2018, 21).

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yritys X Oy:n asiakkaiden lisäarvopalveluiden tarve. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajayritykselle informaatiota asiakkaiden kaipaamista lisäarvopalveluista. Lisäarvopalvelut käsittävät kokonaisuutena sekä konkreettiset työkalut (asiantuntijapalvelut) sekä subjektiivisen (asiakaskokemus) puolen.

Ensimmäinen tavoite opinnäytetyössä on perehtyä asiantuntijapalveluihin. Asiantuntijapalvelut sisältävät palvelujen tuottamiseen, määrittelyyn, palveluprosessiin, hinnoitteluun sekä sähköisiin ja digitaalisiin asiantuntijapalveluihin liittyviä kokonaisuuksia. Asiantuntijapalveluista kerrotaan erityisesti asiakkaan sekä asiakasyritysten näkökulma huomioiden niin yleisellä tasolla, kuin myös tilitoimiston tarjoamien asiantuntijapalveluiden kannalta.

Opinnäytetyön toinen teoriaosuus sisältää asiakaskokemuksen. Tavoite on selvittää sekä syventyä perinteisen asiakaskokemuksen lisäksi siihen, miten tilitoimisto pystyisi parantamaan asiakkaan kokemusta oman toimintansa kautta. Toinen osio sisältää myös sähköisten sekä digitaalisten asiakaskokemuksien tutkimista palvelupolkujen kautta, asiakkaan omaa arvon tunnetta unohtamatta.

Kolmantena tavoitteena on toteuttaa tutkimus yritys X Oy:n asiakkaille liittyen tilitoimiston asiantuntijapalvelutarjontaan. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää asiakaskyselyn avulla, mitä lisäarvopalveluita asiakkaat kaipaavat perinteisen kirjanpidon lisäksi, palveluiden siirtyessä pitkälti digitaaliseen muotoon. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on tutkia asiakkaiden näkemyksiä toimeksiantajayritys X Oy:n asiantuntijapalveluihin liittyen.

Kyselytutkimuksen tavoite on kehittää toimeksiantajayritykselle lisäarvopalveluita asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Kyselyn avulla on tarkoitus tutkia sekä selvittää perusteellisesti ne palvelut sekä lisäarvo, joita asiakkaat kaipaavat omalta tilitoimistoltaan taloushallinnon muuttuessa entistä enemmän digitaaliseen suuntaan. Tavoite on lisäksi selvittää, ovatko asiantuntijayrityksen asiakkaat tyytyväisiä nykyisiin tilitoimiston tarjoamiin palveluihin.

## 1.2 Yritys X

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii eteläpohjalainen taloushallintoalan yritys. Toimeksiantajalla on fyysisiä toimipisteitä usealla paikkakunnalla, ja yritys on ollut

muutostilanteen edessä lähivuosien aikana useasti. Viimeisen viiden vuoden aikana yhtiöön on sulautunut usea pienempi taloushallintoalan toimija.

Toimeksiantajayritys tarjoaa asiakasyritykselle taloushallintoon liittyviä, laajamittaisia asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalveluihin sisältyvät ohjelmisto- sekä yritys- ja veroneuvonta, talouspäällikkö-, HR-päällikkö-, palkanlaskenta ja HR sekä taloushallintopalvelut. Toimeksiantajayrityksen voimavarat ovat vuosien ajan olleet asiakas- sekä työsuhteiden pituus, paikallisuus, palvelun henkilökohtaisuus, asiakasyrityksen kokonaisvaltainen tunteminen sekä henkilöstön hyvinvointi.

Tilitoimistoalan käytännöt taloushallinnossa ovat muuttuneet viimeisten vuosien aikana suuresti. Käytännössä tämä tarkoittaa kirjanpidon siirtymistä perinteisestä paperikirjanpidosta digitaaliseen kirjanpitoon. Toimeksiantajayritys on samanlaisen mahdollisuuden sekä haasteen edessä. Täysin automatisoitua eli digitaalista taloushallintoa käyttää yhä useampi asiakasyritys kasvavassa määrin. Samalla on kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki asiakasyritykset eivät välttämättä tarvitse digitaalisia asiantuntijapalveluita.

Toimeksiantajayritys haluaa vastauksia erityisesti käytännön kysymyksiin asiakkaiden kaipaamista lisäarvopalveluista. Tilitoimiston kannalta kysymykset liittyvät ennen kaikkea siihen, miten säilytetään henkilökohtainen palvelu digitaalisesti muuttuvassa maailmassa. Myös nykyisten asiantuntijapalveluiden kehittäminen, sekä mahdollisesti kokonaan uuden asiantuntijapalvelun mahdollisuus tulee kartoittaa erittäin tarkasti. Tilitoimistoalalla toimiva toimeksiantajayritys antaa näiden pohdintojen kautta käytännön näkökulmaa koko tutkimuksen toteuttamiseen.

## 2 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on itse palvelun ja tästä pohjautuvan arvon selkiyttämistä eri osia vakioimalla sekä kuvaamalla (Tuominen ym. 2015, 5). Sipilän (1999, 12) esittämän konkreettisen näkökulman mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistus on asiakkaalle tarjottuun palveluun liittyvää suunnittelua, määrittelyä, kuvaamista sekä kehittämistä. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen tarkoittaa kokonaisuutena sitä työtä, jonka lopputuloksena asiantuntijan osaaminen tai asiantuntemus jalostuu toimitusmarkkinointi- tai myyntikelpoiseksi palvelutuotteeksi (Parantainen 2007, 11).

Sipilä (1999, 12) haluaa painottaa asiantuntijapalveluiden tuotteistuksen lähtevän aina syvällisestä perusolemuksesta ymmärryksestä itse asiantuntijapalveluita kohtaan. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella on tarkoitus maksimoida sekä asiakkaan tuotteesta saama arvo että yrityksen tavoitteet (Simula ym. 2009, 21). Tuotteistamisen keskeisin tavoite on muodostaa kilpailukykyinen palvelu, joka samalla tyydyttää asiakastarpeen (Bergström & Leppänen 2015, 196–197).

Tuotteistaminen voidaan erotella sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäisessä tuotteistamisessa palvelutuotanto yhdenmukaistetaan sekä kuvataan. Sisäisen tuotteistamisen perustehtäviin kuuluvat niin palveluprosessin, toimintatapojen kuin vastuidenkin määrittäminen ja kuvaaminen. (Tuominen ym. 2015, 5.) Sisäistä tuotteistusta kuvataan kykyä tehdä. Tarkoitus on saada palvelutuote, joka toimii niin teknisesti, kuin myös asiakkaan oman käyttökokemuksen perusteella. (Simula ym. 2009, 29.)

Tuominen ym. (2015, 5) huomauttavat, että asiakasnäkökulma on pidettävä mielessä sisäisessä palvelun tuotteistamisessa. Simula ym. (2009, 30) pohtivat sisäisen tuotteistamisen oleellisimmaksi kysymykseksi sitä, halutaanko sisäisessä tuottamisessa edetä miten pitkälle asiakkaan ehdoilla. Tuominen ym. (2015, 5) mukaan tärkein asia sisäisessä tuotteistamisessa on miettiä asiakkaan prosesseja sekä sitä, miten asiakas näkee palvelun koko prosessin.

Simula ym. (2009, 33) kuvaavat ulkoista tuotteistusta mahdollisuudeksi myydä. Ulkoisessa tuotteistamisessa näkyvät palveluelementit kuvataan sekä selvennetään asiakkaalle (Tuominen ym. 2015, 5). Tuotteistusajattelussa ulkoinen tuotteistaminen on sisäistä tuotteistamista täydentävä toimintasäde (Simula ym. 2009, 33). Tarkoitus on synnyttää yhteinen näkemys asiakkaan kanssa tärkeimmistä palvelun elementeistä, jotka kiteytyvät

normaalisti myyntimateriaaleihin sekä palvelukuvauksiin (Tuominen ym. 2015, 5). Ulkoisen tuotteistamisen ansiosta palvelutuotteen ympärille rakentuu asiakkaan tarpeet tyydyttävä kokonaisuus, luoden lisäarvoa asiakkaalle. Ulkoisen tuotteistuksen ollessa valmis palveluote voidaan hyödyntää kaupallisesti myytävässä muodossa. (Simula ym. 2009, 33–34.)

Tuominen ym. (2015, 5) kertovat henkilöstön ja asiakkaan läsnäolon asiantuntijapalveluiden tuotteistamisvaiheessa takaavan palvelun luovan arvon parhaan mahdollisen ymmärryksen. Yhteistyöllä tapahtuva tuotteistaminen antaa heidän mielestään mahdollisuuden innovaatioille sekä motivoi, sitouttaa ja muuttaa toimintatapoja ja tähän liittyviä ajatusmalleja. Sipilän (1999, 12–13) mukaan asiantuntijapalvelu on tuotteistettu lopullisesti vasta selkeän, asiakkaalle istuvan palvelukokonaisuuden tai -prosessin tarjonnan hetkellä. Asiakkaan täytyy ymmärtää palvelun tuotteistamiselle määritelty hinta sekä sisältö tai tuotteistus ei ole valmis (Simula ym. 2009, 21).

Palvelun tuotteistamisesta pohjautuvat hyödyt ovat kiistattomat. Tuomisen ym. (2015, 6) mukaan palveluiden tuotteistaminen tekee palveluista tasalaatuisempia, helpommin toistettavia sekä sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä tehostavia. Tuominen ym. haluavat korostaa erityisesti palveluiden markkinoinnin ja myynnin helpottuvan yhteisen ymmärryksen sekä viestinnän kautta. Heidän mukaansa tuotteistaminen kehittää ymmärrystä palvelun todellisesta tarkoituksesta, ja tätä kautta palvelun mahdollisesta liittymisestä koko yrityksen strategiaan. Lopuksi Tuominen ym. haluavat korostaa asiantuntijapalveluihin liittyvän jatkokehityksen helpottuvan tuotteistamisen seurauksena.

Asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen sekä tuotteistusprojekteihin sisältyy muutamia riskejä sekä haasteita. Asiantuntijapalvelujen tuotekehitykseen liittyvä strategian puute saattaa hankaloittaa tuotteistusta huomattavasti (Sipilä 1995, 110). Tuominen ym. (2015, 6) pohtivat palvelujen tuotteistamiseen liittyvän kaksi merkittävää haastetta. Heidän mukaansa nämä haasteet ovat tasapainon löytäminen tilaustyön ja vakioinnin välillä sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen asiantuntijayrityksen osalta.

Ainutlaatuinen, tuotteistamaton asiantuntijapalvelu on Tuomisen ym. (2015, 6) mielestä tehoton tuottaa, mutta liiallinen tuotteistus tekee palvelusta yksinkertaisen, eikä välttämättä vastaa asiakkaan muuttuvia tarpeita. Hiljaisen tiedon ongelmakohtaksi he korostavat sitä, että asiakasyrityksen asiantuntijoilla on runsaasti hiljaista tietoa asiantuntijapalveluihin liittyen.

Heidän mukaansa ainutlaatuinen tieto saattaa olla haastavaa pukea sanoiksi, ja hiljaisen tiedon määrittelevän asiantuntijan omaa asemaa.

Tuominen ym. (2015, 6) haluavat painottaa asiantuntijapalveluihin liittyvän liiallisen tuotteistaminen tukahduttavan asiantuntijatyöhön liittyvän innovaation. Heidän mukaansa tästä aiheutuva konkreettinen ongelma on se, että asiantuntijapalveluihin liittyvä tuotteistaminen ei etene. Tuotteistaminen on heidän mielestään syytä suunnitella yhtenäisesti tiedon sekä osaamisen kautta asiantuntijan oma työ huomioiden. Lopuksi Tuominen ym. paljastavat osallistavan tuotteistamisen sekä henkilöstön että asiakkaan puolelta olevan avainasemassa tuotteistukseen liittyvissä ongelmatilanteissa.

## **2.1 Asiantuntijapalvelut ja palvelutuotteet**

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) määrittelevät asiantuntijapalvelut vaihdon välineiksi, jotka tuottavat hyötyä. He toteavat asiantuntijapalveluiden olevan toimintoja, joita kulutetaan, markkinoidaan ja tuotetaan oleellisilta osin samanaikaisesti. He korostavat palveluihin liittyvän erikoisosaamisen tekevän palveluista asiantuntijapalveluita.

Palveluita, joissa asiantuntemus, erikoisasiantuntemus sekä tieto ovat merkittävässä osassa nimitetään asiantuntijapalveluiksi. Luonne erottaa asiantuntijapalvelut muista palveluista. Asiantuntijapalvelut ovat usein neuvoja, ohjeita sekä ideoita, eli aineettomimpia palveluita. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10–11.)

Tuulaniemi (2011, 59) analysoi asiantuntijapalveluiden ratkaisevan asiakkaan ongelman sekä asiantuntijapalvelun olevan kokemus omistamisen sijaan. Hänen mukaansa asiantuntijapalveluissa tärkeimmät yksityiskohdat ovat ihmisten välinen vuorovaikutus sekä palvelun prosessiluontoisuus. Asiantuntijapalveluissa asiakkaan oma osallistuminen on avainasemassa (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11).

Lähtökohta asiantuntijapalveluille on tarve kehittää asiakkaalle jotain uutta tai ratkoa monimutkaisia ongelmia (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11). Asiantuntijapalveluissa asiakkaille tarjotaan sellaista osaamista tai tietoa, joita asiakkailla ei ole tarpeeksi (Apunen 2020, 55). Koivisto (2018, 21) kertoo asiantuntijapalveluissa olevan aina kyse asiakkaan sekä asiantuntijan välisestä suhteesta, asiakkaan tietoja hyödyntäen.

Koivisto (2018, 22–23) paljastaa asiantuntijapalveluihin liittyvän määrittelyn korostavan asiantuntijan henkilöllisyyttä eli ammattitaitoa, sosiaalista kyvykkyyttä ja luonnetta sekä vaativan erityistä taitoa. Asiantuntijan ominaisuuksiin perustuen asiakkaan sekä asiantuntijan välinen suhde asiantuntijapalveluissa on usein monimutkainen (Walsh & Gordon 2010). Lehtinen ja Niinimäki (2005, 11) painottavat tämän pohjautuvan asiantuntijapalvelusuhteessa asiakkaan palvelutarpeen määrittämisen haasteellisuuteen. Heidän mielestään asiakas ei usein osaa analysoida omia tarpeitaan, ja asiantuntijat eivät kykene ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ilman kunnollista pohjatyötä. He haluavat myös korostaa ostohetkellä palvelun laadun sekä itse palvelun arvioinnin mahdottomuutta.

Tilitoimiston tarjoamat asiantuntijapalvelut määritellään tyypillisesti neljään laajempaan kokonaisuuteen, tilinpäätökseen ja juoksevaan kirjanpitoon, palkanlaskentaan, ulkoisen laskennan palveluihin sekä sisäiseen laskentaan (Taloushallintoliitto [viitattu 2.6.2021]). Juoksevan kirjanpidon asiantuntijapalveluita ovat tositteiden sekä tapahtumien käsittely ja erilaiset päivittäiset sekä viikottaiset palvelut. Näiden palveluiden lisäksi mm. veroilmoitukset sekä muut vuosittaiset toimet sisältyvät tilitoimistojen tärkeimpiin asiantuntijapalveluihin.

Tilinpäätöksessä vaativin asiantuntijapalveluosuus käsittää tase-erittelyn laadinnan. Tase-erittely sisältää aina poistoihin sekä muuhun käyttöomaisuuteen liittyvän laskennan. Muita tase-erittelyssä huomioitavia kokonaisuuksia ovat mm. varastojen muutokset, mahdolliset jaksotukset sekä lainojen, velkojen ja saamisten täsmäyttäminen. Palkanlaskennan asiantuntijapalveluihin sisältyvät asiakasyritysten palkkojen ja työnantajasuoritusten laskenta sekä viranomaisilmoitusten lähettäminen. (Taloushallintoliitto [viitattu 2.6.2021].)

Ulkoisen laskennan asiantuntijapalvelut sisältävät maksatukseen, myynteihin sekä ostoihin liittyvää käsittelyä, eli kokonaisvaltaista liikekirjanpitoa. Sisäisen laskennan asiantuntijapalveluissa keskitytään asiakasyrityksen kokonaisvaltaiseen liiketoiminnan kehittämisen eli johdon laskentatoimeen. Lisäpalveluina tilitoimisto voi tarjota apua erilaisiin hakemuksiin, tilastokeskuksen raportteihin, ulosotto- tai jäsenmaksuasioihin sekä henkilöstöhallintoon liittyviin asioihin. (Taloushallintoliitto [viitattu 2.6.2021].)

Asiakasyrityksen kohdalla itse tilitoimiston valinta on lähtökohtaisesti oleellisin asiantuntijapalveluiden määrittelyyn liittyvä valinta. Asiantuntijapalvelut määritellään asiakkaan toimesta useasti tilitoimiston muulla osaamisella, kuten toimialaan liittyvillä erityiskysymyksillä. Tilitoimiston tuottamat asiantuntijapalvelut, jotka asiakasyritys määrittelee, ja jotka hyödyttävät

asiakasyritystä parhaiten johtavat palvelusuhteeseen. Asiakkaan kannalta tilitoimiston asiantuntijapalveluihin liittyvässä määrittelyssä ratkaisevat palveluntarjoajan osaaminen sekä laatu. (Siivola ym. 2015, 112.)

Tietotekniikka on muuttanut tulevaisuudenkuvaa liittyen perinteiseen asiantuntijapalveluiden määrittelyyn. Sähköisyyden lisääntyessä tiedon sekä osaamisen vaihtoon liittyvät tilanteet yhdessä luovien ongelmanratkaisujen kanssa ovat vaikeimmin määriteltävissä sekä kokonaisuutena vaativimpia asiantuntijapalvelukokonaisuuksia. Tietoon, osaamiseen ja luovaan ongelmanratkaisuun pohjautuvat asiantuntijapalvelut tullaan tulevaisuudessakin määrittelemään perinteisenä asiantuntijapalveluna. Asiantuntijapalveluita määriteltäessä sisältö sekä ajankohtaisuus ovat ratkaisevassa roolissa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10.)

## **2.2 Palveluprosessit**

Palvelu on aina prosessi, joka koostuu toiminnoista tai toimintojen joukosta (Grönroos 2015, 79). Pesonen (2007, 129) kertoo prosessin olevan tapahtumasarja ja prosessin muodostuvan erilaisista vaiheista. Hänen mukaansa prosessista syntyy tulos, josta asiakas haluaa hyötyä. Pesonen haluaa korostaa prosessin eli tapahtumasarjan toimiessa sisään menevän syötteen sekä prosessissa jo valmiina olevien resurssien merkitystä. Hän painottaa syötteen ja resurssien oikeanlaisen yhtymisen muodostavan prosessin tuotoksen.

Prosessit voidaan yleisesti lajitella ydinprosesseihin, tukiprosesseihin, avainprosesseihin, pääprosesseihin, osa- ja alaprosesseihin sekä vaiheeseen tai tehtävään (Lecklin 2006, 130). Lecklinin mukaan ydinprosessi palvelee asiakkaan ulkoisia prosesseja. Hän kertoo asiakaspalvelun olevan tyypillinen ydinprosessi. Hän perustelee väitettään sillä, että onnistunut ydinprosessi jalostaa yrityksen kyvyt palvelutuotteiksi, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle.

Organisaation sisäiset prosessit ovat tukiprosesseja (Pesonen 2007, 131). Pesonen paljastaa tukiprosessissa asiakkaan olevan organisaation sisällä ilman yhteyttä ulkoiseen toimintaan. Tukiprosessi tukee hänen kokemuksensa mukaan itse ydinprosessia ja alkaa sekä päättyy aina yrityksen sisäiseen asiakkaaseen. Tukiprosessit, jotka ovat elintärkeitä muodostavat hänen mukaansa ydinprosessin kanssa sekä taloudellisesti että operatiivisesti kannattavan prosessin. Lecklin (2016, 130) kertoo pääprosessin tarkoittavan nimensä mukaisesti laajaa, koko yrityksen käsittävää sekä kokonaisuuden kannalta keskeistä prosessia. Hän ilmaisee

osa- ja alaprosessin olevan alemman tason prosesseja sekä vaiheen ja tehtävän olevan toimintaa prosessien alimmalla tasolla.

Määrittely palveluprosessissa aloitetaan kuvaamalla mahdollisimman yksityiskohtaisesti palvelun toteutusvaiheet. Palveluprosessin kuvaaminen edistää selvitystä palvelun tuottajista sekä näiden ajallisista vaiheista ja ajan pituudesta. (Jaakkola ym. 2009, 15.) Bergströmin ja Leppäsen (2015, 168) mukaan on tärkeää kuvata uuden asiantuntijapalvelutilanteen suunnittelua tai palvelun parannuksen palveluprosessia tapahtumaketjuksi palvelun tapahtuman mukaisesti.

Bergström ja Leppänen 2015, 168–169) kertovat perinteisen palvelutapahtumaprosessin kuvattaneen vaiheittain sekä asiantuntijan että asiakkaan näkökulma huomioiden. He pohtivat, että kuvauksessa olisi syytä näkyä tukitoiminnot, jotka liittyvät palveluprosessiin sekä toimenpiteet, joita tarvitaan palvelun taustalla. Palveluprosessin kuvauksen avulla voidaan heidän mielestään tunnistaa elintärkeät toteutusvaiheet koko prosessin kannalta.

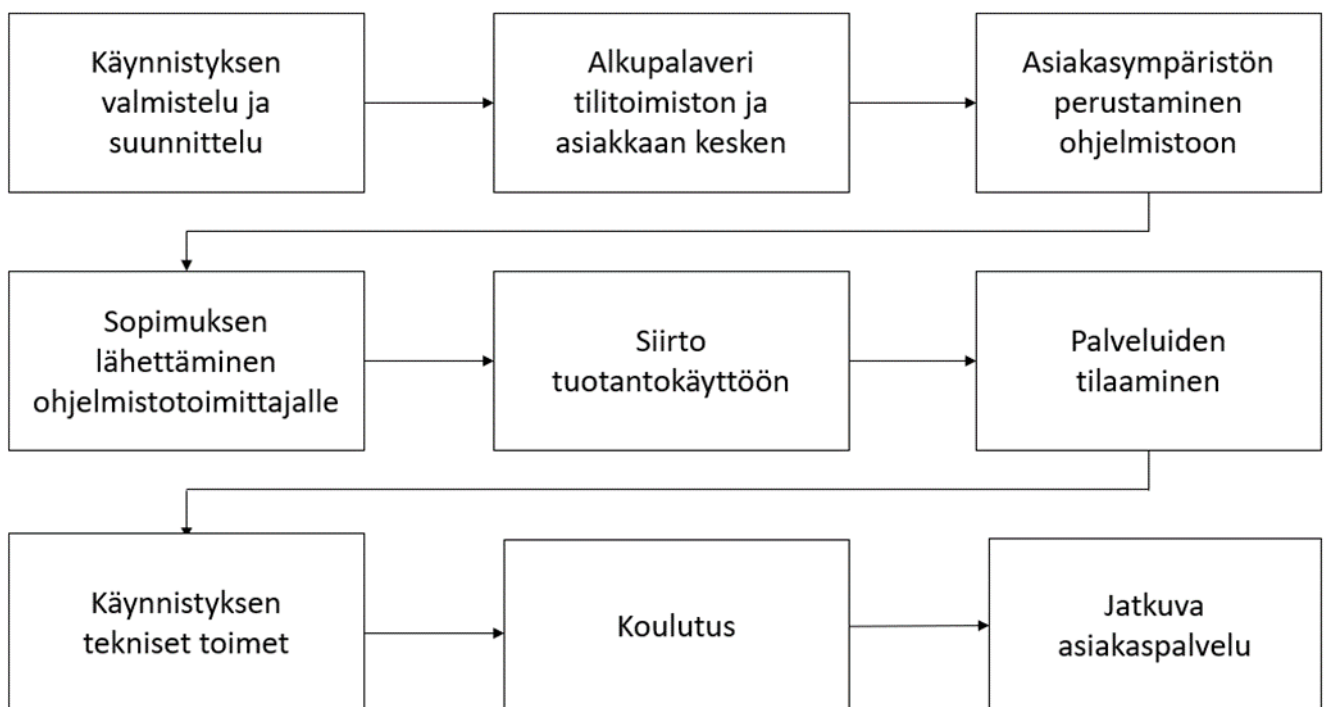
Palveluprosessia kuvatessa tuodaan esille palvelun vaiheet, palvelun koostuminen, missä palvelu toteutetaan (puhelin, toimitilat, internet) sekä mahdolliset muut vaihtoehdot (Bergström & Leppänen 2015, 169). Myös palveluprosessiin liittyvä vaiheiden järjestys ja vaiheisiin osallistujat on syytä kuvata yksityiskohtaisesti. Eri vaiheiden resurssit (teknologia, henkilöstö yms.) sekä näiden vaiheiden näkyminen asiakkaalle ovat myös tärkeitä hahmotettavia asioita.

Viimeisenä vaiheena palveluprosessissa on syytä pohtia prosessin haastavimpia kohtia niin asiakkaan kuin yrityksenkin kannalta. Perimmäinen kysymys sekä haasteet liittyvät asiakkaan itse palveluprosessissa saamaan erityisarvoon. Erityisarvo tarkoittaa asiakkaan omaa prosessikokemaa, eli arvostaako asiakas prosessin joustavuutta, nopeutta vai helppoutta. (Bergström & Leppänen 2015 168–169.)

Tilitoimiston sähköisessä palveluprosessissa varsinainen prosessi alkaa aina uuden asiakasyrityksen käyttöönottohetkellä (Siivola ym. 2015, 68–69). Siivola ym. argumentoivat, että ohjelmiston käyttöönottohetken jälkeen asiakkaan kanssa on toteutettava käynnistyspalaveri, jossa sovitaan niin työtavoista kuin asiakkaan omista tarpeista sekä odotuksista palvelusuhteelle. Lopuksi he haluavat korostaa asiakkaan roolia. Heidän mukaansa uuden ohjelmiston käyttöönottohetkellä asiakkaan on allekirjoitettava

pankkiyhteysvaltuutus, jonka ansiosta tiliotteiden tiliöinti prosessi sekä muu sähköisyys sujuvat ongelmitta.

Siivolan ym. (2015, 69) mukaan valtuutuspyyntöjen jälkeen prosessissa siirrytään erillisten asiakasympäristöjen eli henkilökohtaisten asiakastietojen sekä kansioiden perustamisvaiheeseen. Heidän tietonsa mukaan henkilökohtaiset asiakastietokansiot sisältävät asiakas- tuote- sekä henkilörekisterit ja useita muita henkilökohtaisia yritystoimintaan liittyviä tiedostoja. Asiakkuuden käynnistysprosessin viimeisen vaiheen jälkeen tilitoimisto voi heidän mielestään aloittaa juoksevan asiantuntijapalvelutoiminnan.



Kuvio 1. Uuden asiakkuuden käynnistysprosessi tilitoimistossa (Siivola ym. 2015, 71).

Asiakas on aina mukana palveluprosessissa jollain muotoa. Asiantuntijapalveluita prosessoitaessa sekä itse palvelua toimittaessa asiakas näkee, miten prosessi toimii sekä osallistuu itse prosessiin. Asiakkaan katsotaan osallistuvan palveluprosessiin, mikäli hän soittaa puhelun, lähettää tekstiviestin tai on vuorovaikutuksessa asiantuntijayrityksen sekä mahdollisesti toisen asiakkaan kanssa. (Grönroos 2015, 79.)

Uuden asiakkuuden perustamisen jälkeen tilitoimistoissa siirrytään normaaliin palveluprosessiin. Tilitoimistojen useimmiten käytetyssä palveluprosesseissa kaikki vaiheet lukuun ottamatta itse aineiston käsittelyä valmiiseen aineistoon on mahdollista automatisoida. Tilitoimistojen ydintehtäväksi palveluprosessissa määritellään asiakkaan aineiston käsittely,

tarkastaminen, korjaus sekä maksatus. Muut vaiheet liittyen palveluprosessiin eivät tuota arvoa asiakkaalle, ja täten näitä toimintoja ei ole perusteltua huomioida merkittäväällä tavalla. Useissa tilitoimistoissa maksun periminen asiakailta näistä toiminnoista on kuitenkin yleistä, joko kokonaisuudessaan tai osittain. (Netvisor opas 2019.)



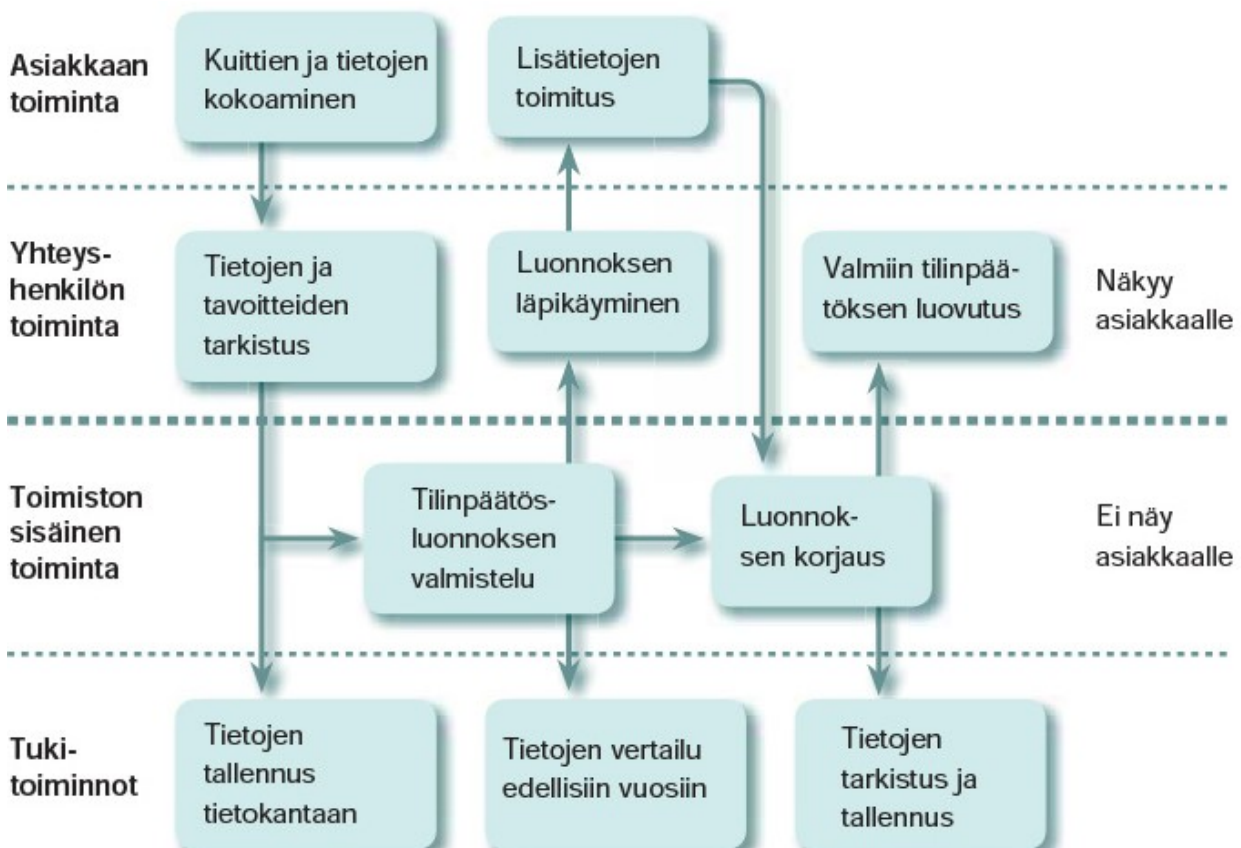
Kuvio 2. Tilitoimistojen koko palveluprosessi (Netvisor opas 2019).

Tilitoimiston palveluprosessia voidaan kuvailla myös hieman laajemman kokonaisuuden kautta. Bergström ja Leppänen esittävät (2015, 142) tilitoimistojen palveluprosessin muodostuvan kokonaisuudessa neljästä toiminnosta. Nämä toiminnot ovat asiakkaan toiminta, asiantuntijan toiminta, sisäinen toimiston toiminta sekä erilaiset tukitoiminnot.

Asiakasyrityksen tehtäväalueisiin palveluprosessissa kuuluu määrätyn kuukauden paperien kokoaminen sekä mahdollisten lisätietojen toimitus. Yhteyshenkilön eli asiantuntijan vastuualue on puolestaan tietojen sekä tavoitteiden tarkastaminen, luonnosten läpikäyminen sekä valmiiden asiakirjojen esimerkiksi tilinpäätöksen luovuttaminen asiakkaalle. Tilitoimiston

palveluprosessissa asiantuntijan toiminta näkyy asiakkaalle aina ennalta sovitulla tavalla. (Bergström & Leppänen 2015, 142.)

Tilitoimiston sisäiseen toimintaan kuuluvat luonnosten valmistelu sekä luonnosten mahdollinen korjaaminen. Tilitoimiston sisäisen prosessin vaiheet eivät näy asiakkaalle. Palveluprosessin tukitoiminnot tilitoimistossa sisältävät tallentamisen lisäksi sekä asiakkaan tietojen että tavoitteiden tarkastamisen. Olennainen tukitoiminto tilitoimistoissa on myös tulosten vertaileminen aikaisempiin vuosiin. (Bergström & Leppänen 2016, 142.)



Kuvio 3. Tilitoimistojen yleinen palveluprosessi (Bergström & Leppänen 2015, 142).

Grönroos (2015, 299) kertoo tietotekniikan sekä internetin mahdollistavan palveluprosessin yleisen resurssitehokkuuden parantamisen. Hän korostaa asiakkaiden kokevan näistä prosesseista pohjautuvan laadun paremmaksi kuin ennen. Verkkopankkitoiminta sekä kaupankäynnin yleinen sähköisyys ovat hänen mukaansa esimerkkejä muista nykypäivän kustannustehokkaista sekä laadukkaista palveluprosesseista.

### 2.3 Palveluiden hinnoittelu

Bergström ja Leppänen (2015, 233) painottavat hinnan olevan yrityksen tärkein kilpailukeino yhdessä tarjonnan kanssa. He perustelevat väitettään sillä, että hinnan avulla varmistetaan sekä yrityksen kannattavuus että taloudellinen menestys. Heidän mukaansa kustannukset ovat hinnoittelun peruslähtökohta. Suhde kustannusten sekä asiakkaan saaman arvon välillä on oltava looginen (Laitinen 2007, 101). Asiakkaan kokeman arvon lisäksi liiketoiminnalliset tavoitteet, kilpailutilanteet, sekä hintaherkkyys on huomioitava hinnoittelutilanteessa. Hinnoittelupäätös vaikuttaa koko yritykseen erilaisten asiakkaiden sekä ostotilanteiden kautta. (Bergström & Leppänen 2015, 233.) Koko hinnoittelun lähtökohta perustuu asiakkaan vertailemalla saamaan lisähyötyyn sekä aineettomasti että rahallisesti (Laitinen 2007, 102).

Palveluiden hinnoittelu erotellaan kolmeen pääperusteeseen. Kustannusperusteiseen hinnoitteluun, markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteiseen hinnoitteluun sekä omiin päämääriin ja tavoitteisiin. (Sipilä 2003, 57.) Kustannusperusteisessa hinnoittelumallissa keskeinen asema on palvelutuotteen kustannuksilla sekä tarkalla tuotekohtaisella laskennalla. Tuotteen valmistusmäärän voidaan sanoa olevan kiinteä, johtuen rajallisesta tuotannon tehosta. Tästä pohjautuu oletus kysynnän joustamattomuuteen hinnassa. (Laitinen 2007, 157–158.) Sipilä (2003, 68) vahvistaa väitteen, ja kertoo kustannusperusteinen hinnoittelutavan olevan oikeudenmukainen, mutta kustannusten nousua ja tehottomuutta lisäävä hinnoittelutapa. Hänen mukaansa kustannusperusteinen hinnoittelu ei kerro asiakkaalle asiantuntijapalvelun todellista arvoa.

Sipilä (2003, 58–59) kertoo markkinaperusteissa hinnoittelussa asiantuntijapalvelun hinnan perustuvan kilpailun sekä kysynnän yhteisvaikutukseen. Hän toteaa lakien, asetusten, viranomaismääräysten sekä verotuksen vaikuttavan palvelun markkinaperusteiseen hinnoitteluun. Markkinahintainen hinnoittelumalli asiantuntijapalveluissa on kuitenkin hänen mukaansa haastava toteuttaa. Perusteluiksi väitteelleen Sipilä kertoo mahdollisten alennusten antamisen julkisiin hintoihin sekä asiakasyrityksen itsepalveluosuuden vaihtuvuuden.

Asiakaspohjaisessa hinnoittelussa Sipilä (2003, 61–63) haluaa painottaa erityisesti alennusten, sopimusten sekä mahdollisten lisäetujen roolia. Asiakaspohjaisessa hinnoittelussa palvelut hinnoitellaan asiakaskohtaisesti, ja kyseisessä hinnoittelussa etenkin tietotekniikka on tuonut hänen mukaansa lisämahdollisuuksia. Hän perustaa väitteensä monimutkaisten asiakassuhteiden taustojen mahdolliseen parempaan selvittämiseen. Lopuksi hän toteaa arvo-

ja hyötypohjaisessa hinnoittelussa palvelun hinnan määräytyvän asiakkaan palvelusta saaman hyödyn perusteella. Omat tavoitteet hinnoittelun perustana tarkoittavat hänen mielestään yrityksen taipumista markkinoiden tahtoon.

Tilitoimistolla on asiantuntijapalveluita hinnoitellessaan mahdollisuus käyttää useita erilaisia hinnoittelumalleja. Apusen (2020, 55) mukaan yksi yleisimmin käytössä olevista malleista on tuloshinnoittelu. Hän kertoo tuloshinnoittelussa palvelulle asetettavan näkyvät tavoitteet sekä palvelun toimitussisällön olevan muu kuin aikaperusteinen. Hän korostaa toisen vaihtoehdon tuloshinnoittelumallissa olevan palvelun lopulla arvioitava hyöty, joka jaetaan sovituissa suhteissa yhdessä asiakkaan kanssa. Kumpikaan tuloshinnoittelumalli ei hänen mukaansa käytä hinnoittelun perusteena palvelun tuottamiselle käytettyä aikaa.

Siivola ym. (2015, 79) kertovat tilitoimistojen asiantuntijapalveluiden hinnoittelussa käytettävän useita erilaisia hinnoittelukonsepteja. Heidän mukaansa yleisimmin käytetty malli taloushallintoalalla on tuntiperusteinen hinnoittelu, jossa asiakasta laskutetaan ennalta sovitulla hinnalla tehtyjen työtuntien mukaisesti. Tuntiperusteisessa hinnoittelumallissa he korostavat laskutuksen tapahtuvan tuntiperusteisesti, ja työläjien sekä osaamistason saattavan vaikuttaa tuntihintaan.

Muihin yleisiin tilitoimistojen hinnoittelumalleihin Siivola ym. (2015, 79–80) lisäävät suoriteperusteisen eli vienti- ja tositeperusteisen hinnoittelun, kiinteän hinnoittelun sekä näiden mallien yhdistelyn. Suoriteperusteisessa hinnoittelussa laskutus tapahtuu nimensä mukaisesti suoritteiden eli tositemäärän mukaisesti. Apunen (2020, 164) väittää suoriteperusteisen tuntilaskutuksen olevan käytössä sellaisissa asiantuntijapalveluissa, joissa toimitussisältö sekä tulosten määrittely ovat vaikeasti toteutettavissa.

Kiinteässä kuukausiveloituksessa tilitoimiston asiakasyritystä laskutetaan kiinteästi sovitun hinnan mukaisesti, kerran kuukaudessa (Siivola ym. 2015, 80). Kiinteä ja arvoperusteinen hinnoittelumalli ovat avainasemassa hinnoittelukonseptissa, sillä kiinteä tai arvoon perustuva malli ulkoistaa riskin sekä palvelun tuloksen arvoon (Apunen 2020, 164). Eri hinnoittelumallien yhdistelmä tarkoittaa Siivolan ym. (2015, 80) mukaan esimerkiksi sitä, että kirjanpito toteutetaan tuntiperusteisesti ja palkanlaskenta suoriteperusteisesti.

Sähköistyminen on aiheuttanut muutamia ongelmakohtia tilitoimistojen palvelujen hinnoitteluun erityisesti tilitoimiston oman kannattavuuden kannalta. Siivolan ym. (2015, 79)

mukaan tämä johtuu sähköisyydestä, joka tehostaa kirjanpitoa työvaiheiden automatisoinnin kautta. Heidän mielestään tehty työtunti sähköisessä taloushallinnossa suhteessa perinteiseen taloushallinnon työtuntiin saattaa vääristää asiantuntijajärytyksen tehtyä työmäärää.

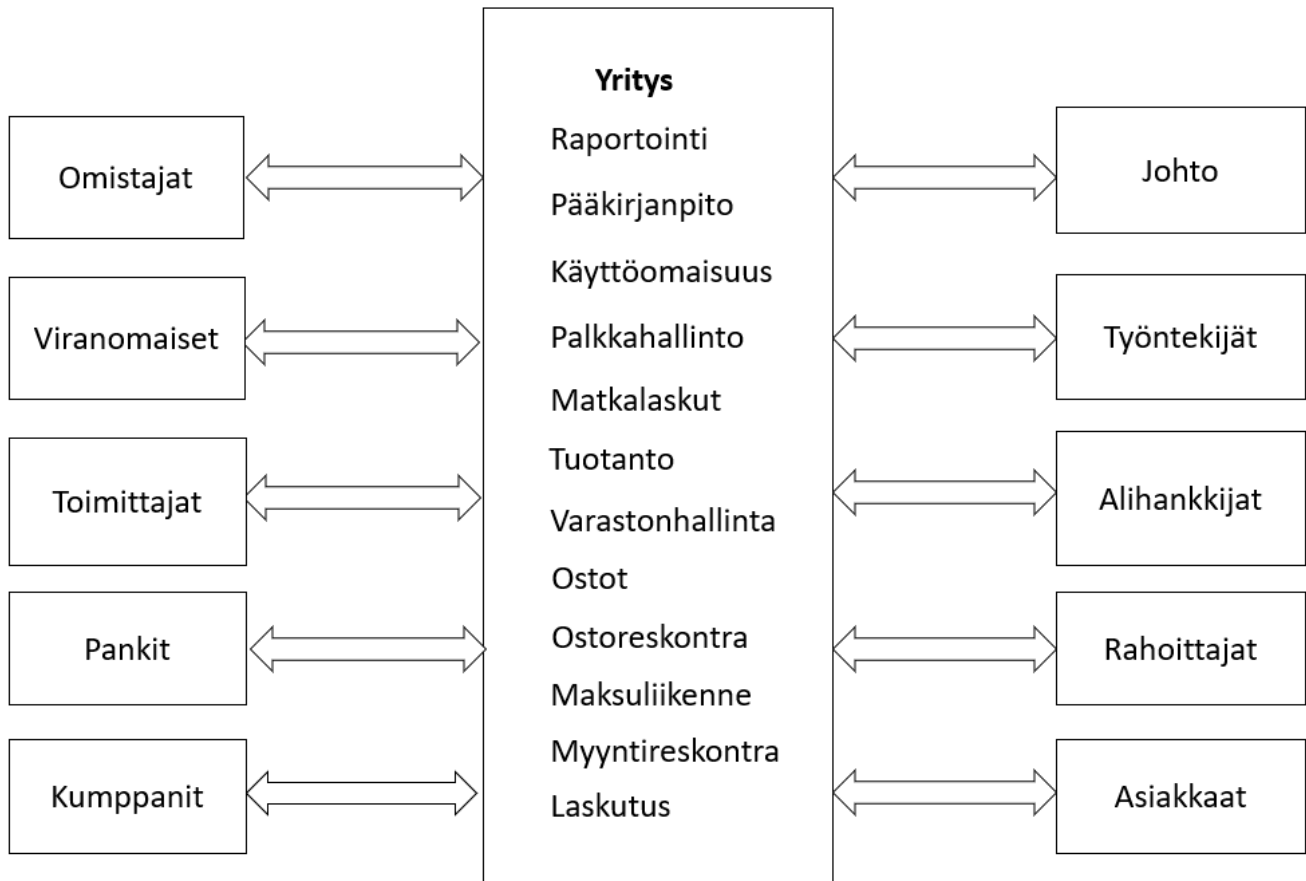
Taloushallintoalalla yleisimmin käytetyn tuntiperusteisen hinnoittelun heikkous on työn tehostumisesta aiheutuva asiakkaan harvempi laskuttaminen. Turvallinen sekä järkevä valinta asiantuntijajärytyksen kannalta onkin useasti kiinteä tunti hinnoittelu. Hinnoittelumallin valinnassa on kuitenkin syytä muistaa, että mallin tulisi hyödyttää tasapuolisesti sekä asiakasta että tilitoimistoa. (Siivola ym. 2015, 26, 35–36.)

Luukkonen (2018) kertoo ainoan oikean tavan hinnoitella tilitoimistojen asiantuntijapalveluita olevan hinnoittelumalli, joka pohjautuu asiakkaan kokemaan arvoon. Perusteluiksi arvopohjaiseen hinnoitteluun hän kertoo, että tuntiperusteisessa hinnoittelussa veloituksen suuruutta on mahdotonta arvioida ennalta. Toinen argumentti on hänen mukaansa tilitoimiston tehokkuuden heikentyminen mahdollisen hidastelun, ja tätä kautta suuremman asiakaslaskutuksen kautta.

## **2.4 Asiantuntijapalveluiden digitaalisuus**

Ennen konkreettisia, digitaalisia asiantuntijapalveluita on syytä määritellä digitaalisen taloushallinnon kokonaisympäristö. Lahti ja Salminen (2014, 25) kuvaavat digitaalista taloushallintoa prosessiksi, joka koostuu ihmisten, töiden organisoimista, tietojärjestelmien, teknologian sekä tapahtumaketjun saavutuksena. Heidän mukaansa digitaalisen taloushallinnon perimmäinen tarkoitus on poistaa päällekkäiset sekä turhat käsittelyvaiheet digitaalisen taloushallintomateriaalin käsittelystä. Heidän mielestään ominaista digitaalisessa taloushallinnossa on tarkastella prosesseja yli yritys- ja sidosryhmärajojen.

Kaikki taloushallinto- sekä kirjanpitomateriaali käsitellään sähköisessä muodossa digitaalisissa taloushallinnon palveluissa. Digitaaliselle taloushallinnolle on ominaista tositteiden konekielisyys, transaktioiden prosessointi sekä automaattinen raportointi. Sähköisyys ilmenee erityisesti asiantuntijapalvelun tiedonsiirrossa asiantuntijan sekä asiakkaan välillä. Digitaalisessa taloushallinnossa on tyypillistä arkistoinnin sähköisyys, sähköinen tietojenkäsittely sekä prosessien integrointi. Digitaalisen taloushallinnon kokonaisympäristöä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion kautta. (Lahti & Salminen 2014, 24–26.)



Kuvio 4. Digitaalisen taloushallinnon ympäristö (Lahti & Salminen 2014, 25).

Tilitoimistojen kyky tuottaa sähköisiä asiantuntijapalveluita on tulevaisuudessa avainasemassa (Siivola ym. 2015, 112). Sähköiset asiantuntijapalvelut määritellään selkeästi palveluiksi, jotka suoritetaan joko sähköistä verkkoa tai internetiä apuna käyttäen. Sähköisissä palveluissa automatisointi sekä asiantuntijan vähäinen osallistuminen ovat avainasemassa. Kokonaisuutena sähköistä asiantuntijapalvelua ei ole mahdollista muodostaa ilman tietotekniikkaa. (Verohallinto [Viitattu 11.7.2021].) Digitaalisissa asiantuntijapalveluissa kaikki kirjanpitoon sekä muuhun taloushallintoon liittyvät tapahtumat ja palvelut käsitellään sekä tuotetaan ilman paperia mahdollisimman automaattisesti (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14).

Sähköistymisen murros on aiheuttanut asiakkaan sekä yrityksen välisen yhteydenpidon siirtymisen sähköisiin palvelukanaviin. Sähköiset palvelukanavat alentavat vaihdannan kuluja, mikä tekee yhteydenpidosta sekä nopeampaa että kannattavampaa. (Hämäläinen ym. 2016, 28.) Sähköisiä palvelukanavia ovat kaikki ne kanavat, joita ei ole sidottu konkreettisesti omaan toimistoon, ja joita on mahdollista toteuttaa internetin välityksellä. Ajan ja paikan riippumattomuus on tärkein sähköisiin palvelukanaviin vaikuttava tekijä. (Rantanen 2016, 39.)

Syitä digitalisaation yleistymiseen ovat globaalisti yleistyvät yhtenäiset standardit sekä sähköinen laskutus (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29). Kaarlejärven ja Salmisen mukaan myös ohjelmistorobotiikka, koneoppiminen sekä taloushallinnon integroituminen ovat kohentaneet digitaalisuuden tilannetta taloushallinnossa, ja johtaneet tätä kautta kattavampiin asiantuntijapalveluihin. Heidän mielestään yritykset hakevat omaa liiketoimintaansa palvelevaa sähköistä toiminnanohjausta, jossa taloushallinto on integroidusti mukana. Digitaalinen toimintamalli eli verkon tarjoama tieto tukee integraatiota ja siirtää valtaa palvelun tuottajalta palvelun ostajalle (Metsä-Tokila 2019, 36).

livonen (2020) kertoo tilitoimistojen voivan parantaa omaa sähköistä palvelukattaustaan sekä lisäarvon tuottamista asiakkaille käyttämällä apunaan moderneja työkaluja eli ohjelmistoja. Pilvipalveluiden vakiintuminen sekä nopea kehitys liittyvät oleellisesti taloushallinnon digitaaliseen asiantuntijapalveluntarjontaan. Internetissä tapahtuvaa tietojenkäsittelyä kuvataan pilvipalveluksi (englanniksi Cloud Service). Nykyaikainen taloushallinto edellyttää lähes aina pilvipalvelussa olevaa ohjelmistoa. Tyypillinen kattavaa asiantuntijapalvelua asiakkaille tarjoava ohjelmisto on kuukausimaksullinen, nettiselaimella toimiva palvelu. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 29.)

Asiantuntijoiden tuottamat sähköiset asiantuntijapalvelut ovat aina joko pilvipalveluita tai SaaS (Software As a Service) palveluita (Siivola ym. 2015, 45). Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 29) painottavat ohjelmistovalmistajien keskittävän oleellisen osan resursseistaan SaaS palveluiden kehittämiseen. Kokonaisuutena pilvipalveluina hankitut ohjelmistot ovat kustannustehokkaita, luotettavia sekä vaivattomia tuottaessaan sähköisiä sekä digitaalisia asiantuntijapalveluita asiakasyrityksille (Siivola ym. 2015, 47).

Tilitoimistoissa konkreettisia, asiakkaita hyödyttäviä sähköisiä ja digitaalisia palveluita ovat alv-ilmoituksen tekeminen, veroilmoituksen laadinta, automaattinen kirjanpito sekä verkkolaskutus (Kalliovaara & Lyytikäinen 2021, 37). Kalliovaara ja Lyytikäinen painottavat automaattisessa ohjelmistossa alv-ilmoituksen tekemisen olevan vaivatonta sekä melkein täysin automaattista automaattisen tiliöinnin kautta. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa heidän mielestään sitä, että alv-ilmoitus lähtee automaattisesti, ja ohjelmiston muistuttavan, mikäli maksaminen meinaa unohtua. Veroilmoitusta laadittaessa tilanne on heidän mukaansa samankaltainen, sillä digitaalinen järjestelmä mahdollistaa ilmoituksen muodostamisen suoraan kirjanpidosta.

Paras yksittäinen ominaisuus digitaalisissa tilitoimiston asiantuntijapalveluissa on tiliotteiden automaattinen tiliöinti. Digitaalisessa kirjanpidossa tiliotteen kaikki rivit tiliöidään automaattisesti eli digitaalinen ohjelmisto mahdollistaa automaattisen kirjanpidon. Pakotettu tiliotetäsmäävyys sekä asiakasyrityksen reaaliaikainen tieto vähentävät molemminpuolisia virheitä ja tuottavat lisäarvoa liittyen digitaalisiin asiantuntijapalveluihin. (Kalliovaara & Lyytikäinen 2021, 37.)

Pääpalveluiden eli automaattisen tiliotetiliöinnin ym. lisäksi tilitoimistot tarjoavat myös monia muita sähköisiä palveluita, jotka hyödyttävät etenkin pienempiä asiakkaita. Sähköiset taloushallinnon ohjelmistot mahdollistavat esimerkiksi myyntilaskutuksen tekemisen asiakkaan toimesta (Janhunen 2020, 23). Asiakkaan luodessa sekä hyväksyessä myyntilaskun alv-toiminta sekä tapahtuman kirjaus tapahtuvat automaattisesti ennakkoon asetettujen sääntöjen mukaisesti. Kirjanpitäjän tehtävä on seurata poikkeamia liittyen reskontratoimintaan (Kalliovaara & Lyytikäinen 2021, 37).

Erilliset ostolaskut sekä tähän liittyvät prosessit ovat yksi tärkeimmistä tuotettavista palveluista sekä usein eniten resursseja vaativin kokonaisuus taloushallinnossa (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 96). Sähköisessä taloushallinnon ohjelmassa erillisen ostolaskun tulo sekä tiliöinti tapahtuvat automaattisesti. Tarkastamis- ja hyväksymiskierron jälkeen lasku kirjautuu automaattisesti ostoreskontraan. (Similä 2019.) Matka- ja kululaskuissa laskut voidaan tallentaa liitteineen suoraan sähköiseen ohjelmaan, jolloin hyväksymiskierto nopeutuu, paperityöt vähenevät sekä maksuajat lyhentyvät (Siivola ym. 2015, 43).

Kalliovaara ja Lyytikäinen (2021, 38) haluavat painottaa myyntiin sekä ostoihin liittyvässä verkkolaskutuksessa erityisesti viitesuoritusten virheettömyyttä. Heidän mukaansa verkkolaskut eivät ole ikinä virheellisiä digitaalisen taloushallinto-ohjelmiston ansiosta. Lopuksi he korostavat digitaalisissa järjestelmissä kaikkien tärkeiden suoritusten säilyvän tallessa lakisääteisen ajan, ja automaattisten ohjelmistojen helpottavan tilitoimistojen tavallisten asiantuntijapalveluiden käyttöä sekä tarjontaa yleisellä tasolla.

Siivola ym. (2015, 43) argumentoivat palkanlaskennan helpottuvan oleellisesti palkanlaskennan onnistuessa samassa sähköisessä järjestelmässä muiden toimintojen kanssa. Yhteinen ohjelma säästää heidän mielestään aikaa sekä kustannuksia ja mahdollistaa tätä kautta maksujen automaation sekä merkitsemisen. Lopuksi he painottavat sähköisen taloushallinnon mahdollistavan myös palkkalaskelmien näkemisen omilla tunnuksilla, joka

saattaa olla monelle asiakasyritykselle ratkaisevin yksityiskohta liittyen tilitoimiston sähköisiin asiantuntijapalveluihin.

Asiantuntijapalveluiden lisäpalveluna erinäiset raportit sekä viranomaisilmoitukset pystytään lähettämään vaivattomasti hakemalla tiedot tallennetuista tositteista ja lähettämällä tiedot sähköisesti vastaanottajalle. Konkreettinen asiantuntijapalvelu sähköisessä taloushallinnossa sekä tilitoimistojen keskuudessa on myös asiakkaiden tietoturva. Tietoturvapalveluita sähköinen taloushallinto tarjoaa mm. istuntokohtaisten salasanojen, salattujen tietoliikenneyhteyksien sekä palveluntarjoajan muun turvallisuuden kautta. (Siivola ym. 2015, 43.)

Kaarlejärvi ja Salminen (2018, 30) kirjoittavat informaation merkityksen nousseen uudelle tasolle tilitoimistojen sähköisissä asiantuntijapalveluissa. Heidän mukaansa tieto, joka on digitaalisessa muodossa mahdollistaa korkean automaation sekä tekoälyn hyödyntämisen kaikissa oleellisissa toiminnoissa. Tästä pohjautuvat asiat johtavat heidän mielestään sekä parempaan palvelukehittämiseen että lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle.

Kalliovaara ja Lyytikäinen (2021, 37) haluavat korostaa asiakkaan roolia nykyaikaisissa, digitaalisissa taloushallinnon asiantuntijapalveluissa. Asiakkaan ollessa prosessissa mukana materiaalia pystytään heidän mukaansa tuottamaan tasaisesti ja alv-ilmoitusta sekä kirjanpitoa ei tarvitse tehdä eräpäivänä kiireellä. He korostavat tämän johtavan tyytyväisyyteen niin ennen palvelua, palvelun aikana kuin palvelun jälkeenkin ajankohtaisen talousinformaation kautta.

Digitaalinen taloushallinto vaikuttaa positiivisesti liiketoimintamalleihin sekä liiketoiminnan rakenteisiin. Taloushallinnossa digitaaliset asiantuntijapalvelut mahdollistavat korostetusti mm. asiakassuhteiden ja resurssien tarkemman suunnittelun sekä keskeisten kumppanien, jakelukanavien ja tulovirtojen tehokkaamman hyödyntämisen. (Kumar 2018, 9.) Similä (2019) haluaa korostaa hänen mielestään tärkeintä yksityiskohtaa tilitoimistojen sähköistymisessä eli palveluiden kannattavuuden paranemista sekä ajan säästön merkitystä. Esimerkkinä hän kertoo digitaalisen taloushallinnon helpottavan töiden hallintaa manuaalisten tallennustöiden automatisoinnin kautta. Metsä-Tokila (2019, 36) on Similän kanssa samoilla linjoilla kertoessaan eri työvaiheiden automatisoinnin sähköisessä taloushallinnossa vapauttavan aikaa työhön, joka on enemmän tuottavaa.

Similä (2019) haluaa painottaa nopeutumisen eri työvaiheissa antavan tilitoimistoille enemmän aikaa opastaa sekä neuvoa asiakkaitaan, joka on digitaalisissa asiantuntijapalveluissa kenties oleellisin asiantuntijapalvelu. Hän korostaa aktiivisen kommunikoinnin sekä asiakaskohtaisen analyysin ja neuvonnan nousseen esille Innolink Researchin tekemässä tutkimuksessa. Hänen mukaansa tutkimuksessa tiedusteltiin asiakkailta, mitä asiantuntijapalveluita tilitoimisto voisi toteuttaa entistä paremmin. Hän kertoo asiakkaiden vastauksissa nousseen esille sähköisen palvelun tarjonnan, tiedottamisasiat sekä sen, että asiakkaat haluaisivat tilitoimiston kertovan enemmän itse omista tarjolla olevista palveluistaan.

Asiakkaat, jotka haluavat sähköistä palvelua odottavat tilitoimistolta muutakin kuin perinteistä kirjanpitoa. Tilitoimiston asiakaslähtöisyys sekä muu aktiivisuus liittyen asiakkaan palvelemiseen ovat avainasemassa. Taloushallinnon asiantuntijapalveluiden sähköistymisen kautta tilitoimistoilla on mahdollisuus asiakassuhteen syventämiseen ja lisäarvopalveluiden tarjoamiseen. Digitaaliset asiantuntijapalvelut auttavat tehostamaan ajankäyttöä, poistamaan päällekkäisiä työvaiheita sekä jättämään aikaa asiantuntijatyölle. Kustannustehokkuus, ajantasaiset reskontrat, läpinäkyvä raportointi ja vaivattomampi yhteistyö toimijoiden välillä ovat asiantuntijapalveluiden sähköisyydestä pohjautuvia, lisäarvoa tuottavia asiantuntijapalveluita. (Siivola ym. 2015, 22.) Digitaalisuus ei voi näkyä nykyaikaisissa asiantuntijapalveluissa erillisenä liiketoiminnan osana, vaan sen täytyy olla osa yrityksen jokaista toimintoa (Metsä-Tokila 2019, 36).

### 3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksen kaava voidaan muotoilla yksinkertaiseen sekä tärkeään muotoon. Asiakaskokemuksen arvo muodostuu vähentämällä asiakaskokemukseen liittyvistä hyödyistä asiakaskokemukseen käytetyt kustannukset. (Gad 2016, 77.) Asiakaskokemus voidaan (Trustmary.com, [viitattu 17.5.2021]) mukaan jakaa toiminnan, tunteen sekä merkityksen tasoon.

Asiakaskokemuksessa toiminnan tasolla painotetaan asiakkaan tarpeita, joita mitataan yrityksen omalla toimintakyvyllä eli kapasiteetilla. Tunnetaso puolestaan määrittelee asiakkaille heidän syntyvät kokemukset sekä tunteet. Merkitystaso on asiakaskokemuksen ylin taso ja se korostuu asiantuntijayrityksen kautta asiakasyritykselle niin tarinoiden, lupauksen, henkilökohtaisuuksien kuin oivallustenkin kautta. (Trustmary.com, [viitattu 17.5.2021].)

Asiakaskokemuksen lähtökohtana voidaan pitää sitä tapahtumaa, jolloin palveluyritystä lähestytään asiakkaan toimesta ja yleinen asiakaskokemus huomioidaan. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on henkinen odotusarvo jokaiselle palvelukohtaamiselle liittyen asiakaskokemukseen. (Fischer & Vainio 2014, 165.) Ahvenainen ym. (2017, 23) vahvistavat näkemyksen, ja painottavat asiakaskokemuksen syntyvän asiakkaan odotusarvon sekä varsinaisen palvelun toteutumana suhteena.

Ahvenaisen ym. (2017, 23) mielestä asiakaskokemus voidaan jakaa erinomaiseen, keskinkertaiseen ja heikkoon kokemukseen. Heidän mukaansa heikko asiakaskokemus pohjautuu pettymykseen toteutuneesta asiakaskokemuksesta suhteessa kokemukselle asetettuun odotusarvoon. Keskinkertainen asiakaskokemus on heidän mielestään sellainen, jossa asiakas saa odotuksiaan vastaavan sekä toteutuneen asiakaskokemuksen. Erinomaisessa asiakaskokemuksessa täytyy heidän mukaansa olla jotain sellaista, että toteutunut asiakaskokemus ylittyy asiakkaan omaan odotusarvoon nähden.

Taloushallinnossa yleinen asiakaskokemus koetaan useasti yritysten välisenä asiakaskokemuksena. B2B-asiakaskokemus on merkittävästi haasteellisemmin havainnollistettava kokonaisuus kuin asiakaskokemus kuluttajien välillä. Tämä aiheutuu erityisesti siitä, että asiakaspolun sekä kosketuspisteiden määrään ja laatuun liittyvät tekijät määräytyvät B2B-liiketoiminnan projektien, prosessien, asiantuntijapalveluiden tai kokonaisratkaisujen mukaisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 87.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 87) kertovat uusintaoston olevan yksi avainasemassa oleva sekä usein tapahtuva toiminto B2B-liiketoiminnassa. He toteavat uusintaoston korostavan asiakaspolun helppoutta, yleistä vaivattomuutta sekä ylimääräisten vaiheiden poisjääntiä. Heidän mukaansa lopullisesti B2B-asiakaskokemuksen määrittää se, miten hyvin asiantuntijayritys onnistuu parantamaan asiakasyrityksen kustannustehokkuutta sekä kannattavuutta kosketuspisteiden avulla. Lopuksi he haluavat korostaa asiakassuhde tason toimenpiteitä, eli syvempiä tapahtumaketjuja B2B asiakaskokemuksen parannuksessa.

### 3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksen teoreettinen määritelmä jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä viitekehyksessä asiakaskokemuksen voidaan katsoa olevan seurausta asiakkaan oman elämän henkilökohtaisesta prosessista. Asiakaskokemusten tutkiminen tästä näkökulmasta on merkittävän haastavaa, sillä asiakaskokemus liittyy asiakkaan henkilökohtaiseen elämään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 56.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 56–57) pohtivat toisen määritelmän asiakaskokemukselle olevan manageriaalinen eli liikkeenjohdon näkökulma. Heidän mielestään tälle määritelmälle on tyypillistä tutkia niitä keinoja, joiden mukaisesti asiantuntijayritys voisi rakentaa tavoitteiden mukaisen asiakaskokemuksen asiakaspolkuja sekä kosketuspisteitä kehittämällä. Lopuksi he kuitenkin haluavat kertoa, että molempien teoreettisten määritelmien on tarkoitus korostaa sekä asiakkaan, että asiakasyrityksen välistä yhteyttä.

Ahvenainen ym. (2017, 9–10) määrittelevät asiakaskokemuksen mielikuvaksi sekä tunteeksi, jonka asiakas muodostaa kohdatessaan yrityksen edustajan, kanavan ja palvelun. He korostavat asiakaskokemuksen muodostuvan asiakkaan omasta ajattelusta ja tunteista palvelun tuottajaa kohtaan. Heidän mukaansa niin brändi kuin muutkin tunnepohjaiset seikat vaikuttavat asiakaskokemukseen suuresti.

Yhtenäiseen määritelmään em. kanssa ovat päätyneet myös Löytänä ja Korteso (2011, 11), joiden mukaan asiakaskokemus voidaan määritellä tunteiden, kohtaamisten sekä mielikuvien summana, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. He painottavat kokemuksellisuuden merkitystä asiakaskokemuksessa sekä sitä, että asiakaskokemus ei ole looginen päätös. Heidän mukaansa asiakaskokemus muodostuu ihmisten tunteiden, tulkintojen sekä jo ennalta muodostuneiden käsitysten lopputuloksena.

Kokonaisuutena asiakaskokemus määritellään aina asiakkaan kokemuksen pohjalta. Shaw (2010, 3) haluaa korostaa asiakaskokemuksen määrittelyssä tätä tosiasiaa, ja kertoo suurimman osan asiakaskokemuksesta koostuvan asiakkaan omista tunteista sekä siitä, miten asiakas itse kokee palvelutilanteen. Kokonaisuutena kaikki vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas sekä yritys ovat keskenään muodostavat, ja tätä kautta määrittelevät asiakkaan asiakaskokemuksen (Trustmary.com, [viitattu 15.5.2021]).

Asiakaskokemus voidaan määritellä myös hieman syvällisemmän ymmärryksen kautta. Gad (2016, 77) aloittaa asiakaskokemuksen tarkemman avaamisen asiakkaan sekä yrityksen välisen vuorovaikutustilanteen kautta. Hänen mukaansa asiakaskokemus havaitaan ja sitä tulkitaan ennen kaikkea asiakkaan mielialan kautta. Hän haluaa korostaa asiakaskokemuksen olevan sekoitus organisaation rationaalista suorituskykyä, aistien stimulointia sekä herätettyjä tunteita. Lopuksi hän haluaa mainita, että näitä ominaisuuksia mitataan intensiivisesti asiakkaiden odotuksiin nähden kaikissa mahdollisissa asiantuntijan sekä asiakasyrityksen välisissä yhteydenottohetkissä.

### **3.2 Asiakaskokemuksen tasot**

Asiakaskokemuksen määrittelyn jälkeen erityyppiset asiakaskokemukseen liittyvät ulkopuitteet pystytään määrittelemään arkisiin, tiedostettuihin, mieleenpainuviin, merkityksellisiin sekä transformatiivisiin kokemuksiin (Rossman & Duerden 2019, 32). Arkisiksi kokemuksiksi kuvaillaan tavallisia, toistuvia kokemuksia, mutta myös tavallisista kokemuksista voi kehkeytyä osa isompaa asiakaskokemusta (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 67). Rossman ja Duerden perustelevat väitettä sillä, että hyvin suunniteltu sekä tavallinen kokemus auttavat asiakasta välttymään negatiivisilta ajatuksilta.

Tiedostetut kokemukset ovat seurausta arkisista kokemuksista. Tiedostettu kokemus syntyy, kun jokin kosketuspiste saa asiakkaan poikkeamaan normaaleista rutiineistaan. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 68.) Rossman ja Duerden (2019, 34) haluavat painottaa, että tiedostetun asiakaskokemuksen kokeminen vaatii aina jonkinasteisen keskeytyksen verrattuna arkiseen kokemukseen. Esimerkiksi he nostavat jonkun poikkeavan toiminnan liittyen asiakaspalvelutilanteeseen.

Saarijärven ja Puustisen (2020, 68) mukaan tunteet ja emootiot muuttavat tiedostetut kokemukset mieleenpainuviksi kokemuksiksi asiakaskokemuksessa. Mieleenpainuvat

kokemukset vaativat jokaisessa palvelutilanteessa yhteyttä tunteiden sekä emotion välille (Rossman & Duerden 2019, 36). Saarijärvi ja Puustinen toteavat, että mieleenpainuva kokemus on useasti asiakkaan asiakaspolun kohokohta, esimerkiksi palvelutuotteen toimitus kotiin ja tämän avaaminen.

Merkityksellisellä asiakaskokemuksella on paljon yhteistä mieleenpainuvan asiakaskokemuksen kanssa. Merkityksellinen asiakaskokemus syntyy yhteistyössä asiakkaan sekä asiantuntijan välillä. Molempien osapuolien on oltava sekä aktiivisia että sitoutuneita synnyttääkseen asiakkaalle merkityksellisen asiakaskokemuksen. (Rossman & Duerden 2019, 37.) Merkityksellisen asiakaskokemuksen kokeminen vaatii erittäin syvällistä, asiakkaan omaa arvomaailmaa puhuttelevaa kokemusta (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69).

Transformatiiviset asiakaskokemukset ulottuvat merkityksellistä asiakaskokemusta pidemmälle. Transformatiiviset asiakaskokemukset muuttavat asiakkaan kokonaisvaltaista näkökulmaa, asennetta sekä käyttäytymistä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 69.) Yksityiskohdat tiedostetuista, mieleenpainuvista sekä merkityksellisistä asiakaskokemuksista muodostavat asiakkaalle transformatiivisen asiakaskokemuksen. Transformatiivisen asiakaskokemuksen kokeminen vaatii aina ennennäkemättömän merkittävää muutosta normaaliin asiakaskokemustilanteeseen. (Rossman & Duerden 2019, 38–39.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 70) kertovat asiakaskokemuksen tasojen rakentuvan ulkopuitteiden määrittelyn jälkeen progressiivisesti kolmella tasolla. Heidän mukaansa nämä tasot ovat staattinen, dynaaminen sekä asiakassuhdetaso. Staattista asiakaskokemusta he toteavat tarkkailtavan itsenäisenä sekä yksittäisenä tapahtumana, jonka aikana yritys keskittyy ainoastaan yhden asiakaspolun asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Dynaaminen asiakaskokemuksen taso ulottuu staattista asiakaskokemusta syvemmälle. Dynaaminen asiakaskokemus muodostuu Saarijärven ja Puustisen (2020, 70) mukaan asiakkaan aiemmista kokemuksista palveluntarjoajaa kohtaan. Käytännössä tämä tarkoittaa heidän mielestään palveluntarjoajan sekä asiakkaan välisen vuorovaikutuksen aikaisemman kokemuksen huomiointia tulevassa palvelutilanteessa.

Viimeinen asiakaskokemuksen taso on asiakassuhdetaso. Asiakassuhdetason näkökulman rakentuminen korostaa yksittäisen asiakaskokemuksen ulkopuolella yrityksen mahdollisuutta tunnistaa eri kosketuspisteiden rakennusvaiheet. Asiakassuhdetasolla on tarkoitus kehittää

asiakassuhdetta pidemmällä aikavälillä, eikä johdatella asiakasta seuraavaan oston. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 71.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja asiakaspolku

Asiakaskokemus muodostuu kokonaisvaltaisesti kolmesta kokonaisuudesta; fyysisestä kohtaamisesta, digitaalisesta kohtaamisesta sekä tiedostamattomasta kohtaamisesta (Ahvenainen ym. 2017, 32–34). Ahvenaisen ym. mukaan edellä mainittujen kokonaisuuksien myötä asiakkaalle syntyy pitkäaikainen sekä todellinen tunnekokemus asiantuntijayritystä kohtaan. Fyysinen asiakaskokemus tarkoittaa heidän mielestään sitä, että yrityksen toimihenkilö ja asiakas kohtaavat kasvokkain.

Tiedostamaton kokonaisuus on kolmesta kokonaisuudesta laajin määriteltävä. Tiedostamaton tunnekokemus koostuu olettamusten, näkemysten sekä mielikuvien vaikutuksesta oman kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntyyn. Tiedostamattoman tunnekokemuksen kokonaismielikuvan syntymiseen vaikuttavat useat yksittäiset asiat kuten ensituntuma, mainonta, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta, arvostelut sekä asiointihistoria. (Ahvenainen ym. 2017, 32–34.) Digitaalista asiakaskokemusta käsitellään omassa kappaleessaan myöhemmin.

Asiakaskokemus muodostuu aina näistä kolmesta kokonaisuudesta, mutta painoarvot kohtaamisten kesken vaihtelevat suuresti. Jo yhden kokonaisuuden onnistuminen asiakaskokemuksessa saattaa hyödyttää muita kokonaisuuksia merkittäväällä tavalla. Yhden kokonaisuuden ansiosta asiakkaalle muodostuu positiivisen tai negatiivinen asiakaskokemus, riippuen muista kokonaisuuksista sekä palvelun kokonaisvaltaisesta onnistumisesta. (Ahvenainen ym. 2017, 32–34.)

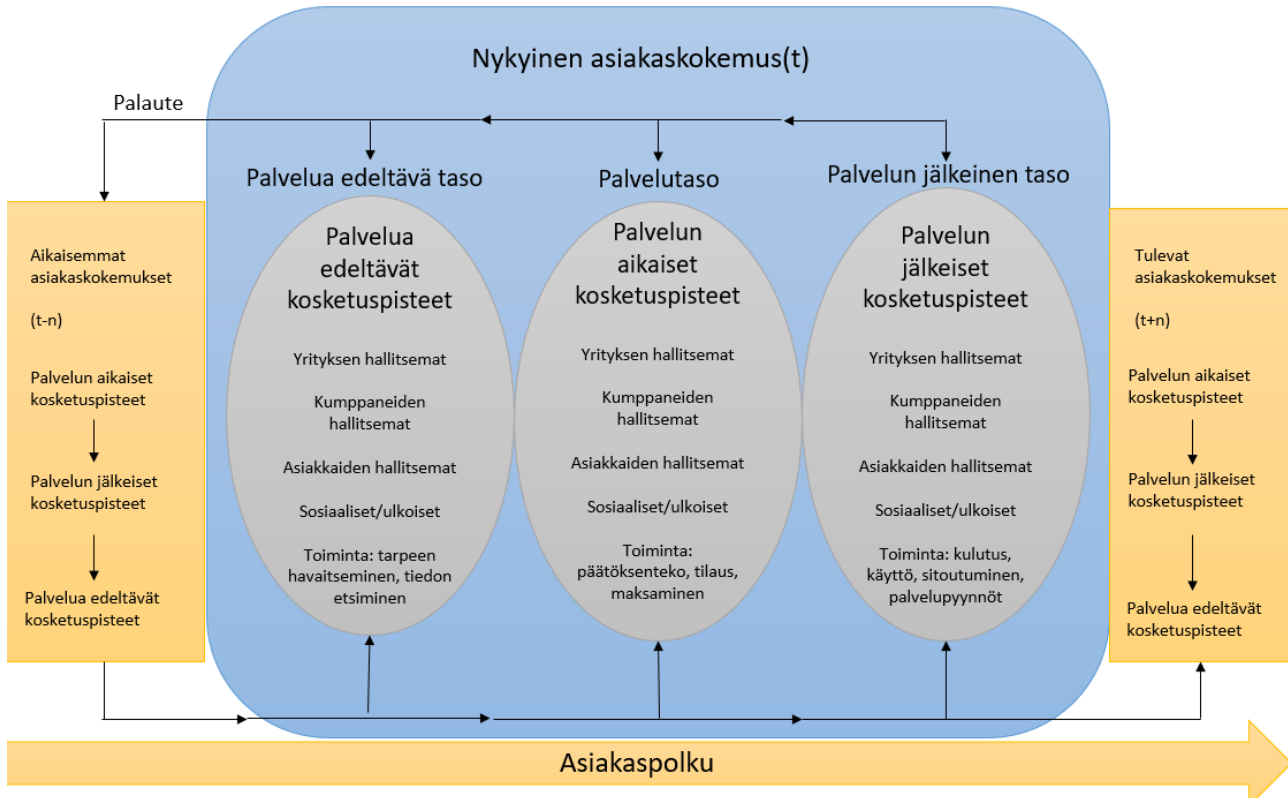
Asiakaskokemuksen vaiheisiin sisältyy muutamia erilaisia määritelmiä. Asiakaskokemuksen vaiheet voidaan yleisesti ottaen erotella kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on ennakkokokemus, joka sisältää asiantuntijapalveluihin tutustumisen, tiedonhankinnan, eri vaihtoehtojen puntaroimisen sekä mahdollisen ensikontaktin yritykseen. Tämän jälkeen asiakaskokemuksen prosessi sisältää ydinkokemuksen, eli itse palvelu- sekä ostotapahtuman. Kokonaisuuden kannalta ydinkokemus on ratkaisevin tekijä liittyen asiakaskokemuksen prosesseihin sekä asiakaskokemuksen arviointiin. Jälkikokemuksessa asiakaskokemus pohjautuu ydinpalvelun jälkeiseen palveluun eli palvelun arviointiin, vuorovaikutuksiin toisten

asiakkaiden sekä itse palveluntarjoajan kanssa sekä asiakaspalautteisiin ja mahdollisiin reklamaatioihin. (Trustmary.com, [viitattu 17.7.2021].)

Komulainen (2018, 59) haluaa puolestaan korostaa, että palvelupolku asiakaskokemuksessa sisältää neljä vaihetta ja alkaa aina asiakkaan tarpeen tiedostamisella. Hänen mukaansa vasta tarpeen tiedostamisen jälkeen asiakas pystyy siirtymään tiedonhankinnan vaiheeseen, joka sisältää mahdolliset suositukset sekä vuorovaikutustilanteet ostettavasta palvelusta. Hän paljastaa tiedonhankinnan jälkeen asiakkaan siirtyvän ydintapahtumaan eli ostotapahtumaan ja itse palvelun valintaan. Viimeinen eli neljäs vaihe on myös Komulaisen mukaan jälkitapahtuma eli itse palvelun ostosta pohjautuva tapahtuma. Lopuksi hän haluaa painottaa, että identtisiä asiakaskokemukseen liittyviä vaiheita ei ole olemassa. Väitettä hän perustelee sillä, että asiakaskokemuksen vaiheet eivät ole ikinä suoraviivaisia.

Edellisten määritelmien lisäksi asiakaskokemuksen vaiheisiin sisältyvää asiakaspolkua voidaan havainnollistaa myös hieman syvemmän ymmärryksen, eli käytännöllisen ostopolun kautta. Engelvuori (2019, 13) määrittelee tutkimuksessaan asiakkaan ostoprosessin eli asiakaspolun samalla tavalla palvelua edeltäviin toimiin, itse palveluun sekä palvelun jälkeisiin tehtäviin. Rosenbaum (2017) kuitenkin painottaa, että asiakaspolkua on helpompi havainnollistaa sekä seurata ja mitata, kun asiakkaan asiakaspolkua kuvataan aikajanan mukaisesti. Hän haluaa myös korostaa, että asiakaspolulla on tarkoitus kuvata kaikki ne kosketuspisteet, jotka sisältyvät yrityksen sekä asiakkaan välille itse ostoprosessin aikana.

Ennen varsinaista palvelutapahtumaa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet organisaation sekä asiakkaan välillä tapahtuvat palvelua edeltävässä vaiheessa. Asiakkaan kannalta tämä tarkoittaa tiedon etsimistä, ostopäätöksen harkintaa sekä havainnointia. Itse palvelun aikainen tapahtuma sisältää asiakaskokemukseen liittyvät ydintapahtumat, kuten ostopäätöksenteon, palvelun tilaamisen sekä maksamisen. Palvelun jälkeinen vaihe sisältää asiakkaan kannalta palveluun liittyvän kulutuksen sekä käytön ja mahdolliset sitoutumiset sekä palvelupyynnöt. Viimeinen vaihe sisältää myös ostoprosessin jälkeiset vuorovaikutustilanteet asiakkaan sekä yrityksen välillä. Asiantuntijapalvelutilanteeseen liittyviä palvelutasojen vaiheita voidaan havainnollistaa seuraavan kaavion kautta. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaspolulla (Lemon & Verhoef 2016, 77).

Asiakkaan asiakaspolun jälkeen on syytä määritellä ja avata tarkemmin asiakaspolun rakentavat yksityiskohdat. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 73) toteavat asiakaskokemuksen rakentuvan ennen ostoa, oston aikana sekä ostamisen jälkeen tapahtuvissa, erilaisissa kosketuspisteissä. Kosketuspisteillä he tarkoittavat asiakkaan ja yrityksen välisiä vuorovaikutustilanteita. Kosketuspisteet voidaan jaotella neljään kokonaisuuteen. Yrityksen omistamiin kosketuspisteisiin, liikekumppanien hallitsemiin kosketuspisteisiin, asiakkaiden hallitsemiin kosketuspisteisiin sekä sosiaalisiin ja ulkoisiin kosketuspisteisiin. (Lemon & Verhoef 2016, 85.)

### 3.3.1 Yrityksen omistamat kosketuspisteet

Yrityksen hallitsemia kosketuspisteitä ovat ne asiakaspolun aikana tapahtuvat kosketuspisteet, joita yritys voi johtaa sekä suunnitella itse (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74). Lemon ja Verhoef (2016, 76–77) korostavat yrityksen omistaviin kosketuspisteisiin luettavan kaikki ne sosiaaliset kanssakäymiset asiakkaan kanssa, joita yritys itse voi hallita täysin, ja jotka se on itse aikaansaanut. Esimerkkeiksi yrityksen omasta kosketuspisteestä he nostavat yrityksen omistaman tai ostaman median, ominaisuudet tuotteissa sekä mahdolliset kanta-asiakasohjelmat.

Tilitoimistoissa yrityksen omistamat kosketuspisteet liittyvät brändin kosketuspisteisiin. Tilitoimistoilla verkkosivut, toimitilat, myyntipalaverit sekä asiakaspalvelutilanteet ovat konkreettisesti ymmärrettäviä, yrityksen omistamia kosketuspisteitä. Asiakasymmärryksen syvällinen hahmottaminen auttaa brändin vahvistamisessa sekä kehittämään yrityksen johtoa havainnollistaessa kosketuspisteiden kehityskohteita. (Orava, 2017.)

### **3.3.2 Liikekumppanien kosketuspisteet**

Liikekumppanien omat kosketuspisteet ovat huomattavasti moniulotteisempia kuin yrityksen hallitsemat kosketuspisteet. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 74) määrittelevät asiakaspulun aikana tapahtuneita kosketuspisteitä, joita on mahdollista sekä suunnitella että johtaa kumppanin toteuttamiksi kosketuspisteiksi. Esimerkkeinä kumppaniyritysten kosketuspisteiksi he mainitsevat yritykset, jotka ovat keskittyneet markkinointiin, logistiikkaan tai ulkoistettuun asiakaspalveluun.

Lemon ja Verhoef (2016, 77) toteavat, että asiakaskokemuksen kannalta on haastava määritellä, mitkä kosketuspisteet ovat kumppaniyritysten ja mitkä oman yrityksen hallitseamia. He haluavat korostaa erityisesti sitä, että konkreettinen liikekumppanien kosketuspisteiden vaikutus asiakkaan omaan, suoraan asiakaskokemukseen on epäselvä. Taloushallinnossa he mainitsevat esimerkkinä liikekumppanin hallitsemaksi kosketuspisteeksi nykyaikaisen ohjelmiston, jonka käyttökokemukseen sekä asiakas, että yrityksen omat työntekijät pystyvät vaikuttamaan.

### **3.3.3 Asiakkaan omistamat kosketuspisteet**

Seuraava kosketuspiste asiakaskokemuksessa on asiakkaan itse omistama kosketuspiste. Asiakkaan omistamiksi kosketuspisteiksi luetaan ne toiminnot, jotka ovat osa asiakkaan yleistä asiakaskokemusta, mutta joihin kumppanit eivät pysty vaikuttamaan (Lemon & Verhoef 2016, 78). Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat sellaisia kosketuspisteitä, jotka tapahtuvat asiakaskokemuksen aikana, mutta joita kukaan muu ei pysty hallitsemaan (Saarijärvi & Puustinen 2020, 74).

Talouteen liittyen Lemon ja Verhoef (2016, 78) kertovat esimerkiksi oston aikana tapahtuvan maksutavan valinnan asiakkaan omistamaksi kosketuspisteeksi. He paljastavat asiakkaiden

omistamien kosketuspisteiden olevan ratkaisevassa asemassa asiakaskokemuksen kannalta erityisesti palvelun oston jälkeisessä vaiheessa. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että asiakas saattaa käyttää palvelua yllättävällä sekä odottamattomalla tavalla

### **3.3.4 Ulkoiset sekä sosiaaliset kosketuspisteet**

Saarijärvi ja Puustinen (2020, 74) kertovat, että asiakkaan omistamissa kosketuspisteissä toisilla asiakkailta on tärkeä rooli. Sosiaalisten sekä ulkoisten kosketuspisteiden on tarkoitus hahmottaa muiden kosketuspisteiden tärkeät roolit asiakaskokemuksessa. Ulkoiset kosketuspisteet ympäröivät asiakasta läpi asiakaskokemusprosessin, ja ne käsittävät toisten asiakkaiden lisäksi ympäristön, riippumattomat tietolähteet sekä vertaisvaikutukset. (Lemon & Verhoef 2016.)

Itse ostoprosessi tai välitön palvelutilanne ovat otollisimpia ajankohtia muiden asiakkaiden vaikutukselle toisen asiakkaan asiakaskokemuksessa. Asiakas voi kuitenkin altistua vertaisvaikutukselle asiakaskokemuspolkunsa kaikissa vaiheissa erilaisten vaikutteiden kautta. Kaikki ulkoiset kosketuspisteet saattavat vaikuttaa asiakkaan asiakaskokemusprosessiin. (Lemon & Verhoef 2016, 78.)

Lemon ja Verhoef (2016, 78) toteavat sosiaalisten kosketuspisteiden kuten tarkastelusivustojen, kolmansien osapuolten tietolähteiden sekä muun sosiaalisen median vaikuttavan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. He painottavat sosiaalisen median lähteiden olevan ainoastaan välillä riippumattomia sekä vaikuttavan asiakkaaseen joko satunnaisesti tai tietoisesti. Lopuksi he haluavat korostaa sitä, että sosiaalisen median vaikutusta itse asiakkaan omaan asiakaskokemukseen ei ole onnistuttu tunnistamaan, vaikka sosiaalisen median vaikutteita asiakkaan omaan ostokäyttäytymiseen on tutkittu runsaasti.

## **3.4 Digitaalinen asiakaskokemus**

Digitaalinen asiakaskohtaaminen ja tätä kautta asiakaskokemus erottuu aiemmin avatuista fyysisestä sekä tiedostamattomasta kohtaamisesta huomattavasti. Ahvenainen ym. (2017, 34) kertovat digitaalisessa kohtaamisessa asiakkaan etsivän itse tietoa mahdollisista erilaisista vaihtoehdoista ja ratkaisevan tätä kautta mahdollisuuksien mukaisesti omia ongelmiaan.

Digitaalinen kohtaaminen saattaa myös heidän mukaansa sisältää sosiaalisessa mediassa tapahtuvan asiakaskohtaamisen.

Digitaalinen asiakaskokemus eroaa tavallisesta asiakaskokemuksesta myös muilla tavoilla. Komulaisen (2018, 57) mukaan perinteinen asiakaskokemus verrattuna digitaaliseen asiakaskokemukseen muodostuu polusta, tuokioista sekä kontaktipisteistä. Hämäläinen ym. (2016, 121) ovat samoilla linjoilla, ja haluavat korostaa perinteisen asiakaskokemukseen liittyviä sekä välittömiä että välillisiä kohtauksia ja näiden merkitystä verrattuna digitaaliseen asiakaskokemukseen.

Ilmarisen ja Koskelan (2017, 55–56) mukaan suurimpana eroavaisuutena digitaalisen sekä perinteisen asiakaskokemuksen välillä on se, että perinteinen asiakaskokemus perustuu normaaliin vuorovaikutustilanteeseen, mutta digitaalinen asiakaskokemus itsepalveluun. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa asiantuntijaa ei heidän mielestään tarvita palveluiden tutkimiseen sekä vertailuun. Konkreettinen esimerkki digitaalisesta asiakaskokemustilanteesta on yrityksen kotisivuilla sijaitseva chat-ikkuna, jonka kautta asiakas pystyy suorittamaan ajanvarauksen (Gerdt & Eskelinen 2018, 28).

Digitaalinen asiakaskokemus muodostuu aina ainoastaan siitä ympäristöstä, jonka palveluntarjoaja luo digitaalisille asiantuntijapalveluille (Havumäki & Jaranka 2014, 105). Gerdt ja Eskelinen (2018, 28) kertovat digitaalisessa asiakaskokemuksessa virtuaalisten asiakaspalvelijoiden sekä erilaisten keskustelutoimintojen vastaavan asiakkaiden vaatimaa palvelutasoa. Tilitoimistoissa digitaalisen asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat sähköinen taloushallinnon ohjelmisto sekä kokonaisvaltainen, digitaalinen taloushallinnon palvelu (Helanto ym. 2013, 53).

Digitaalisen asiakaskokemuksen palvelupolkuun liittyvät samat perusteet kuin jo aiemmin avattuun perinteiseen asiakaspolun määrittelyyn. Ensimmäinen vaihe digitaalisen asiakaskokemuksen palvelupolussa on tarpeen tiedostaminen sekä ennakkokokemukset, jotka sisältävät tiedonkeruun sekä muun mahdollisen ensikosketuksen yritykseen. Seuraava vaihe on vaihtoehtojen vertailu, josta seuraa ydintapahtuma eli itse ostotilanne. Viimeiset vaiheet digitaalisen asiakaskokemuksen palvelupolulla ovat jälkikokemukset eli oston jälkeiset käyttäytymiset. (Bergström & Leppänen 2015, 122–125.)

Komulainen (2018, 57) haluaa painottaa digitaalisessa asiakaskokemuksessa ohjelmistojen käyttäjäkokemuksen merkitystä. Hän vahvistaa Bergströmin ja Leppäsen väittämää, jonka mukaan digitaalisessa asiakaskokemuksessa pätevät samat perusteet kuin perinteisessä asiakaskokemuksessa. Lopussa hän haluaa kuitenkin korostaa erityisesti läsnäolon muuttunutta merkitystä digitaalisen kanavan palvelutilanteessa.

Digitaaliseen asiakaskokemukseen vaikuttavat kokonaisuutena neljä tekijää, jotka ovat itse tuote, tuotteen hinta, jakelu sekä viestintä (Isokangas & Vassinen 2010, 20–24). Isokangas ja Vassinen (2010, 20) toteavat tuotteiden sekä asiantuntijapalveluiden ominaisuuksien olevan samankaltaisia ja vaikuttavan näin vähäisesti digitaaliseen asiakaskokemukseen. Heidän mielestään internet on siirtänyt käyttökokoja verkkoon entistä enemmän muuttuvan dynamiikan kautta.

Hinnoittelun merkitys on korostunut merkittävästi yleisen digitaalisuuden sekä internetin ansiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että hinnoittelun vaikutus on muuttunut digitaalisessa asiakaskokemuksessa ilmaisten mainosten sekä suppeampien asiantuntijapalvelutuotteiden kautta. Internetissä myös hintavertailu on digitaalisessa palveluympäristössä helpompaa. Jakelun osalta digitaalisuus näkyy perinteisen varaston häviämisenä. (Isokangas & Vassinen 2010, 21–22.)

Jakeluun sekä viestintään liittyviä yksityiskohtia ei myöskään kannata väheksyä. Verkkokaupat vaikuttavat asiakkaan digitaaliseen asiakaskokemukseen laajan valikoiman, ostamisen helppouden sekä mahdollisten muiden vapauksien kautta. Digitaalinen palveluympäristö on aiheuttanut hinnan sekä jakelun merkityksen alentumisen, mutta viestinnän ja markkinoinnin merkityksen korostamisen. (Isokangas & Vassinen 2010, 21–22.)

Filenius (2015, 58) määrittelee digitaalisen asiakaskokemuksen olevan valloillaan sillä hetkellä, kun palvelu on tuotettu digitaalisesti ja asiakas käyttää, hyödyntää tai muotoilee palvelua omalla laitteellaan. Onnistunut, digitaalinen asiakaskokemus pohjautuu hänen mukaansa asiakastarpeen ymmärtämisestä, eri toimintojen toimivuudesta sekä palvelun käytettävyydestä asiakkaan kannalta. Digitaalinen asiakaskokemus voidaan kokonaisuutena tiivistää digitaalisten käyttöliittymien kautta muodostuviin kokemuksiin (Borowski 2015).

Digitaalisessa asiakaskokemuksessa Filenius (2015, 58) haluaa kiinnittää erityistä huomiota digitaalisten asiakaskokemuksen saavutettavuuteen sekä transaktioihin. Saavutettavuus

pohjautuu hänen mukaansa siihen, että digitaalisissa kanavissa palvelut ovat jatkuvasti tarjolla sekä saatavilla ja mahdolliset tietoliikenneyhteydet ovat huomioituna. Transaktioiden eli palvelun oston järjestelyssä huomio on hänen mielestään syytä kiinnittää ostoprosessin suunnitteluun, jotta koko prosessi olisi mahdollisimman sujuva asiakkaan digitaalisen asiakaskokemuksen kannalta.

### **3.5 Asiakkaan kokema arvo**

Asiakkaan kokemassa arvossa palveluarvo perustuu asiakkaan kulttuuriin, elämäntyyliin sekä sosiaaliseen verkostoon. Kulttuurisessa merkityksessä eri elämänvaiheissa opitut säännöt, arvot, asenteet sekä normit vaikuttavat ihmisten tapaan elää ja tätä kautta omaan arvon kokemiseen. Elämäntyyli sivuaa kulttuurillista kokemusta palvelusta koettuun arvoon, mutta se sisältää myös oman elämän ulkopuolisia arvoja. Elämäntyyliin liittyvät arvostukset voivat yhdistyä sosiaaliseen ympäristöön, työelämään tai vapaa-aikaan. (Puustinen 2013, 75–78.)

Salonen ja Toikkanen (2015, 102–103) painottavat, että arvo itsessään on aina subjektiivinen kokemus ja todellista arvoa ennalta määrätylee asiantuntijapalvelulle ei ole olemassa. He korostavat, että asiakkaan kokemassa arvossa ainoastaan sillä, miten arvokkaaksi asiakas itse kokee palvelun, on merkitystä. Lopuksi he pohtivat, että asiakkaan kokemalla arvolla on useita erilaisia ulottuvuuksia sekä mahdollisia ristiriitoja. He mainitsevat yhdeksi esimerkiksi asiakasuskollisuuden; asiakas saattaa olla tyytyväinen yrityksensä asiantuntijapalvelun tuottamaan arvoon, mutta kaipaa kilpailevan yrityksen tuottamaa tiettyä ominaisuutta.

Grönroos (2015, 192) määrittelee asiakkaan arvon ymmärtämisessä lähtökohdan olevan ne arvot, jotka asiakkaat kokevat itse sisäisissä prosesseissaan. Hänen mukaansa myös ne vuorovaikutustilanteet asiantuntijayrityksen kanssa, joissa palvelua käytetään tai kulutetaan kuuluvat asiakkaan arvon peruslähtökohtiin. Grönroos korostaa erityisesti sitä, että arvo sisältyy ainoastaan asiakkaille valmiiksi tehtyihin asiantuntijapalveluihin, eli asiakkaan kokema arvo ei ole olemassa ennen kuin asiakas ottaa asiantuntijapalvelun käyttöönsä. Väitettä tukee Ylikosken ja Järvisen (2011, 26) toteamus, jonka mukaan asiakas kokee arvon vasta palvelun käytön myötä. He perustelevat kirjoittamansa sillä, että asiakas pystyy vasta palvelun käytön hetkellä vertailemaan palveluun käytettyjä hyötyjä sekä kustannuksia.

Asiakkaan kokema arvo sisältää neljä erillistä kokonaisuutta, jotka ovat taloudellinen-, toiminnallinen-, emotionaalinen-, sekä symbolinen arvo (Keronen & Tanni 2017, 35). Puustinen

(2013, 91) kertoo taloudellisen arvon olevan lähes kokonaan objektiivinen arvo, jossa asiakas suhteuttaa tietyn rahamäärän kilpailevien yritysten vastaaville palveluille. Keronen ja Tanni (2017, 35) vahvistavat tätä näkökulmaa asiakkaan kannalta, kertomalla taloudellisen arvon olevan rahallista hyötyä kuten säästöä tai uuden rahavirran luomista.

Toiminnallinen arvo kuvaa sitä, miten helposti sekä vaivattomasti talouspalvelun palveluvaihe kulkee. Toiminnallisessa arvossa asiakas tuo vaihdantatilanteeseen rahan sijasta omia prosessejaan sekä mahdollisia muita resurssejaan. (Puustinen 2013, 93.) Toiminnallinen arvo käsittää myös sen, että palvelujen sisältöjen kuluttaminen sekä vaihtoehtojen vertailu yritetään tehdä mahdollisimman helpoksi (Keronen & Tanni 2017, 35).

Emotionaalinen sekä symbolinen arvo ovat subjektiivisia kokemuksia sekä arvontuottajia. Keronen ja Tanni (2017, 35) paljastavat emotionaalisen arvon tuottavan mielihyvää asiakkaalle elämyksellisen sekä inspiroivan sisällön avulla. Puustisen (2013, 96) mukaan emotionaalinen arvo näyttäytyy asiakkaan kannalta talouspalveluissa silloin, kun palvelu tuottaa jännitystä, hauskuutta, nautintoa, positiivisia tunteita sekä elämyksiä. Symbolinen arvo liittyy asiakkaan omiin merkityksiin liittyen finanssipalveluihin (Puustinen 2013, 99). Symbolisessa arvossa Puustinen kertoo asiakkaalle asiantuntijayrityksen toimesta tuotettujen merkitysten kuten eettisyyden, ympäristöystävällisyyden sekä statuksen olevan keskipisteenä.

Asiakkaan oman arvon ymmärryksen kannalta kokonaisuuksien määrittely on välttämätöntä. Asiakasarvon neljää teemaa voidaan käyttää myös välineenä ymmärtämään niitä asioita, miksi asiakas jatkaa asiakasyrityksen asiakkaana, tai miksi asiakas ostaa yritykseltä jonkun tietyn asiantuntijapalvelun. (Keronen & Tanni 2017, 35.) Ylikoski ja Järvinen (2011, 24) painottavat, että asiakkaan kannalta taloushallintoalalla tärkeintä on valita sellainen arvoyhdistelmä, joka tuottaa itselle eniten arvoa.

Asiakkaan kokemaa, koko palvelusuhteen arvoa sekä tämän koostumista ja tulkintaa voidaan Grönroosin (2015, 193) mukaan mitata erilaisten yhtälöiden avulla. Ensimmäinen yhtälö kuvaa hänen mukaansa sitä, että asiakkaan kokema arvo koostuu niin yksittäisistä tapahtumista, palvelutapaamisista kuin koko suhteeseen vaikuttavista kokemuksista. Hän korostaa ensimmäisessä yhtälössä olevan luonnostaan arvoa tuottavia tekijöitä. Lopuksi hän painottaa suhteen hyödyttävän asiakasta erilaisten sidosten luonnin sekä luottamuksen kehittymisen kautta.

Toinen yhtälö noudattaa ensimmäisen kanssa samaa linjaa, ja auttaa oivaltamaan arvon hahmottamista asiakkaan näkökulmasta. Toisessa yhtälössä asiakkaan kokonaislaadun koostumista mitataan sekä vaihdannan arvoon että suhteen arvoon liittyen. Tämä tarkoittaa itse tapahtuman hyötyjen sekä uhrausten muodostavan ydinratkaisun, eli vaihdannasta muodostuvan arvon. Suhteeseen liittyvässä arvon mittaamisessa tapahtuman tilalle asetetaan itse suhde. (Grönroos 2015, 194.)

Grönroos (2015, 194) painottaa kolmannen yhtälön asiakkaan arvon mittaamisessa olevan erilainen verrattuna aiempiin yhtälöihin. Hän kertoo, että kolmannessa yhtälössä asiakkaan hyödyt jaotellaan sekä lisäpalveluihin että ydinratkaisuihin. Ydinratkaisut eli itse tapahtumat koetaan hänen mukaansa episodin tasolla, ja ydintapahtuma vaikuttaa asiakkaan kokemiseen erityisesti teknisen laadun kautta. Lisäpalveluista saatu kokemus esittyy asiakkaille Grönroosin mukaan toiminnallisena laaduna, eli miten asiantuntijapalvelun toimitus tai muu huomiointi onnistuvat.

Neljännän yhtälön lopputulema keskittyy sekä koostuu lisäpalveluiden sekä ydinratkaisujen sijaan lisä- ja ydinarvoon. Ydinarvossa ydinratkaisujen hyötyjä verrataan ratkaisusta maksettuun hintaan ja lisäarvossa suhdekustannuksia vertaillaan lisäpalveluista saavutettuihin hyötyihin. Positiivista lisäarvoa asiakkaan omille kokemuksille tuottavat nopeat toimitukset, asiakaspalveluhenkisyys sekä sujuva kokonaispalvelu. Negatiivista lisäarvoa asiakkaat kokevat monimutkaisten järjestelmien, haastavan tekniikan, ammattitaidottoman työyhteisön, virheellisten laskujen, viivyttelyn sekä dokumentointien monimutkaisuuden kautta. (Grönroos 2015, 195.)

Viidennessä asiakkaan oman suhteen arvon kokemisessa Grönroosin (2015, 193) mukaan verrataan pitkän aikavälin vaikutusta tuottoihin suhteessa hintaan sekä mahdollisiin muihin suhdekustannuksiin. Grönroos korostaa (2015, 195), että viides yhtälö on kolmannen ratkaisun lopputuleman kanssa samanlainen, sillä kokonaisvalikoima sisältävää sekä ydinratkaisut että lisäpalvelut. Myös viidennessä arvoa mittaavassa tapahtumassa asiakas jakaa pitkän aikavälin tuotot pitkän aikavälin uhrauksilla.

Yrityksen kannalta näiden yhtälöiden avulla pystytään havaitsemaan sekä lisäämään asiakkaille lisäarvoa tuottavia tekijöitä (Grönroos 2015, 193). Ylikoski ja Järvinen (2011, 42) kertovat talousalalla asiantuntijayrityksen pyrkivän vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon asiantuntijapalvelun käytön aikana. He korostavat, että asiakkaan kokema

arvo perustuu aina järjestelmälliseen ajattelutapaan sekä asiantuntijapalvelusta saadun hyödyn sekä kustannusten vertailuun. Heidän mukaansa asiantuntijayritys voi vaikuttaa asiakkaan arvon kokemiseen sekä asiakastyytyvyyteen erityisesti asenteiden sekä oman toimintansa kautta.

Ilmarinen ja Koskela (2017, 178–179) kertovat digitaalisuuden muuttaneen asiakkaiden kokemaa omaa arvoa. Heidän mukaansa ennen digitalisaatiota asiakkaat ovat olleet yritykselle viestinnän, palveluiden ostamisen sekä käyttämisen ja maksatuksen kohteena olevia asioita eli objekteja. He korostavat digitalisaation laajentaneen asiakkaiden oman arvon kehittymistä sekä asiantuntijapalvelusuhdetta subjektiiviseen suuntaan erityisesti kokemusten jakamisen, arviointien kirjoittamisen sekä osallistavan sisällöntuottamisen kautta.

Digitalisaation kehitys mahdollistaa asiakkaan kokeman arvon muotoutumisen monipuolisemman tiedonsaannin, asiakasyhteisöjen sekä joukkoistamisen kautta. Kaikki digitaalisuuteen liittyvät asiat palvelutilanteessa vaikuttavat asiakkaan itse kokemaan palvelun arvoon. Digitalisaation aikana tärkein yksittäinen tekijä liittyen asiakkaan itse kokemaan arvoon on kuitenkin asiakkaan oma osallistaminen. (Ilmarinen & Koskela 2017, 178–179.)

### **3.6 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja tutkiminen**

Ennen varsinaista tutkimusta on syytä perehtyä hieman tarkemmin niihin kokonaisuuksiin, joiden avulla asiakaskokemusta mitataan sekä tutkitaan. Mittaamisen ja tutkimisen avulla asiakaskokemuksessa pystytään havainnollistamaan ne kehityskohteet, jotka ovat valideja. Asiakaskokemusta mitattaessa on välttämätöntä seurata sekä asiakkaiden kokemuksia että johtamisen tilaa asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksen mittaamisessa kysymykset täytyy suunnitella sekä mietinnän että toteutuksen tasolla asiakkaan näkökulma huomioiden. Tutkimuksen mittaamisessa tärkeimmät yksityiskohdat ovat tutkimuksen relevanttius sekä tutkimuksen hyödynnettävyys yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. (Löytänä & Korteso 2011, 207.)

Löytänä ja Korteso (2011, 207) haluavat korostaa asiakaskokemuksen mittaamisessa myös palautteeseen liittyvää reagoinnin merkitystä. Heidän mukaansa palautetta ei ole kannattavaa kerätä, mikäli tuloksiin ei aiota reagoida. He kertovat myös yksinkertaisten mittarien olevan useasti parhaita tutkimuksen mittaamiseen, sillä kumpaakaan osapuolta hyödyttävä informaatio ei lisäännä monimutkaisilla kysymyksillä.

Asiakaskokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen sisältyy muutamia merkittäviä yksityiskohtia. Löytänä ja Kortesus (2011, 189) kertovat erityisesti asiakkaan spontaanilla eli oma-aloitteisella palautteella olevan suuri merkitys kehitettäessä asiakaskokemusta. Oma-aloitteinen, halutulla tavalla ajasta sekä paikasta riippumatta annettu palaute on heidän mielestään kiitettävästi informaatiota sisältävä tutkimuskeino.

Spontaani mittaaminen ja tähän pohjautuva palaute auttavat asiantuntijayritystä kehittämään omaa toimintaansa. Yksi ominaispiirre passiiviselle palautteelle (spontaani palaute) on se, että passiivinen palaute korostaa vastausten ääripäitä. Ääripäiden korostus aiheuttaa kuitenkin sen, että johtopäätöksiä voidaan tehdä ainoastaan tiettyyn pisteeseen asti. (Löytänä & Kortesus 2011, 189–190.)

Asiakaskokemuksen yleinen tutkiminen ja tätä kautta pinnalle nouseva kehittäminen tapahtuvat aina jonkinasteisten mittareiden avulla. Kyselytutkimuksessa mittaaminen toteutetaan sekä kysymyksillä että väitteillä. Konkreettinen mittaaminen tapahtuu kyselylomakkeella, joka koostuu niin vastausvaihtoehdoista kuin yksittäisistä kysymyksistä. Kyselytutkimuksen mittaamisessa haasteet liittyvät kysymysten oleellisuuteen sekä monimutkaisuuteen. (Vehkalahti 2019, 17.) Tarkempaa

### 3.6.1 Asiakaskokemuksen kehittämiskohteet

**Asiakaslähtöisyys.** Asiakaslähtöisyys pohjautuu asiakkaan oletuksesta olla tärkeä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan osallistumista, kokemaa sekä huomiointia palvelun toteuttamishetken jokaisessa mahdollisessa vaiheessa. (THL.fi [Viitattu 22.6.2021].) Digitaalisessa taloushallinnossa erityisen tärkeät neuvontapalvelut ja näiden palvelujen toteuttaminen vaativat tilitoimistoilta asiakaslähtöisyyttä sekä tämän kehittämistä tuotantolähtöisyyden sijaan (Haapio 2021, 24). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 20) tiivistävät asiakaslähtöisyyteen tulevan konkretiaa sekä kehittymismahdollisuuksia asiakaskokemuksen kautta.

Palveluntarjoaja unohtaa usein palautteen keräämisen merkityksen liittyen asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Asiantuntijapalvelu voi olla asiakaskeskeistä ilman palautetta, mutta tällöin palvelua toteutetaan asiantuntijayrityksen ehdoilla eikä asiakkaan tyytyväisyys näin ollen ohjaa palvelun toimitusta tai suunnittelua. Palaute ohjaa

asiakslähtöistä asiantuntijapalvelukehitystä, ja käyttäjä- sekä asiakaskokemuksen parantaminen on palautteen keskeisin tavoite. (Apunen 2020, 82.)

**Ongelmien ratkaiseminen.** Ongelmien ratkaiseminen pohjautuu Apusen (2020, 83) mukaan yrityksen sisäiseen näkökulmaan. Useat asiantuntijayritykset suunnittelevat hänen mielestään tuotettavat asiantuntijapalvelunsa ainoastaan sen ympärille mitä jo osaavat. Hän toteaa tämän johtavan tehokkaaseen asiantuntijapalveluun, jota asiakas ei välttämättä tarvitse.

Asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen tilitoimistossa pohjautuu liiketoiminnalliseen ymmärtämiseen. Erityisen tärkeää on ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ohjaavat tekijät sekä määritellä asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tekijät. Tilitoimistoalalla tulevaisuuden ongelmien ratkaiseminen sekä neuvontapalveluiden rakentaminen ovat tärkeimmät haasteet sekä kehityskohteet. (Haapio 2021, 25.)

**Asiantuntemus.** Asiantuntemuksella tarkoitetaan asiakkaan valmiutta maksaa siitä tiedosta tai palvelusta, jota hän ei voi tai osaa tuottaa sekä saavuttaa (Apunen 2020, 73). Huusko (2020) kertoo hyvän asiantuntemuksen pohjautuvan yrityksen tekemästä asiakkaiden kirjanpidoista. Hän painottaa eri toimialojen erityiskysymysten sekä muiden poikkeustilanteiden olevan asiantuntemuksen konkreettisia esimerkkejä tilitoimistoissa.

Asiantuntemuksen kehittäminen pohjautuu henkilöstön osaamiseen. Henkilöstön osaaminen yhdessä päivitettyyn tietoon sekä tästä pohjautuvaan uusien palveluiden kokeilemiseen auttavat kehittämään asiantuntijan asiantuntemusta. Teoreettinen oppiminen yhdessä käytännön tekemisen kanssa ovat asiantuntemuksen kehittämisessä avainasemassa.

**Viestintä ja sisältö.** Viestinnän ja sisällön kuvaus on tärkeää asiantuntijapalveluiden aineettomuudesta johtuen (Apunen 2020, 83). Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 73) mainitsevat parantuneen asiakasviestinnän kehittävän asiakassuhdetta. He korostavat asiakasviestinnän konkreettisena tavoitteena olevan asiakassuhteen sekä asiakaskokemuksen vahvistamisen.

Hirsimäki (2019) kertoo tilitoimistoissa viestinnän ja tähän perustuvan sisällön jäävän usein liian vähälle huomiolle. Hänen mukaansa tilitoimistossa viestintä tarkoittaa sitä, että asiantuntijan omaa toimintaa sekä työtä tuodaan esille. Hän lisää, että perimmäinen tarkoitus viestinnällä on neuvoa asiakasyritystä tuotteiden sekä asiantuntijapalveluiden käytössä.

Tilitoimistot voivat kehittää omaa viestintäänsä viestintäsuunnitelman avulla. Organisaation viestintäsuunnitelman voi aloittaa kirjoittamalla ylös ne kokonaisuudet, joista viestitään säännöllisesti, eli vähintään vuosittain. Esimerkkejä vuosittain ilmenevistä viestinnän kohteista ovat juoksevat asiat, tilinpäätös, välitilinpäätös ja yrityksen seuraavan tilikauden suunnitelmat. Tilitoimistojen säännöllisessä viestinnässä on tultava ilmi mitä viesti koskee, kenelle viesti on osoitettu, miten useasti viesti lähetetään, missä kanavassa viesti toimitetaan ja kuka vastaa viestinnän lähettämisestä. Viestintäsuunnitelma kehittämisen lisäksi tilitoimisto voi kehittää asiakkailleen vuosikellomallin, joka kertoo yksityiselitteisesti sen, milloin ja mitä viestintää tarvitaan. (Hirsimäki 2019.)

Sisällön osalta Hirsimäki (2019) haluaa korostaa erityisesti ison tietomäärän pelkistämistä asiakkaan kannalta ymmärrettävään muotoon. Tilitoimistot voivat hänen mukaansa kehittää omaa sisällöntuotantoaan avaamalla viesteissään hieman menneisyyttä, nykyhetkeä sekä tulevaisuutta. Viestintä on monella toimialalla tärkein yksittäinen kehittämiskohde, sillä asiakkailta asiantuntijapalveluista palautetta kysyttäessä asiakkaat nostavat useasti positiivisen tai negatiivisen viestinnän ykkösasiakseen (Apunen 2020, 83).

**Toimintamallien yhteensovittaminen.** Toimintamallien yhteensovittaminen tarkoittaa asiakkaan sekä palveluyrityksen toimintaympäristön ja arvomaailman yhteensovittamista. Ostajayrityksen toimintakulttuuri sekä asenteet on ymmärrettävä yksiselitteisesti asiantuntijayrityksen toimesta. Tämä auttaa parantamaan asiakkaan tyytyväisyyttä sekä asiakaskokemusta. Pienet yritykset kaipaavat usein henkilökohtaisempaa asiakaskokemusta, koska isot asiantuntijapalveluyritykset eivät välttämättä muokkaa palveluaan asiakkaan mukaisesti. (Apunen 2020, 83.)

Tilitoimistoissa asiantuntijayrityksen sekä asiakasyrityksen toimintamallien yhteensovittaminen liittyy oleellisesti viestintään. Fredman (2018) kertoo, että toimintamallien yhteensovittamisessa asiakas käyttää omassa taloushallinnossaan tarkasti valittua tilitoimiston taloushallintojärjestelmän osaa, esimerkiksi laskutusmoduulia. Vuorovaikutuksen sekä erilaisten toiminta- ja sopimusmallien luominen ovat hänen mukaansa avainasemassa kehitettäessä toimintamallien yhteensovittamista.

**B2B-asiakaskokemus.** B2B-asiakaskokemuksessa on useita kokonaisuuksia, joissa tilitoimisto pystyy kehittämään toimintatapojaan. Vastuullisuus, joustavuus ja soveltuvuus ovat Apusen (2020, 84) mielestä tärkeitä yksityiskohtia yritysten välisessä asiakaskokemuksessa.

Asiantuntijapalveluiden vastuullisuus ei hänen mukaansa näy palvelun tuloksessa, mutta em. asiat kertovat asiantuntijayrityksen tavasta toimia. Apunen korostaa asiakkaiden viestivän muille asiakkaille epätsekkydestään sekä arvoistaan ja parantavan tätä kautta asiakaskokemustaan sekä asiantuntijayrityksen mainetta.

Joustavuus asiakaskokemuksessa tarkoittaa Apusen mukaan sitä, että asiakas on valmis maksamaan ylimääräistä hintaa täysin ainutlaatuisesta asiantuntijapalvelusta. Soveltuvuus pohjautuu Apusen mielestä samoihin peruseriaatteisiin kuin ongelmanratkaisu. Asiantuntijapalvelu voi olla tuottava sekä uniikki, mutta silti asiakkaan kannalta hyödytön. (Apunen 2020, 84.)

Vastuullisuuden, joustavuuden sekä soveltuvuuden kehittäminen kannattaa aloittaa keskeisten vastuualueiden määrittelyllä. Vastuualueiden määrittelyssä ulkoiset sekä sisäiset analyysit ovat elintärkeitä, ja auttavat selvittämään mihin asioihin asiantuntijayritys pystyy vaikuttamaan ja mitkä ovat asiantuntijayritykselle tärkeitä. Alkutilanteen sekä tavoitteiden ja mittarien määrittelyn jälkeen pystytään päättämään ne toimenpiteet, jotka toteutetaan konkreettisesti liittyen vastuullisuuteen, joustavuuteen sekä soveltuvuuteen asiakaskokemuksessa. (Rumpu, 2020.)

Tilitoimistojen asiakaskokemuksen parannuksessa on oleellisesti kyse kokonaisvaltaisesta B2B-asiakaskokemuksen kehittämisestä. B2B-asiakaskokemuksen parantamisessa Saarijärvi ja Puustinen (2020, 87–88) nostavat esille sitoutumisen, tarpeiden tyydyttämisen sekä saumattomuuden ja helppouden. Heidän mukaansa B2B-asiakaskokemuksen parantaminen vaatii asiakassuhdetason eli syvällisemmän panostuksen toimenpiteitä. Myös proaktiivisuus sekä muu yleinen kehitys ovat heidän mielestään merkityksellistä kohteita B2B-asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Sitoutumisessa on Saarijärven ja Puustisen (2020, 88) mukaan syytä pohtia sitoutumisen välittymistä asiakkaan sekä yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakasyrityksen tarpeiden tyydyttämisessä on heidän mielestään kyse esille nousevista asiakastarpeista ja luotettavuuteen liittyvien tarpeiden täydellisestä ymmärryksestä. Saumattomuus sekä helppous pohjautuu heidän kokemustensa perusteella asiakkaan auttamiseen kaikilla mahdollisilla tavoilla, erilaisia prosesseja helpottamalla.

Asiantuntijayritys pystyy kehittämään asiakkaan asiakaskokemukseen liittyvää sitoutumistaan tuomalla esille sitoutumisen välittymistä kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Tarpeiden tyydyttämisen parantamisessa yrityksen on syytä keskittyä erittäin tarkasti asiakkaan aidon ymmärtämisen sekä tämän ymmärryksen näyttämisen asioihin. Keskeiset kysymykset liittyvät siihen, miten luotettavuutta parannetaan ja näytetään asiakkaalle. Saumattomuuden sekä helppouden kehittäminen asiakkaan asiakaskokemuksessa pohjautuu siihen, miten asiakkaiden prosesseja voidaan helpottaa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 88.)

B2B-asiakaskokemuksen kehittämisessä ei voi unohtaa reagoinnin merkitystä. Oikea-aikainen reagointi eli responsiivisuus tarkoittaa muuttuviin asioihin vaikuttamista, eli esimerkiksi asiakkaan lisäpyyntöön vastaamista. Responsiivisuuden kehittäminen asiantuntijayrityksessä luo ratkaisukeskeisyyttä asiakaskokemuksiin ja auttaa pidentämään asiakassuhteita. Yritys pystyy vaikuttamaan omaan responsiivisuuteen kehittämiseensä kannustamalla omaa henkilöstöään reagoimaan asiakkaiden mahdollisiin kyselyihin sekä pyyntöihin muutostilanteita tukevalla tavalla. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 88.)

Saarijärven ja Puustisen (2020 88–89) mukaan jo aiemmin mainittu proaktiivisuus asiakaskokemuksen kehittämisessä tarkoittaa ennakoivia liittyen asiakastarpeiden muutoksiin sekä reagointia siihen, miten muutostilanteisiin vastataan. Muutoksista viestiminen asiakkaalle ennakoivalla tavalla tuo heidän mielestään emotionaalisesti positiivisen asiakaskokemuksen ja parantaa näin ollen asiakkaan asiakaskokemusta. Proaktiivisuutta asiakkaan asiakaskokemuksessa pystytään heidän mukaansa parantamaan viestimällä teknologian tai markkinan muutoksista, sekä huomioimalla nämä muutoskohteet asiakkaiden asiantuntijapalveluissa. Asiantuntijapalveluihin liittyvissä asioissa asiakasyrityksen halu kehittyä sekä rakentaa pitkäaikaisia kumppanuussuhteita kertoo yrityksen omasta halusta kehittää asiakasyrityksen asiakaskokemusta.

**Luottamus.** Asiantuntijapalvelun tuttuus eli luottamus on asiakaskokemuksen perusta. Pitkät asiakassuhteet liittyvät olennaisesti tiettyjen alojen asiakastoimintaan, ja tätä kautta asiakkaan ei välttämättä ole tarpeellista ymmärtää asiantuntijapalvelun jokaista yksityiskohtaa. Tutulta palveluntarjoajalta asiantuntijapalvelun voi ostaa turvallisesti. (Apunen 2020, 84.)

Taloushallintoalalla luottamus kasvaa ajan kuluessa, joten luottamuksen kehittäminen pohjautuu asiakassuhteiden vaalimiseen. Luottamusta pystytään rakentamaan erityisesti sillä, että sekä asiakas että asiantuntijayritys tuntevat toisensa ja yhdessä johdetun liiketoiminnan.

Kasvanut luottamus kasvattaa myös asiantuntijayrityksen kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Haapio 2021, 24.)

### 3.6.2 Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen

Digitaalinen asiakaskokemuksen kehittäminen on yksi avainasioista taloushallintoalalla. Gerdt ja Eskelinen (2018, 56–59) kuvaavat digiajan asiakaskokemuksen keskeisiä kehityskohteita nelikentän avulla. Heidän mukaansa neljä eniten kehitystä vaativaa osa-aluetta ovat palvelun nopeus, personointi, käyttäjäystävällisyys sekä teknologiaympäristö.

**Palvelun nopeus.** Palvelun nopeuden kehittäminen on kenties keskeisin kehityskohde digiaikana. Asiakaspalvelulta sekä asiantuntijalta odotetaan vastausta kysymykseen välittömästi useiden päivien sijaan. Reaaliaikaisuus digitaalisessa asiakaskokemuksessa ulottuu diagnooseihin, palautteeseen sekä yleiseen asiakaspalveluun. Asiantuntijapalvelun täytyy asiakkaan asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta olla melkein täysin automatisoitua, reaaliaikaista ja aina saatavilla. (Gerdt & Eskelinen 2018, 57.)

Berridge (2016, 70) paljastaa, että palvelun nopeuttaa digitaalisessa asiakaskokemuksessa pystytään kehittämään tarjoamalla asiakkaille moderneja työkaluja sekä ohjelmistoja. Hänen mukaansa tarkoitus on tehdä digitaalisesta asiantuntijapalvelusta mahdollisimman helppokäyttöinen. Helppokäyttöisyyden lisäksi Berridge mainitsee nykyaikaisten mobiilisovellusten, informaation sekä ohjelmistojen pitävän palvelun nopeuden kehityksen ajan tasalla.

**Personointi.** Gerdt ja Eskelinen (2018, 58–59) kertovat yritysten projektien lähtökohdan olevan se, että asiantuntijapalvelutilanne tuntuu asiakkaan kannalta henkilökohtaiselta. He korostavat, että nykyään pelkkä tunne asiakaskokemuksen henkilökohtaisuudesta ei riitä, vaan asiantuntijapalvelun asiakaskokemuksen täytyy olla kaikilta osin täysin henkilökohtainen. Heidän mukaansa on tärkeää, että yrityksellä on riittävä kuva siitä, mitä tietoa heillä on omista asiakkaistaan, ja kuinka tätä tietoa voitaisiin hyödyntää entistä paremmin asiantuntijapalveluiden personointiin.

Digitaalisessa asiakaskokemuksessa personointia pystytään kehittämään keskittymällä asiakkaiden liiketoiminnan johdettuihin sisältöihin oman yrityksen tavoitteiden tai asiakkaiden hankaluuksien sijaan. Ymmärrys asiakkaan tarpeista lisääntyy, kun asiakassegmenttien

pohjalta tehtyjen personointitoimenpiteiden maturiteetteja kasvatetaan asteittain. Yksilötason personoinnin kehittäminen vaatii aina strategisen painopisteen sekä suunnitelman laadintaa. (Tastula 2020, 10.)

Tastula (2020, 10) kertoo asiakkaan personoinnin parantamisen digitaalisessa asiakaskokemuksessa alkavan asiakaspolun tarkastelulla. Eri asiakkaiden eri mahdollisuudet asiakaspolun eri vaiheissa määrittelevät hänen mukaansa sen, miten personoitu kokemus tuottaa arvoa asiakkaalle. Seuraava vaihe sisältää hänen mielestään tavoitteet sekä mittarit, jotka ovat personoinnin kannalta selkeitä ja vaikuttavat liiketoimintaan oikeissa suhteissa.

Personoinnin kehittämisessä viimeinen vaihe sisältää viestinnän sisällön sekä tuotettavuuden. Tyylin, sisällön sekä puhuteltavuuden kehittäminen asiakkaan asiakaskokemuksessa vaatii asiantuntijalta asiakkaan asiakaspolun yksityiskohtaista tarkasteltua. Asiakaspolun tarkastelu ja tästä seuraava kehitys viestinnässä johtavat asiakaskokemuksen parempaan laatuun sekä parempaan arvon kokemiseen asiakkaan personoinnin kautta. (Tastula 2020, 10–11.)

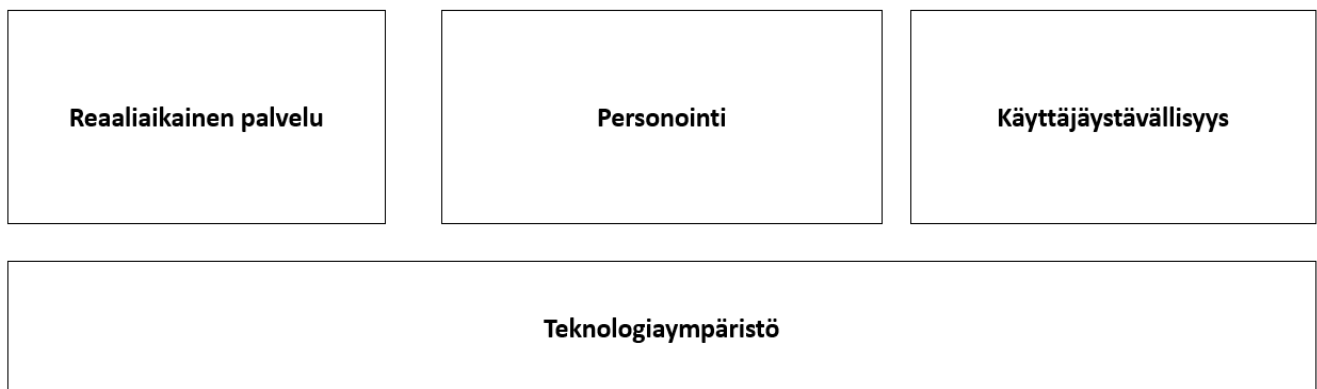
**Käyttäjäystävällisyys.** Käyttäjäystävällisyyden kehittämisessä on kyse asiakkaan kannalta epämiellyttävien ostoprosessin vaiheiden tai toimintojen poistamisesta. Digitaalisessa asiakaskokemuksessa ostokokemuksen on oltava välitön tapahtuma ja teknologian täytyy olla helppoa käyttää. Tutkimusten mukaan käytettävyys sekä käyttäjäystävällisyys ovat merkittävien yksittäinen tekijä asiakasuskollisuuden parantamisessa. Epäkäytännölliset sekä monimutkaiset asiakasohjelmistot vähentävät asiakkaan asiakasuskollisuutta huomattavasti. (Gerdt & Eskelinen 2018, 57–58.)

Käyttäjäystävällisyyden kehittäminen taloushallinnossa kulkee samansuuntaisesti asiantuntijapalveluihin liittyvän nopeuden kanssa. Ohjelmistojen sekä uusien päivitysten ajantasaisuus ovat avainasemassa digitaalisen käyttäjäystävällisyyden kehittämisessä. (Berridge 2016, 70.) Berridge haluaa lopuksi mainita, että digitaalisessa, asiakkaan asiakaskokemukseen liittyvässä käyttäjäystävällisyyden kehittämisessä aktiivinen kuuntelu, kommunikaatio, ajattelu sekä kriittisyys ovat tärkeämpiä taitoja kuin tekninen osaaminen.

**Teknologiaympäristö.** Gerdt ja Eskelinen (2018, 59) painottavat, että digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäminen ilman kunnollista IT-ympäristöä on merkittävän haasteellista. Heidän mukaansa digitaalisen asiakaskokemuksen prosesseissa teknologia näyttää aina vähintään minimaalista roolia. Teknologia auttaa heidän mielestään erityisesti

kapasiteettikysymyksissä. He toteavat ihmisen muistin olevan rajallinen ja teknologian auttavan työn tehokkuuden sekä suoriutumisen kehittämisessä.

Teknologiaympäristön kehittäminen digitaalisessa taloushallinnossa vaatii asiakkaan osallistumista ympäristön muutokseen. Teknologiaympäristön kehityksessä tietoisuuden lisääminen sekä itse kehityksen molemminpuolinen ymmärtäminen ovat avainasemassa asiakkaan kannalta. Aito mahdollisuus ja riittävä tieto ovat välttämättömiä tekijöitä teknologiaympäristön kehittämiseen liittyen. (Limnell 2019.)



Kuvio 6. Digitaalisen asiakaskokemuksen nelikenttä (Gerdt & Eskelinen 2018, 57).

**Kokonaisuuden kehittäminen.** Berridge (2016, 70) tiivistää digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisen seuraaviin kokonaisuuksiin. Ensimmäisenä yrityksen tulee hänen mukaansa investoida jatkuvaan henkilöstön kouluttamiseen sekä uskottavaan kommunikaatioon. Toisena kehityskohteenä hän nostaa esiin asiantuntijayrityksen puolelta asiakkaalle sopivan ohjelmistotarjonnan sekä modernien työkalujen merkityksen. Hän haluaa painottaa kehitykseen liittyvää, asiantuntijayrityksen yleistä digitaalisuuteen pohjautuvaa ajattelutapaa sekä erilaisten sovellusten käyttöönottoa.

Sanallisten sekä kokemuksellisten arvostuksien ilmaisu on myös tärkeä kehittämiskohde digitaalisessa asiakaskokemuksessa sekä asiantuntijapalveluissa. Työntekijä, joka tuntee olevansa arvostettu näyttää osaamisen omassa työpanoksessaan ja tätä kautta kommunikoidessaan asiakkaiden kanssa. Avoimen sekä palautemyönteisen kulttuurin luominen on ensiarvoisen tärkeä toimenpide digitaalisissa asiantuntijapalveluissa. Rehellinen ja johdonmukainen palaute vähentää arvailua asiantuntijan omasta suorituskyvystä ja auttaa tätä kautta kehittämään yhdessä asiakkaan omaa digitaalista asiakaskokemusta. (Berridge 2016, 70.) Konttinen ja Sipponen (2017, 36) haluavat korostaa digitaalisessa asiantuntijapalveluiden kehittämisessä olevan lopulta kyse kolmesta kokonaisuudesta.

Kokonaisuudet ovat heidän mukaansa automaatio, henkilökohtainen palvelu sekä itse asiantuntija.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Luvussa neljä käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ne palvelut sekä lisäarvo, joita tilitoimisto X Oy:n asiakkaat kaipasivat. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, puuttuuko toimeksiantajayrityksen palveluvalikoimasta joku palvelu, joka tuottaisi asiakkaiden mielestä lisäarvoa joko asiantuntijapalvelun tai asiakaskokemuksen kautta. Tavoite oli lisäksi tutkia, suhtautuvatko asiakkaat suopeasti kohdeyrityksen asiantuntijapalvelutarjontaan.

### 4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

**Tutkimusmenetelmä.** Tutkimus toteutettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää noudattaen. Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen edellyttää aina tutkittavan aiheen tekijöiden sekä muuttujien täydellistä tuntemista. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pohjautuu lähes aina jo olemassa olevaan teoriaan, eli määrällisiin mittareihin. Määrällisessä tutkimuksessa yleisin tapa kerätä aineistoa on kyselytutkimus. (Kananen 2011, 12, 17–18.)

Kanasen kanssa samoilla linjoilla on Heikkilä, (2014, 15) jonka mukaan määrälliselle tutkimukselle yksi tyypillisimpiä piirteitä on standardoitu tutkimuslomake, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiina esitetty. Heikkilä haluaa myös korostaa, että yksi ominaispiirre määrällisessä tutkimuksessa on asioiden kuvaaminen numeerisilla avuilla. Numeerinen kuvailu tapahtuu Heikkilän mielestä ennen kaikkea taulukoiden sekä kuvioiden avulla.

Heikkilä (2014, 15) kertoo, että kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvitaan riittävän suuri otanta tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi. Myös tämä yksityiskohta on huomioitu tutkimusmenetelmää valittaessa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kyselylomake on lähetetty riittävän monelle asiakasyrityksen asiakkaalle riittävän vastausmäärän takaamiseksi.

Perimmäiseltä tarkoitukseltaan määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu selittämiseen sekä ymmärtämiseen tutkittavasta asiasta. Näiden lisäksi tutkittavan asian tai ilmiön systemaattinen sekä teoreettinen jäsentely ovat määrällisen tutkimuksen päätavoitteita. Määrällinen tutkimus ei siis vastaa kysymyksiin miten tiettyyn tutkimustulokseen on päästy. Määrällinen tutkimus etsii konkreettisia ratkaisuja, eli tässä tutkimuksessa asiakkaiden kaipaamia lisäarvopalveluja.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä erityisesti Kanasen ja Heikkilän korostaman ilmiön tuntemisen kautta. Toimeksiantajayrityksellä on pitkä kokemus sekä toimialatuntemus liittyen asiantuntijapalveluihin, asiakaskokemukseen ja digitaalisiin asiantuntijapalveluihin. Kokemuspohjan lisäksi muutamat aikaisemmat tutkimukset liittyen tilitoimiston palveluihin tukevat määrällisen tutkimusmenetelmän valintaa. Tähtinen (2011, 53) vahvistaa, että vertailu valmiiden mittareiden avulla tekee tutkimuksesta vertailukelpoisen.

**Kyselylomakkeen laadinta ja tutkimuskysymykset.** Tutkimuksen kyselylomakkeen laadinta toteutettiin Webropol 3.0-verkkokyselyohjelmaa apuna käyttäen. Kyselylomake koostui lähes kokonaan strukturoiduista kysymyksistä. Useaan kysymykseen oli lisäksi jäsennelty avoin vastausvaihtoehto mahdollisimman yksityiskohtaisen vastauksen saamiseksi. Strukturoitu kysymys tarkoittaa kysymystä, jossa vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi laadittuja. (Kananen 2011, 30.)

Strukturoitujen kysymysten lisäksi kyselylomakkeella oli muutama dikotominen, eli kahtiajakoa tarkoittava kysymys (Heikkilä 2014, 49). Kyselylomake ei sisällä täysin avoimia kysymyksiä, sillä Kanasen (2011, 30) mukaan avoimilla kysymyksillä ei useasti ole kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän kannalta merkittävää hyötyä. Lisäksi Heikkilä (2014, 49) korostaa vastausten käsittelyn olevan helpompaa ilman täysin avoimia kysymyksiä.

Kyselylomake sisälsi kokonaisuudessaan 15 asiantuntijapalveluihin liittyvää kysymystä (liite 2), sekä yhden avoimen kommenttikentän. Kaikki kyselylomakkeen kysymykset olivat pakollisia, lukuun ottamatta viimeistä, eli avointa kommenttikenttää. Kaikki 15 tutkimuskysymystä laadittiin tutkimuksen tarkoituksen, teoriaosuuden sekä muiden kansallisten ja kansainvälisten lähteiden pohjalta. Tutkimuksen laadinnassa pyrittiin kiinnittämään huomioita lähteiden yleiseen relevanttiuteen sekä ajankohtaisuuteen vanhempia laadukkaita lähteitä unohtamatta.

Kyselylomakkeen laadinta toteutettiin kiinnittämällä erityistä huomioita kysymysten helppouteen sekä ymmärrettävyyteen. (Kananen 2011, 44) kertoo, että lomakkeen ulkonäkö sekä rakenne vaikuttavat kyselylomakkeen vastausmäärään huomattavasti. Hän korostaa, että kyselylomake voi estää relevantin tiedonhankinnan sekä tulkin, mikäli kysymyslomakkeen suunnittelussa ei ole huomioitu vastaajaa oleellisesti kysymysten helppouden sekä selkeyden muodossa.

Kyselylomakkeen tutkimuskysymykset koostuivat neljästä teemasta. Kysymykset 1–4 koskivat asiakasyritysten taustatietoja. Kysymyksissä 5–9 kysyttiin asiakkaiden konkreettista lisäarvopalveluiden tarvetta. Asiakaskokemukseen liittyvä lisäarvon kaipaaminen sisällytettiin kysymyksiin 9 ja 10. Viimeisessä teemassa (kysymykset 12–15) keskityttiin digitaalisiin asiantuntijapalveluihin sekä näiden palveluiden kehittämiskohteisiin. Viimeinen kysymys (16) oli vapaa kommenttikenttä, jossa kyselylomakkeen vastaaja voi kommentoida kyselyä tai jättää yhteystietonsa lahjakorttiarvontaa varten.

**Taustatiedot.** Bergström ja Leppänen (2015, 94) kertovat taustatietojen eli demografisten tekijöiden olevan niitä tekijöitä, joita on helppo mitata sekä analysoida. Ensimmäisen teeman kysymykset tutkimuksessa sisälsivät asiakasyritysten taustatiedot. Demografisiin tekijöihin liittyvät kysymykset koskivat asiakkaiden yritysmuotoa, liikevaihtoa, toimialaa sekä sitä, onko asiakasyrityksellä digitaalinen taloushallinto käytössä.

Taustatietojen kartoittaminen oli tärkeää erityisesti siinä suhteessa, että suuremmat yritykset (osakeyhtiöt) saattavat kaivata erilaisia lisäarvopalveluita verrattuna pienempiin toimijoihin (henkilöyhtiöt). Bergström ja Leppänen (2015, 94–95) tukevat väitettä kertomalla, että taustatekijät ovat useasti ns. kovia tietoja, joiden merkitys on elintärkeää tutkimuksen toteuttamisessa sekä tulokinnassa. Esimerkkeiksi he mainitsevat yritysmuotoihin sekä tuloihin liittyvät asiat (liikevaihdon).

**Asiantuntijapalveluiden lisäarvo.** Toinen teema sisälsi kysymyksiä siitä, mitä asiantuntijapalveluita asiakasyritys käyttää tällä hetkellä, pitäisikö tilitoimiston lisätä joku asiantuntijapalvelu valikoimaansa sekä sen, mihin palvelukokonaisuuteen asiakasyritys kaipaa lisäarvoa. Seuraavana kysymyksenä kysyttiin, mitä asiakasyritys toivoisi lisäarvon tuottavan omalle yritykselleen. Kysymys oli erittäin tärkeä jatkokysymys, joka mittasi konkreettisesti sitä, kaipaavatko asiakkaat lisäarvoa tai konkreettista asiantuntijapalvelua omaan toimintaansa.

Viimeisellä kysymyksellä haluttiin selvittää, onko asiakas konkreettisesti tyytyväinen tilitoimiston asiantuntijapalvelutarjontaan. Kysymyksellä oli tarkoitus varmistaa se, kaipaako asiakas jotain tiettyä asiantuntijapalvelua tilitoimiston valikoimaan. Kysymys oli tarkoituksella dikotominen, sillä asiakkaan kaipaama tilitoimiston konkreettinen asiantuntijapalvelu saattaa olla ennalta arvaamaton palvelu. Tutkimuksen kannalta oli myös oleellista selvittää se asiantuntijapalvelu, joka puuttuu asiantuntijayrityksen palvelukattauksesta. Em. asioista johtuen, mikäli asiakas vastasi kysymykseen olevansa tyytymätön tilitoimistonsa

asiantuntijapalvelutarjontaan, haluttiin tietää se palvelu, joka puuttuu tilitoimiston asiantuntijapalvelutarjonnasta.

**Asiakaskokemus.** Kolmas teema käsitteli asiakaskokemusta. Asiakaskokemukseen liittyvän teeman ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa, kaipaavatko asiakkaat lisäarvoa asiakaskokemukseensa. Toisella teeman kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, kokevatko asiakkaat asiakaskokemuksensa onnistuneeksi asioidessaan nykyisessä tilitoimistossaan. Kysymykset ovat monipuolisuudellaan erittäin tärkeitä tutkimuksen kannalta mitattaessa asiakkaiden omaa onnistumisen tunnetta sekä tähän liittyvää lisäarvoa.

Lisäarvon kaipaaminen omassa asiakaskokemuksessa saattaa ilmetä esimerkiksi parempana oman arvon tunteena tai muuna aineettomana kokonaisuutena. Myös tässä, kolmannen teemaosion toisessa kysymyksessä, mikäli asiakas vastaa asiakaskokemuksensa olevan epäonnistunut, halutaan tietää tarkemmin mitä lisäarvoa asiakas kaipaisi omaan asiakaskokemukseensa.

**Digitaaliset asiantuntijapalvelut.** Neljännessä teemassa pureuduttiin digitaalisiin asiantuntijapalveluihin liittyviin kysymyksiin. Ensimmäinen kysymys käsitteli nykyisiä digitaalisia asiantuntijapalveluita, eli niitä palveluita, joita asiakasyritys käyttää tällä hetkellä. Seuraavalla kysymyksellä tiedusteltiin sitä, haluaako vastannut yritys käyttää tulevaisuudessa enemmän digitaalisia asiantuntijapalveluita. Kolmannen kysymyksen avulla haluttiin tietää ne digitaaliset asiantuntijapalvelut, joita asiakasyritys haluaa käyttää myös tulevaisuudessa. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehityksestä. Kysymys kysyttiin muodossa mitä asiakas haluaisi, että digitaalisessa taloushallinnossa kehitettäisiin eniten.

Tutkimuskysymysten ristiriitaisuuden minimoimiseksi kysymykseen mitä digitaalisia asiantuntijapalveluita yritys käyttää tällä hetkellä oli viimeiseksi vastausvaihtoehdoksi asetettu yritykseni ei käytä digitaalisia asiantuntijapalveluita. Toisessa teeman kysymyksessä haluatko käyttää tulevaisuudessa enemmän digitaalisia asiantuntijapalveluita vastausvaihtoehtoon ei vastanneilta haluttiin tiedustella tarkemmin, mikä on konkreettinen syy sille, että digitaalisia asiantuntijapalveluita ei haluta käyttää tulevaisuudessa. Täysin digitaalisille asiakkaille kysymykseen oli laitettu vastausvaihtoehto, yritykseni taloushallinto hoidetaan jo nyt täysin digitaalisesti. Ristiriitaisuus suljettiin pois myös kolmannessa kysymyksessä koskien

tulevaisuuden digitaalisia asiantuntijapalveluita. Ristiriitaisuuden minimoiva vastausvaihtoehto oli asetettu muotoon en halua/tarvitse digitaalisia asiantuntijapalveluita tulevaisuudessa.

Viimeisellä kysymyksellä digitaalisen taloushallinnon kehityksestä haluttiin mitata, kaipaavatko asiakkaat lisäarvoa digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseen. Kysymyksellä haluttiin tietää, mitä kokonaisuutta asiakasyritys toivoisi eniten kehitettävän digitaalisessa taloushallinnossa. Mikäli kyselyyn vastaaja ei halua mitään kehitettävän digitaalisessa taloushallinnossa, hänelle oli asetettu kyselyyn vastausvaihtoehto en halua mitään kehitettävän digitaalisessa taloushallinnossa. Viimeisen kysymyksen oli tarkoitus huipentaa tutkimus, sekä antaa suuntaa siitä lisäarvosta, jota asiakkaat kaipaavat tulevaisuudessa omalta tilitoimistoltaan taloushallinnon suunnan ollessa entistä enemmän digitaalinen.

Tutkimuksen viimeisen kysymyksen jälkeen vastanneille asiakasyrityksille oli tarjolla vapaaehtoinen kommenttikenttä. Avoimeen kommenttikenttään vastannut yritys pystyi halutessaan jättämään esimerkiksi palautteen koskien tutkimusta. Saatekirjeessä ohjeistettiin asiakkaita, että mikäli asiakasyritys haluaa osallistua lahjakortin arvontaan, vapaaseen kommenttikenttään tulee jättää yrityksen yhteystiedot.

**Aineiston kerääminen.** Aineiston keräämistä varten toimeksiantajayrityksen asiakkaille lähetettiin saatekirje, jossa oli linkki itse Webropol 3.0–kyselylomakkeeseen. Saatekirje on yksi kulmakivistä tutkimuksen aineiston keräämisen kannalta. Saatekirjeen perimmäinen tarkoitus on saada vastaaja motivoituneeksi sekä kiinnostuneeksi liittyen tutkimuksen taustaan sekä itse vastaamiseen (Heikkilä 2014, 59).

Saatekirjeessä oli yksityiskohtaisesti selvennetty tutkimuksen tekijä, tekijän organisaatio sekä itse tutkimuksen tarkoitus. Lisäksi saatekirjeessä oli painotettu sitä, että tutkimus tehtiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Saatekirjeessä selvennettiin yksiselitteisesti, että tutkimus tehdään toimeksiantajan toiveesta täysin anonymisti. Myös vastaajien tiedonkäsittely eli itse aineiston kerääminen toteutettiin täydellä luottamuksella anonymiteetti säilyttäen. Tässä tutkimuksessa saatekirje löytyy liitteenä ennen kyselylomaketta (liite 1).

Toimeksiantajayritykseltä on kysytty hyväksyntä kyselylomakkeen lähettämiseksi tutkimuksen eettisyyden nimissä. Hyväksynnän jälkeen kyselylomaketta testattiin kahdella (2) yksityishenkilöllä kysymysten ymmärrettävyyden, toimivuuden sekä muun yleisen

tietoturvallisuuden takia. Palautteen jälkeen kyselylomake kohdistettiin kohdeyritysten asiakkaille yhdessä saatekirjeen kanssa.

Aineiston keräämisen virallinen toteutusajankohta kartoitettiin mahdollisimman tarkasti tarvittavan vastausmäärän saavuttamiseksi. Kyselyn ajankohtaan vaikuttivat erityisesti kesälomakauden päätyminen sekä muut yleiset toiveet. Tutkimuksen aineiston kerääminen toteutettiin 6.9.2021–20.9.2021 välisenä aikana. Verkkokyselyyn vastasi yhteensä 92 tilitoimiston asiakasyritystä. Vastaukset käsiteltiin kaikkien vastaajien osalta, sillä kaikki 92 asiakasyritystä olivat toimeksiantajayrityksen asiakkaita.

Aineiston kerääminen toteutettiin kokonaisuutena käyttämällä tilastollista tutkimusmenetelmää. Tilastollisen tutkimuksen aineiston keräämiseen kuuluivat kysymysten suorittaminen tutkimuskysymysten pohjalta. Aineiston keräämisen kannalta tutkimuskysymysten testaaminen sekä laatiminen olivat avainasemassa. Tilastollisen tutkimuksen kannalta olennaisimpia asioita olivat tutkimuskysymysten laadinta sekä näiden kysymysten testaaminen ja suorittaminen.

Kyselylomakkeen kysymykset eli varsinainen aineiston kerääminen oli suunniteltu tarkasti selvittämään sekä asiakkaiden lisäarvopalveluiden tarve että asiakaskokemukseen liittyvä lisäarvo. Aineiston kerääminen suunniteltiin etenemään progressiivisesti teemoittain taustatietojen, asiantuntijapalveluiden sekä asiakaskokemuksen kautta digitaalisiin asiantuntijapalveluihin. Aineiston keräämisen kannalta tutkimuskysymyksissä huomioitiin kokonaisuutena niin perinteiset, kuin myös nykyaikaista digitaalisia asiantuntijapalveluita käyttävät asiakkaat.

Kyselytutkimuksen lähtökohdat olivat aineiston keräämisen kannalta erittäin onnistuneet. Perinteisen kyselylomakkeen käyttöä aineiston keräämisessä tukee myös tutkimusmenetelmässä esille nostettu Heikkilän (2014, 54) väite, jonka mukaan käyttäytymisen syyt eivät tule kyselytutkimuksessa esille. Kyselylomakkeen avulla oli tarkoitus selvittää, kaipaavatko asiakkaat joitain tiettyjä lisäarvopalveluja. Kyselytutkimuksesta saadun aineiston perusteella ei ole tarkoitus pureutua niihin juurisyihin, miksi tai miten joku lisäarvopalvelu pitäisi lisätä valikoimaan. Aineiston avulla oli tarkoitus selvittää ne lisäarvopalvelut, joita kohdeyrityksen asiakkaat kaipasivat.

## 4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Kananen (2011, 118) kertoo, että kvantitatiivisen tutkimukset luotettavuuden arvioinnissa käytetään sekä reliabiliteetti- että validiteettikäsitteitä. Hän toteaa molempien käsitteiden eli mittarien pyrkivän todistamaan tutkimuksen luotettavuutta. Kananen haluaa painottaa, että kvantitatiivisessa opinnäytetyössä työn luotettavuutta on aina arvioitava. Kananen tiivistää lopuksi reliabiliteetin sekä validiteetin eron olevan siinä, että validiteetilla mitataan relevantteja asioita tutkimuksen kannalta, ja reliabiliteetilla pysyvyyttä tutkimustuloksissa.

Reliabiliteetti tarkoittaa tuloksesta saavutettua tarkkuutta. Reliabiliteetin luotettavuuden perustana voidaan pitää kvantitatiivisessa tutkimuksessa kyselylomakkeeseen vastaavaa otoskokoa. (Heikkilä 2014, 28.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa riittävä vastaajamäärä auttaa Heikkilän mukaan poistamaan kyselytutkimukseen liittyvää sattumanvaraisuutta. Kananen (2011, 119) jatkaa Heikkilän argumentista kertomalla, että käytetty mittari tuottaa samalla vastaajajoukolla täsmälleen saman tuloksen. Hän kertoo riittävän sekä identtisen vastaajajoukon kautta reliabiliteetin mittarien antavan eri mittauskerroilla aina virheettömän lopputuloksen. Tässä tutkimuksessa vastaajamäärä oli lähellä 100 vastaajaa (92). Jos kysely toteutettaisiin nykyisessä muodossaan uudelleen täsmälleen samalle vastaajajoukolle, lopputulos olisi reliabiliteetin kannalta identtinen aiemman tutkimuksen kanssa.

Toinen merkittävä asia tutkimuksen reliabiliteettia mitattaessa oli itse tutkittava perusjoukko. Kvantitatiivinen tutkimus ei anna riittävästi informaatiota, mikäli tutkitaan ainoastaan muutamaa tutkimukseen osallistuvaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Perusjoukkojen sekä ryhmien huomiointi tutkimuksen reliabiliteetissa on huomioitu siinä, että kaikki mahdolliset yritysmodot huomioitiin tutkimuksessa. Jos tutkimus olisi toteutettu ainoastaan tietylle joukolle tai ryhmälle eli esimerkiksi osakeyhtiöille, tutkimuksen reliabiliteetti kärsisi kohtalokkaasti.

Validiteetilla kvantitatiivisessa tutkimuksessa mitataan tutkimuksen pätevyyttä. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksella on ja sillä on ollut alusta alkaen täsmälliset tavoitteet. Virheiden minimointi sekä mittarien ja mittausten oikeellisuus on tutkimuksen validiteetin kannalta olennaisin asia. (Heikkilä 2014, 27.)

Ronkainen ym. (2013, 130) kertovat, että validiteetti voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisen validiteetin he paljastavat mittaavan tutkimuksen loogisuutta sekä

järjestelmällisyyttä. Ulkoinen validiteetti puolestaan vastaa heidän mukaansa kysymyksiin siitä, voiko tutkimusta tarkastella yhteyksien välillä, jotka ovat erilaisia.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteetti tulee huomioida läpi opinnäytetyöprosessin. Kanasen (2011, 119) mielestä jo suunnitteluvaiheessa tutkimuksen validiteetin puuttuminen on kohtalokas virhe. Hän painottaa työn luotettavuuden jäävän erittäin heikoksi, mikäli tutkimusmenetelmä, mittarit sekä otos on tehty vähäisellä validiteetin huomioinnilla tai pahimmillaan kokonaan ilman validiteettia. Tässä opinnäytetyössä validiteetti huomioitiin tarkoilla menetelmillä sekä valideja mittareita apuna käyttäen.

Tutkimuksen reliabiliteetti onnistui erinomaisesti. Kyselyn reliabiliteetin kannalta otoskoko (92) oli riittävä. Toinen onnistumista puoltava yksityiskohta tutkimuksen reliabiliteetissa oli tutkittava perusjoukko. Koska kyselylomakkeen vastaajat koostuivat toimeksiantajatoimiston asiakkaista, kohdejoukko kyselylle koostui tunnetusta perusjoukosta. Tämä lisää reliabiliteettia ja tekee tutkimuksen reliabiliteetista lähes täysin virheettömän. Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, riittävän suuri sekä tunnettu perusjoukko takaavat tutkimuksen reliabiliteetin sekä sen, että tutkimuksen toistettavuuden lopputulema olisi uudelleen samalle kohderyhmälle toteutettuna täsmälleen identtinen. Reliabiliteetin onnistumista tutkimuksessa puolsi em. kohtien lisäksi tutkimuksen aihealueen tarkka määrittely sekä rajaus.

Validiteetti oli tutkimuksessa läsnä läpi opinnäytetyöprosessin. Jo suunnitteluvaiheessa opinnäytetyölle asetettiin täsmälliset tavoitteet sekä toimeksiantajan että itse tekijän toimesta. Opinnäytetyön virheet yritettiin minimoida tarkalla sekä progressiivisella suunnittelulla. Mittareiden sekä mittausten oikeellisuus ilmeni tutkimuksen validiteettina oikeina kysymyksinä sekä itse kyselytutkimuksena. Tutkimuksen sisäinen validiteetti avautui tutkimuksessa progressiivisena etenemisenä itse tutkimuskysymyksissä. Ulkoinen validiteetti oli huomioitu reliabiliteetin tavoin sillä, että kyselytutkimukseen valittavat yritykset olivat tutkittavaa perusjoukkoa. Perusteluksi väitteelle voidaan todeta se, että tutkittava perusjoukko oli täysin välitön, eikä millään tavalla vinoutunut.

Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveesta, kysely tehtiin sekä toteutettiin täysin puolueettomasti ja anonyymisti. Tutkimuksen eettisyys sekä avoimuus huomioitiin sekä tiedotettiin tarpeellisille osapuolille tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen kyselylomake oli toteutettu tarkasti asianomaisten mielipide sekä teoriaosuus huomioiden. Kyselylomakkeen kysymyksissä oli huomioitu niin kirjoitettuun teoriaan tukeutuminen kuin myös uutuusarvo. Hyvä tutkimus pitää

sisällään sen, että tutkimuskysymykset pohjautuvat teoriaosuuteen. Samalla on kuitenkin hyvä muistaa tutkimuskysymysten uutuusarvo. Kaikki em. asiat puoltavat tutkimuksen yleistä reliabiliteettia sekä validiteettia.

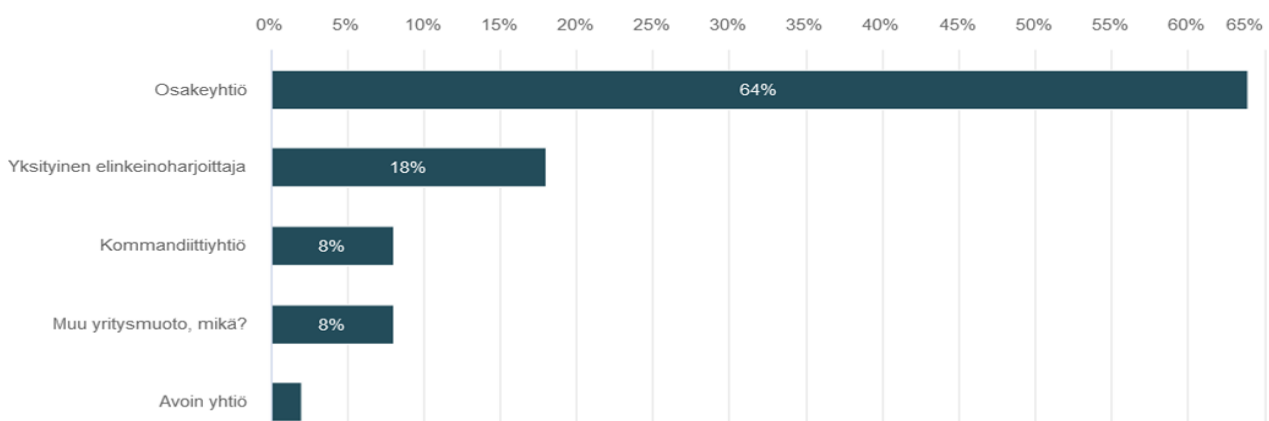
### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään teemoittain, yksi kysymys kerrallaan. Tutkimuksen tutkittavat osa-alueet olivat taustatekijät, asiantuntijapalveluiden lisäarvo, asiakaskokemuksen lisäarvo sekä digitaalinen taloushallinto. Tutkimuksen tuloksissa otettiin kaikki vastaajaryhmät huomioon.

#### 4.3.1 Taustatekijät

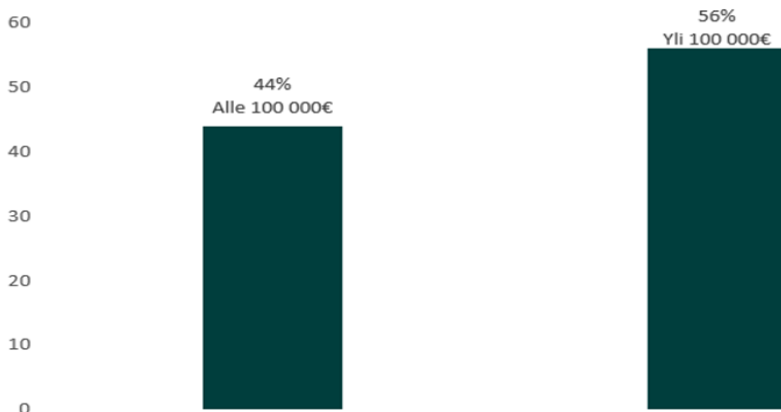
Verkkokyselyn kysymykset 1–4 käsittelivät vastaajien taustatietoja, eli demografisia tekijöitä. Tässä tutkimuksessa asiakasyrityksen taustatietokysymykset koskivat asiakkaiden yritysmuotoa, yrityksen liikevaihtoa sekä yrityksen toimialaa. Viimeisenä kysymyksenä kysyttiin, hoidetaanko vastaajayrityksen taloushallinto paperisena vai sähköisenä.

**Yritysmuoto.** Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli vastaajien yritysmuotoa. Yritysmuotoihin liittyvät valinnat laadittiin tilastokeskuksen yleisimpien luokitusten mukaisesti. 64% prosenttia kyselyyn vastanneista asiakasyritystä toimi osakeyhtiössä. Henkilöyhtiöitä (yksityinen elinkeinoharjoittaja sekä kommandiittiyhtiö) edusti yhteensä 26% vastaajista. 2% vastaajista hallitsi avointa yhtiötä, ja muun yritysmuodon määrä oli 8% vastaajista. Muun yritysmuodon asiakasyritykset olivat kaikki yhdistyksiä (7), lukuun ottamatta 1 vastaajaa, joka vastasi olevansa kuntayhtymän johdossa. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Vastaajien yritysmuoto (n=92).

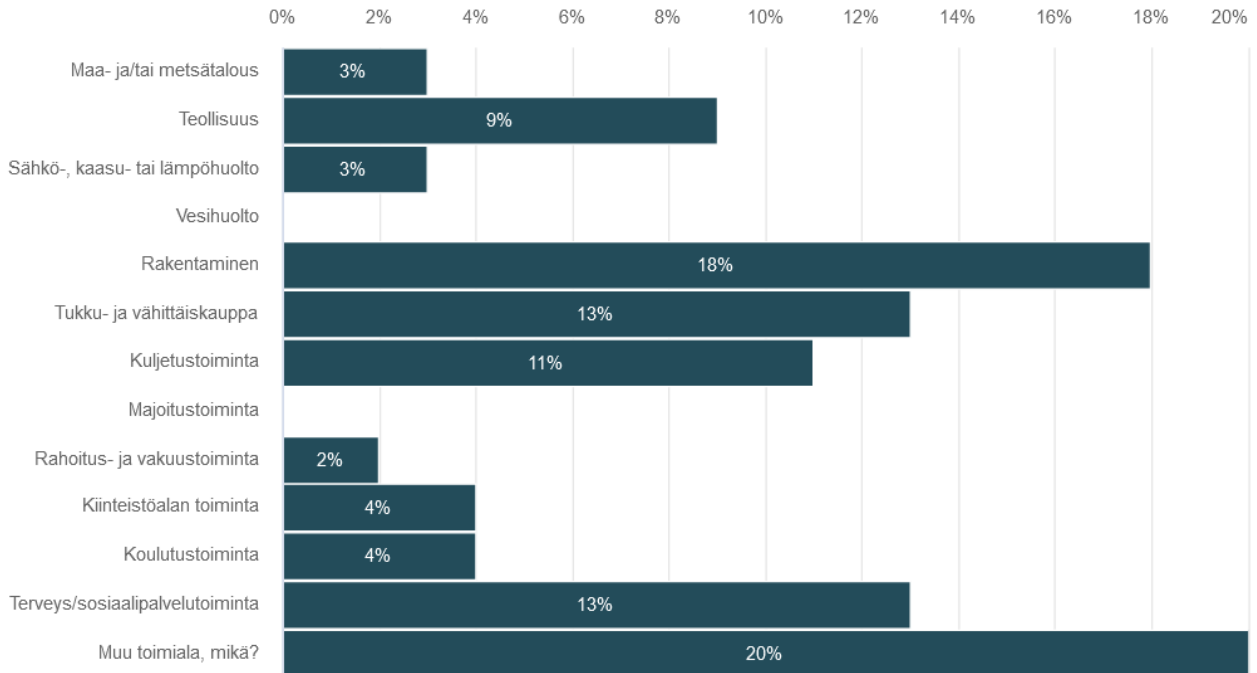
**Liikevaihto.** Toinen tutkimuskysymys koski asiakasyritysten koko tilikauden (kalenterivuosi) liikevaihtoa. Kysymys oli dikotominen, eli kaksijakoinen valintakysymys. Kysymykseen vastanneista asiakasyrityksistä 44% koko tilikauden liikevaihto oli alle 100 000 euroa. Yli 100 000 euron liikevaihto oli 56% vastaajista. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Vastaajien liikevaihto tilikaudella (n=92).

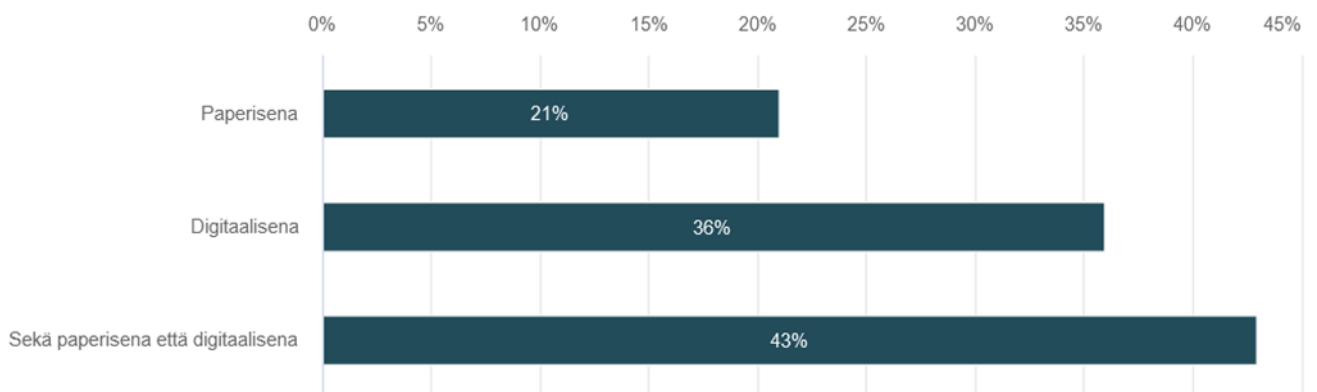
**Toimiala.** Teeman kolmas tutkimuskysymys käsitteli asiakasyritysten toimialaa. Toimialaluokituksen vastausvaihtoehtoiksi lueteltiin tilastokeskuksen yleisimmät toimialat. Toimialakysymykseen vastanneista 18% vastaajista toimi rakennusalalla. Tukku- ja vähittäiskauppa- sekä sosiaali- ja terveystaloudella työskenteli 13% vastaajista. 11% vastaajista sai elinkeinonsa kuljetusalalla, ja hieman vähemmän henkilöstöä eli 9% työskenteli teollisuusalalla. Kiinteistöalaa sekä koulutustoimintaa harjoitti kumpaakin 4% vastanneista. Sekä maa- ja metsätaloutta että sähkö- kaasui- tai lämpöhuoltoa tekivät työksensä 3% vastaajista. 2% vastaajista työllistyi rahoitus- ja vakuusalalla. Vesihuolto- ja majoitustoimintaa ei harjoittanut yksikään vastaajista.

Vastaajista 20% vastasi toimialakseen muun toimialan. Muun toimialan vastauksista nousivat esiin palvelualat sekä maahantuonti. 18 muun toimialan vastauksesta 10 eli 55% voidaan jaotella vaihtoehtoisissa oleviin luokkiin. Useasti esille nousivat mm. kauneus- ja terveystaloudelliset, joille oli oma vastausvaihtoehto toimialaluokittelussa (terveys- ja sosiaalipalvelutoiminta). Toinen merkittävä muun toimialan segmentti oli kiinteistö- sekä henkilöstötoiminta, jolle oli myös toimialaluokituksessa oma valintakohta (kiinteistö- tai koulutusalan toiminta). (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Vastaajien toimiala (n=92).

**Taloushallinnon toteutus.** Ensimmäisen teeman viimeinen tutkimuskysymys käsitteli asiakasyritysten taloushallinnon toteutustapaa. 21% asiakkaista vastasi, että heidän taloushallinto toteutettiin täysin paperisena. Täysin digitaalisesti asiakasyritysten taloushallinto toteutettiin 36% vastaajista. 43% vastaajista kertoi, että heidän oma taloushallinto toteutetaan sekä paperisena että digitaalisena asiantuntijayrityksen toimesta. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Vastaajien taloushallinnon toteutus (n=92).

### 4.3.2 Asiantuntijapalvelut ja lisäarvo

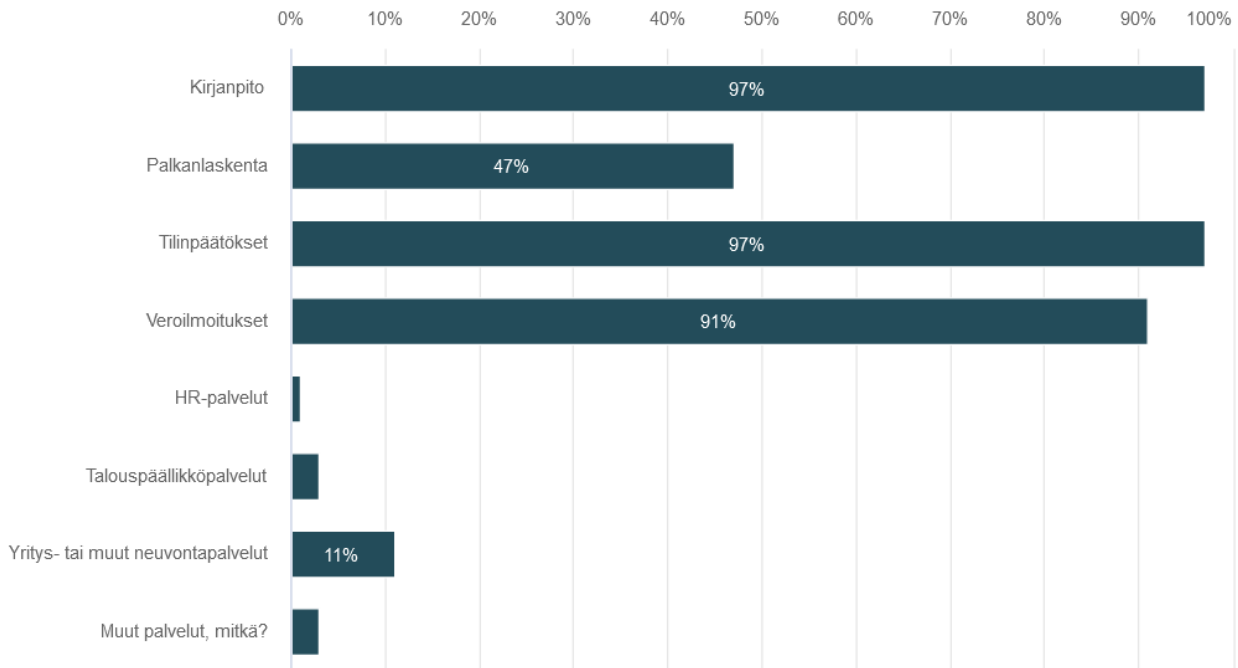
Tutkimuskysymykset 5–9 käsittelevät asiakkaiden nykyisiä asiantuntijapalveluita sekä asiakkaiden tarvetta lisäarvopalveluille. Kysymyksillä oli tarkoitus kartoittaa asiakkaiden

keskuudessa, kaipaavatko he jotain lisäarvoa asiantuntijapalveluihin tai kenties jotain uutta, konkreettista asiantuntijapalvelua. Teeman kysymykset etenivät progressiivisesti nykyisistä asiantuntijapalveluista asiakkaiden kaipaamaan lisäarvoon.

Ensimmäisessä kysymyksessä asiakkailta tiedusteltiin ne asiantuntijapalvelut, joita asiakasyritys käyttää tällä hetkellä. Toisella tutkimuskysymyksellä kartoitettiin sitä, kaipaavatko asiakkaat jotain tiettyä asiantuntijapalvelua kohdeyrityksen valikoimaan. Kolmas kysymys käsitteli lisäarvon kaipaamista asiakkaiden asiantuntijapalvelukokonaisuuksissa. Neljäs tutkimuskysymys tiedusteli asiakkailta, mitä he toivoisivat lisäarvon tuottavan omalle yritystoiminnalleen. Viimeisenä eli viidentenä kysymyksenä kysyttiin asiakkaiden yleistä toiveiden täyttymistä liittyen kohdeyrityksen asiantuntijapalveluihin.

**Nykyiset asiantuntijapalvelut.** Ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien nykyisiä asiantuntijapalveluita. Kysymykseen pystyi valitsemaan kaikki ne asiantuntijapalvelut, jotka sisältyivät toimeksiantajayrityksen valikoimaan. Vastaajista perinteisiä asiantuntijapalveluita eli kirjanpitoa ja tilinpäätöksiä käytti 97% asiakkaista. Kolmanneksi suosituin asiantuntijapalvelu asiakkaiden vastausten perusteella oli veroilmoituksen tekeminen 91% kannatuksella. Vastanneista yrityksistä lähes puolet eli 47% käytti palkanlaskentaa osana omia asiantuntijapalveluitaan. Yritys- ja muita neuvontapalveluita käytti 11% vastanneista asiakasyrityksistä.

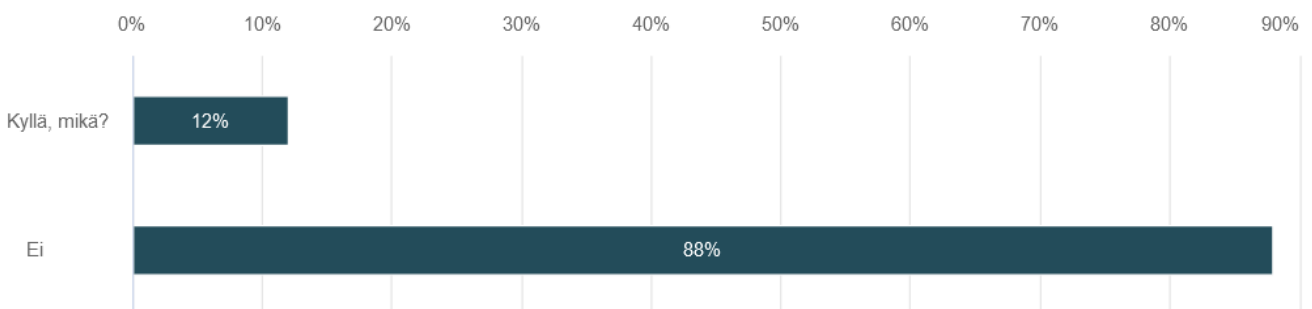
3% vastanneista asiakkaista käytti asiantuntijapalvelunaan talouspäällikköpalvelua, ja 1% HR-palveluita. 3% vastaajista eli yhteensä 3 yritystä kertoi käyttävänsä myös jotain muuta asiantuntijapalvelua. Kaksi vastauksista eli maksatus- sekä neuvontapalvelut menevät vastausvaihtoehdoissa oleviin segmentteihin, mutta yksi vastaus varamiespalvelu oli täysin luokittelematon palvelu. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Vastaajien nykyiset asiantuntijapalvelut (n=322).

**Asiantuntijapalveluvalikoima.** Teeman toinen tutkimuskysymys asiakkaille kuului, pitäisikö kohdeyrityksen lisätä joku tietty asiantuntijapalvelu valikoimaansa. Vastaajista 88% oli sitä mieltä että ei pitäisi. 12% vastanneista yrityksistä oli kuitenkin sitä mieltä, että he haluaisivat lisätä uuden asiantuntijapalvelun toimeksiantajayrityksen valikoimaan.

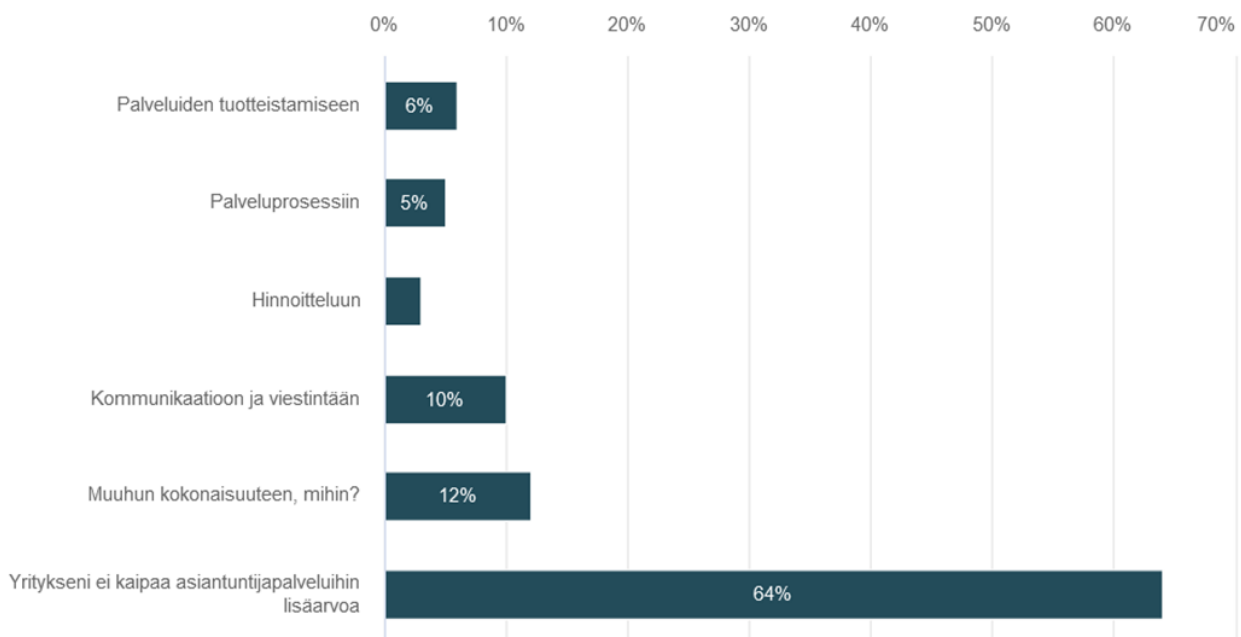
Yksi asiantuntijapalvelu nousi muiden yläpuolelle kyllä vastaajien keskuudessa. Kuusi (6) asiakasyritystä, eli 55% kyllä vastanneista kaipasi eri sanankääntein henkilökohtaisempaa neuvontaa sekä aktiivisempaa huolenpitoa uudeksi asiantuntijapalvelukseen. Muita asiakkaiden tilitoimistoltaan kaipaamia palveluita olivat lakipalvelut sekä raportoinnin monipuolistaminen. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Vastaajien asiantuntijapalvelutarve (n=92).

**Asiantuntijapalveluiden lisäarvo.** Seuraavalla tutkimuskysymyksellä haluttiin kartoittaa sitä, kaipaavatko asiakasyritykset lisäarvoa tiettyyn asiantuntijapalvelukokonaisuuteen. 64% vastanneista yrityksistä ei halunnut lisäarvoa yhteenkään asiantuntijapalvelukokonaisuuteen. 10% vastaajista kaipasi lisäarvoa kommunikaatioon sekä viestintään. Vastanneista 6% haluaisi lisäarvoa palveluiden tuotteistamiseen, ja 5% palveluprosessin eri vaiheisiin. Hinnoitteluun lisäarvoa kaipasi 3% vastanneista asiakasyrityksistä.

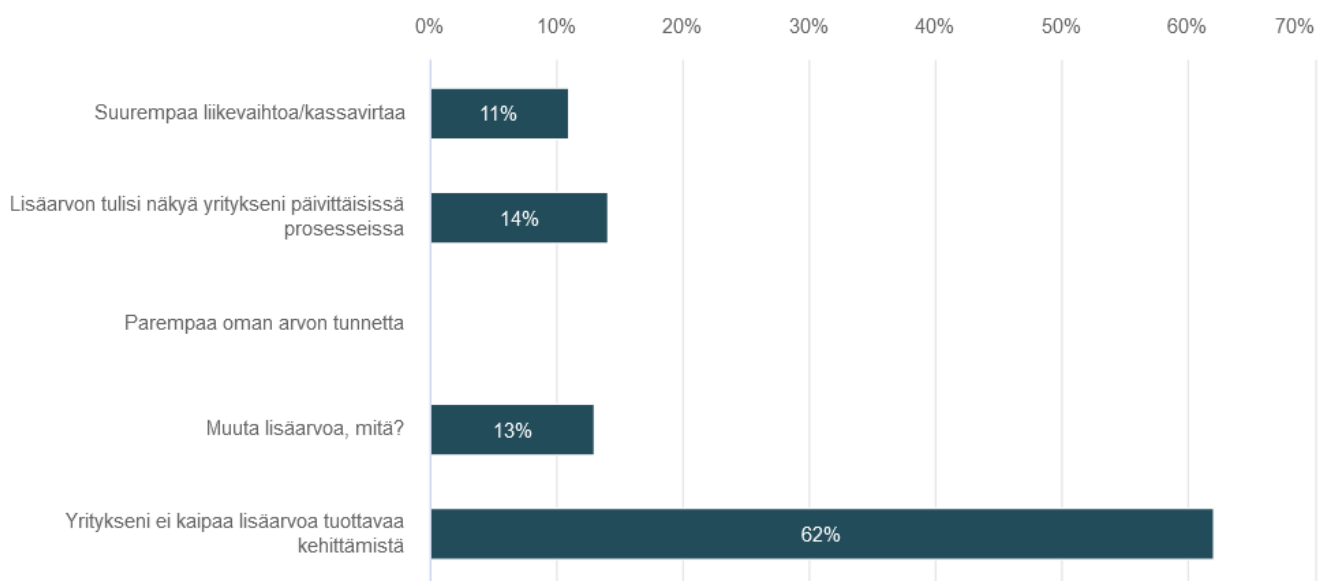
Lisäarvoa muuhun kokonaisuuteen halusi 12% tilitoimiston asiakkaista. Melkein puolet (45%) muuhun kokonaisuuteen vastaajista kaipasivat lisäarvoa nopeampaan reagoimiseen sekä taloudelliseen suunnitteluun. Muita yksittäisiä kokonaisuuksia, joihin asiakkaat kaipasivat lisäarvoa, olivat sijoitustoiminta, perintäasiat sekä jo aiemmin esille nousut raportoinnin kokonaisuus. (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Vastaajien asiantuntijapalveluihin liittyvä lisäarvo (n=92).

**Lisäarvon tuottaminen yrityksen toimintaan.** Seuraava kysymys tutkimuksessa käsitteli sitä, mitä asiakkaat haluaisivat lisäarvolla tuotettavan omalle yritykselleen. 62% vastaajista ei tarvinnut lisäarvoa oman yrityksensä toimintaan. Vastaajista 14% haluaisi, että lisäarvo näkyisi yrityksen päivittäisissä prosesseissa. Suurempaa liikevaihtoa/kassavirtaa lisäarvon kautta kaipasi 11% vastanneista. Parempaa oman arvon tunnetta ei kaivannut yksikään toimeksiantajayrityksen asiakas.

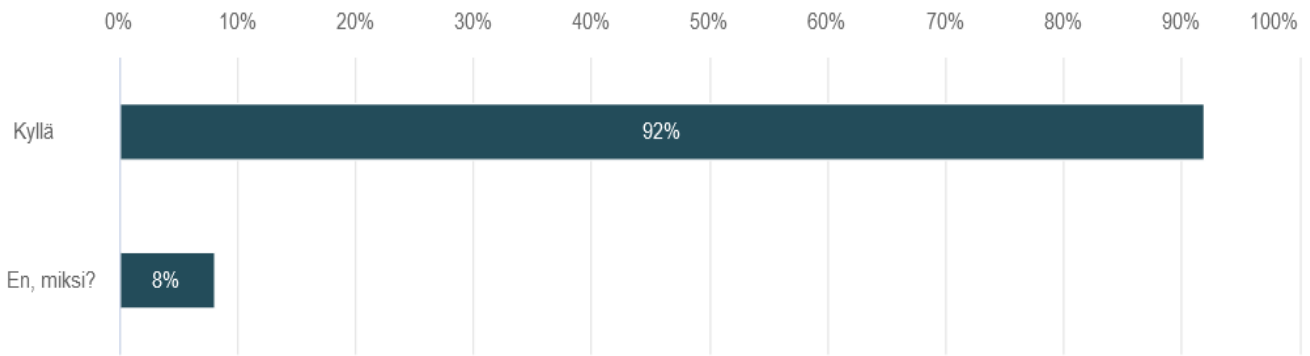
13% vastaajista kertoi haluavansa lisäarvon tuottavan jotain muuta positiivisuutta liiketoiminnalleen. Vastaavista asiakasyrityksistä 5 eli 38% vastasi kaipaavansa lisää kannattavuutta tai parempaa tulosta, joka menee vastausvaihtoehdoissa jo olevaan suuremman liikevaihdon/kassavirran luokkaan. Muita lisäarvoa liiketoimintaan kaivattavia asioita vastaajien keskuudessa olivat jo aiemmissä kysymyksissä esille nousseet kommunikaatioon liittyvät asiat, kuten viestinnän parannus vastausten virheettömyyden kautta sekä yleinen toimintojen oikea-aikaisuus. Loput vastaajista kaipasivat lisäarvoa omaan liiketoimintaansa joka kuukausi tehtävän tilinpäätöstyylisen raportoinnin kautta. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Vastaajien kaipaama lisäarvo liiketoimintaan (n=92).

**Asiantuntijapalvelutarjonta.** Toisen teeman viimeisenä kysymyksenä esitettiin toivekysymys. Kysymyksellä tiedusteltiin, onko asiakas kokonaisuutena tyytyväinen tilitoimiston tarjoamiin asiantuntijapalveluihin. 92% vastanneista asiakkaista kertoi olevansa täysin tyytyväinen tilitoimistonsa asiantuntijapalveluihin. Melkein joka kymmenes vastaaja eli 8% asiakasyrityksistä kertoi kuitenkin olevansa kokonaisuutena tyytymätön tilitoimiston asiantuntijapalveluihin.

Ei vastanneiden keskuudessa esiin nousivat jälleen tuttuihin kokonaisuuksiin liittyvät asiat. Puolet ei vastanneista eli 50% painottivat yhteyshenkilön vaihtuvan liian usein, palvelun laadun olevan epätasaista sekä virheitä sattuvan liian usein. Jäljelle jääneistä asiakkaista kaksi kertoi kaipaavansa parempaa raportointia yritystoimintansa tueksi, ja yksi vastaaja asiantuntijapalveluiden olevan kokonaisuudessa liian kalliita. (Kuvio 15.)



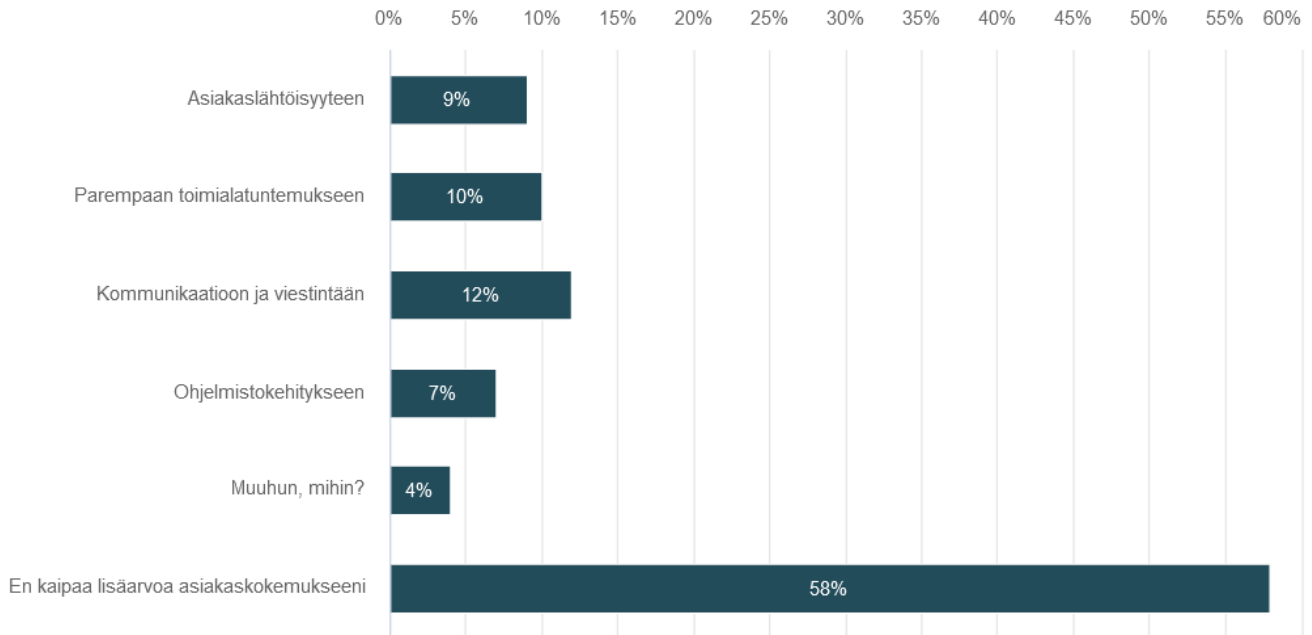
Kuvio 15. Vastaajien tyytyväisyys asiantuntijapalvelutarjontaan (n=92).

### 4.3.3 Lisäarvo asiakaskokemuksessa

Kolmannessa teemassa asiakasyrityksille muotoiltiin tutkimuskysymyksiä, jotka liittyivät lisäarvon kaipaamiseen asiakaskokemuksen kautta. Asiakkaan asiakaskokemukseen liittyviä kysymyksiä kysyttiin kaksi, ja molemmat liittyivät olennaisesti asiakkaan lisäarvon kaipaamiseen asiakaskokemuksen kautta. Kysymysten numerot olivat 10 ja 11.

**Asiakaskokemuksen lisäarvo.** Kysymyksellä 10 haluttiin selvittää asiakasyrityksiltä mihin nämä kaipaivat eniten lisäarvoa liittyen asiakaskokemukseensa tilitoimistossa. Vastanneista yrityksistä yli puolet, tarkalleen 58% ei kaivannut lisäarvoa liittyen asiakaskokemukseensa. Jäljelle jääneestä joukosta 12% kaipasi lisäarvoa kommunikaatioon sekä viestintään. Parempaan toimialatuntemukseen asiakaskokemuksen kautta lisäarvoa kaipasi 10% vastanneista, ja asiakaslähtöisyyteen 9% vastanneista. Lisäarvoa asiakaskokemuksen kautta ohjelmistokehitykseen kaipasi 7% vastanneista asiakasyrityksistä.

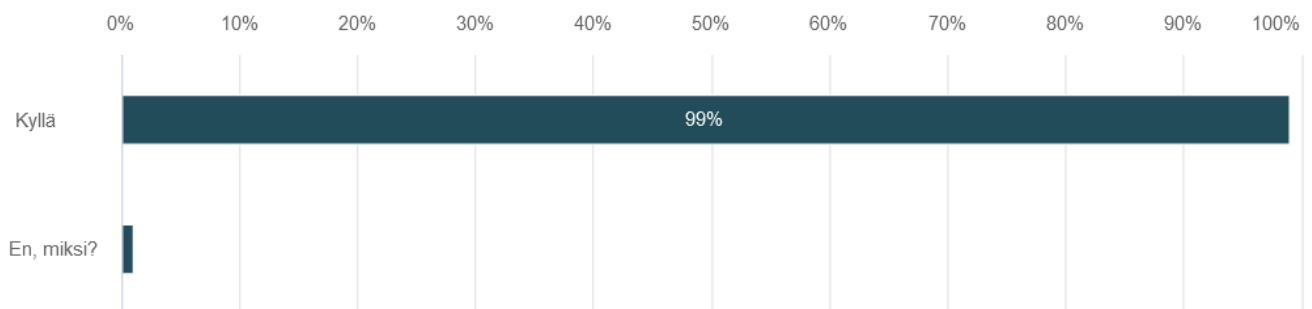
Muuta lisäarvoa liittyen omaan asiakaskokemukseensa kaipasi 4% vastanneista. Kaksi vastanneista kaipasi asiakaskokemukseensa lisäarvoa lähes jokaisessa tutkimuskysymyksessä esiin nousseen raportoinnin kautta. Muut vastaajat kertoivat haluavansa lisäarvoa omaan asiakaskokemukseensa lakipalveluiden sekä näkymättömyyden, eli rutiininomaisten toimintojen poistumisen kautta. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Vastaajien lisäarvon kaipaaminen asiakaskokemuksessa (n=92).

**Asiakaskokemuksen onnistuminen.** Kysymyksellä 11 kysyttiin asiakkailta asiakkaiden yleistä onnistumisen tunnetta tilitoimistossa asioidessaan. Kysymys oli tärkeä osa tutkimuksen kokonaisuutta, sillä kysymyksellä pystyttiin selvittämään konkreettisesti, kokeeko asiakas oman asiakaskokemuksensa onnistuneeksi asioidessaan tilitoimistossa.

Vastaajista 99%, eli lähes kaikki vastasivat kokevansa asiakaskokemuksen onnistuneeksi asioidessaan tilitoimistossa. Ainoastaan 1%, eli yksi asiakasyritys vastasi kaipaavansa jotain lisäarvoa omaan asiakaskokemuksen kokonaisuuteensa. Vastaaja kertoi kaipaavansa omaan asiakaskokemukseensa lisää arvoa sekä onnistumisen tunnetta tilitoimiston puolelta yksinkertaisemman sekä selkeämmän viestinnän kautta. (Kuvio 17.)

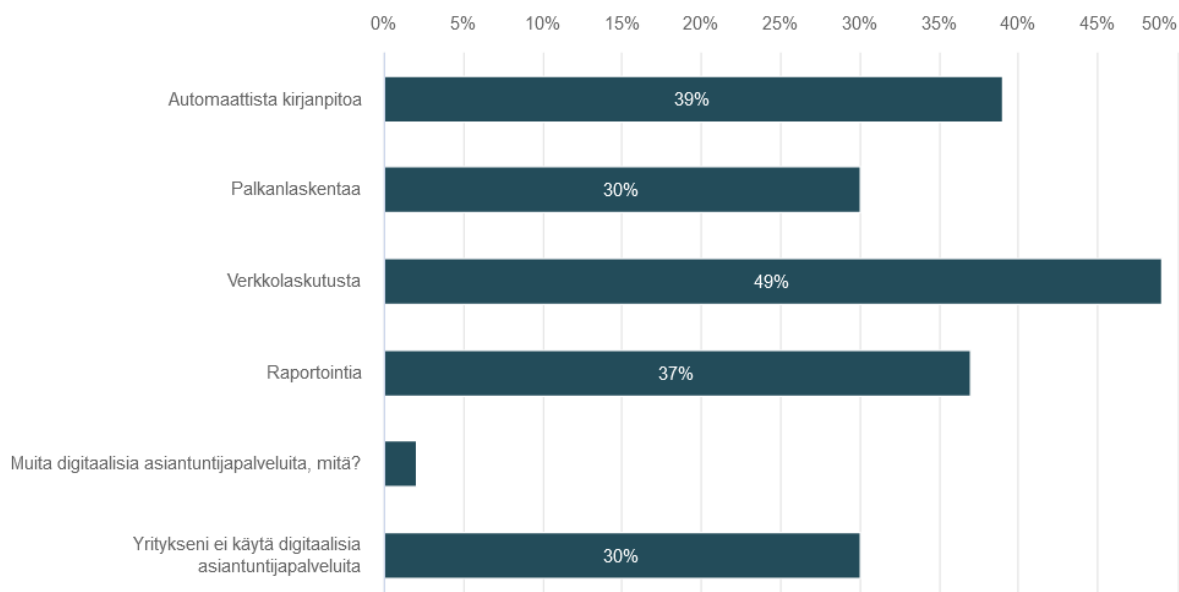


Kuvio 17. Vastaajien asiakaskokemuksen onnistuminen (n=92).

#### 4.3.4 Digitaalisten asiantuntijapalveluiden lisäarvo

Digitaalisiin asiantuntijapalveluihin liittyvät kysymykset kartoitettiin asiakkailta kyselytutkimuksen viimeisessä teemassa, eli kysymyksissä 12–15. Ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus tunnustella asiakasyritysten keskuudessa ne digitaaliset asiantuntijapalvelut, joita asiakasyritykset käyttävät tällä hetkellä omassa liiketoiminnassaan. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen jälkeen selvitettiin, haluavatko asiakkaat käyttää tulevaisuudessa digitaalisia asiantuntijapalveluita. Tutkimuksen viimeiset kysymykset liittyivät digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiseen sekä niihin asiantuntijapalveluihin, joita asiakkaat haluaisivat käyttää enemmän tulevaisuudessa.

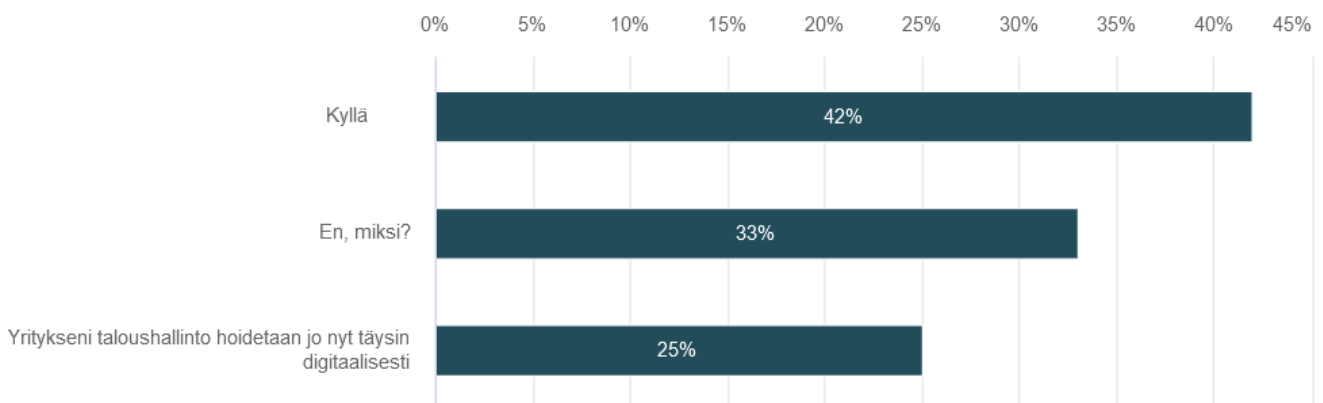
**Digitaaliset asiantuntijapalvelut tällä hetkellä.** Ensimmäisellä teeman tutkimuskysymyksellä haluttiin tietää asiakasyritysten keskuudessa ne digitaaliset asiantuntijapalvelut, joita asiakasyritys käyttää tällä hetkellä. Vastanneista yrityksistä 30% ei käyttänyt digitaalisia asiantuntijapalveluita. 49% asiakkaista käytti verkkolaskutusta, ja 39% automaattista kirjanpitoa digitaalisena asiantuntijapalveluna. Raportointi suoritettiin digitaalisena asiantuntijapalveluna 37% yrityksistä ja palkanlaskenta sisältyi em. ryhmään 30% vastaajista. 2% vastanneista yrityksistä kertoi käyttäneensä myös muita digitaalisia asiantuntijapalveluita. Muita digitaalisia asiantuntijapalveluita ei kuitenkaan tilitoimistossa suoritettu, sillä molemmat vastaukset menivät jo vastausvaihtoehdoissa olevien vaihtoehtojen piiriin. Toinen vastaaja vastasi viivalla, ja toinen asiakasyritys kertoi kirjanpidon toimivan digitaalisesti tilitoimistossa. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Vastaajien nykyiset digitaaliset asiantuntijapalvelut (n=173).

**Digitaalisten asiantuntijapalveluiden tarve tulevaisuudessa.** Tutkimuskysymys 13 käsitteli asiakasyritysten halua käyttää tulevaisuudessa digitaalisia asiantuntijapalveluita. Yrityksistä 42% halusi käyttää tulevaisuudessa enemmän digitaalisia asiantuntijapalveluita. Joka neljäs vastaaja, eli 25% yrityksistä ilmaisi oman taloushallinnon ja siihen liittyvien asiantuntijapalveluiden hoituvan jo nyt täysin digitaalisesti. 33% vastaajista ei käyttänyt, eikä halunnut käyttää tulevaisuudessakaan digitaalisia asiantuntijapalveluita.

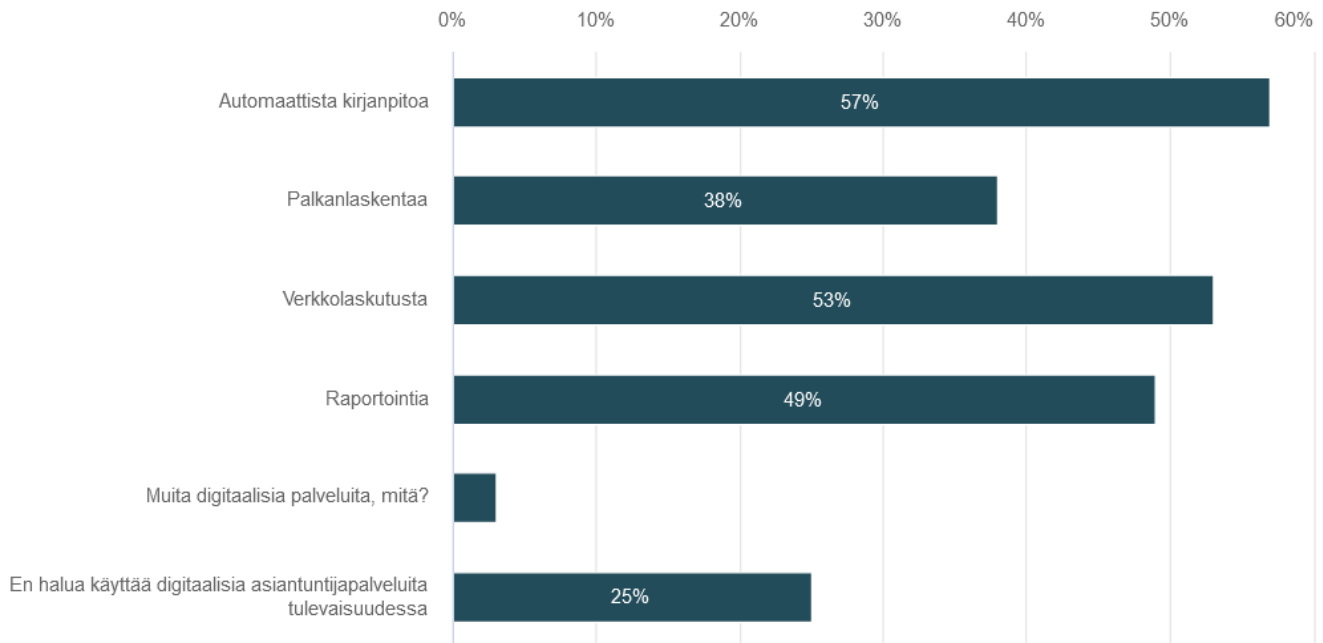
33% ei käyttänyt eikä halunnut käyttää tulevaisuudessakaan digitaalisia asiantuntijapalveluita. Määrä sisälsi lukumäärältään 30 asiakasyritystä. 30 vastaajasta 21 asiakasta, eli 70% kertoi yksiselitteisesti, ettei digitaalisille asiantuntijapalveluille ole tarvetta. Muutama vastaaja perusteli vastaustaan olevansa nykyisiin, perinteisiin asiantuntijapalveluihin tyytyväinen. Neljä vastaajaa kertoi hiljalleen lopettelevansa yritystoimintaa joko eläköitymisen tai muun syyn johdosta. Vastaajista kolme kertoi pyörittävänsä yritystoimintaa ainoastaan sivutoimisesti, joten digitaalisille asiantuntijapalveluille ei tätä kautta ollut tarvetta. Yksi yrittäjä kertoi, ettei hän saa digitaalisuudesta tarpeeksi säästöä, ja toinen asiakas painotti digitaalisuutta olevan jo tarpeeksi ja digitaalisten asiantuntijapalveluiden toimivan heikosti. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Vastaajien tulevaisuuden digitaalisten asiantuntijapalveluiden tarve (n=92).

**Digitaaliset asiantuntijapalvelut.** Toiseksi viimeisenä kysymyksenä asiakkailta tiedusteltiin konkreettisesti, mitä digitaalisia asiantuntijapalveluita he haluaisivat käyttää (myös) tulevaisuudessa. Automaattista kirjanpitoa haluttiin käyttää 57% vastanneiden asiakkaiden keskuudessa myös jatkossa. Vastaajista 53% halusi käyttää verkkolaskutusta ja 49% raportointia myös tulevaisuudessa. Palkanlaskennan halusi sisällyttää 38% asiakasyrityksistä omiin digitaalisiin asiantuntijapalveluihinsa. 25% vastaajista ei halua käyttää digitaalisia asiantuntijapalveluita tulevaisuudessakaan.

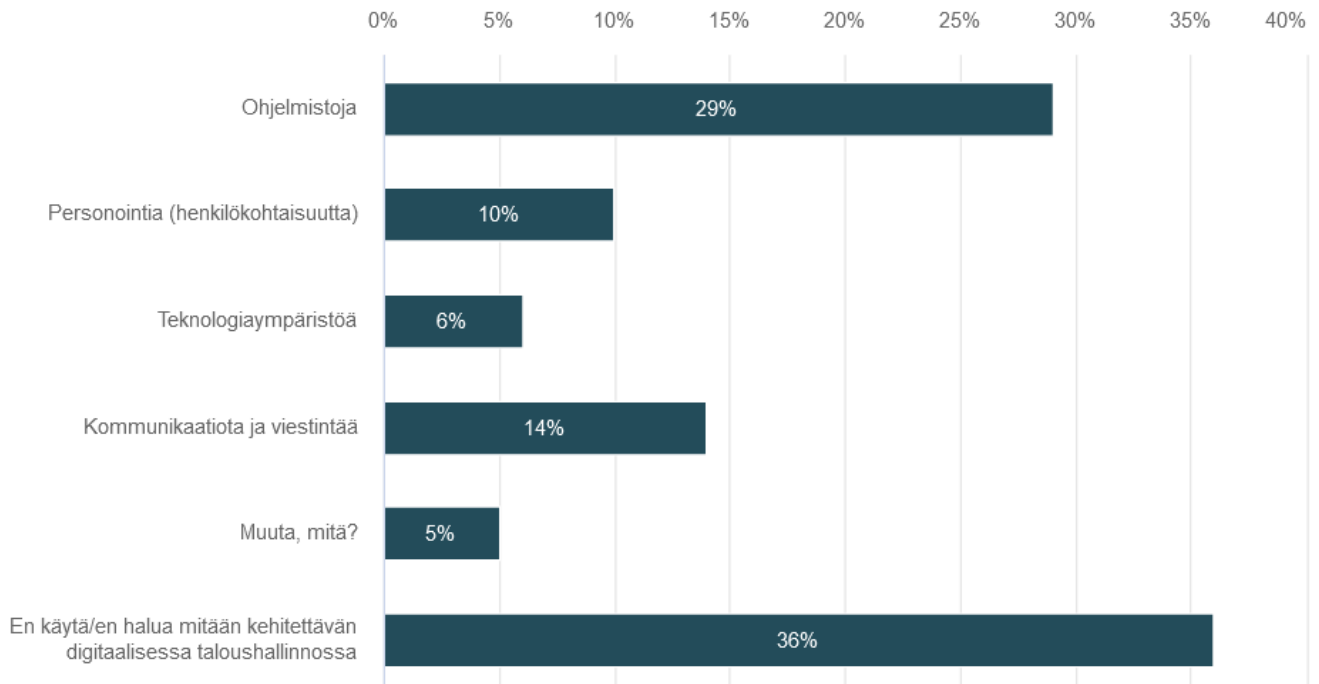
Muita digitaalisia asiantuntijapalveluita halusi käyttää kolme asiakasyritystä. Yksi vastaaja kertoi kaipaavansa kuitteja ym. sähköisesti, joka sisältyy joko automaattisen kirjanpidon tai verkkolaskutuksen kokonaisuuteen. Toinen vastaaja puolestaan kertoi haluavansa digitaalisen laskutuksen, joka menee myös verkkolaskutuksen kategoriaan. Viimeinen kolmesta muun digitaalisen asiantuntijapalvelun vastaajasta kuvaili haluavansa yhteydenpitoon tilitoimiston välillä jonkun erityisen alustan. (Kuvio 20.)



Kuvio 20. Vastaajien tulevaisuuden digitaaliset asiantuntijapalvelut (n=207).

**Digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittäminen.** Viimeisellä tutkimuskysymyksellä oli tarkoitus tiedustella asiakkailta tärkein kehittämiskohde digitaalisessa taloushallinnossa ja tätä kautta asiantuntijapalveluissa. Vastanneista asiakasyrityksistä 36% ei halunnut mitään kehitettävää digitaalisessa taloushallinnossa. Ohjelmistojen kautta tapahtuvaa kehittämistä liittyen digitaalisiin asiantuntijapalveluihin kaipasi 29% vastaajista. Kommunikaatiota ja viestintää halusi kehittää 14% asiakasyrityksistä, ja digitaalisten asiantuntijapalveluiden henkilökohtaisuutta 10%. 6% asiakkaista kuvaili haluavansa kehittää digitaalisia asiantuntijapalveluita yleisen teknologiaympäristön kautta.

Muita kehityskohteita liittyen digitaalisiin asiantuntijapalveluihin kaipasi 5% vastaajista. Kolme vastaajaa, eli 60% ei osannut tarkemmin eritellä kehitettävää kohdetta digitaalisessa taloushallinnossa. Loput kaksi asiakasyritystä halusivat kehittää digitaalisia asiantuntijapalveluita raportoinnin sekä tämän havainnollistamisen kautta. (Kuvio 21.)



Kuvio 21. Digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiskohteet (n=92).

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa, yhteenveto ja johtopäätökset tutkimus sekä tutkimuksen onnistuminen tiivistetään ymmärrettävään muotoon. Tutkimuksen yhteenvedossa käydään läpi koko tutkimuksen kokonaisvaltaista onnistumista. Myös mahdolliset kehittämiskohteet sisältyvät tutkimuksen yhteenvetoon. Tutkimuksen yhteenvedon jälkeen tutkimuksen tulokset analysoidaan tutkimuksen pohjalta.

Tutkimuksesta saatujen tulosten analysoinnin jälkeen pureudutaan uusiin innovatiivisiin lisäarvopalveluihin sekä mahdollisesti vanhojen asiantuntijapalveluiden kehittämiseen. Johtopäätöksissä on tarkoitus kertoa keskeiset lisäarvopalvelut sekä kehityskohteet, joita asiakkaat kaipaavat tutkimuksen perusteella. Tutkimustulosten analysoinnissa sekä johtopäätöksissä on tarkoitus tukeutua koko tutkimukseen, teoriaosuus mukaan luettuna.

### 5.1 Tutkimuksen analysointi

Tutkimus oli kokonaisuudessaan erittäin onnistunut niin tutkimuskysymysten, aineiston keräämisen kuin itse toteuttamisen osalta. Tutkimus sekä opinnäytetyö sisältävät tutkimusongelman määrittelyn eli tilitoimiston asiakkaiden lisäarvopalveluiden tarpeen. Tasapuolisuus toteutui tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tutkimuksen tulokset analysoitiin täysin puolueettomasta näkökulmasta, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusta voi pitää yleispätevänä tutkimuksena. Tutkimuksen yleispätevyyden ansioista uutuusarvon nouseminen esille tutkimuksen kehitysideoissa oli väistämätöntä.

Tutkimus oli kokonaisuutena erittäin ajankohtainen, sillä taloushallintoala on todellisen murroksen edessä. Erityisesti digitaalinen taloushallinto on yleistymässä huomattavasti, mutta samalla on syytä muistaa perinteiset sekä pienemmät toimijat, jotka eivät välttämättä tarvitse digitaalisia asiantuntijapalveluita. Tutkimuksessa otettiin myös pienemmät toimijat huomioon perinteisten asiantuntijapalveluiden kautta, joten tutkimusta voi tätä kautta hyödyntää myöhemmin tehtävissä tutkimuksissa sekä vertailla aikaisempiin tutkimuksiin. Toimeksiantajayrityksen asiakkaista koostuvan segmentin avulla pystyttiin selvittämään ne lisäarvopalvelut, joita asiakkaat kaipaavat oman liiketoimintansa tueksi.

Tutkimuksen aikataulutusta suunniteltiin kokonaisuutena erittäin tarkasti. Tutkimuksen aloitus toteutettiin progressiivisen järjestelmän mukaisesti tutkimuskysymyksen määrittelyllä. Tämän

jälkeen päätettiin, mitä haluttiin tutkia. Seuraava toteutusvaihe sisälsi kattavan teoriaosuuden, jossa perehdyttiin yksityiskohtaisesti tutkimuksen aiheisiin asiantuntijapalveluiden, asiakaskokemuksen sekä digitaalisten asiantuntijapalveluiden kautta. Kaikissa kokonaisuuksissa asiantuntijapalveluihin liittyvä lisäarvo huomioitiin erittäin tarkasti. Tutkimus toteutettiin kokonaisuutena tarkasti suunniteltua toteutusaikataulua noudattaen niin teoriaosuuden kuin itse kyselytutkimuksen kohdalla.

Tutkimus rajattiin toimeksiantajayrityksen asiakassegmenttiin. Kohderyhmä oli erittäin luonnollista sekä tarpeellista rajata niihin toimijoihin, jotka ovat kohdeyrityksen asiakkaita. Väite pohjautuu siihen, että kohdeyrityksen vastaajat olivat juuri niitä asiakasyrityksiä, joille toimeksiantajayritys halusi lisäarvopalvelunsa kohdistaa.

Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi verkkokyselylle asetettiin tavoitevastaajamääräksi 100. Vastausmäärä ei aivan toetunut, sillä kyselyyn vastasi 92 asiakasyritystä. Kyselyn vastaajamäärää voi kuitenkin pitää erinomaisena, sillä aikaisempiin tilitoimiston itse toteuttamiin tutkimuksiin verrattaessa vastannut perusjoukko on ollut huomattavasti pienempi. Vastausmäärän voidaan näin ollen todeta olevan riittävä luotettavan tutkimuksen takaamiseksi.

Tutkimuksen sisältyi myös yksi oleellinen kehittämiskohde. Tutkimuskysymykset olivat kokonaisuudessaan valideja sekä onnistuneita, mutta tavoitettavuudessa oli lieviä ongelmakohtia. Ongelmakohdat kumpusivat lähinnä siitä, että verkkokysely ei välttämättä ole yksin riittävä tiedonkeruumenetelmä, sillä tilitoimiston asiakkaista iso osa koostuu myös ei sähköisistä asiakkaista. Tutkimuksen tavoitettavuus yritettiin kuitenkin taata parhaalla mahdollisella tavalla lähettämällä muistutusviesti asiakkaille viikko verkkokyselyn alkamisajankohdan jälkeen. Halukkaat asiakasyritykset saivat myös osallistua arvontaan jättämällä yhteystietonsa vapaaseen kommenttikenttään (kysymys 16).

Tutkimuksen viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli kehittämiskohteiden lisäksi innoittaa uusia opinnäytetyön tekijöitä mahdollisiin jatkotutkimuksiin. Tutkimuksen sekä koko opinnäytetyöprosessin perusteella voidaan todeta, että mahdolliset jatkotutkimukset kannattaa suunnata taloushallinnon digitaalisuuteen sekä digitaalisuuden kehittämiseen. Asiakkaat, jotka eivät käytä tulevaisuudessaakaan digitaalisia asiantuntijapalveluita tulevat jatkossa sisällymään entistä enemmän marginaaliseen joukkoon.

## 5.2 Keskeiset tutkimustulokset

Tutkimuksen analysoinnin jälkeen siirrytään tutkimuksesta saavutettujen keskeisten tulosten analysointiin. Tutkimuksesta saavutettujen tulosten analysoinnin sekä tutkimuksen yleisen pätevyyden ansiosta tuloksia on mahdollista vertailla aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkimusten tulosten analysoinnissa huomioitiin mahdolliset muut relevantit taustalähteet tutkimuksen kannalta.

**Yritysmuoto.** Yritysmuoto toteutui tutkimuksessa yleisen yrityslinjan mukaisesti. Osakeyhtiöt olivat 2021 vuoden alussa patentti- ja rekisterihallituksen mukaan eniten edustettu yritysmuoto. Toisena yritysmuotovertailussa tulevat henkilöyhtiöt, eli yksityiset elinkeinoharjoittajat ja kommandiittiyhtiöt. (PRH.) Tutkimuksessa 64% vastanneista yrityksistä toimi osakeyhtiöissä, ja 26% henkilöyhtiöissä. Tutkimuksen voi näin ollen todeta olevan erittäin vertailukelpoinen, sillä yritysmuodot olivat yleisen linjan mukaisesti edustettuna.

**Liikevaihto.** Liikevaihto jakautui tasaisesti yritysten välillä. Liikevaihto oli 56% vastaajista yli 100 000 euroa. Alle 100 000 euroa liikevaihtoa pyöritti 44% asiakasyrityksistä. Tutkittaessa asiakkaiden kaipaamia lisäarvopalveluita, tasaisesti jakautuva liikevaihto oli tutkimuksen tulosten kannalta olennaista. Tämä pohjautuu erityisesti siihen, että yli 100 000 euron liikevaihdon asiakkaille verokausi on aina kuukausi. Pienemmän liikevaihdon harjoittajat voivat halutessaan valita verokauden neljännesvuosi- tai kalenterivuosi menettelyllä. Pienemmät toimijat saattavat tätä kautta kaivata erilaisia lisäarvopalveluita liiketoimintansa tueksi, joten liikevaihtoluokkien tasainen edustus oli elintärkeää koko tutkimuksen kannalta.

**Toimiala.** Toimialaluokitus jakautui suhteellisen tasaisesti vastanneiden asiakasyritysten kesken. Tilastokeskuksen mukaan yksi suurimmista toimialoista Suomessa on rakennusala, kuten myös tässä tutkimuksessa, jossa rakennusalaa edustaa 18% vastanneista yrityksistä. Palvelutoiminta sijoittui toiseksi suurimmaksi toimialaksi tilastokeskuksen mukaan. Myös tämä toimiala oli hyvin edustettuna tutkimuksessa, sillä muu toimiala kohdan oli valinnut yli 10% vastaajista, ja sosiaali- ja terveystaloustoiminnan 13% vastanneista yrityksistä.

Isoimmat erot toimialaluokituksessa kulminoituivat maa- ja metsätalouden sekä majoitustoiminnan asiakkaiden vähyyteen. Maa- ja metsätalous on toimialana selvästi Suomen suurin toimiala, mutta tutkimuksessa alaa edusti ainoastaan 3% yrityksistä. Syy vastaajien vähyyteen tutkimuksessa oli se, että maa- ja metsätalouden talousasioita hoitavat useasti

pelkästään näihin toimialoihin erikoistuneet tilitoimistot. Majoitustoimintaa ei isosta toimialakokonaisuudesta huolimatta edustanut yksikään yritys, mikä johtui todennäköisesti koronaviruksen aiheuttamasta taantumasta kyseiselle alalle.

Lisäarvopalveluita tiedusteltaessa laaja toimialakirjo oli tutkimuksen kannalta välttämätön. Esimerkiksi rakennusalalla toimijat tekevät paljon fyysistä työtä, joten lisäarvopalvelu saattaa olla asiantuntijapalvelu, joka näkyy yrityksen päivittäisessä prosessissa. Palvelualalla lisäarvopalvelu voi puolestaan liittyä teknisempään kokonaisuuteen kuin fyysisesti raskaalla alalla. Kiitettävällä tavalla onnistuneen tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada asiakasyrityksiä vastaamaan kaikilta toimialoilta.

**Taloushallinnon sähköisyys.** Seuraava tutkimuskysymys käsitteli asiakkaiden sähköistä taloushallinnon käyttöä. Täysin paperisena hoidettavaa taloushallintoa käytti 21% vastaajista, ja kokonaan digitaalista taloushallintoa 36% asiakasyrityksistä. 43% asiakkaista käytti taloushallinnossaan sekä perinteisiä että digitaalisia piirteitä.

Vastauksien jakautumista sekä paperisten että digitaalisten asiakkaiden kesken voidaan pitää oletetun kaltaisena. Toimeksiantajayrityksellä jakolinja oli täysin linjassa aikaisempien tutkimuksien kanssa. 79% kyselyyn vastanneista asiakkaista käytti joko kokonaan tai osittain digitaalista taloushallintoa (osittain sekä täysin digitaaliset asiakkaat). Pohjaa tutkimukselle antoi myös digitaalinen taloushallinto yritysten kasvun ja kehittämisen tukena tehty tutkimus, jonka mukaan noin 80% kaikista pk-yrityksistä Suomessa on digitaalisen taloushallinnon piirissä.

**Nykyiset asiantuntijapalvelut.** Asiakkaiden nykyisten asiantuntijapalveluiden kartoitus tutkimuksessa ei myöskään osoittanut isoja yllätyksiä. Sekä kirjanpitoa että tilinpäätöstä käyttivät asiantuntijapalvelunaan 97% asiakkaista, eli lähes kaikki toimeksiantajayrityksen asiakkaat. Tulos oli odotettu, sillä kirjanpito ja tilinpäätökset ovat ns. juoksevia, eli jatkuvasti tehtäviä asiantuntijapalveluita. Veroilmoituksen tekemistä asiantuntijapalvelunaan käytti 91% asiakkaista. Prosentti jäi hieman kirjanpidon ja tilinpäätöksen prosenteista, mutta tämä oli erittäin oletettava lopputulema, sillä jotkut asiakasyrityksistä pystyvät täyttämään veroilmoituksensa onnistuneesti ilman asiantuntijan apua.

Palkanlaskentaa asiantuntijapalveluna käytti 47% vastanneista asiakkaista. Vertailukohtaa tulokselle voidaan hakea liikevaihdosta; 44% yrityksistä liikevaihto oli alle 100 000 euroa.

Pienemmän liikevaihdon toimijat eivät välttämättä tarvitse työntekijöitä harjoittaessaan omaa elinkeinotoimintaansa. Tätä kautta heidän ei tarvitse käyttää palkanlaskentaa omana asiantuntijapalvelunaan.

Tutkimus oli lukuihin perustuen erittäin hyvin linjassa käytetyimpien asiantuntijapalveluiden osalta. Yritys- tai muita neuvontapalveluita käytti 11% asiakkaista, mikä on hieman odotettua alhaisempi lukema. Odotettua alhaisempi vastausmäärää pohjautuu kuitenkin siihen, että erikseen laskutettava erillistyö sisällytetään usein jo olemassa oleviin asiantuntijapalveluihin.

Taluspäällikköpalveluita käytti asiantuntijapalvelunaan ainoastaan 3% vastaajista, jota voi myös pitää pienenä lukemana. Lukema tulee takuulla kasvamaan taloushallinnon kehittyessä digitaaliseen suuntaan, mutta toisaalta alhainen lukema antaa viitteitä myös asiakasyritysten yritysjohton kehittämisestä. Suuremman liikevaihdon yrityksissä tietyt työtehtävät sisällytetään yrityksen sisäiseen toimintaan ja vain tietty osa asiantuntijapalveluista ulkoistetaan. HR-palveluita käytti ainoastaan 1% asiakkaista, mutta myös tässä vaihtoehdossa alhainen vastausten määrä selittyy sillä, että yrityksillä on usein oma HR-palveluita tarjoava osasto organisaatiossaan.

**Uudet asiantuntijapalvelut.** Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta asiakkaiden olevan erittäin tyytyväisiä toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalveluvalikoimaan. 88% tutkimukseen vastanneista asiakasyrityksistä ei haluaisi lisätä mitään asiantuntijapalvelua oman tiitoimistonsa asiantuntijapalveluvalikoimaan.

Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, että 12% asiakkaista kaipasi jotain uutta asiantuntijapalvelua kohdeyrityksen valikoimaan. Kyllä vastanneista 6 asiakasyritystä eli 55% kertoi eri sanankääntein kaipaavansa aktiivisempaa huolenpitoa sekä henkilökohtaisempaa neuvontaa uutena asiantuntijapalvelunaan. Perusteluja voi pitää erittäin odotettuna, sillä digitaalinen taloushallinto tulee muuttamaan asiantuntijapalveluita konsultoivaan sekä asiakkaan liiketoimintaa kehittävään suuntaan.

Kolme asiakasyritystä halusi uutena asiantuntijapalveluna raportoinnin monipuolistamista. Vastanneilla asiakkailla oli kokemusta toisen tilitoimiston raportointityökaluista, jotka olivat monipuolisempia sekä käytännöllisempiä toimeksiantajayrityksen raportointiin verrattaessa. Loput asiakasyrityksistä halusivat lakipalvelut uutena asiantuntijapalveluna tilitoimiston palveluvalikoimaan. Kohdeyritys kuitenkin tarjoaa jo tiettyntyyppistä lakineuvontaa

asiakkailleen. Laajemman asiantuntijapalveluiden tarjonta tässä segmentissä on erityisen haastavaa, sillä lait ym. viranomaisten määräykset määrittelevät tarkat puitteet tilitoimiston lakipalveluiden suorittamiselle.

**Asiantuntijapalveluiden lisäarvo.** Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurin osa asiakasyrityksistä ei kaivannut lisäarvoa omiin asiantuntijapalveluihinsa. Tutkimuksen mukaan 64% asiakkaista ei halunnut lisäarvoa asiantuntijapalveluihin. 10% vastaajista kaipasi tutkimuksen perusteella lisäarvoa kommunikaatioon ja viestintään liittyviin asiantuntijapalveluihin, ja 6% palveluiden tuotteistamiseen. Tutkimuksen pohjalta palveluprosessiin liittyvää lisäarvoa kaipasi 5% asiakasyrityksistä, ja hinnoitteluun vain 3% vastanneista asiakkaista. Tuloksia voi pitää suhteellisen odotettuina, sillä kommunikaatioon ja viestintään liittyvät kehittämiskohteet nousivat myös muissa kokonaisuuksissa esille.

12% kaipasi lisäarvoa muihin asiantuntijapalveluihin. Aineettomat palvelut nousivat yli puolella asiakkaiden vastauksista esille nopeamman reagoinnin sekä paremman taloudellisen suunnittelun kautta. Muita lisäarvoa vaativia asiantuntijapalveluita olivat asiakkaiden mielestä sijoitustoiminta, kehittyneempi raportointi sekä perintäasiat. Kokonaisuutena asiantuntijapalveluiden lisäarvoon liittyen tutut elementit nousivat jälleen esille viestinnän sekä kommunikaation, ja paremman suunnittelun sekä reagoinnin kautta.

**Lisäarvon näkyminen liiketoiminnassa.** Tutkimus osoitti myös ne kokonaisuudet, joihin asiakkaat kaipasivat lisäarvoa liittyen omaan yritystoimintaansa. Kysymys oli jatkokysymys aikaisempaan kysymykseen, ja vastaukset olivat odotetun kaltaisia aikaisempien vastausten kanssa. 62% vastanneista asiakkaista ei kaivannut lisäarvoa eikä lisäarvoon liittyvää kehittymistä omaan liiketoimintaansa. 14% asiakkaista haluaisi lisäarvon näyttäytyvän yrityksen päivittäisissä prosesseissa, ja 11% kertoi toivovansa lisäarvon tuottavan isompaa liikevaihtoa sekä kassavirtaa omalle yritystoiminnalleen. Parempaa oman arvon tunnetta omaan liiketoimintaansa ei kaivannut yksikään asiakasyritys.

Tutkimus osoitti, että 13% vastanneista yrityksistä halusi lisäarvon näkyvän omassa liiketoiminnassaan muulla tavalla. Liikevaihdon ja kassavirran parannuksen piiriin menee 5 yritystä, jotka vastasivat kohtaan muuta lisäarvoa, kaipaavansa suurempaa liikevaihtoa/kassavirtaa. Muut vastaukset lisäarvon liittymiseen liiketoiminnassa kohdistuivat tutkimuksen perusteella tuttuihin asiantuntijan vastausten virheettömyyteen sekä oikea-aikaisuuteen. Myös tilinpäätöstyyliseen raportointiin kaivattiin lisäarvoa sekä tätä kautta

näkyvyyttä omassa liiketoiminnassa. Asiakkaiden vastauksista voi päätellä, että he kaipaivat (viestinnän sekä raportoinnin lisäksi) hieman lisäarvoa omiin prosesseihinsa sekä mahdollisesti sellaiseen toimintaan, joka tuottaisi heille lisää kannattavuutta.

**Asiantuntijapalveluiden kattavuus.** Tutkimuksen asiantuntijapalveluosuuden viimeinen kysymys kiteytti asiantuntijapalvelukokonaisuuden. Kysymyksellä selvitettiin, ovatko asiakkaat tyytyväisiä tilitoimistojen asiantuntijapalvelukattaukseen vai eivät. 92% asiakkaista oli toimeksiantajayrityksen asiantuntijapalveluihin tyytyväisiä. Asiantuntijapalveluihin tyytymättömiä asiakkaita oli 8% vastanneista.

Syitä asiantuntijapalveluihin liittyvään tyytymättömyyteen olivat asiakkaiden mielestä yhteyshenkilön liian usea vaihtuminen. Perusteluiksi esitettiin myös asiantuntijapalvelun tuottamisen olevan epätasaista sekä virherikasta. Tutkimukseen vastanneista loput paljastivat raportoinnin tason olevan riittämätöntä, joka oli noussut useassa aikaisemmassakin kysymyksessä esille. Yksi vastaajista kertoi olevansa tyytymätön siksi, että asiantuntijapalveluiden hinnat ovat liian kalliita. Asiantuntijapalveluiden kattavuutta mitattaessa viesti lisäarvopalveluiden tarpeesta oli selkeä. Tyytymättömät asiakkaat kaipaivat kattavuuden kannalta tasaisen palvelun laadun lisäksi raportoinnin tason kehittymistä omalta tilitoimistoltaan.

**Asiakaskokemuksen lisäarvo.** Tutkimuksen kolmannen teeman ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin asiakkaiden lisäarvon kaipaamista asiakaskokemuksen kautta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta asiakkaiden olleen suhteellisen tyytyväisiä omaan lisäarvoon asiakaskokemuksessa. Vastanneista yrityksistä 58% ei halunnut lisäarvoa asiakaskokemukseensa. Kommunikaatioon ja viestintään enemmän lisäarvoa asiakaskokemuksen kautta olisi halunnut 12% asiakkaista. Luvut olivat lähes identtiset verrattaessa asiantuntijapalveluihin liittyvään lisäarvoon, jota voidaan pitää hieman yllättävänä yksityiskohtana. Toisaalta lähes identtiset luvut antoivat viitteitä siitä, että lisäarvoa kaivataan sekä asiantuntijapalveluiden että asiakaskokemuksen kautta.

Parempaan toimialatuntemukseen ja tätä kautta omaa lisäarvoa asiakaskokemuksessaan halusi kehittää 10% vastanneista asiakkaista. Suhteellisen korkea prosentti tässäkin vaihtoehdossa kertoi siitä, että asiakkaat kaipaivat asiakaskokemukseen liittyvää lisäarvoa henkilökohtaisuuteen sekä pysyvyyteen. Asiakaslähtöisyyttä asiakaskokemuksen kautta halusi parantaa 9% asiakasyrityksistä, mikä antoi myös osviittaa asiakaskokemukseen

liittyvästä henkilökohtaisuudesta sekä pysyvyydestä. Asiakaskokemuksen kehittämistä ohjelmistojen kautta kaipasi 7% vastaajista. Luku on suhteellisen pieni kokonaismäärään verrattuna, josta voitiin päätellä toimeksiantajayrityksen sähköisten ohjelmistojen olevan ainakin osittain asiakaskokemukseen lisäarvoa tuottavia kokonaisuuksia.

Tutkimuksessa asiakaskokemukseen liittyvä lisäarvon kaipaaminen jakautui oletetun tasaisesti, ja oli yllättävän samankaltainen asiantuntijapalvelukokonaisuuden kanssa. Tässäkin kysymyksessä kommunikaatio ja viestintä sekä asiakaskokemuksen henkilökohtaisuus olivat avainasemassa tuottaessa lisää arvoa. Muuta lisäarvoa oman asiakaskokemuksensa kautta asiakkaat halusivat raportoinnin sekä rutiininomaisten toimintojen poistumisen kautta.

**Asiakkaan asiakaskokemuksen onnistuminen.** Tutkimus osoitti yksiselitteisesti, että asiakkaat kokivat asiakaskokemuksensa onnistuneeksi toimeksiantajan tilitoimistossa. 99% vastaajista koki asiakaskokemuksensa onnistuneeksi asioidessaan tilitoimistossa. 1% eli yksi vastaaja kertoi, haluavansa onnistuneemman asiakaskokemuksen sitä kautta, että tilitoimiston asiantuntijoiden pitäisi kertoa selkeämmin, että he haluavat tuottaa asiakkaalle lisää kassavirtaa.

**Digitaaliset asiantuntijapalvelut.** Viimeinen kokonaisuus tutkimuksessa oli digitaalisiin asiantuntijapalveluihin liittyvät asiantuntijapalvelut sekä lisäarvo. Tutkimuksen mukaan 49% asiakkaista käytti verkkolaskutusta digitaalisena asiantuntijapalvelunaan. Verkkolaskutuksen suosio digitaalisena asiantuntijapalveluna ei yllätä, sillä useassa tilitoimistossa ensimmäinen siirtymävaihe kohti digitaalisia asiantuntijapalveluita on verkkolaskutuksen käyttöönotto.

Automaattista kirjanpitoa digitaalisena asiantuntijapalveluna käytti 39% asiakasyrityksistä ja raportointia 37% vastaajista. Prosentit olivat loistavasti verrannollisia kysymykseen neljä, jonka mukaan 36% vastanneiden asiakasyritysten taloushallinnosta hoidetaan täysin digitaalisesti. Palkanlaskentaa digitaalisena asiantuntijapalveluna käytti 30% asiakkaista. 30% on hieman odotettua suurempi määrä, sillä perinteisenä asiantuntijapalveluna tuotettua palkanlaskentaa käytti 49% vastanneista yrityksistä.

Tutkimuksen luotettavuus parani digitaalisten asiantuntijapalveluiden kartoituksen myötä huomattavasti. Tämä perustuu siihen, että 30% vastaajista ei käyttänyt lainkaan digitaalisia asiantuntijapalveluita. Prosentti oli samansuuntainen täysin paperittomien asiakkaiden (21%) kanssa. Hieman isompaa prosenttia digitaalisissa asiantuntijapalveluissa selitti osittain

perinteiset ja digitaaliset asiakkaat. Kaksi asiakasta kertoi käyttäneensä myös muuta digitaalista asiantuntijapalvelua. Molemmat kuitenkin menivät tutkimuksessa olleiden vaihtoehtojen piiriin, sillä toinen vastauksista hylättiin (pelkkä –), ja toinen (kirjanpidon digitaalinen hoitaminen) lokeroitiin automaattiseen kirjanpitoon.

**Tarve tulevaisuuden digitaalisille palveluille.** Tutkimus osoitti, että digitaalisille asiantuntijapalveluille on tulevaisuudessa kysyntää. 42% tutkimukseen vastanneista asiakkaista halusi käyttää tulevaisuudessa enemmän digitaalisia asiantuntijapalveluita. Vastausprosentti sisältää melkein puolet asiakasyrityksistä, joten digitaalisia asiantuntijapalveluita halutaan selvästi käyttää tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Vastaajista 25% kertoi, että heidän asiantuntijapalvelunsa hoidetaan jo nyt täysin digitaalisesti, joka oli täysin odotettu lukema. Tutkimuksen kannalta merkittävin asia oli kuitenkin se, että 33% asiakasyrityksistä ei halua tulevaisuudessakaan käyttää digitaalisia asiantuntijapalveluita.

Syy digitaalisten asiantuntijapalveluiden tarpeettomuuteen myös tulevaisuudessa oli asiakkaiden keskuudessa yksiselitteinen. Digitaalisille asiantuntijapalveluille ei ole näiden asiakkaiden mukaan tarvetta. Muutama vastaaja perusteli vastaustaan sillä, että on perinteisiin asiantuntijapalveluihin täysin tyytyväinen. Muita syitä olivat mm. pian eteen tuleva eläköityminen, sekä sivutoiminen yrittäjäyys. Tutkimuksen kannalta syy digitaalisten asiantuntijapalveluiden käyttämättömyyteen oli kuitenkin selkeä. Iso vastaajamäärä, joka ei halua tulevaisuudessakaan käyttää digitaalisia asiantuntijapalveluita kertoi siitä, että myös tavallisia, lisäarvoa tuottavia asiantuntijapalveluita olisi syytä kehittää.

**Konkreettiset digitaaliset asiantuntijapalvelut.** Jo edellinen tutkimuskysymys todisti, että asiakkaat haluavat käyttää digitaalisia asiantuntijapalveluita tulevaisuudessa. Konkreettisesti tämä tarkoitti sitä, että automaattista kirjanpitoa halusi tulevaisuudessa käyttää 57% asiakkaista. Kasvua jo nyt kyseisenä digitaalisena asiantuntijapalveluna käyttäviin asiakkaisiin oli 18%. Myös verkkolaskutusta (53%), raportointia (49%) ja palkanlaskentaa haluttiin käyttää nykyistä enemmän digitaalisena asiantuntijapalveluna. Automaattisen kirjanpidon suosio verrattuna verkkolaskutukseen sekä raportointiin oli kuitenkin yllättävää.

Kolme asiakasta kaipasi myös muuta digitaalista asiantuntijapalvelua tulevaisuudessa, mutta vastaukset liittyivät joko automaattiseen kirjanpitoon, verkkolaskutukseen tai ohjelmistoihin. Vakiintunut asiakaskunta, eli 25% ei halunnut käyttää digitaalisia asiantuntijapalveluita

tulevaisuudessa. Syyt tähän löytyvät edellisen kysymyksen vastauksista, digitaalisille asiantuntijapalveluille ei yksiselitteisesti ole näiden asiakasyritysten keskuudessa tarvetta.

**Digitaalisten asiantuntijapalveluiden kehittämiskohteet.** Tutkimuksen viimeinen kysymys osoitti, että asiakkaat haluavat digitaalisuuden kehittyvän tulevaisuudessa omissa asiantuntijapalveluissaan. Ohjelmistokehitykseen halusi panostaa 29% asiakkaista. Vastausvaihtoehto sai odotetusti eniten kannatusta, sillä digitaalisessa taloushallinnossa kaikki toiminta pohjautuu tavalla tai toisella ohjelmistoon. Kommunikaatiota ja viestintää halusi kehittää 14% asiakkaista ja personointia 10% vastanneista yrityksistä. Kehittämiskohteista kommunikaatio ja personointi nostivat päätään myös digitaalisiin asiantuntijapalveluihin liittyvässä kokonaisuudessa. Vastaukset antoivat tätä kautta selkeää, samankaltaista viestiä aiempien kokonaisuuksien kanssa; kommunikointiin sekä henkilökohtaiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Teknologiaympäristön kokonaislinjaa halusi kehittää 6% asiakasyrityksistä, mikä on koko tutkimuksen perusteella odotettu määrä. Teknologiaympäristö sivuaa ohuesti ohjelmistoon sekä kommunikaatioon ja viestintään liittyvää kehitystä, joten asiakkaat vastasivat oletetusti itselleen kriittisemmän vastausvaihtoehdon. Muita kehityskohteita liittyen digitaalisiin asiantuntijapalveluihin kaipasi myös muutama asiakasyritys. Asiakkaista kolme ei halunnut tarkemmin eritellä kehitettävää kohdetta liittyen digitaalisuuteen, ja kaksi asiakasta kaipasi digitaalisuutta ja tähän liittyviä asiantuntijapalveluita kehitettävän raportoinnin ja tämän havainnollistamisen kautta.

Tutkimus vahvisti myös asiakkaiden tyytyväisyyttä digitaaliseen taloushallintoon sekä tähän liittyvien asiantuntijapalveluiden kehittämiseen. 36% vastanneista ei haluaisi tällä hetkellä mitään kehitettävää digitaalisessa taloushallinnossa. Prosenttimäärä on suhteellisen oletettu ja verrannollinen nykyisin digitaalisia asiantuntijapalveluita käyttäviin asiakkaisiin.

### **5.3 Kehitysideat kohdeyritykselle**

Viimeisessä luvussa on tarkoitus esitellä ne lisäarvopalvelut sekä konkreettiset asiantuntijapalvelut, joita asiakasyritykset tutkimuksen perusteella kaipasivat. Kohdeyritys voi ottaa kehitysideat käyttöönsä joko esitetyn kaltaisina lisäarvopalveluina, tai muokata esitettyjä asiantuntijapalveluita omaan sekä asiakkaan liiketoimintamalleihin yhteensopiviksi palveluiksi.

Tutkimuksen kehitysideoiden tarkoituksena on luoda molemminpuolista lisäarvoa asiakasyritysten toiveiden pohjalta.

**Viestinnän ja kommunikaation kehittäminen.** Tutkimus todisti, että asiakasyritykset kaipaivat selkeästi lisäarvopalveluita viestinnän sekä kommunikaation kehittämiseen. Viestintä ja kommunikaatio liittyy aineettomaan, eli hengelliseen kehittämiseen, joten palavereilla, viestintäsuunnitelmilla sekä muilla perinteisillä toimenpiteillä pystytään kehittämään yrityksen sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän lisäksi erityisesti asiakkaille näkyvään viestintään olisi kuitenkin syytä kehittää jotain konkreettista ja lisäarvoa tuottavaa asiantuntijapalvelua.

Viestinnän sekä kommunikaation näkökulmasta lisäarvoa tuottavaksi asiantuntijapalveluksi sopisi loistavasti jo teoriaosuudessa tarkemmin avattu vuosikellomalli. Vuosikellomalli kertoisi aiheen lisäksi tarkan ajankohdan, milloin asiakkaaseen pitää ottaa yhteyttä. Vuosikellomalli olisi loistavasti muokattavissa oleva lisäarvopalvelu myös perinteisille asiakkaille. Pienemmille asiakasyritykselle vuosikellomallin ympärille voisi rakentaa yhteydenottohetkiä isoja asiakkaita vähemmän. Vuosikellomalli tuottaisi viestintään ja kommunikaatioon ajankohtaisuutta sekä monipuolisuutta, eli asiakkaiden kaipaamaa lisäarvoa asiantuntijapalveluihin.

**Raportoinnin monipuolistaminen.** Toinen selkeä kokonaisuus asiakkaiden lisäarvon kaipaamisessa liittyi raportointiin. Raportoinnin monipuolistaminen nousi useassa tutkimuskysymyksessä selkeästi esille. Monipuolistamisen tarkoituksena olisi tarjota asiakkaalle enemmän liiketoiminnallista tukea, sillä kaikki toimeksiantajan asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä oman liiketoimintansa lukuja tarpeeksi perusteellisesti.

Yksi konkreettinen lisäarvoa tuottava työkalu raportointiin olisi kokonaan uusi raportointityökalu. Uusi raportointiin lisäarvoa tuottava kokonaisuus voisi olla esimerkiksi Microsoft Power BI analytiikkatyökalu. Uusi kokonaisuus auttaisi niin perinteisiä, kuin digitaalisia raportteja suosivia asiakkaita, sillä työkalu yhdistää tiedonhallinnan, raportoinnin sekä visuaalisuuden näkymiä. Kyseistä työkalua voisi käyttää myös asiakaskohtaisesti – perinteisille eli paperisille asiakasyrityksille voitaisiin tulostaa analytiikkatyökalusta saadut raportit, ja digitaalista raportointia kaipaaville kehittää raportointityökalun automatisointia sekä modernisointia asiakkaan liiketoimintaa tukevaan suuntaan.

Asiakkaat kaipasivat tutkimuksen perusteella myös muuta lisäarvoa raportointiin. Yksi konkreettinen ehdotus lisäarvoa tuottavaksi palveluksi olisi tilinpäätöstyylinen ennakkoraportti. Tilinpäätöstyylinen ennakkoraportti voitaisiin toimeksiantajan toimesta suunnitella asiakaskohtaisesti. Ennakkoraportti pitäisi sisällään tilitoimiston puolelta asiakkaan muutaman viimeisen vuoden tuloslaskelman sekä taseen tarkastelun. Näiden lukujen pohjalta pystyttäisiin muokkaamaan sekä antamaan näkemyksiä asiakasyrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmiin sekä tuottamaan tätä kautta lisäarvoa asiakkaan toimintaan.

**Ohjelmistokehitys ja henkilökohtaisuus.** Kolmas selkeä lisäarvopalveluiden tarve asiakkaiden keskuudessa muodostui ohjelmistokehityksen ympärille. Ohjelmistoon kuuluvat lisäarvopalvelut liittyvät yrityksen omiin, eli tässä tapauksessa tilitoimiston kosketuspisteisiin. Erityisesti digitaalisissa asiantuntijapalveluissa automaattinen kirjanpito oli asiakkaiden mielestä sellainen asiantuntijapalvelu, jota haluttiin käyttää sekä kehittää tulevaisuudessa. Digitaalisiin ohjelmistoihin sisältyy aina automaattinen kirjanpito, mutta molemmin puolin lisäarvoa tuottavaa toimintaa voi kehittää myös muilla tavoilla.

Kirjanpidon automaatiota pystytään kehittämään ainoastaan tiettyyn pisteeseen asti. Haastaviin kysymyksiin, kuten esimerkiksi siihen, meneekö tietty hankinta tuloslaskelman vai taseen puolelle tarvitaan aina asiantuntijaa. Automaattisessa kirjanpidossa, kuten kaikissa muissa digitaalisissa asiantuntijapalveluissa asiakkaalle valtuutettu suurempi vastuu asiantuntijan toimesta on avainasemassa. Lakipykälien, säädösten sekä toimialan puitteissa annettu suurempi vastuu asiakasyrityksen toivomalla tavalla on digitaalisissa ohjelmissa asiakkaille lisäarvoa tuottava asiantuntijapalvelu.

Asiakkaat kertoivat useassa tutkimuskysymyksessä kaipaavansa omiin prosesseihinsa lisäarvoa pysyvyyden, virheiden minimoinnin sekä henkilökohtaisuuden kautta. Pysyvyyden sekä virheiden minimoinnin kautta lisäarvoa asiakkaille pystytään tuottamaan erityisesti sillä, että pidetään kiinni nykyisistä työntekijöistä. Myös jatkuva henkilöstön kouluttaminen on tässä lisäarvoa tuottavassa tekijässä avainasemassa. Henkilöstön vakiintuminen ja mahdollinen lisäkoulutus tuovat pysyvyyttä, minimoivat virheitä sekä auttavat tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa henkilökohtaisemman ja konsultoivamman asiantuntijapalvelun kautta.

**Asiakkaan parempi osallistaminen ja palveluprosessin kehittäminen.** Tutkimuksen perusteella asiakkaat kaipasivat lisäarvoa myös palveluprosesseihinsa. Palveluprosessia sekä tähän liittyvää arvoa kohdeyritys pystyy kehittämään asettamalla palveluprosessissa

tapahtuvaa tapahtumaketjua entistä enemmän läpinäkyväksi. Asiakkaat halusivat, että asiantuntijapalveluprosessien kehitys näkyisi heidän päivittäisessä liiketoiminnassaan. Perinteisten asiakkaiden palveluprosessia pystytään kehittämään ainoastaan puheluiden sekä fyysisten kohtaamisten kautta. Digitaalisissa asiantuntijapalveluissa palveluprosessin kehittäminen onnistuu lisäarvoa tuottavalla tavalla ohjelmiston käyttökokemuksen parannuksella. Digitaalisissa asiantuntijapalveluissa asiakkaan osallistamista lisäarvon muodossa voidaan kehittää yhteisen alustan eli ohjelmiston asetuksia muuttamalla.

Tutkimus osoitti, että muutamat asiakkaat kaipasivat myös muuhun osallistamiseen sekä kehittämiseen lisäarvoa. Asiantuntijapalvelut perustuvat pohjimmiltaan itsepalveluun, eli asiakkaan omaan tahtoon osallistua palveluprosessiin. Esimerkiksi kommunikaatiota ja teknologiaympäristöä digitaalisissa asiantuntijapalveluissa halusi kehittää keskimäärin yksi neljästä asiakkaasta. Vastajamäärään pohjautuen etenkin asiantuntijapalveluprosessin alkuvaiheessa asiakkaat voisivat tuottaa lisäarvoa prosesseihinsa automaattisten chat-ikkunoiden tai robottien avulla. Kohdeyrityksen kotisivuilla ei toistaiseksi ole chat-toimintoa, joten automaattisesti avautuvaan chat-ikkunaan voisi ohjelmoida esimerkiksi vaihtoehdot mahdolliselle ajanvaraukselle, tai muulle päivittäiselle prosessille. Näin säästettäisiin sekä asiantuntijayrityksen että asiakkaan resursseja lisäarvoa tuottavalla tavalla.

**Lakipalveluiden laajentaminen.** Tutkimuksessa hieman kannatusta sai myös lakipalveluiden laajentaminen lisäarvoa tuottavana tekijänä. Lakipalvelut ovat kuitenkin suhteellisen haastava kokonaisuus muokata suoraksi asiantuntijapalveluksi tilitoimiston toimesta. Tämä johtuu lainsäädännöstä sekä asetuksista, jotka määrittelevät tarkasti, mitkä toimet kuuluvat asianajotoimistolle ja mitkä tilitoimiston omille asiantuntijoille.

Lisäarvoa asiakkaille tuottava asiantuntijapalvelu voisi olla esimerkiksi sopimus tietyn asianajotoimiston kanssa. Mahdollisessa sopimuksessa olisi syytä muistaa asiakaskohtaisuus, eli suurempaa alihankintasopimusta asianajotoimiston kanssa ei kannata tehdä ilman syvempää ymmärrystä lakipalvelujen todellisesta tarpeesta. Lakipalvelut ovat kuitenkin pohjimmiltaan niitä asiantuntijapalveluita, jotka pystytään tarvittaessa toteuttamaan sopimuksilla ulkoisesti. Tätä kautta asiakasyrityksen olisi mahdollista saavuttaa lisäarvoa omaan liiketoimintaansa.

## LÄHTEET

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 3. p. Helsinki: Kauppakamari.
- Ainasvuori, O. 2018. Digitalisoitua taloushallinto – toimintamallit muutoksessa. [Blogikirjoitus]. ST-Akatemia. 28.2.2018. [Viitattu 4.5.2021]. Saatavana: <https://stakatemia.fi/blogit/digitalisoitua-taloushallinto-toimintamallit-muutoksessa/>
- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi: tuotteista ideastasi menestyjä. Helsinki: Alma Talent.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.
- Berridge, E. 2016. Customer Obsessed: A Whole Company Approach to Delivering Exceptional Customer Experiences. [Verkkokirja]. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [Viitattu 3.7.2021]. Saatavana ProQuest Ebook Central -palvelusta.
- Borowski, C. 2015. What a Great Digital Customer Experience Actually Looks Like. [Verkkolehtiartikkeli]. Harvard Business Review. 9.11.2015. [Viitattu 22.5.2021]. Saatavana: <https://hbr.org/2015/11/what-a-great-digital-customer-experience-actually-looks-like>
- Engelvuori, K. 2019. Tilitoimiston asiakaspolun muodostuminen SaaS-toimialalla. [Verkkolehtiartikkeli]. Lappeenranta: LUT-yliopisto. Talousjohtaminen. Kauppatieteiden kandidaatintutkielma. [Viitattu 19.5.2021]. Saatavana: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159111/Kandidaatintutkielma\\_Engelvuori\\_Karl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/159111/Kandidaatintutkielma_Engelvuori_Karl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Fredman, J. 2018. Alan toimeksiantosopimus uudistuu – toimintamallit ja tiedon omistajuus muuttuvat. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. 21.3.2018. [Viitattu 3.6.2021]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/toimintamallit-ja-tyokalut/alan-toimeksiantosopimus-uudistuu-toimintamallit-ja-tiedon-omistajuus-muuttuvat>
- Gad, T. 2016. Customer Experience Branding: Driving Engagement Through Surprise and Innovation. Great Britain and United States: Kogan Page Limited.
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Alma Talent.

- Haapio, S. 2021. Löytyykö tilitoimistosi verkosta? Tilitoimistossa (3), 24–25.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Helsinki: ProCountor International.
- Hirsimäki, R. 2019. Asiakasviestintä tilitoimistossa – näin pääset alkuun. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. 10.6.2019. [Viitattu 30.5.2021]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/tilitoimiston-palvelut/asiakasviestinta>
- Hsi-Hui, C., Cooper, W. & Lin, M. 2015. Service Mix and Productivity: Evidence from Accounting Firms. Tai Da Guan Li Lun Gong, 25, 3, 197–226.
- Huusko, E. 2020. Tilitoimistopalvelun asiakkaat arvostavat asiantuntemusta. [Verkkoartikkeli]. Admicon. 11.12.2020. [Viitattu 7.7.2021]. Saatavana: <https://www.admicon.fi/asiakaslehti/lvis-maailma-42020/tilitoimistopalvelun-asiakkaat-arvostavat-asiantuntemusta/>
- Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Iivonen, H. 2020. Tilitoimisto – näillä eväillä menestyt tulevaisuudessa. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. 16.11.2020. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/tilitoimisto-nailla-evaille-menestyt-tulevaisuudessa>
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Janhunen, V. 2020. Asiakkuuksien johtaminen nykypäivän tilitoimistoissa – Case: Tietotili Consulting Oy. [Verkkojulkaisu]. Lappeenranta: LUT-yliopisto. Kauppatiede. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 17.5.2021]. Saatavana: [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160818/ProGradu\\_Janhunen\\_Ville.pdf?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/160818/ProGradu_Janhunen_Ville.pdf?sequence=1)
- Kaarlejärvi, S. & Salminen, T. 2018. Älykäs taloushallinto: Automaation aika. Helsinki: Alma Talent Oy.

- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kalliovaara, M. & Lyytikäinen, J. 2021. Joko teilläkin uskotaan sähköistämisen tuomiin hyötyihin? Tilisanomat (3), 37–38.
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältö strategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Koivisto, M. 2018. B2B-asiantuntijapalveluiden myynnin muutos digitalisaation myötä. [Verkkosivut]. Oulu: Oulun yliopisto. Markkinointi. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavana: <http://jultika oulu fi/files/nbnfioulu-201805091646.pdf>
- Komulainen, M. 2018. Menesty Digimarkkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Konttinen, J. & Sipponen, P. 2017. Finnchat-opas. Digitaalinen asiakaskokemus. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.7.2021]. Saatavana: <https://finnchat.com/wp-content/uploads/2020/05/Digitaalinen-Asiakaskokemus.pdf>
- Kortetjärvi-Murtola, S. & Murtola, K. Yritysviestinnän käsikirja. 2015. Helsinki: Edita.
- Kumar, K. 2018. Impact of Digitalization in Finance & Accounting. [Verkkolehtiartikkeli]. Journal of Accounting, Finance & Marketing Technology 2 (2), 1–9. [Viitattu 3.5.2021]. Saatavana: <http://management.nrjp.co.in/index.php/JAFMT/article/view/242>
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laitinen, E. K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uud. p. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lehtinen, U. 1994. Some Basic Questions Concerning Relationship Marketing. Paper presented in Nordisk Tjänsteakademie. Vasa.
- Lehtinen, U. 2003. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Luentomoniste.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96.
- Limnell, J. 2019. Teknologian radikaali kehitys haastaa ihmistä ja luottamusta. [Verkkolehtiartikkeli]. Kaleva. 25.6.2019. [Viitattu 23.7.2021]. Saatavana: <https://www.kaleva.fi/teknologian-radikaali-kehitys-haastaa-ihmista-ja-l/1705164>

- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. 2. p. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Metsä-Tokila, T. 2019. Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:50
- Opas tilitoimistoille. 2019. Kasvun edellytykset. Netvisor. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.4.2021]. Saatavana: <https://netvisor.fi/wp-content/uploads/2019/02/netvisor-opas-tilitoimistoille-kasvun-edellytykset.pdf>
- Orava, K. 2017. Tilitoimisto Erotu joukosta!. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. 23.5.2017. [Viitattu 7.6.2021]. Saatavana: <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/teknologia-ja-ohjelmistot/tilitoimisto-erotu-joukosta>
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta menestystuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, H. 2007. Laatu!: Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor Oy.
- PRH. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2021]. Saatavana: <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yritystenlkm/lkm.html>
- Puustinen, P. 2013. Vaihdamtavallankumous, Finanssipalveluiden uusi logiikka. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Rantanen, E. 2016. Asiakkaan monikanavaisuuden tutkiminen. Case: Pankkiorganisaatio. [Verkkolehtiartikkeli]. Helsinki: Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavana: <https://core.ac.uk/download/pdf/80990337.pdf>
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavinainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rosenbaum, M. 2017. How to create a realistic customer journey map. [Verkkolehtiartikkeli]. Business Horizons. Tammikuu–Helmikuu 2017, 143–150. [Viitattu 16.8.2021]. Saatavana: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681316300982?via%3Dihub>
- Rossman, J.R. & Mathew, D.D. 2019. Designing Experiences. [Verkkokirja]. Columbia Business School Publishing. [Viitattu 8.7.2021]. Saatavana: <https://web-a-ebsohost.com.libts.seamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMjA4Nzk1NV9fQU41?sid=b748a962-15f0-4726-b645-4d677460aca6@sdc-v-sessmgr01&vid=0&format=EB&rid=1>  
Vaatii käyttöoikeuden.
- Rumpu, A. 2020. Kestävällä kehityksellä arvoa yritykselle, asiakkaille ja yhteiskunnalle. [Blogikirjoitus]. Netvisor. [Viitattu 25.5.2021]. Saatavana: <https://netvisor.fi/blog/kestava-kehitys-luo-arvoa/>

- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salonen, Ville & Toikkanen, Petri. 2015. Selittävä tekijä. Ihmistietoisuus liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S & Ignatius-Partanen, H. 2015. Ystävällinen taloushallinto: ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. uud. p. [Verkkokirja]. Helsinki: Procounor Oy. [Viitattu 19.4.2021]. Saatavana: <https://finago.com/fi/kouluttaudu/sahkoinen-taloushallinto-kirja/>
- Similä, P. 2019. Yritykset haluavat sähköistä taloushallinnon palvelua. [Verkkolehtiartikkeli]. Tilisanomat. 16.1.2019. [Viitattu 2.5.2021]. Saatavana: <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/yritykset-haluavat-sahkoista-taloushallinnon-palvelua>
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini Oy.
- Sipilä, J. 1999a Asiantuntijapalveluiden markkinointi. 3. p. Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 1999b. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. 2. painos. Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.
- Somervuori, O. 2018. Hinnoittelun haasteet – halvin ei kannata olla. [Blogikirjoitus]. Visma Solutions. [Viitattu 20.6.2021]. Saatavana: <https://psa.visma.fi/blog/hinnoittelu-haasteet/>
- Taloushallintoliitto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 2.6.2021]. Saatavana: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>
- Tastula, S. 2020. Askeleet personoituun asiakaskokemukseen. [Verkojulkaisu]. Dagmar: Dagmar Oy. [Viitattu 8.7.2021]. Saatavana: <https://www.dagmar.fi/wp-content/uploads/2021/02/askeleet-personoituun-asiakaskokemukseen.pdf>
- Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL). 2020. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.6.2021]. Saatavana: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/palvelun-sisallot/yksilotyoskentely/asiakaslahtoisuus>
- Trustmary.com. Ei julkaisuaikaa. Asiakaskokemuksen määritelmä - mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? [Blogikirjoitus]. [Viitattu 17.5.2021]. Saatavana: <https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen M H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Helsinki: Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston julkaisusarja tiede + teknologia 5/2015.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. [Verkkokirja]. Helsinki: Helsingin yliopisto. [Viitattu 28.7.2021]. Saatavana: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verohallinto. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.7.2021]. Saatavana: <https://www.vero.fi/tietoa-verohallinnosta/kehittaja/S%C3%A4hk%C3%B6isten-palveluiden-kehitys/>

Walsh, K. & Gordon, J.R. 2010. Understanding professional service delivery. International Journal of Quality and Service Sciences, 2(2), 217–238.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje asiakkaille

Liite 2. Verkkokyselylomake


## Asiakaskysely tilitoimiston lisäarvopalveluihin liittyen

Hei! Nimeni on Tuomo Jussila ja olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Olen tällä hetkellä työsuhteessa Yritys X Oy:llä XXXXXXXX toimipisteellä. Opinnäytetyöni aihe koskee asiakkaiden lisäarvopalveluiden tarvetta kirjanpidon siirtyessä entistä enemmän digitaaliseen suuntaan. Tavoite on kartoittaa kyselyn avulla ne lisäarvopalvelut, joita asiakkaat kaipaavat. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa ainoastaan muutaman minuutin, ja kysely toteutetaan täysin anonyymisti.

Kaikkien halukkaiden vastaajien kesken arvotaan 20 € arvoinen lahjakortti S-ryhmän kauppaan. Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä kohtaan 16 (vapaa kommentti) yhteystietosi. Pääset vastaamaan varsinaiseen asiakaskyselyyn tekstin päätyttyä kohdasta vastaa asiakaskyselyyn tai linkistä allekirjoituksen alta. Muistattehan painaa kyselyn täytettyänne lähetä painiketta. Kiitos vastaajille!

[Vastaa asiakaskyselyyn](#)

## Asiakaskysely lisäarvopalveluihin liittyen

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (\*) ja ne tulee täyttää lomakkeen viimeistelemiseksi.

### 1. Yritysmuotonne \*

Yksityinen elinkeinoharjoittaja

Osakeyhtiö

Kommandiittiyhtiö

Avoin yhtiö

Muu yritysmuoto, mikä?

### 2. Yrityksenne liikevaihto (koko tilikausi)? \*

Alle 100 000€

Yli 100 000€

### 3. Yrityksenne toimiala \*

Maa- ja/tai metsätalous

Teollisuus

Sähkö-, kaasu- tai lämpöhuolto

Vesihuolto

Rakentaminen

Tukku- ja vähittäiskauppa

Kuljetustoiminta

- Kiinteistöalan toiminta
- Koulutustoiminta
- Majoitustoiminta
- Rahoitus- ja vakuustoiminta
- Terveys/sosiaalipalvelutoiminta
- Muu toimiala, mikä?

4. Toteutetaanko yrityksenne taloushallinto \*

- Paperisena
- Digitaalisena
- Sekä paperisena että digitaalisena

5. Mitä tilitoimiston asiantuntijapalveluita yrityksenne käyttää tällä hetkellä? (voi valita useita kohtia) \*

- Kirjanpito
- Palkanlaskenta
- Tilinpäätökset
- Veroilmoitukset
- HR-palvelut
- Talouspäällikköpalvelut
- Yritys- tai muut neuvontapalvelut
- Muut palvelut, mitkä?

6. Pitäisikö tilitoimiston lisätä jokin tietty asiantuntijapalvelu valikoimaansa? \*

- Kyllä, mikä?
- Ei

7. Mihin asiantuntijapalvelukokonaisuuteen yrityksenne kaipaisi eniten lisäarvoa? (valitse yksi) \*

- Palveluiden tuotteistamiseen
- Palveluprosessiin
- Hinnoitteluun
- Kommunikaatioon ja viestintään
- Muuhun kokonaisuuteen, mihin?
- Yritykseni ei kaipaa asiantuntijapalveluihin lisäarvoa

8. Mihin toivoisitte lisäarvon (edellisessä kysymyksessä) tuottavan yrityksellenne? \*

- Suurempaa liikevaihtoa/kassavirtaa
- Lisäarvon tulisi näkyä yritykseni päivittäisissä prosesseissa
- Parempaa oman arvon tunnetta
- Muuta lisäarvoa, mitä?
- Yritykseni ei kaipaa lisäarvoa tuottavaa kehittämistä

9. Oletteko kokonaisuutena tyytyväinen nykyisiin tilitoimistonne asiantuntijapalveluihin? \*

Kyllä

En, miksi?

10. Mihin haluaisitte eniten lisäarvoa liittyen asiakaskokemukseenne? \*

Asiakaslähtöisyyteen

Parempaan toimialatuntemukseen

Kommunikaatioon ja viestintään

Ohjelmistokehitykseen

Muuhun, mihin?

En kaipaa lisäarvoa asiakaskokemukseeni

11. Koetteko asiakaskokemuksenne olevan onnistunut asioidessanne tilitoimistossa? \*

Kyllä

En, miksi?

12. Mitä digitaalisia asiantuntijapalveluita yrityksenne käyttää tällä hetkellä?  
(voi valita useita kohtia) \*

- Automaattista kirjanpitoa
- Palkanlaskentaa
- Verkkolaskutusta
- Raportointia
- Muita digitaalisia asiantuntijapalveluita, mitä?
- Yritykseni ei käytä digitaalisia asiantuntijapalveluita

13. Haluatteko tulevaisuudessa käyttää enemmän digitaalisia asiantuntijapalveluita? \*

- Kyllä
- En, miksi?
- Yritykseni taloushallinto hoidetaan jo nyt täysin digitaalisesti

14. Mitä digitaalisia asiantuntijapalveluita haluatte käyttää (myös) tulevaisuudessa?

(voi valita useita kohtia) \*

- Automaattista kirjanpitoa
- Palkanlaskentaa
- Verkkolaskutusta
- Raportointia
- Muita digitaalisia palveluita, mitä?
- En halua käyttää digitaalisia asiantuntijapalveluita tulevaisuudessa

15. Mitä toivoisitte eniten kehitettävän digitaalisessa taloushallinnossa?  
(valitse yksi) \*

- Ohjelmistoja
- Personointia (henkilökohtaisuutta)
- Teknologiaympäristöä
- Kommunikaatiota ja viestintää
- Muuta, mitä?

En käytä/en halua mitään kehitettävän digitaalisessa taloushallinnossa

16. Vapaa kommentti
