



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (YAMK)
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Asiakaskannattavuuden kehittäminen tilitoimistossa

Anna Kärkinen, Niina Mononen

Opinnäytetyö, toukokuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Anna Kärkinen, Niina Mononen

Nimeke
Asiakaskannattavuuden kehittäminen tilitoimistossa

Toimeksiantaja
Organisaatio X

Tiivistelmä

Tilitoimistojen asiakaskannattavuutta on tutkittu vähän viime vuosina, mikä tekee tutkimuksen aiheesta merkittävän koko tilitoimistoalalle. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat tilitoimiston asiakaskannattavuuteen. Tavoitteena oli löytää toimeksiantajaorganisaatiolle kehitysideoita asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Asiakaskannattavuuteen perehtyminen mahdollistaa tehokkaamman resurssien hallinnan, paremman asiakaspalvelun ja hinnoittelun sekä liiketoiminnan kehittämisen, mikä auttaa organisaatiota parantamaan liiketoiminnan kannattavuutta ja kilpailukykyä.

Opinnäytetyö tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa on laaja tietoperusta, jossa hyödynnettiin kattavasti kansainvälistä aineistoa. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin kyselyitä, haastatteluja, havainnointia sekä organisaation laskutus- ja työajanseurantaraportteja, minkä avulla keräsimme monipuolisesti tietoa toimeksiantajan asiakkuuksista. Kyselyt ja haastattelut toteutettiin sekä toimeksiantajan asiakkaille että työntekijöille, jotta saatiin mahdollisimman laaja näkemys tutkittavasta aiheesta.

Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajalle pystyttiin antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia, ja opinnäytetyön tulokset auttavat myös muita tilitoimistoja ymmärtämään paremmin asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten asiakaskannattavuutta voidaan parantaa. Tuloksista selvisi, että keskeisimmät tilitoimiston asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkuuksien johtaminen, palveluiden laajuus ja hinnoittelu.

Kieli
suomi

Sivuja 74
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
asiakaskannattavuus, asiakaskannattavuuden kehittäminen, tilitoimisto



THESIS
May 2023
Degree Programme in Business Management and
Leadership, Master's Degree
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)
Anna Kärkinen, Niina Mononen

Title
Developing customer profitability in an accounting firm

Commissioned by
Organization X

Abstract

The customer profitability of accounting firms has been studied little in recent years, which makes research's subject significant for the entire accounting firm industry. The purpose of this thesis was to find out which factors affect the customer profitability of an accounting firm. The goal was to find development ideas for the client organization to improve customer profitability. Understanding customer profitability enables more efficient resource management, better customer service and pricing, and business development, which helps the organization improve profitability and competitiveness.

The thesis was done as a qualitative case study. The research has an extensive knowledge base, in which international material was used comprehensively. Surveys, interviews, observation, and the organization's invoicing and working time monitoring reports were used as data collection methods, which provided comprehensive information about the customer relationships of the client organization. Surveys and interviews were conducted for both the client organization's customers and employees to gain a comprehensive understanding of the research topic.

Based on the research results, concrete development proposals were made for the client organization, and the results of the thesis also help other accounting firms to better understand the factors affecting customer profitability and how customer profitability can be improved. The results showed that the key factors affecting the customer profitability of an accounting firm are customer management, scope of services and pricing.

Language
Finnish

Pages 74
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
customer profitability, development of customer profitability, accounting firm

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Asiakaskannattavuuden vaikutus liiketoimintaan	5
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	6
1.3	Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyys	7
1.4	Rakenne	8
2	Opinnäytetyön tietoperusta	9
2.1	Taloushallintoala yleisesti	9
2.2	Kannattavuus.....	13
2.3	Asiakkuuksien johtaminen ja asiakaskannattavuus	15
2.4	Asiakkuusstrategia.....	23
2.5	Hinnoittelu.....	24
2.6	Kustannus- ja toimintolaskenta.....	27
3	Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät	30
3.1	Kehittämistyön näkökulman valinta.....	30
3.2	Tiedonhankinnan menetelmien valinta	34
3.3	Otanta.....	37
4	Kehittämistyön toteutus.....	38
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	38
4.2	Tutkimuksen eteneminen.....	39
4.3	Havainnointi	39
4.4	Laskutus- ja työajanseurantaraportit.....	40
4.5	Kyselyt.....	41
5	Kehittämistyön tulokset	42
5.1	Havainnointi	42
5.2	Laskutus- ja työajanseurantaraportit.....	43
5.3	Asiakaskysely	44
5.4	Asiakkaiden haastattelut.....	53
5.5	Työntekijöiden kysely.....	54
5.6	Työntekijän haastattelu.....	56
5.7	Yhteenveto kehittämistyön tuloksista	57
6	Johtopäätökset ja pohdinta	60
6.1	Tulosten rajaukset	60
6.2	Tärkeimmät löydökset ja kehittämisideat toimeksiantajalle.....	61
6.3	Kehitystoimenpiteet toimeksiantajalle	65
6.4	Oman oppimisen ja parityöskentelyn arviointi.....	67
6.5	Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi.....	68
6.6	Jatkotutkimukset	69
	Lähteet.....	71

Liitteet

- Liite 1 Kyselylomake asiakkaille
- Liite 2 Kyselylomake kirjanpitäjille

1 Johdanto

1.1 Asiakaskannattavuuden vaikutus liiketoimintaan

Kannattavuus ja voiton tuottaminen ovat jokaisen yrityksen tavoitteena. Palveluyrityksissä tarjottava palvelu voi olla täysin sama kaikille asiakkaille, mutta yksittäisten asiakkaiden kannattavuudessa saattaa olla merkittäviäkin eroja. Tämän vuoksi yritysten olisi hyvä ajoittain perehtyä toimintansa kannattavuuteen ja tiedostaa siihen vaikuttavat tekijät.

Analytiikkaa hyödyntämällä voidaan ymmärtää paremmin ja uudella tavalla asiakkaiden tarpeita, minkä avulla voidaan saavuttaa uutta markkinaa ja luoda pohjaa kasvulle. Aktiivisesti asiakkaidensa näkemyksiä seuraavat yritykset ovat luultavasti markkinoiden voittajia, jos yritykset muokkaavat omaa toimintaansa asiakkaiden toiveiden mukaisesti (Ahto, Kahri & Mäkinen 2022, 72). Markkinaosuustaisteluissa kaikkein merkittävimmät voitot usein saavutetaan uusien tarjoamien kautta, sillä joskus uusi palvelu voi muuttaa koko markkinan olemuksen ja tehdä yrityksestä oman alansa voittajan. (Ahto, ym. 2022, 137.)

Peter Drucker, yksi tunnetuimmista ja vaikutusvaltaisimmista johtamisen ajattelijoista, on sanonut, että yrityksen on tarjottava parempia ja taloudellisempia tuotteita ja palveluita. Tuottavuutta edistävä innovaatio tarkoittaa uutta tuotetta tai palvelua, joka luo uusia tyydytystarpeita, ei vain parannusta vanhaan. (Swaim 2010, 85.)

On laajasti tunnettua, että kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen auttaa yrityksiä maksimoimaan markkinointiponnisteluistaan saamat hyödyt. Tämän seurauksena asiakaslähtöiset strategiat saavat yleensä paljon huomiota kirjallisuudessa. Yrityksestä voi tulla maailman paras ainoastaan siten, että se keskittyy asiakkaisiin ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, joten menestys vaatii fokuksen siirtämistä asiakkaisiin (Ahto, ym. 2022, 33). Asiakaslaskenta (customer accounting) on kirjanpidon osa-ala, joka voidaan määritellä prosessiksi, jonka kautta asiakkaita koskeva taloudellinen informaatio tunnistetaan, mitataan,

tulkitaan ja välitetään. Se syntyi osana 1980-luvulla syntyneitä strategisen johdon laskentatoimea, minkä tarkoituksena oli palauttaa johdon laskentatoimelle merkitys (Sedevich-Fons 2022, 1522). Asiakaslaskennan päätarkoituksena on laskea ja analysoida tiettyjen asiakkaiden tai asiakasryhmien tuottoja, tuloja ja kustannuksia, minkä myötä se tarjoaa ylimmälle johdolle taloudellista tietoa asiakkaista tueksi päätöksentekoprosessiin. (Sedevich-Fons 2022, 1509.)

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tässä opinnäytetyössä perehdymme erään yrityksen asiakaskannattavuuteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin keräämällä tietoa niin asiakkailta kuin työntekijöiltä kyselyiden ja haastatteluiden muodossa. Tämän lisäksi hyödynnämme organisaation laskutus- ja työajanseurantatietoja saadaksemme tietoa asiakaskannattavuuksien nykytilasta. Käytämme opinnäytetyössämme yrityksestä nimeä "Organisaatio X".

Organisaatio X on tehnyt viime vuosina useita yritysostoja, joiden myötä asiakaskannattavuuden tutkiminen ja sen kehittäminen ovat nousseet esille. Laajentumisen myötä asiakaskannattavuuksiin ei ole ehditty perehtymään tarkemmin, ja tämän lisäksi käytössä olevaa työajanseurantaa on tehostettu vuoden 2022 aikana. Työajanseuranta on tullut osittain uutena yritysostojen myötä tulleisiin yksiköihin. Tulemme hyödyntämään siitä saatavaa informaatiota asiakaskannattavuuksiin perehtyessä, huomioimalla asiakkaisiin käytettyä työaika. Tämän avulla voimme laskea asiakaskannattavuutta.

Työmme tarkoituksena on löytää Organisaatio X:lle kehitysideoita, joilla parantaa asiakaskannattavuutta. Tarkastelemme Organisaatio X:n asiakkuuksia ja pyrimme löytämään syitä kannattavuudelle ja kannattamattomuudelle. Tavoitteemme on löytää ne asiakkuudet, joita kehittämällä kannattavuutta saataisiin parannettua. Pohdimme myös sitä, onko joistakin asiakkuuksista kannattavampaa luopua vai löytyykö keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Kanerva (2020) on artikkelissaan listannut kolme vähimmäistietoa, jotka vaaditaan asiakkaan kannattavuuden seurantaan:

1. asiakkaan laskutus
2. asiakkaaseen kohdistuvat suorat kustannukset
3. asiakkaaseen käytetty työaika (Kanerva 2020).

Työmme päätutkimuskysymys on:

Mitkä ovat tilitoimiston asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät ja miten asiakaskannattavuutta voitaisiin kehittää?

Apukysymyksinä ovat:

Millaisia syitä voidaan tunnistaa kannattaville ja kannattamattomille asiakkuuksille?

Millaisesta lisäarvoa tuottavasta palvelusta asiakas on valmis maksamaan?

Työssämme tulemme keskittymään organisaation asiakaskannattavuuden kehittämiseen, joten organisaation muiden toimintojen kannattavuuden kehittäminen on rajattu opinnäytetyöstä pois. Asiakaskannattavuutta tarkastellaan laskutuksen ja työajanseurannan osalta vuoden 2022 tammi-joulukuulta.

1.3 Validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyys

Campbell ja Fiske (1959) suosittelivat osan kvantitatiivisten ja osan kvalitatiivisten menetelmien käyttöä usean ominaisuuden mittaamiseen, jotta tutkimuksen päätelmien luotettavuutta voitaisiin vahvistaa (Mertens 2018, luku 1). Monimenetelmäisyyttä käyttämällä tarkoituksenamme on parantaa tämän opinnäytetyön validiteettia ja reliabiliteettia.

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali sopivat yhteen eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Luotettavuuden kriteerinä toimii tutkija ja

hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. (Vilkkä 2021b, luku 7.)

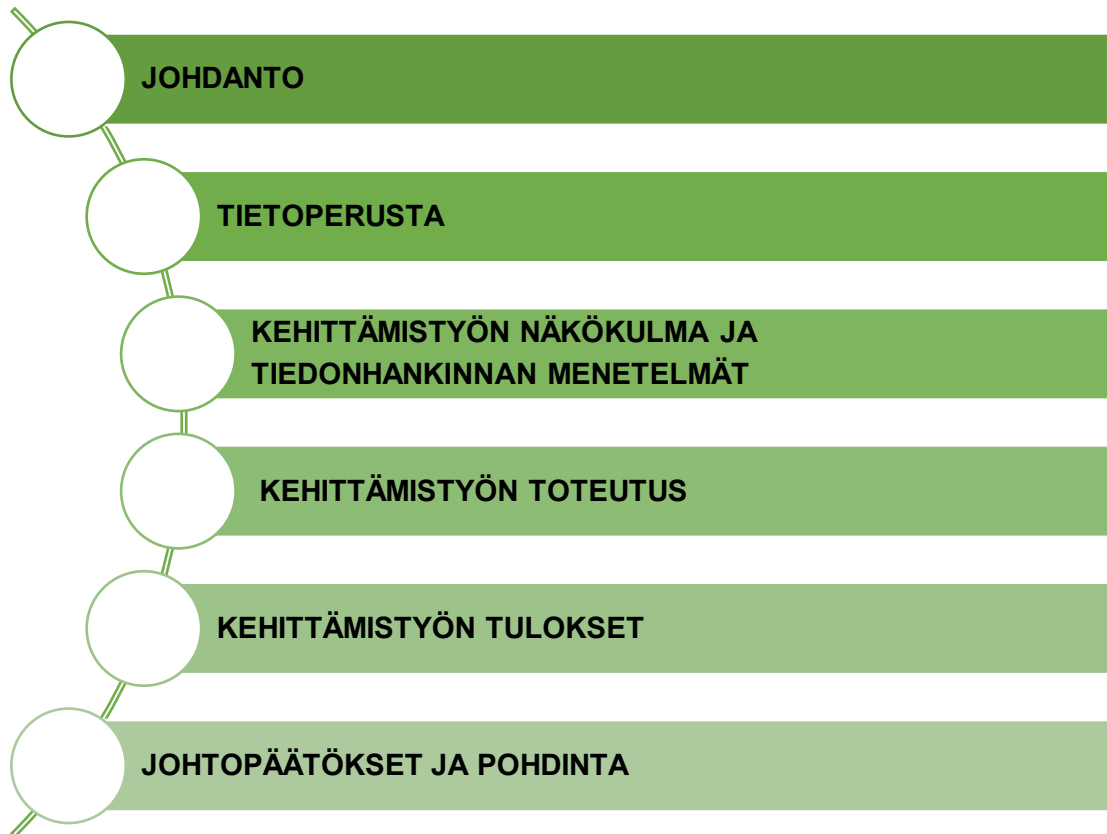
Tutkijan on hyvä muistaa, että yleistämistä ei tehdä tutkimusaineistosta vaan tulkinnasta, joka on puolestaan tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos. Laadullisella tutkimuksella toteutetussa tutkimuksessa tulosten yleistettävyydestä ei tarvitse olla huolissaan, koska tavoitteena on mielenkiinnon kiinnittyminen ainutkertaiseen, mikä puolestaan lisää yleistä ymmärrystä. Yleistettävyyden taito eli kyky tarkastella yksittäistapausta yleisemmällä tasolla tulee osoittaa jo tutkimuksen aikana, jolloin tulkintojen kestävyys ja syvyys ovat yleistettävyyden ehto. Kun tulos vastaa asetettuja päämääriä ja tutkimuskohteita, voidaan sen sanoa olevan pätevä, yleistettävä. (Vilkkä 2021b, luku 7.)

1.4 Rakenne

Opinnäytetyön rakenne on esitelty kuviossa 1. Ensimmäisessä pääluvussa, johdannossa, käydään läpi asiakaskannattavuuden vaikutus liiketoimintaan, työn tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset, validiteetti, reliabiliteetti ja yleistettävyyden sekä rakenne. Seuraavan luvun tietoperustassa käydään läpi laajasti aiheeseen sopivaa teoria-aineistoa, johon pohjautuen perustamme oman tutkimuksemme. Tietoperusta koostuu taloushallintoalasta yleisesti, kannattavuudesta, asiakkuuksien johtamisesta ja asiakaskannattavuudesta, asiakkuusstrategiasta, hinnoittelusta sekä kustannus- ja toimintolaskennasta. Olemme myös perehtyneet aiemmin tutkittavasta aiheesta julkaistuihin opinnäytetöihin, joita löytyi muutamia. Hyödynnämme opinnäytetyössämme aiheesta julkaistuja tutkimuksia sekä ajantasaisia artikkeleita.

Kolmannessa luvussa siirrymme työn kehittämisosion käsittelyyn, siinä perehdymme kehittämistyön näkökulman valintaan ja tiedonhankinnan menetelmiin. Neljännessä luvussa avaamme yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksen tuloksia analysoidaan luvussa viisi ja viimeisessä luvussa arvioimme

kehittämistyön onnistumista, käymme läpi tärkeimpiä löydöksiä ja tekemämme kehitysideat sekä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

2 Opinnäytetyön tietoperusta

2.1 Taloushallintoala yleisesti

Taloushallinto edistää organisaation jokapäiväisiä toimintoja ja auttaa pääsemään tavoitteisiin. Sitä voidaan kuvata systemaattiseksi prosessiksi, joka pitää sisällään yrityksen kirjaukset, yhteenvedon, analysoinnin ja rahoitustapahtumien raportoinnin (Sedevich-Fons 2022, 1507). Sen toimintoja ovat muun muassa laskentatoimi, palkanlaskenta, kirjanpito, veroneuvonta ja tilintarkastus. Taloushallinto antaa johdolle tärkeää informaatiota toiminnan ohjaukseen ja

suunnitteluun. Tyypillisimpiä työnantajia ovat tilitoimistot, tilintarkastustoimistot, valtion organisaatiot ja useat eri toimialojen yritykset. (Työmarkkinatori 2022.)

Organisaatioissa taloushallinnon tarkoituksena on ensisijaisesti antaa päättäjille relevanttia ja luotettavaa tietoa, jota hyödynnetään talouden johtamisessa. Taloushallinnon tietoja käyttävät monet eri tahot kuten sijoittajat, johtajat, velkojat ja veroviranomaiset. Kirjanpidoksi tai taloudelliseksi raportoinniksi kutsutaan usein kirjanpitolietoja, jotka valmistetaan organisaation ulkopuolisille käyttäjille, kuten sijoittajille ja velkojille. Kun tiedot valmistetaan organisaation sisäisille käyttäjille, kuten johtajat ja hallituksen jäsenet, sitä kutsutaan yleisesti johdon laskentatoimeksi. (Bettner 2014, luku 1.)

Taloushallintoliiton mukaan tilitoimistoalalla Suomessa on 4103 yritystä, joiden keskikoko on kaksi henkilöä (Taloushallintoliitto 2023). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisemassa taloushallintoalan toimialaraportissa taloushallintoala on määritelty lähtökohtaisesti TOL 2008 -toimialaluokituksen, 6920: laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta, mukaan. Toimialalla on kolme alaluokkaa, joista ensimmäinen on kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut, mihin kuuluvat asiakkaalle kirjanpidon ja tilinpäätösten laadinta, liikevaihtoverolaskelmat, palkkojen laskeminen ja reskontrat. Toinen alaluokka koostuu tilintarkastuspalveluista, joihin kuuluvat muun muassa lainsäädännön määräämät kirjanpitovelvollisen tilinpäätöksen tarkastaminen ja raporttien kuten tilintarkastuskertomusten antaminen asiakkaalle. Kolmas alaluokka on muut laskentatoimen palvelut. Se pitää sisällään yritysten ja luonnollisten henkilöiden tulo- ja varallisuusveroilmoitusten laadintaa ja verotukseen kytkeytyvää neuvontaa asiakkaalle. Tilastokeskuksen yritykset toimialoittain tilastotietokannan mukaan 69201 kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelutoimialalla on yrityksiä ollut 4054 vuonna 2021. (Metsä-Tokila 2019, 11.)

Taloushallinnon toimialalla muutokset tapahtuvat jokseenkin hitaasti, sillä alan asiakkaat, toiset yritykset, tarvitsevat sen palveluja nousu- ja laskusuhdanteissa, mikä osaltaan selittää muutosten tapahtumisen hitautta (Metsä-Tokila 2019, 16). Useat taloushallintoalan yritykset ovat raportoineet, ettei riittävästi osaavaa työvoimaa löydy. Sellaisia työntekijöitä, jotka tekevät työnsä riittävän nopeasti ja kannattavasti laskutettavaksi, on hankala löytää, vaikka alan

perusopinnot suorittaneita henkilöitä työmarkkinoilla onkin. Yleisimpiä taloushallintoalan työnimikkeitä ovat kirjanpitäjä, talouspäällikkö, taloushallinnon asiantuntija, tilintarkastaja ja palkanlaskija. (Metsä-Tokila 2019, 23.)

CPA.comin julkaisemassa artikkelissa "Where opportunity meets value: Business model trends for accounting advisory services" on tunnistettu kirjanpidon ja neuvontapalveluiden keskeisimmät liiketoimintamallitrendit, jotka tarjoavat tilitoimistoille mahdollisuuksia lisätä arvoa asiakkailleen ja erottua nopeasti muuttuvalla toimialalla. Tutkimus osoitti, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän merkittävimmistä kirjanpitoon liittyvistä haasteista, kuten esimerkiksi kasvun ja laajentumisen suunnittelusta, taloudellisista näkemyksistä, kassavirrasta tai yleiskustannusten minimoimisesta. Tarjoamalla näitä strategisen neuvonnan palveluita voidaan asiakastuloja kasvattaa ja tuomalla palveluihin asiakkaiden arvostamia palveluita tilitoimistot voivat osoittaa arvonsa heille. Kirjanpitäjien strateginen rooli asiakkaiden liiketoiminnasta kasvaa ja kirjanpitäjien tulee ymmärtää alakohtaisia trendejä pystyäkseen tarjoamaan näitä kasvua edistäviä mahdollisuuksia. Teknologian hyödyntäminen on tässä avainasemassa. Sen käyttö ja hyötyjen esiin nostaminen asiakkaille mahdollistaa myös muutokset hinnoitteluun. Arvohinnoittelun koetaan parantavan asiakaskokemusta ja osallistuneiden kirjanpitäjien mielestä arvohinnoitteluun siirtymisellä on monia positiivisia vaikutuksia kuten läpinäkyvyys, asiantuntemuksen osoittaminen ja laskutusyllätysten väheneminen. (CPA.com 2023, 8-15.)

Kaarlejärvi & Salminen (2018) tuovat esille kirjansa johdannossa sen, että vaikka Suomi oli maailman ensimmäinen maa, joka lainsäädännöllä mahdollisti paperisesta taloushallinnosta sähköiseen siirtymisen, on eteneminen ollut hidasta ja edelläkävijäasema on menetetty monilla osa-alueilla (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 11). Digitaalisessa taloushallinnossa kaikki materiaali, kuten tositteet ja tiedot käsitellään sähköisessä muodossa. Transaktioiden prosessointiin ja raportointiin käytetään automaatiota. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen tiedon siirto tapahtuu sähköisesti ja myös arkistointi hoidetaan sähköisessä muodossa. Tuotettuun tietoon pääsee käsiksi sähköisesti ja eri järjestelmien integrointi prosesseihin tehdään yli sidosryhmärajojen. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 14-15.)

Nyt digitaalisesta taloushallinnosta ollaan siirtymässä älykkääseen taloushallintoon, jossa hyödynnetään automaatiota kaikissa säännöllisissä tehtävissä, mutta myös älykkään automaation välineillä. Tämä kattaa muun muassa automaatioääntöjen luonnin, poikkeuksien käsittelyn, ei-rakenteellisen datan käsittelyn sekä analyysien, ennusteiden ja toimenpide-ehdotusten muodostamisen. Älykkään taloushallinnon prosessit ovat tarkoituksen- ja yhdenmukaisia ja järjestelmät hoitavat rutiinomaiset tehtävät, jolloin ihmisten tehtäväksi jäävät päättelyä ja luovaa ongelmanratkaisua vaativat tehtävät. Tietojen oikeellisuus ja reaaliaikaisuus mahdollistaa tehokkaan ja nopean työskentelyn. Taloushallinnon digitalisoinnilla on saavutettu tyypillisesti 30 prosentin kustannustehokkuuden parannus ja jopa hyvän lähtötilanteen omaavissa maailmanluokan organisaatioissa säästöä on syntynyt 15-20 prosenttia. Positiivisia vaikutuksia on monia, kuten ajasta ja paikasta riippumattomuus, reaaliaikainen raportointi, virheiden määrän väheneminen, läpinäkyvyyden ja toiminnan ohjattavuuden paraneminen, rutiinitehtävien automatisointi, työtyytyväisyyden paraneminen, asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden paraneminen ynnä muut. Yksinkertaistettuna automaatio tehostaa nykyistä tekemistä, mutta älyn avulla voidaan tehdä enemmän ja uudenlaisia asioita. "Älykäs taloushallinto mahdollistaa paremman tuen liiketoiminnalle ja johtamiselle, tukee yritysten strategista ketteryyttä ja automatisoinnin lisäksi optimoi ihmisen tekemän työn." (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 17-23.)

Artikkelissa "Private firm accounting: the European reporting environment, data and research perspectives" Christof Beuselinck, Ferdinand Elfers, Joachim Gassen ja Jochen Pierk (2023) käsittelevät yksityisten yritysten kirjanpitoa Euroopassa, ja tarjoavat tietoja ja tutkimusperspektiivejä aiheesta. Siinä käsitellään yksityisyriyten raportointiympäristöä Euroopassa ja havaittuja eroja julkisten yritysten raportointiin verrattuna. Lisäksi artikkelissa tarkastellaan käytettävissä olevia tietolähteitä, jotka tarjoavat mahdollisuuden tutkia yksityisyriyten kirjanpitoa ja raportointia Euroopassa. Artikkelissa esitellään myös aiempia tutkimuksia yksityisyriyten kirjanpidosta ja raportoinnista Euroopassa sekä tutkimusperspektiivejä, jotka liittyvät muun muassa yksityisyriyten taloudelliseen kehitykseen, verojärjestelmiin, yritysten elinkaareen. Lopuksi artikkelissa todetaan, että yksityisyriyten kirjanpito ja raportointi Euroopassa on edelleen

vähän tutkittu aihe. Lisäksi tulevaisuudessa tarvitaan lisää tutkimusta yksityisyri-
tysten taloudellisesta kehityksestä ja kirjanpidosta. Tämä voisi auttaa kehittä-
mään yksityisyriyten kirjanpitoa ja raportointia, ja samalla edistää yksityisyri-
tysten taloudellista kehitystä Euroopassa. (Beuselinck, Elfers, Gassen & Pierk
2023.)

Edellä mainittu teoria auttaa ymmärtämään, miksi tilitoimistojen on tärkeää tuot-
taa tarkkaa ja luotettavaa taloustietoa, minkä avulla yrityksen johto voi tehdä oi-
keita päätöksiä. Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää tilitoimiston asiakas-
kannattavuutta ja hyödyntämällä taloushallinnon teoriaa voimme löytää tapoja
kehittää niin tilitoimiston palveluja asiakkaille kuin asiakaskannattavuutta.
Vaikka tilitoimistoala on hitaasti muuttuva, teorian soveltaminen auttaa meitä
pysymään ajan tasalla alan muutoksista ja kehittämään palveluja vastaamaan
asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Se auttaa myös ymmärtämään, miksi tilitoimis-
ton rooli on niin tärkeä yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta.

2.2 Kannattavuus

Kun toiminta on kannattavaa, ovat tuotot kustannuksia suuremmat. Varsinaisen
toiminnan tuotot syntyvät tavaroiden ja palvelujen myynnistä ja kustannukset
puolestaan syntyvät niiden tuottamiseen käytetyistä tuotannontekijöistä. (Tom-
peri 2021, 10-11.) Tavarat ja palvelut pyritään tuottamaan mahdollisimman vä-
häisin kustannuksin, jolloin yritys toimii taloudellisesti, mikä on kannattavuuden
edellytys (Eskola & Mäntysaari 2006, 8). Kannattavuuteen voi kuitenkin vaikut-
taa ja olennaista on tuntea omat kannattavuustekijät, pystyä mittaamaan ja ar-
vottamaan niitä sekä kyetä vaikuttamaan niihin. Kannattavuustekijöihin kuuluu
muun muassa asiakaskohtainen hinnoittelu, asiakashoitomallit ja toiminnan
sähköistäminen. (Hellman & Värilä 2009, 117.)

Kannattavuuden parantamiseen on katetuottolaskelman kaavasta löydettävissä
neljä vaikuttavaa tekijää: myyntituotot, jotka riippuvat myytyjen tuotteiden *mää-
rästä* ja *myyntihinnasta*, muuttuvat kustannukset, jotka riippuvat myytyjen tuot-
teiden määrästä ja *ostohinnasta* sekä *kiinteät kustannukset*. Vaikuttamalla

johonkin tai joihinkin näistä tekijöistä voidaan kannattavuutta parantaa. (Eklund & Kekkonen 2014, 84-85.) Perinteisessä katetuottolaskennassa on kuitenkin ongelmia, jotka liittyvät sen lähtökohtaletuksiin. Esimerkiksi palveluita tarjoavissa yrityksissä kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin voi olla joskus mahdotonta henkilöstön monipuolisten työtehtävien vuoksi. Tämä johtaa henkilökustannusten jakamisen ongelmiin. (Eklund & Kekkonen 2014, 93).

Lepistö, Saunila ja Ukko (2022) tarkastelevat artikkelissaan "Facilitating SMEs' profitability through total quality management: the roles of risk management, digitalization, stakeholder management and system deployment" kokonaislaadunhallinnan (TQM) vaikutusta suomalaisten pk-yritysten kannattavuuteen. He tutkivat, edistävätkö neljän seuraavan tekijän: riskienhallinnan, digitalisaation, sidosryhmien hallinnan ja järjestelmän käyttöönoton uudet TQM-ulottuvuudet perinteisen TQM-ulottuvuuksien vaikutusta kannattavuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että TQM:n käyttöönotto paransi pk-yritysten kannattavuutta. Riskienhallinta ja sidosryhmien hallinta koettiin tärkeimmiksi tekijöiksi TQM:n onnistumisessa, kun taas digitalisaation sekä järjestelmän käyttöönoton ei todettu edistävän perinteisen TQM:n ja kannattavuuden välistä suhdetta. Johtopäätöksenä tutkimus ehdottaa, että johto kiinnittäisi huomiota riskienhallinnan ja sidosryhmien hallinnan uusiin TQM-ulottuvuuksiin varmistaakseen sen käytäntöjen vaikutuksen kannattavuuteen, mikä auttaisi varmistamaan mahdollisimman suuren hyödyn TQM-menettelyistä. Tutkimuksessa todetaan, että lisätutkimukset olisivat tarpeen TQM:n, digitalisaation ja yrityksen suorituskyvyn välisten suhteiden selventämisessä. (Lepistö, Saunila & Ukko 2022.)

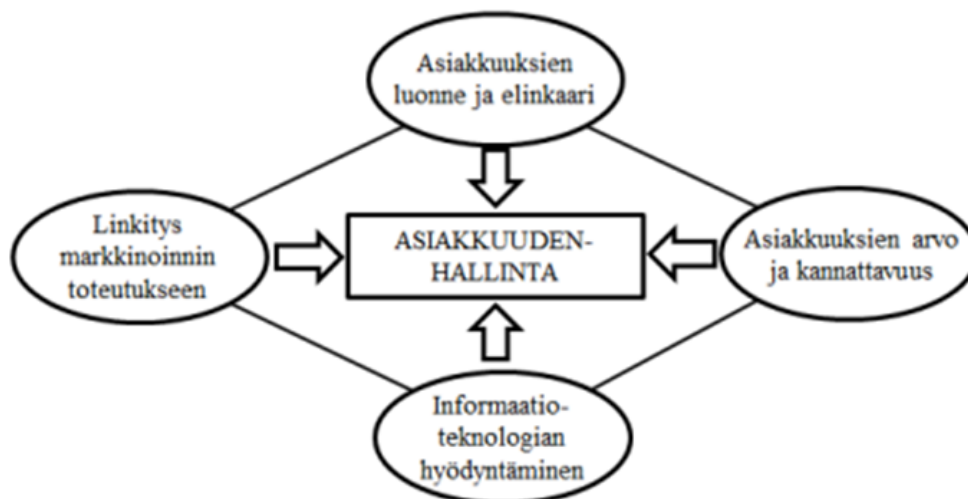
Opinnäytetyön kannattavuuden tietoperusta käsittelee yritysten kannattavuutta ja sen parantamista erilaisin tekijöin. Kannattavuus on tärkeä käsite yrityksille, jotka haluavat parantaa omaa kannattavuuttaan. Tekstissä mainitaan myös pienet ja keskisuuret (pk-) yritykset ja niiden kannattavuuden parantaminen. Opinnäytetyön toimeksiantaja on pk-yritys, ja tekstissä esitetyt ajatukset ja teoriat voivat olla hyödyllisiä tilitoimistojen työssä ja kehittämisessä. Kokonaislaadunhallinnan (TQM) avulla yritys voi parantaa laatua ja sitä kautta kannattavuutta. Tämä menetelmä voi olla hyödyllinen tilitoimistoille, jotka voivat hyödyntää sitä

oman toimintansa kehittämisessä. Teksti tarjoaa hyödyllisiä ajatuksia ja teoriaa erityisesti liittyen yritysten kannattavuuden parantamiseen. Voimme hyödyntää näitä ajatuksia opinnäytetyössämme tilitoimiston asiakaskannattavuuden kehittämisessä.

2.3 Asiakkuuksien johtaminen ja asiakaskannattavuus

Asiakkaat ovat muuttuneet, kun heillä on mahdollisuus saada entistä enemmän ja helpommin tietoa tuotteista ja palveluista ja he haluavat kommunikoida uusien keinoin. Tästä syystä yritysten on entistä vaikeampi napata ja säilyttää asiakkaat. Tehokas kommunikaatio kaikilla asiakkaan kosketuspisteillä on asiakkuudenhallintajärjestelmän (CRM) perusta. Kosketuspisteissä asiakas on yhteydessä organisaation kanssa, ja ne vaihtelevat asiakaspolun eri vaiheissa (Uusitalo 2022). Asiakkuuksien hallinnassa on kyse asiakkaan ja toimittajan välisen vaihdannan luonteen ymmärtämisessä ja sen asianmukaisesta johtamisesta (Peel 2003, 3). Organisaatiot eivät koskaan voi ymmärtää asiakkaitaan elleivät he pysty näkemään ja kuulemaan heitä. (Peel 2003, 1.)

Yritykset tarvitsevat asiakkaita turvatakseen olemassaolonsa (Mäntyneva 2001, 9). Edut asiakkuudenhallinnasta voidaan jakaa kahteen ryhmään: asiakkuudenhallinta lisää niin asiakkuuksiin liittyvää tietämystä ja ymmärrystä ostokäyttäytymisestä sekä myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Mäntynevan (2001, 11) mukaan asiakkuudenhallintaa voidaan tarkastella kuvion 2 neljästä eri osa-alueesta. (Mäntyneva 2001, 11.)



Kuvio 2. Näkökulmia asiakkuudenhallintaan (Mäntyneva 2001, 11).

Menestyvän asiakkuudenhallinnan perustana on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. Asiakkuuden elinkaaren vaihe vaikuttaa osaltaan asiakkuuden syvyyteen ja asteeseen. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta elinkaari jaetaan neljään vaiheeseen: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Jokaisella vaiheella on erityispiirteitä, jotka ovat syytä huomioida, kun suunnitellaan tavoitteenasettelua ja käytännön toteutusta. Hankintavaiheen asiakkuus on aina katkolla - hankinnassa joko onnistutaan tai ei. Aktivointivaiheessa on tärkeää tunnistaa niin ilmeiset kuin piilevät tarpeet ja hyödyntää koko tuoteportfolio, sen sijaan että odotetaan tarpeen ilmenemistä asiakkaalle. (Mäntyneva 2001, 15–19.)

Kehittäminen vaatii sen, että asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus ja niihin liittyvä potentiaali ymmärretään ja säilyttäminen puolestaan asiakkuuden syvällisen ymmärtämisen, jolloin myös hälytysmerkkien (esimerkiksi mahdollisen toimittajan vaihdon) tunnistaminen on helpompaa. Yrityksen on hyvä luoda kriteerit säilyttämispyrkimyksilleen ja muistaa ettei kaikki asiakkuudet ole taloudellisessa mielessä säilyttämisen arvoisia. Yrityksissä on hyvä tunnistaa myös asiakkuuksien liikkumista edistävät sekä vähentävät tekijät - eli yleisimmät asiat, jotka vaikuttavat asiakkuuden jatkumiseen/päättymiseen. (Mäntyneva 2001, 20–24.)

Artikkelissa "Social customer relationship management: a customer perspective" tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta sosiaalista asiakassuhteen

hallintaa ja sen merkitystä asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että asiakkaiden sosiaalinen sitoutuminen yrityksiin edistää asiakassuhteen kestävyyttä ja asiakastyytyväisyyttä. Sosiaalisen median hyödyntäminen asiakassuhteen hallinnassa nähtiin myönteisenä ja tehokkaana tapana ylläpitää asiakasuskollisuutta. Tutkimus kehitti ja testasi social customer relationship management (SCRM) -mallia, jota voidaan soveltaa useissa palveluyrityksissä liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimus osoitti, että asiakasosallistuminen on tärkeä tekijä kokonaisvaltaisessa SCRM-prosessissa, ja että malli voi johtaa parempaan asiakassuhdesuorituskykyyn esimerkiksi asiakasbrändiuskollisuuden muodossa. (Dewnarain, Ramkissoo & Mavondo 2021.)

Asiakaslähtöinen kulttuuri tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeet ylittävät organisaation tarpeet. Asiakastuntemus, markkinointiviestintä ja brändäys ovat yhteneväisiä koko organisaatiossa jatkuvan oppimisprosessin tukemana. Asiakkaat, joilla on suuret tarpeet ja arvot tulee ymmärtää yksilöinä, jotta heidän muuttuvat prioriteetit ja olosuhteet voidaan tunnistaa. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen vuoropuhelun avulla on aidosti asiakaskeskeisen organisaation toimintatapa. Päivittäisestä asiakasvuoropuhelusta tulee olennainen osa organisaation brändiarvoja, jos sitoutuminen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen on vahvaa. Peter Drucker on yksi johtamiskäytännön huomattavia nimiä. Drucker on jatkuvasti korostanut, että liiketoiminnan tarkoitus on luoda asiakas (Swaim 2010, 85). Hän esitti Harvard Business Review – artikkelissa, mikä tekee johtajasta tehokkaan: ”tiedon hankkiminen, tämän tiedon muuntaminen tehokkaaksi toiminnaksi ja sen varmistaminen, että koko yritys tuntee olevansa vastuussa ja vastuussa”. Asiakkaiden keskeisen roolin tunnistaminen missä tahansa organisaatiossa huomioiden Druckerin johtajuuskaava voidaan laittaa seuraavaan asiakaskontekstiin: tunne asiakkaasi yksilöinä, keskity palvelemaan heitä, joilla on korkeimmat tarpeet ja elinikäinen kannattavuuspotentiaali ja varmista, että asiakastuntemuksen ja -palvelun kulttuuri näyttäytyy johdonmukaisesti koko organisaatiossa. (Angel 2004.)

Asiakkaiden ryhmittely on myös olennaista asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. Ryhmittelyä voidaan tehdä nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden tai

asiakkuuksien luonteen perusteella. Ryhmittelyn avulla voidaan tehostaa markkinointia ja kohdistaa se arvokkaimmille asiakkaille. Kannattavuuden perusteella tapahtuva segmentointi voidaan tehdä usealla tapaa ja yksi niistä on jakaa asiakkuudet ryhmiin halukkuuden perusteella (kiinnostuneet, välinpitämättömästi suhtautuvat ja kielteisesti suhtautuvat) tai taloudellisen potentiaalin mukaan (arvokkaat, säilytettävät, potentiaalia omaavat ja parannettavat/luovuttavat). Luonteen perusteella tapahtuva ryhmittely voidaan jakaa neljään ryhmään: transaktio-, sopimus-, preferenssi ja kumppanuusasiakkuus. (Mäntyneva 2001, 25-32.)

Asiakastiedon kattavampaa hyödyntämistä tulisi kehittää johtamisessa ja tämä ilmenee myös tutkimuksissa. Talous- ja markkinointijohdossa työskentelevistä jopa 95 prosenttia kokee, että asiakastietoa tulisi käyttää nykyistä enemmän. Johtamisen ja päätöksenteon apuna käytettäviin mittareihin ollaan tyytymättömiä, koska perinteiset työkalut antavat liian suppean kuvan. "Talous-, markkinointi- ja ICT-johdon mielestä ylimmän johdon tulisi käyttää päätöksenteossa yhä enemmän asiakaskannattavuutta sekä asiakasennusteita ja -analyysijä." (Hellman & Värilä 2009, 49-50.)

Asiakkuudenhallinnalla saadaan parempi ote asiakkuuksiin ja niiden kannattavuutta pystytään parantamaan. Yrityksen on syytä tuntea asiakaskannattavuutensa vaikuttavat tekijät, kuten hankintakustannusten suhde myyntituottoihin ja katteisiin ja toisaalta se kuinka paljon asiakkuuksien ja kannattavuuden hallinnointi maksaa. Strategisia valintoja tehtäessä selkeiden strategisten prioriteettien päättäminen on tärkeää eli mitä todella tavoitellaan. Onko tavoite löytää vain kannattamattomat asiakkuudet vai onko myös muita tavoitteita? Myyntituottojen määrän lisäksi kannattavuuteen vaikuttavat niiden aikaansaamisesta aiheutuneet kustannukset. Lyhyesti määriteltynä kate on tuottojen ja kustannusten erotus, mutta kehittäessä olisi hyvä selvittää myös se, kuinka paljon yksittäisiin asiakkaisiin on kannattavaa panostaa. Alla oleva laskelma antaa suuntaa silmällä pidettäviin asioihin asiakaskohtaista kannattavuutta laskiessa. (Mäntyneva 2001, 33–36.)

Asiakkuuden tuotot

- Suorat kustannukset

= Myyntikate

- Myynnin kustannukset
- Markkinoinnin kustannukset
- Asiakaspalvelun kustannukset

= Asiakkuuden kate

Tuottavuuteen vaikuttavat myynnin lisäksi mahdolliset alennukset ja maksuehdot. Kustannusten kohdentaminen puolestaan yksittäisille asiakkuuksille saattaa olla vaikeaa, mutta yleisen ohjeen mukaan laskentatarkkuuden tulisi olla suhteessa siitä saatavaan hyötyyn. (Mäntyneva 2001, 37–38.)

Katetuottolaskenta soveltuu palveluyrityksiin hyvin. Palveluyrityksissä työku-
stannukset ovat usein suurin kustannus, sillä niiden myynnissä korostuu työsuoritteiden osuus. Asiakkaiden eroavaisuuksien takia asiakaskohtaisten kannattavuuksien laskeminen kannattaa palveluyrityksissä. Osa asiakkaista voi viedä paljon työaikaa ja aiheuttaa paljon työtä, mistä syntyy kustannuksia, joita ei voi laskuttaa asiakkaalta. Yrityksen näkökulmasta nämä asiakkaat eivät ole kannattavampia. Asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa on tärkeää kartoittaa yrityksen toiminnot, mitä toimintoja erilaiset asiakkaat käyttävät ja kuinka paljon. Silloin asiakkaille kohdennetaan kustannuksia aiheuttamisperiaatteen mukaan. Tämä voi tarkoittaa sitä, että yritys tarjoaa samaa palvelua eri hintaan erilaisille asiakkaille, koska asiakkaat käyttäytyvät eri tavoin. (Eskola & Mäntysaari 2006, 40–41.)

Kasvu on melkein aina vaivattominta tavoittaa orgaanisin keinoin eli lisäämällä myyntiä tämänhetkisille asiakkaille nykyisillä tuotteilla ja palveluilla, koska kasvu rakentuu yritykselle tutuista asioista. Ahto ym. (2022) esittää kirjassaan seuraavat asiakaslähtöiset kysymykset pohtiessa lisävolyymiä kasvun lähteeksi:

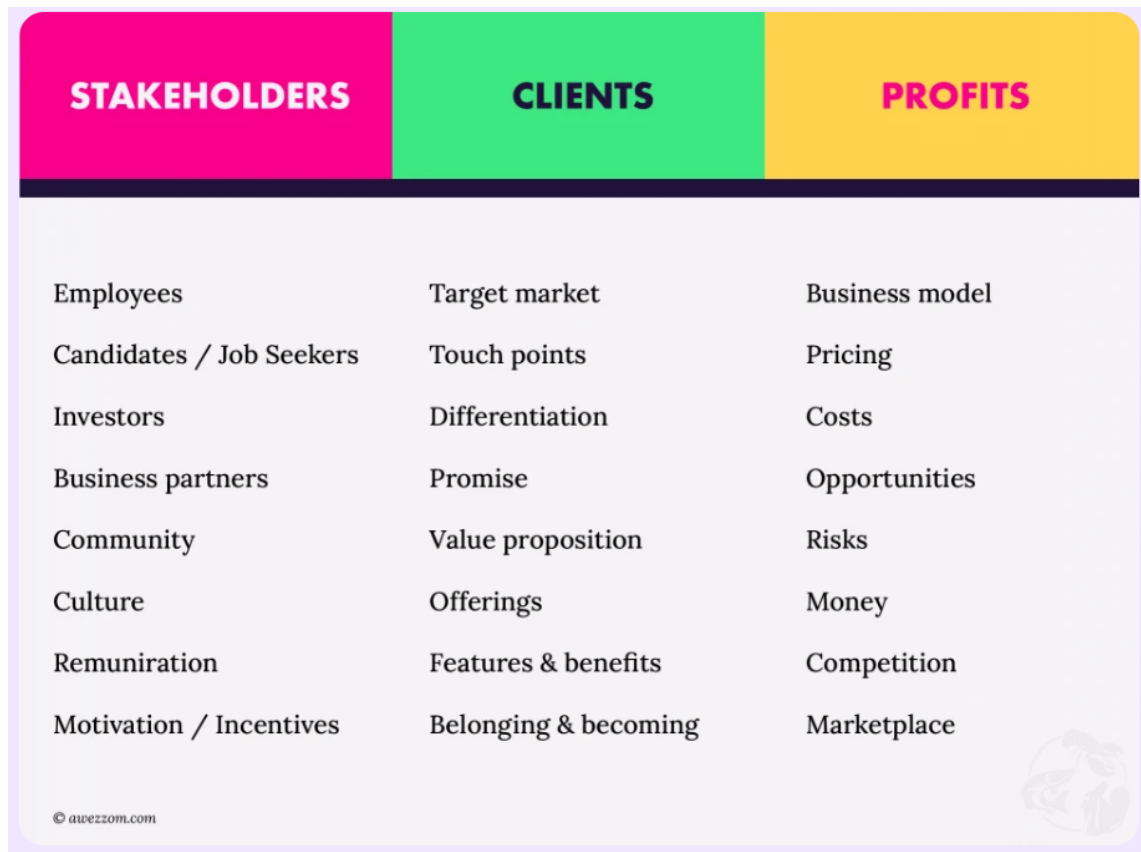
- ”Olisiko nykyisissä asiakkaissamme vielä sellaisia tahoja, jotka voisivat ostaa lisää palveluitamme?”

- "Voisiko tuotteisiin lisätä helposti uusia asiakaslähtöisiä ominaisuuksia?"

Tässä kaupallisten toimintojen hallitseminen on keskeisessä roolissa, sillä markkinoinnin tehtävänä on tuntea asiakkaan piilossakin olevat tarpeet ja johdattaa myynti asiakkaan luokse oikeiden ratkaisujen kanssa. (Ahto ym. 2022, 126–127.)

Sergei N. Freimanin (2023) artikkelissa "Voices Identifying 'best-fit' clients for your firm" käsitellään parhaita käytäntöjä 'parhaimpien' asiakkaiden sopivuuden tunnistamiseksi tilitoimistolle. Tunnistamalla parhaiten sopivat asiakkaansa yritykset parantavat kannattavuuttaan ja kestävyytään pitkällä aikavälillä. Freiman ehdottaa, että parhaiten sopivat asiakkaat ovat niitä, jotka tuottavat yritykselle kannattavaa työtä, kehittää sen työntekijöitä ja lisää arvoa asiakkaille. Parhaan asiakkaan kolme kriteeriä, osaaminen, vaikutus ja tuotto, pohjautuvat SCP-malliin, jota Freiman ehdottaa käytettäväksi parhaan asiakkaan tunnistamiseen. (Freiman 2023.)

SCP-mallin ehdotettu implementointi on etsiä yhteneväisyys kolmen pilarin, S, C ja P välillä tärkeissä liiketoimintapäätöksissä. S (stakeholders) edustaa sidosryhmiä, C (clients) edustaa asiakkaita ja P (profit) tuottoja. Pilarit koostuvat kuviossa 3 olevista tekijöistä. Johto joutuu tekemään päätöksiä säännöllisesti, jolloin sekä isot että pienet päätökset vaikuttavat kokonaisuuteen. SCP-malli ehdottaa lähestymistapaa, jolla päätökset voidaan kvalifioida. Parempi yksittäisen päätöksen laatu näkyy kaikkien liiketoimintapäätösten yhteisvaikutuksena. SCP-mallissa ei ole kyse päätöksen tekemisestä tai sen nopeudesta, vaan siitä kuinka vaikuttava päätös on todennäköisesti ja kuinka paljon resursseja kuten aikaa, rahaa ja vaivaa siihen tulisi kohdistaa. SCP-malli on keino tehdä harkittuja liiketoimintapäätöksiä. (Awezzom 2023.)



Kuvio 3. SCP-pilarit (Awezzom 2023).

Annina Lehden (2012) pro gradu -tutkielmassa käsitellään asiakaskannattavuuslaskennan toteutusta ja haasteita suomalaisissa pienyrityksissä. Tutkimus keskittyy erityisesti siihen, miten pienyritykset voivat hyödyntää asiakaskannattavuuslaskentaa päätöksenteossaan. Tutkielman empiirinen tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella suomalaisille pienyrityksille. Teoriaosuudessa käydään läpi asiakaskannattavuuslaskennan käsitettä, sen tärkeyttä ja hyötyjä sekä erilaisia laskentamenetelmiä. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että suomalaisissa pienyrityksissä asiakaskannattavuuslaskenta on vielä melko vähäistä. Useat yritykset eivät ole edes tietoisia asiakaskannattavuuslaskennan mahdollisuuksista ja hyödyistä päätöksenteossa. Haasteita aiheuttaa esimerkiksi ajan, rahallisten resurssien ja osaamisen puute. Tutkimuksen johtopäätöksenä todetaan, että suomalaisissa pienyrityksissä on vielä paljon kehitettävää asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisessä päätöksenteossa. Tärkeää olisi tiedottaa yrityksille laskennan mahdollisuuksista ja hyödyistä sekä kehittää laskentamenetelmiä, jotka ovat soveltuvia pienyrityksille. Tarkoin toteutettu

asiakaskannattavuuslaskenta voi auttaa pieniä yrityksiä parantamaan kannattavuuttaan ja kilpailukykyään. (Lehti 2012.)

Mäntyneva (2001) esittelee kirjassaan viisivaiheisen asiakkuudenhallinnan kehittämismallin. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään lähtötilanne, jonka keskeisenä tavoitteena on nykytilan selkeyttäminen ja kehittämistarpeen tunnistaminen. Toisessa vaiheessa määritellään tavoitetila. Tavoitteiden tulee olla selkeät ja yhdensuuntaiset, määrä on syytä pitää kohtuullisena eivätkä ne saa olla ristiriidassa keskenään. Tavoitteet voivat kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskykyyn, toiminnallisuuteen ja toteutuksen aikatauluun. Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan toteutustapa. Hanketasolla määritellään suuntaviivat ja tavoitteet, jotka projektitasolla konkretisoidaan tarkemmiksi tavoitteiksi. Neljännessä vaiheessa valitaan kehittämistoimet. Asiakkuudenhallinnan näkökulmien moninaisuus luo lukuisia vaihtoehtoisia kehittämistoimia ja niiden yhdistelmiä. Kun nykytilan ja tavoitetilan välinen matka ja siihen liittyvät vaihtoehtoiset reitit ovat selkeät voidaan suunnitella ja ryhtyä yksityiskohtaisiin toimiin. Toimet voivat kohdistua esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittelyyn, arvon määrittelyyn ja lisäämiseen, kehittämiseen, säilyttämiseen tai asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien, osaamisen tai yleisten toimintamallien kehittämiseen. Seuranta ja arviointi ovat mallin viimeinen vaihe. Tällöin tarkistetaan, onko kehittäminen edennyt asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja näkyvätkö ne organisaation päivittäisissä käytänteissä. (Mäntyneva 2001, 111–116.)

Opinnäytetyömme käsittelee tilitoimiston asiakaskannattavuuden kehittämistä, joten asiakkuuksien johtamisen ja asiakaskannattavuuden teoria on erittäin olennainen osa tietoperustaamme. Asiakkuuksien johtaminen on tärkeä käsite alalla, jossa asiakkaat ovat tärkein resurssi. Asiakkuuksien johtamisen teorian avulla tilitoimistot voivat paremmin ymmärtää asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia, ja siten tarjota heille parempia ja räätälöityjä palveluita. Lisäksi teoria antaa työkaluja asiakassuhteiden kehittämiseen ja ylläpitämiseen, joka on erittäin tärkeää kilpailukyvyn kannalta. Tilitoimistojen kannattaa hyödyntää asiakkuuksien johtamisen teoriaa omassa työssään kehittämisideoiden löytämiseksi ja käytännön toimintansa parantamiseksi. Voimme hyödyntää teoriaa omassa opinnäytetyössämme asiakkaiden kannattavuuden arvioinnissa ja löytämällä

kehitysideoita, jotka tukevat asiakkaiden kannattavuuden parantamista myös asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Teoria auttaa myös ymmärtämään erilaisia taloudellisia mittareita ja avainlukuja, joita voidaan käyttää tilitoimiston asiakasyritysten kannattavuuden arvioimiseen.

2.4 Asiakkuusstrategia

Asiakkuusstrategia kuvaa yrityksen arvoa ja kokemusta valitulle asiakasryhmälle tulevien vuosien aikana. Vaikka useat yritykset suunnittelevat investoivansa asiakkuusstrategiaan tulevaisuudessa, harvalla yrityksellä on selkeää käsitystä siitä, mitä sen asiakkuusstrategian pitäisi olla. Teknologian innovaatiot, vaativammat asiakkaat ja kasvava kilpailu ovat ajureita hyvin suunnitellulle asiakasstrategialle. PwC:n tutkimusryhmä on kehittänyt 10 periaatetta, jotka muodostavat asiakkuusstrategian sydämen ja parhaat käytännöt sen toteuttamiseksi. Asiakkuusstrategian ydin on määrittää yrityksen arvo ja kokemus kohderyhmälle ja koordinoida eri toimintoja, taitoja ja kanavia sen lupauksen täyttämiseksi. Tärkeintä on keskittyä kehittämään menestyvää asiakasstrategiaa, sillä tämä ymmärrys auttaa rakentamaan yrityksen, joka menestyy. (Bouquet & Rip-sam 2016.)

Artikkelissa "Simple strategies to win and keep customers profitably" Neil Woodcock ja Merlin Stone (2012) esittelevät neljä yksinkertaista strategiaa asiakkaiden voittamiseksi ja pitämiseksi kannattavasti. Strategiat ovat seuraavat:

1. asiakkaiden voittaminen: asiakashankinta ja aktivointi
2. asiakkaiden säilyttäminen: asiakkaiden säilyttäminen ja ylläpito
3. asiakkaiden kehittäminen: asiakkaan läpäisyaste/lompakon osuus, asiakkaiden tuottaman bruttoarvon parantaminen
4. tehokkuus asiakkaiden hallinnassa: kustannusten vähentäminen ja tuoton kasvattaminen.

Ensimmäinen strategia keskittyy asiakaskannan rakentamiseen ja aktivointiin sekä arvokkaiden menetettyjen asiakkaiden takaisin voittamiseen, toinen asiakaspoistuman vähentämiseen ja arvon säilyttämiseen, kolmas lisäarvon saamiseen kaikilta asiakkailta ja neljäs asiakashallinnan kustannusten vähentämiseen suhteessa liikevaihtoon. (Woodcock & Stone 2012, 276.)

Asiakkuusstrategian merkitys on erittäin tärkeä myös tilitoimistoalalla. Tilitoimistot voivat hyödyntää asiakkuusstrategiaa asiakassuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Yritykset voivat kehittää asiakkuusstrategiaa tarkemmin tutkimalla asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia. Tämä auttaa yrityksiä tuntemaan asiakkaidensa arvon ja kokemuksen, jotta ne voivat koordinoida eri toimintoja, taitoja ja kanavia sen lupauksen täyttämiseksi. Woodcockin ja Stonen (2012) neljä strategiaa ovat myös tärkeitä tilitoimistoille, sillä ne auttavat tilitoimistoja voittamaan uusia asiakkaita, säilyttämään nykyisiä asiakkaita ja kehittämään arvoa kaikilta asiakkailta. Tehokkuus asiakashallinnassa auttaa vähentämään kustannuksiaan ja kasvattamaan tuottoa suhteessa liikevaihtoon. Nämä teoriat auttavat tilitoimistoja kehittämään asiakkuusstrategiaansa ja parantamaan liiketoimintaansa. Voimme hyödyntää näitä strategioita opinnäytetyössämme antamalla toimeksiantajalle kehitysideoita asiakkuusstrategioihin asiakaskannattavuuden kehittämisen näkökulmasta.

2.5 Hinnoittelu

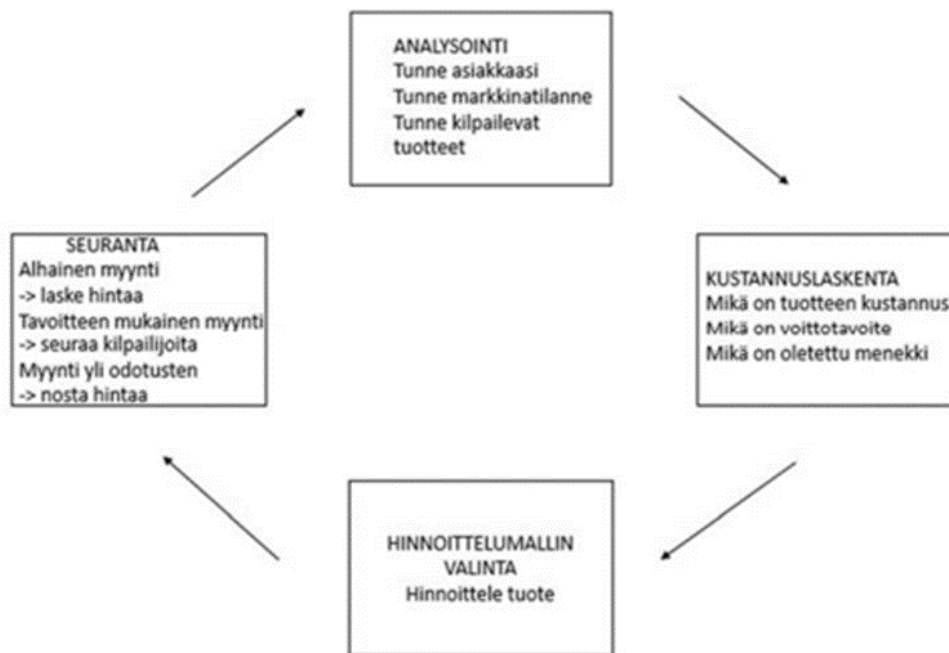
”Jos voitollisuus on väistämätön selviämisen ehto, niin älykäs hinnoittelu on tapa jäädä henkiin (Simon, Orvoma, Jonason & Möree 2021, 128).” Hinta on yksi keskeinen kannattavuuteen vaikuttava asia. Hinnalla on merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen, koska tulot muodostuvat tietystä määrästä myytyjä kappaleita kertaa laskutettu hinta sekä hinta vaikuttaa asiakkaiden havaintoihin (Davis 2017, 155). Kilpailuasema markkinoilla sekä asiakkaan käsitys tuotteen lisäarvosta vaikuttavat hinnoitteluun, mutta viime kädessä markkinat määräävät hinnan. Hinnoittelussa on kuitenkin otettava huomioon kannattavuus ja tuottoja on synnyttävä tarpeeksi muuttuvien ja kiinteiden kustannusten kattamiseksi. (Eklund & Kekkonen 2014, 102–103.)

Hinnoittelustrategia kertoo, kuinka hinnoittelulla pyritään kasvuun ja tuottoihin (Myllymäki 2019, 17). Hinta on vähintäänkin mekanismi, jolla yritykset saavat takaisin kertyneet kustannukset. Strategisesti tarkasteltuna hinta on merkki markkinoille tarjonnan asemasta ja laadusta. Tärkeintä on se, että hinta vaikuttaa myönteisesti yrityksen maineeseen ja vastaa yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksen strategiasta riippuen voidaan valita alhainen hinta, taloudellisuus tai levinneisyysstrategia, jos tavoitteena on nopea myynnin kasvu. Voiton maksimoinnin tavoitteluun käytetään joko kuorittua tai jatkuvaa korkeahintaista lähestymistapaa. Mikäli yrityksellä on vaikeuksia selviytyä, kriisihinnoittelulla voidaan turvata mahdollisimman monta asiakasta toivoen, että ne muuttuvat myöhemmin kalliimman hinnoittelun asiakkaiksi. Hinnoittelustrategiat menevät yksittäisen tuotteen hintaa pidemmälle ja esimerkiksi alennukset ovat tarjoushinnoitteluvälineitä. Markkinaolosuhteet vaikuttavat siihen, vaaditaanko hinnoittelussa miten paljon hienosäätöä, jotta kiinnostus markkinoilla säilyy, kun hinnoitteluvallinat on tehty yrityksessä. (Davis 2017, 153.)

Täten hinta, myyntimäärä ja kustannukset ovat kolme voittoon vaikuttavaa ajuria ja vaikka ne kaikki ovat tärkeitä vaikuttavat ne voittoon eri suuruuksilla. Arviolta yritysjohtajat käyttävät 70% ajastaan kustannuskysymyksiin, 20% myyntimäärään ja 10% hintoihin. (Simon ym. 2021, 134.) Kuitenkin tutkimukset osoittavat, että tehokkain tapa kannattavuuden parantamiseen on hinnoittelu. Ne osoittavat, että 1% hinnan korotuksella on mahdollista saavuttaa keskimäärin 10-20% parannus kannattavuuteen. Hinnanmuutokset vaikuttavat usein myös myyntimääriin ja olennaista onkin tuntee asiakkaiden hintaherkkyys. (Somervuori 2018, 11.)

Henkilöstön työ ja ammattiosaaminen muodostavat palveluyritysten tuotteen. Merkittäviä kustannuseriä palveluyrityksissä ovatkin henkilöstökustannukset sekä mahdolliset kalusto ja laite investoinnit sekä niistä tehtävät poistot. Tyypillistä on, että yritysten muuttuvien kustannusten osuus on pieni tai sellaisia ei ole. Kannattavuus riippuu siitä, kuinka suuri osa henkilöstön työajasta on laskutettavaa työtä ja hinnoittelussa ongelmalliseksi nouseekin tunnit, joiden aikana ei ole asiakastyötä. Hinnoittelua miettiessä yksi tapa on laskea yrityksen kaikki

kustannukset ja jakaa se laskutettavien tuntien määrällä. "Tuntimäärää laskettaessa on huomioitava todellinen toiminta-aste kapasiteetin sijaan". (Eklund & Kekkonen 2014, 114–115.) Hyvänä pohjana todellisen toiminta-asteen arvioinnissa toimii aikaisempien kuukausien toteutuneet asiakasmäärät. Jos taas halutaan saada katettua esimerkiksi koko kuukausipalkka, tulee kustannukseksi laskea kaikki työpäivän tunnit, riippumatta voidaanko niitä laskuttaa asiakkaalta ja kustannuksiin sisällytetään esimerkiksi siirtymäajat. (Eklund & Kekkonen 2014, 114–115.) Alla olevasta kuvioista 4 ilmenee hinnanasetantaprosessissa huomioitavat asiat.



Kuvio 4. Hinnanasetanta (Eklund & Kekkonen 2014, 120).

Tutkimusten mukaan ostajat ovat kiinnostuneita halvan hinnan sijaan tuotteen/palvelun arvosta eli siitä mitä hyötyjä maksetusta hinnasta saadaan vastineeksi. Hinta toimii ostajille vihjeenä ja signaalina arvosta ja konseptoitaa tuotteita tai palveluita on hyvä muistaa, että halpa hinta rinnastetaan useimmiten laaduttomuuteen ja kallis puolestaan laadukkaaseen. Myynnissä on tärkeää korostaa laatuominaisuuksia hinnan sijaan, koska hinnan korostaminen voi lisätä ostajien hintaherkkyttä. Nykymaailmassa on myös hyvä muistaa, ettei yksi ja sama tuote kelpaa kaikille vaan yritysten on erikoistuttava ja löydettävä

kohderyhmien näkökulmasta täydelliset ratkaisut. Avain näiden ratkaisujen löytämiseen on asiakkaiden segmentointi ja näiden erilaisten tarpeiden ymmärtäminen. (Somervuori 2018, 67–68.)

Hinnoittelulla on merkittävä rooli kannattavuutta kehittäessä. Kun se on tehty oikein kattaa se toiminnan kustannukset jättäen myös riittävästi voittoa. Koska hintakilpailu on kovaa myös tilitoimistojen välillä, on oikeanlaisen hinnoittelustrategian löytäminen olennaista. Pärjätäkseen kilpailussa on hinnoittelun oltava kilpailukykyinen, mutta samaan aikaan asiakkaita houkutteleva. Tässä oleelliseksi nousee asiakkaiden hintaherkkyuden huomioiminen – hinnoittelun tulee vastata asiakkaiden ymmärrystä palvelun arvosta. Hinnoitteluun perehtyminen on siis olennaista, kun mietitään keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Tulemme hyödyntämään keräämämme tietoa pohtiessamme kehitysideoita toimeksiantajallemme.

2.6 Kustannus- ja toimintolaskenta

Kustannuslaskenta käsittelee tuotekustannusten laskemista käytettäväksi taloudellisissa raporteissa (Drury 2013, 22). Kustannuslaskennan metodit ovat erilaisia laskentamalleja, joita käytetään kustannusten laskemiseen. Kulujen, volyymin ja tuloksen välillä olevaa vuorovaikutuksen laskemista varten tarvitaan kustannuslaskentaa, mikä on monien analyysien perustana. On olemassa monia erilaisia kustannuslaskennan menetelmiä. Alla on esitelty tarkemmin yhtä laskentamallia, toimintolaskentaa. (Timperi 2016.)

Toimintolaskenta (Activity-based Costing) on taloushallintoalalla mielenkiintoa herättänyt kustannus- ja kannattavuuslaskennan suuntaus ja sen käyttö on lisääntynyt strategisen johtamisen osana (Alhola 2016, 8). Robert Kaplan kehitti ABC-menetelmän 1980-luvulla perinteisen kustannuslaskentajärjestelmän vaihtoehdoksi (Anton 2022, 113). Yrityksen kustannuksiin voi parhaiten vaikuttaa suorittamien toimintojen kautta. Toimintojen ja toimintoketjujen tunnistaminen on toimintoajattelun lähtökohtana, minkä lisäksi on voitava erottaa lisäarvoa tuottavat ja tuottamattomat toiminnot. (Alhola 2016, 30.)

Erilaiset toiminnot kuluttavat resursseja, mikä on toimintolaskennan lähtökohdiana. Seurauksena syntyy kustannuksia, jotka tulee kohdistaa toiminnoille ja niistä edelleen tuotteille. Toimintolaskennassa määritellään, mitä toimintoja tuotteet kuluttavat ja lasketaan tuotekustannukset sen perusteella. Alkuun toimintolaskentaa on hyödynnetty pääasiassa tuotelaskennassa, mutta nykyisin sitä käytetään myös muilla osa-alueilla, kuten esimerkiksi palvelu- ja asiakaslaskennassa. Käyttö on laajentunut useammille laskentakohteille. (Alhola 2016, 33.)

Anton (2022) käsittelee ”Activity-based costing applied to an accounting company” - artikkelissaan toimintokustannuslaskentaa ja sen soveltamista kirjanpitoalan yrityksessä. Toimintolaskennassa (ABC) kustannukset jaetaan eri toimintojen kesken sen sijaan, että ne jaettaisiin perinteisesti tuotteiden tai palveluiden kesken. Artikkelissa Anton käyttää esimerkkinään kirjanpitoalan yritystä, johon hän soveltaa ABC-menetelmää selvittääkseen yrityksen todellisen kannattavuuden. Hän jakaa yrityksen toiminnot eri aktiviteetteihin, kuten asiakaspalveluun, laskutukseen ja taloushallintoon, ja määrittää jokaisen aktiviteetin kustannukset. Tulosten perusteella Anton toteaa, että ABC-menetelmä auttoi yritystä ymmärtämään sen kustannusrakennetta paremmin ja tunnistamaan kustannussäästömahdollisuuksia. Hän huomauttaa myös, että vaikka ABC-menetelmä on monimutkaisempi kuin perinteinen kustannuslaskenta, se voi auttaa yrityksiä tekemään parempia päätöksiä ja parantamaan kannattavuuttaan. (Anton 2022.)

Jokaisen yrityksen tulee analysoida tuotteiden hankkimiseen tarvittavat prosessit, toiminnot ja resurssit. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1) on esitetty kirjanpitopalveluyrityksen tasolla yleiskuvaus toiminnoista ja kustannustekijöistä. ABC-menetelmien käyttöönotto auttaa ratkaisemaan tuotteiden kannattavuuteen, asiakkaiden kannattavuuteen, asiakashankinnan kustannusten kvantifiointiin ja palvelutoimintaan liittyviä haasteita. Monet perinteisen kustannuslaskennan puutteet voidaan eliminoida lähestymällä kustannusten hallintaa uudella tavalla. (Anton 2022, 114–115.)

Toiminnot	(määrittelevät) Kustannustekijät
sihteeritoimistotoiminta - nykyinen asiakkaiden palveleminen (asiakkaiden opastaminen, puhelimeen vastaaminen, tilausten vastaanottaminen jne.);	Käsiteltyjen tilausten lukumäärä
Sopimusten valinta ja neuvottelemine asiakkaiden kanssa;	Tehtyjen sopimusten lukumäärä
Käsittelyyn vastaanotettujen asiakirjojen vastaanottaminen;	Vastaanotettujen asiakirjojen lukumäärä
Asiakirjojen käsittely synteesitietueiden saamiseksi;	Käsiteltyjen asiakirjojen lukumäärä
Asiakkaiden hallinto ja kannattavuuden analysointi;	Analysoitujen asiakkaiden lukumäärä
Asiakkaiden houkuttelemine ja pitäminen – tarjousten laatiminen ja suunnittelu yhteistyölle uusien asiakkaiden kanssa;	Kohdennettujen asiakkaiden lukumäärä
Yrityksen toimipisteen ylläpito ja kehittäminen, kirjanpito- ja konsulttipalvelutarjonnan esittely jne.	Esitettyjen tarjousten lukumäärä

Taulukko 1. Talous- ja kirjanpitopalvelujen toiminnot ja kustannustekijät (Anton 2022, 114).

Toimintoajattelu on laajempi kokonaisuus, vaikka lähimpänä taloushallinnon ja laskentatoimen aluetta on toimintoihin perustuva kustannuslaskenta. Toimintoperusteinen johtaminen (Activity-based Management) on pelkkää laskentajärjestelmää laajempi johtamisfilosofia, mikä on seurausta toimintoajattelun laajentumisesta. Yritysjohdo tarvitsee tietoa muun muassa siitä, miten tehokkuutta, tuottavuutta ja päätöksentekoa voidaan parantaa voidakseen kilpailla nykymarkkinoilla. Toimintojohtaminen mahdollistaa näiden tarpeiden selvittämisen. (Alhola 2016, 91–92.)

"Activity-based management and the product development process" -artikkelissa Paolo Maccarrone (1998) käsittelee toimintoperusteista johtamista (ABM) ja sen soveltamista tuotekehitysprosessiin. Artikkelissa käsitellään erityisesti tuotekehitysprosessin hallintaa ja tuotteiden kustannusrakenteen analysointia aktiviteettipohjaisen kustannuslaskennan (ABC) avulla. Maccarrone osoittaa, että ABC-menetelmä voi auttaa yrityksiä hallinnoimaan tuotekehitysprosessia tehokkaammin ja tekemään parempia päätöksiä tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Hän esittelee myös menetelmiä, joilla aktiviteettipohjainen kustannuslaskenta voidaan soveltaa tuotekehitysprosessiin ja miten se voi auttaa yrityksiä kehittämään kilpailukykyisiä tuotteita. Artikkelissa todetaan, että ABC vaatii tarkkaa analyysiä tuotekehitysprosessin eri vaiheiden kustannuksista ja aktiviteeteista. Sen avulla voidaan kuitenkin saada tarkka kuva tuotteen kustannusrakenteesta ja mahdollisuuksista säästää kustannuksissa. Tämä voi auttaa

yrietyksiä tekemään parempia päätöksiä tuotekehitysprosessin eri vaiheissa ja tuottamaan kilpailukykyisempiä tuotteita. (Maccarrone 1998.)

Toimintolaskenta voi auttaa tilitoimistoa ymmärtämään paremmin sen kustannusrakennetta ja auttaa tunnistamaan kustannussäästömahdollisuuksia, mikä on olennaista asiakaskannattavuuden kehittämisen kannalta. Toimintolaskennan soveltaminen tilitoimistossa voi auttaa kehittämään uusia laskentamalleja ja tuottaa tarkempia taloudellisia raportteja asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Pohdimme opinnäytetyössämme toimintolaskennan hyödyntämistä toimeksiantajayritykselle.

3 Kehittämistyön näkökulma ja tiedonhankinnan menetelmät

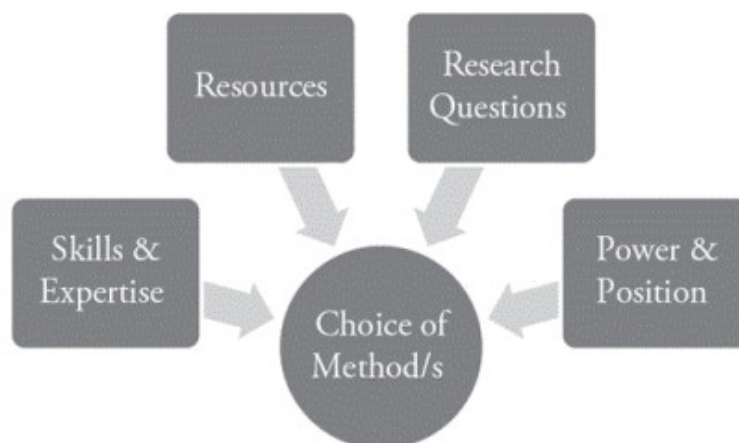
3.1 Kehittämistyön näkökulman valinta

Opinnäytetyömme luonteen vuoksi käytimme työssämme sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Taanila huomauttaa, ettei jaottelua laadulliseen ja määrälliseen ole tarpeellista korostaa liikaa, koska useimmiten näitä voidaan hyödyntää samassa yhteydessä (Taanila 2019, 2). Aineiston keräämiseen on monia tapoja ja laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoksi soveltuu niin esineet, ihmisen puhe kuin kuva- ja tekstiaineistot kuten kuvanauhoitteet, sanoma-, aikakausi- ja ammattilehdet, arkistomateriaali tai mainokset ja valokuvat (Vilkkä 2021b, luku 5).

Laadullisten ja määrällisten tutkimusmenetelmien yhdistely on yleistynyt kauppatieteen aloilla viime vuosikymmenien aikana. Tutkimusmenetelmien yhdistämisestä monet kirjoittajat ovat ilmaisseet hyötyjä tulleen muun muassa strategisen johtamisen alueella ja ne tutkimukset ovat olleet vakuuttavampia. Sekä selittämiseen että kuvailemiseen pyrkiviä tutkimuskysymyksiä omaavissa tutkimuksissa yhdistetään menetelmiä eritoten. Käytännöllisempi ajattelutapa on vähitellen yleistynyt kauppatieteiden tutkijoissa, minkä mukaan tutkimuksen päämääräinen tavoite on tuottaa mahdollisimman kattava, todenmukainen ja

kokonaisvaltainen vastaus esitettyyn tutkimuskysymykseen. (Hurmerinta & Nummela 2020, 308–309.)

Kuviossa 5 esitetään Hesse-Biberin ja Johnsonin (2016) menetelmän valintaan vaikuttavat tekijät, joita ovat taidot ja asiantuntemus, resurssit, tutkimuskysymykset, valta ja asema. Monet tutkimusmenetelmäoppikirjat väittävät, että tutkimuskysymyksen tulisi ohjata tutkimussuunnittelua, mutta oikeasti siihen vaikuttavat muutkin tekijät. Harvoin tehdään sellaista tutkimusta, joka vaatii menetelmää tai lähestymistapaa, johon tutkijalla ei ole aikaisempaa koulutusta tai kokemusta. Sen sijaan tutkija muuttaa tutkimuskysymystä niin, että se sopii paremmin tutkijan osaamisen käyttöön tai tutkija laajentaa tiimiään ottamalla mukaan näiden menetelmien asiantuntijoita. Toinen rajoittava tekijä on resurssit, sillä tutkijalla voi olla parhaat tutkimuskysymykset ja täydellisesti yhteensopivat menetelmät, mutta tutkijan on harkittava suunnitelmaa uudelleen, jos aika tai kustannukset ylittävät voimavarat. Lopuksi on olemassa valtaa ja asemaa koskevia kysymyksiä, jotka muokkaavat menetelmävalintoja. On tärkeää ottaa kriittinen näkökulma ja lopettaa menetelmien ajattelu joko määrällisenä tai laadullisena, jotta emme rajoita luovuutta tutkimuksissa. (Hesse-Biber & Johnson. 2016, 53.)



Kuvio 5. Menetelmän valintaan vaikuttavat tekijät (Hesse-Biber & Johnson 2016, 53).

Laadullisessa tutkimuksessa voi tarkastella joitakin asioita myös numeerisesti aineiston hahmottamiseksi. Aineistoa voi koota monimetodisesti yhdistämällä määrällistä ja laadullista tutkimusta ja niissä käytettyjä aineiston koostamisen

keinoja. Suosituksi käsitteeksi on noussut vakiintumassa oleva mixed methods (Hurmerinta & Nummela 2020, 310). Tavallinen tapa käyttää monimetodisuutta on menetelmätriangulaatio, jolla yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusta. (Vilka 2021a, 101.)

Vilka (2021) kirjoittaa, että ”aineistojen ja menetelmien yhdistämisessä on tavoitteena peitota yhden aineiston ja menetelmän heikkoudet toisen aineiston ja menetelmän vahvuuksilla kuvauksen tarkentamisessa” (Vilka 2021a, 103). Tutkijat usein tekevät vertailuja selittääkseen määrällistä ja laadullista aineistoa sekamenetelmiä käyttämällä. Sen avulla voidaan esimerkiksi auttaa ymmärtämään, miten hyvin laadulliset aineistot selittävät määrällisiä tuloksia, mikä antaa vahvistusta määrällisille tuloksille. (Beischel 2013, 10.)

Laadullisen tutkimuksen hyötyjä ovat muun muassa se, että se tarjoaa yksityiskohtaisia näkemyksiä muutamista ihmisistä, mahdollistaa osallistujien kokemusten ymmärtämisen kontekstissa ja perustuu osallistujien näkemyksiin. Haittoja ovat sen rajallinen yleistettävyyden, subjektiivisuus ja ainoastaan pehmeiden datojen tarjonta, jolloin kovat, kuten numerot jäävät pois. Määrällinen tutkimus analysoi dataa tehokkaasti, tutkii todennäköisiä syitä ja seurauksia sekä vetoaa ihmisten luonnolliseen mieltymykseen numeroita kohtaan, mitkä ovatkin sen hyötyjä. Määrällinen tutkimus on kuitenkin suurelta osin tutkijavetoinen ja ei tallenna osallistujien sanoja, mitkä nähdään sen haittoina. (Creswell 2014, 5.)

Aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä, kun laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun välineenä on tutkija itse. Laadullisen tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät välttämättä ole jäseneltävissä selkeisiin vaiheisiin, vaan ratkaisut esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineistonkeruuta koskien muotoutuvat vähitellen tutkimuksen edetessä. Näistä syistä laadullista tutkimusta voi ajatella prosessina. (Kiviniemi 2018, 73.)

Kun pyritään tuottamaan kehittämissuhteita ja -ideoita, soveltuu tapaustutkimus lähestymistavaksi. Kohteena voi olla yritys tai sen osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Sen avulla saadaan tietoa ilmiöstä sen todellisessa

tilanteessa ja toimintaympäristössä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Tapausta tutkimalla ei ole pyrkimyksenä lisätä ymmärrystä yleistettävään tietoon vaan ainoastaan tietystä ilmiöstä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). Tapaustutkimuksessa tutkija määrittelee tutkittavan tapauksen itse, koska tapauksen määrittämisestä on vaikea antaa yksityiskohtaisia neuvoja ja se on hankalaa. Tästä syystä tutkijan on perusteltava, miksi hänen valitsema tapa määritellä tapaus on hyödyllinen. Tapauksen määrittäminen voi tapahtua aineiston keruuta ennen tai vasta sen jälkeen. Tutkimus yleensä tehdään aineistolähtöisesti, kun tapaus määritellään tarkemmin vasta tutkimusaineiston keräämisen jälkeen. (Eriksson & Koistinen 2014, 6.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa keskityttiin yhteen yksittäiseen organisaatioon. Tapaustutkimuksella pyrimme tuottamaan kokonaisvaltaista kuvaa tutkittavan organisaation asiakaskannattavuudesta ja sen kehittämistä. Aineistoja analysoitiin induktiivisesti eli tutkimuksessa ei lähdetty hakemaan tutkimuskysymyksille valmiita vastauksia vaan aineistosta muodostetaan ymmärrystä ilmiöstä. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa painotetaan aineistoa, jolloin analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltyjä ja teoria rakentuu aineistosta lähtien, mikä mahdollistaa induktiivisen lähestymistavan havainnoista yleisempiin väitteisiin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Aineiston analyysissä voidaan käyttää erilaisia menetelmiä riippuen kerätystä aineistosta. Määrällistä aineistoa voidaan analysoida tilastollisilla menetelmillä, kuten keskiarvoilla, mediaaneilla ja jakaumilla. Laadullista aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysillä, teemoittelulla tai narratiivisella analyysillä. Sisällönanalyysi on nykyisin lähinnä kvalitatiivinen aineiston analyysimenetelmä, jossa tutkija käyttää erilaisia luokittelumenetelmiä kuvaillakseen kielellistä aineistoa eli kirjoitetun tai puhutun kielen muotoa ja sisältöä, ja sitä voidaan käyttää sanallisesti tai tilastollisesti dokumenttien sisällön kuvailemiseen (Seitamaa-Hakkarainen 2023). Opinnäytetyössämme käytimme kyselyiden analyysiin keskiarvoja, mediaania ja jakaumia sekä sisällönanalyysiä. Haastattelujen ja työntekijäkyselyiden osalta käytimme sisällönanalyysiä.

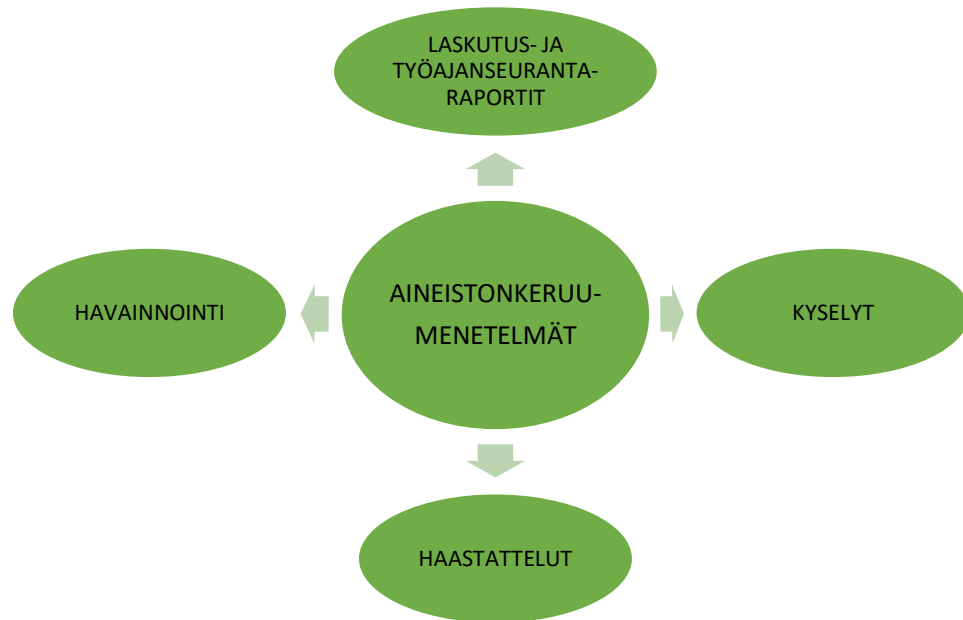
Sisällönanalyysiä voi käyttää haastattelu- ja kyselyaineistojen analysointiin esimerkiksi kvalitatiivisissa tutkimuksissa, joissa tutkitaan tutkittavien kokemuksia, näkemyksiä ja asenteita. Opinnäytetyössämme haastattelu- ja kyselyaineistoa analysoitiin etsimällä toistuvia teemoja vastauksista ja luokittelemalla vastauksia niiden sisällön perusteella. Tämän jälkeen tarkasteltiin, miten eri vastaukset ja teemat liittyvät toisiinsa ja millaisia johtopäätöksiä voimme tehdä tutkittavasta ilmiöstä eli toimeksiantajan asiakaskannattavuuden nykytilasta. Näiden analyysimenetelmien avulla voidaan löytää yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja kehityskohteita asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Analyysin tulosten perusteella voidaan suunnitella kehitysideoita, joilla tilitoimiston palveluita ja toimintatapoja voidaan kehittää asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ja siten parantaa asiakaskannattavuutta.

3.2 Tiedonhankinnan menetelmien valinta

Opinnäytetyön tiedonhankinnan menetelmiä olivat kyselyt, haastattelut, havainnointi, laskutus- ja työajanseurantaraportit. Näiden avulla voidaan kerätä sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Laskutus- ja työajanseurantaraportit ja niiden sisältämät tiedot ovat salassa pidettäviä. Laskutus- ja työajanseurantaraporteista voidaan kerätä tietoa esimerkiksi asiakkaiden laskutusten määrästä ja käytetyistä työtunneista. Kyselyllä voidaan kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin ja toiveita niiden kehittämiseksi. Haastatteluilla voidaan syventää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista sekä tilitoimiston toimintavoista. Havainnoinnin avulla voidaan tarkkailla tilitoimiston arkea ja prosesseja.

Hyödynsimme opinnäytetyössämme sekä laadullista että määrällistä aineistoa saadaksemme tarvittavat tiedot. Määrällistä aineistoa saimme toiminnanohjausjärjestelmästä, josta ajoimme laskutus- ja työajanseurantaraportit. Laskutusraporteilta näkyivät asiakkaan laskutus ja käytetyt työtunnit. Työmme määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä olivat myös kyselyt ja laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä haastattelut asiakkaille ja työntekijöille. Asiakaskyselyn tarkoituksena oli selvittää millaisena asiakkaat kokevat saamansa palvelun sekä sen hinnoittelun ja sen pääteemoina kyselyssä toimivat palvelu ja

hinnoittelu. Kysely lähetettiin toimeksiantajan valitsemille asiakkaille. Työntekijöille lähetettävän kyselyn avulla pyrimme selvittämään heidän näkemyksiänsä asiakaskannattavuudesta, ja siitä millaisen asiakkaan he kokevat kannattavana/kannattamattomana. Käyttämämme aineistonkeruumenetelmät on esitetty kuviossa 6.



Kuvio 6. Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmät.

Kyselyt tehtiin Webropol-kyselytyökalulla. Testasimme kyselyiden toimivuutta parantaaksemme niiden laatua haastattelujen muodossa yhden työntekijän ja kahden asiakkaan kanssa, ja muokkasimme kyselyitä vielä heiltä tulleiden kehitysideoiden mukaisesti. Asiakaskyselyyn lisäsimme yhteen kysymykseen muu – vastausvaihtoehdon ja avasimme toista kysymystä lisää tarkentaaksemme, mitä kysymyksellä tarkoitettiin. Lisäksi valitsimme muutaman testihenkilön, jotka testasivat kyselyitä mm. kyselyyn käytettävän ajan, luetun ymmärtämisen ja selkeyden näkökulmasta. Testihenkilöt sanoivat kyselyiden olevan selkeitä ja hyvin ymmärrettävissä eikä kehitysideota tullut enempää, joten olimme kyselyrunkoihin tyytyväisiä. Asiakaskyselyt suunnittelimme nopeiksi noin 10–15 minuuttia aikaa vieviksi, mikä vahvistui testihenkilöiden testauksen myötä ja työntekijöiden kyselyt hieman pidemmiksi 15–20 minuutin pituisiksi.

Asiakaskysely tehtiin strukturoituna lomakehaastatteluna, jossa kyselylomakkeen vastausvaihtoehdot olivat valmiita kyselylomakkeen täyttämistä ohjaavia lukuun ottamatta viimeistä avointa kysymystä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c). Asiakaskyselylle tavoitteeksi asetimme 15–20 prosentin vastausprosentin. Työntekijöiden kysely tehtiin kokonaan avoimin kysymyksin. Avoimia kysymyksiä tulee käyttää harkiten ja ainoastaan painavan tekijän takia, kun vastaajajoukko tiedetään aktiiviseksi ja vaivattomasti kirjallisesti kantaa ottavaksi (KvantiMOTV 2010). Työntekijät koostuivat pienestä aktiivisesta vastaajajoukosta, joten avointen kysymysten käyttö oli opinnäytetyössämme erittäin perusteltua. Työntekijöille asetimme tavoitteeksi vähintään 50 prosentin vastausprosentin, mutta toivoimme sen olevan lähempänä 80–100 prosenttia.

Kyselytutkimus on hyödyllinen tapa kerätä tietoa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa on tärkeää suunnitella huolellisesti kyselylomake, sillä sen sisällöllinen oikeellisuus ja tilastollinen mielekkyys ovat ratkaisevia koko tutkimuksen onnistumiselle (Vehkalahti 2014, 20). Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä ja haastattelututkimuksessa haastatellaan suoraan vastaajaa esimerkiksi kasvotusten tai puhelimitse. Kysely- ja haastattelulomakkeet muistuttavat toisiaan, mutta erona on se, että kyselylomakkeen on toimittava ilman haastattelijan apua omillaan. Kyselylomake ja haastattelulomake ovat mittausvälineitä, joiden sovellusalue ulottuu monenlaisiin tutkimuksiin ja mittauksiin. Englanninkielinen termi "survey" kattaa sekä kysely- että haastattelututkimuksen, mutta suomenkieliselle vastineelle ei ole vakiintunutta termiä. (Vehkalahti 2014, 11–12.) Kyselytutkimusten etuja ovat mahdollisuus laajan tutkimusaineiston keräämiseen sekä nopeus ja tehokkuus. Heikkoutena pidetään puolestaan tuotetun tiedon pinnallisuutta sekä sitä ettei pystytä arvioimaan kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tai kuinka hyvin ovat ymmärtäneet tutkitun aiheen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 121.)

Opinnäytetyön pääasiallisina tiedonlähteinä toimivat kyselyt, haastattelut sekä työajanseuranta- ja laskutusraportit. Havainnointia pyrittiin käyttämään muuta kerättyä aineistoa tukemaan. Tarkoituksena oli saada käsitys Organisaatio X:n

toimintatavoista ja pyrkiä hyödyntämään kerättyä tietoa kehitysideoita miettiessä. Huomiota kiinnitettiin erityisesti työskentelytapoihin ja työajanseurannan käyttöön.

”Havainnointi on tieteellisen aineistohankinnan perusmenetelmä, jota tosiasialla tekee jokainen tutkija, joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön” (Puusa & Juuti 2020, 131). Sitä voidaan käyttää niin pääasiallisena kuin muuta aineistoa tukevana menetelmänä. Havainnoinnin etuja ovat todellisten tilanteiden reaaliaikainen seuraaminen ja suora saadun tiedon kytkeminen asiayhteyteen, koska tiettyyn ilmiöön liittyvien kaikkien ulottuvuuksien pukeminen sanoiksi onnistuu harvoin. Tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön määrittelee puolestaan sen, onko tutkija osallinen (esimerkiksi oman työpaikan havainnointi), osallistuva (esimerkiksi ulkopuolinen fasilitaattori) vai täysin ulkopuolinen havainnoija. Luotettavan tutkimusaineiston saamiseksi on tärkeää, että aineiston keruulle tehdään suunnitelma ja mietitään muun muassa mitä ja miten havainnoidaan, mihin kiinnitetään huomiota, mikä on tutkimuksellisesti kiinnostavaa ja mitä sen havainnoimiseksi tarvitaan. Yleensä rajausta terävöityy havainnoinnin edetessä. Havainnointiaineiston analysoidaan samoin kuin muukin laadullinen aineisto ja olennaista on varmistua, että kaikki tärkeä aineisto tulee mukaan. (Puusa & Juuti 2020, 131-137.) Tuloksinassa on tärkeää löytää punainen lanka. Tarinan juoni on perusteltava aineiston pohjalta ja siitä on rakennettava looginen kokonaisuus. Irralliset ajatukset eivät synnytä uutta tietoa ja ymmärrystä vaan tarvitaan siihen kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 119.)

3.3 Otanta

Otantamenetelmällä poimitaan otos perusjoukosta (Vilka 2021b, 71). Perusjoukko koostuu tutkimuksen kohteesta ja kun koko perusjoukkoa ei voida tutkia on kyseessä osajoukko. Otoksessa jokaisella perusjoukon alkiolla on mahdollisuus tulla valituksi eli valinta tehdään sattumaa hyväksikäyttäen. Otoksesta saadusta tiedosta voidaan tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Näytteeseen puolestaan poimitaan alkiot, jolloin valinta voi olla puolueellista.

Näytteen perusteella yleistyksiä perusjoukkoon ei tehdä tai ainakin niihin tulee suhtautua varovaisesti. Otantatutkimuksen tulokset saadaan nopeammin kuin kokonaistutkimuksen ja joskus ne voivat olla jopa luotettavampiakin, kun voidaan panostaa huolelliseen ja tarkkaan mittaamiseen. (Taanila 2019, 28.)

Tulosten yleistettävyyys riippuu kehikkovirheen, otantavirheen ja kadon mahdollisista vaikutuksista. Kehikkovirhettä arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, poikkeako tutkittavat alkioit ulkopuolelle jääneistä? Otantavirheen suuruus voidaan arvioida puolestaan todennäköisyyslaskennan kautta, jakamalla perusjoukko pienempiin otoksiin ja vertailla näistä saatavia keskiarvoja. Kadossa puolestaan kaikkia tutkimukseen valittuja ei saada mukaan tutkimukseen, jonka seurauksena otos on epäedustava. (Taanila 2019, 29-30.)

Toimeksiantajan toiveesta teimme työmme keskittyen vain osaan organisaation asiakkaista. Kyseessä on siis näyte, jonka alkioit toimeksiantaja on valinnut harkinnanvaraisesti. Kannattavuuslaskentaan valitut asiakkaat edustavat 48 prosenttia organisaation kaikista asiakkaista. Asiakaskysely puolestaan lähetettiin näistä sadalle, joka on noin 44 prosenttia kannattavuuslaskentaan valitusta näytteestä.

4 Kehittämistyön toteutus

4.1 Toimeksiantajan esittely

Työmme toimeksiantajana toimi Pohjois-Karjalassa toimiva tilitoimisto, jonka toiminta on laajentunut viime vuosina yrityskauppojen myötä. Organisaatio työllistää yhteensä yhdeksän henkilöä ja tarjoaa asiakkailleen taloushallinnon palveluita; kirjanpitoa, palkanlaskentaa sekä asiantuntijapalveluita. Asiakaskunta koostuu noin 500 yrityksestä, jotka toimivat eri yritysmuodoissa, toimialoissa sekä kokoluokissa.

Organisaatio X on ennen liiketoimintakauppoja perehtynyt omaan asiakaskannattavuuteensa ja hinnoitteluunsa. Päivitystä ei ole kuitenkaan tehty viimevuotisten muutosten jälkeen, eikä liiketoimintakaupan kohteena olleiden yritysten asiakaskannattavuutta ole tutkittu aiemmin.

4.2 Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyön aihe tarkentui vuoden 2022 alkupuolella ja kesällä aloitimme perehtymään aiheeseen liittyvään teoriaan. Havainnointia suoritimme aiheen tarkentumisesta vuoden 2022 loppuun. Vuoden vaihteen jälkeen aloitimme käymään läpi toimeksiantajalta saamaamme aineistoa laskutuksen ja työajanseurannan osalta. Tutkiessamme aineistoa huomasimme, ettemme saa kaikkea tarvitsemaamme tietoa, joten jouduimme hieman muuttamaan työmme suuntaa ja tavoitteita.

Työmme aineistonkeruumenetelminä olivat myös kyselyt asiakkaille ja työntekijöille. Molemmat kyselyt toteutettiin Webropol-kyselyinä ja yksittäisinä haastatteluina. Vastausajan umpeuduttua käsitelimme kyselyistä saadut vastaukset ja aloitimme niiden analysoinnin. Analysoinnin jälkeen rakensimme löydöksistä kehitysideoita toimeksiantajallemme.

4.3 Havainnointi

Havainnointia toteutettiin pääasiassa yhdessä Organisaatio X:n toimintayksikössä vuonna 2022. Tavoitteena oli kerätä opinnäytetyöhön lisäarvoa tuottavaa tietoa työntekijöiden työskentelytavoista ja työajanseurannan käytöstä. Havainnointia toteutettiin osallisena tutkijana ja siinä hyödynnettiin tutkijan omaa alan ammattiosaamista.

Havainnointimenetelmän käyttö auttoi saamaan hyödyllistä tietoa ja havaintoja toimeksiantajaorganisaation yksiköstä asiakaskannattavuuden kehittämisen näkökulmasta. Koska havainnointia suoritettiin vain yhdessä Organisaatio X:n

toimintayksikössä ei sieltä kerättyä tietoa voinut yleistää koskemaan koko organisaatiota.

4.4 Laskutus- ja työajanseurantaraportit

Organisaatio X:ssä on käytössä työajanseuranta ja samalta ohjelmistolta löytyvät myös laskutustiedot. Toimeksiantajalta saamamme aineiston pohjalta saimme tehtyä karkean arvion Organisaatio X:n asiakaskohtaisista kannattavuuksista. Tutkimme kannattavuutta vuoden 2022 laskutuksen ja työajanseurannan osalta. Järjestimme asiakkaat kannattavimmasta kannattamattomimpaan laskemalla keskituntihinnat jakamalla laskutuksen käytetyllä työajalla. Laskutuksen suhteen emme pystyneet saamastamme aineistosta erottelemaan laskutuksia palveluiden tai laskutustyylin mukaan ja jokaisen asiakkaan läpikäynti yksitellen olisi vaatinut kohtuuttomasti aikaa myös toimeksiantajilta eikä näin ollen olisi palvelut tätä opinnäytetyötä ajankäytön näkökulmasta, joten keskituntihinnat ovat keskiarvo kaikelle laskutetulle työlle.

Hyödyntääksemme laskutus- ja työajanseurantaraporttien tietoja laskimme karkean arvion keskimääräiselle tuntiveloitukselle. Tämän laskennan avulla pystyimme näkemään, kuinka suuri osa asiakkuuksista nousee tämän keskiarvon yläpuolelle ja kuinka moni jää alle. Hyödynsimme asiakkaan keskimääräisen tuntiveloituksen laskentaan tietoperustassa esiteltyä Mäntynevan (2001) kate-tuottolaskentamallia soveltaen sitä Kanervan (2020) keskituntihinnan laskennalla niin, että ensin laskimme asiakkaaseen kohdistuvat suorat kustannukset käytetyn ajan mukaan painotettuna, mitkä vähensimme asiakkaan laskutuksesta, mikä lopuksi jaettiin käytetyillä työtunneilla, mistä saimme keskituntihinnan. Suorat kustannukset näin ollen kohdistettiin asiakkaisiin käytetyn työajan perusteella.

Suorat kustannukset saimme poimittua pitkältä tuloslaskelmalta. Tilitoimiston suurin kustannuserä ovat työntekijöiden palkkakustannukset sivukuluineen. Liiketoiminnan muista kuluista suurimpia kulueriä olivat atk- ja ohjelmistokulut, toimitilakulut ja muut hallintokulut. Muut erät olivat pieniä ja huomioimme kaikki

liiketoiminnan muut kulut laskennassa, koska ne ovat myös yleiskuluja, jotka tulee huomioida palveluyrityksen asiakkaisiin kohdistuvien suorien kustannusten laskennassa.

Palkkakustannuksista laskimme kustannuksen per asiakastyötunti niin, että ja-
oimme koko tilikauden palkkakustannukset sivukuluineen henkilöstömäärällä ja
työpäivillä sekä tunneilla seuraavan kaavan mukaisesti:

$(\text{koko tilikauden palkat ja palkkiot} + \text{henkilösivukulut}) / \text{keskimääräinen työnteki-}$
 $\text{jämäärä} / 12,5 \text{ kk (sis. lomapalkat)} / 21 \text{ työpäivällä} / 7,5 \text{ työtunnilla} = \text{palkkakus-}$
 $\text{tannus yhtä asiakastyötuntia kohden.}$ Laskimme kalenterista 2022 vuoden työ-
päivien kuukausittaisen keskiarvon, joka oli 21 työpäivää kuukaudessa ja kirjan-
pitäjien työaika on 7,5 tuntia päivässä.

4.5 Kyselyt

Teimme kyselyt sekä asiakkaille että työntekijöille sähköisenä Webropol-kysely-
työkalulla. Molemmat lähetimme saatekirjeen kera sähköpostitse toimeksianta-
jalta saadun sähköpostilistan mukaan, erikseen asiakkaille ja työntekijöille. En-
nalta määrätyn tiukan aikataulun takia päätimme, että kyselyiden toteutus
Webropolilla oli tehokkainta, sillä sen avulla aineiston jatkokäsittely helpottui.
Sähköisten kyselytyökalujen avulla vastaukset tallentuvat automaattisesti. Mo-
lemmille, asiakkaille ja työntekijöille, laitettiin yksi sähköpostimuistutusviesti,
jolla toivoimme tavoittavamme vielä suuremman vastaajajoukon. Muistutusvies-
tin avulla saimme molempiin kyselyihin uusia vastauksia.

Asiakaskyselyn tarkoituksena oli selvittää millaisena asiakkaat kokevat saa-
mansa palvelun sekä sen hinnoittelun. Pääteemoina kyselyssä toimivat siis pal-
velu ja hinnoittelu. Kysely lähetettiin toimeksiantajan valitsemille asiakkaille. Ti-
ukan aikataulun vuoksi vastausaikaa kyselyille annettiin 14 päivää. Aineiston ke-
ruu määrällisenä toteutui kyselylomakkeella (liite 1), jonka perusteella saimme
toimeksiantajan asiakkailta itseltään tietoa ja mielipiteitä palveluiden ja hinnoi-
telun nykytilasta. Kyselyssä tuli ottaa kantaa yhteensä 16 kysymykseen.

Kyselyn vastausprosentti oli 20. Asetimme vastausprosentiksi 15–20 prosentin rajan, joten 20 prosenttiin olimme tyytyväisiä.

Saadaksemme vielä tarkempaa tietoa asiakaskannattavuudesta teimme kyselyn myös Organisaatio X:n työntekijöille (liite 2) ja selvitimme heidän näkemyksiänsä siitä millaiset asiakkaat he kokevat kannattavana ja kannattamattomana. Kysely lähetettiin kaikille työntekijöille. Vastausaikaa annettiin aluksi seitsemän päivää, mutta sitä jatkettiin lopulta 14 päivään. Kysely sisälsi seitsemän avointa kysymystä, joihin tuli ottaa kantaa. Vastauksen pystyi jättämään myös tyhjäksi, mikäli siihen ei osannut vastata. Kyselyn vastausprosentti oli 78, mikä ylitti asettamamme vähimmäistavoitteen, joka oli 50 prosenttia.

5 Kehittämistyön tulokset

5.1 Havainnointi

Tässä opinnäytetyössä havainnointia käytettiin tukemaan muuta kerättyä aineistoa, ja saadaksemme mahdollisimman laajan näkemyksen kehitysideoita varten. Havainnoinnin tarkoitus oli perehtyä Organisaatio X:n yhden yksikön työskentelytapoihin sekä työajanseurannan käyttöön.

Havainnoinnilla saatiin hyödyllistä tietoa niin työskentelytavoista kuin työajanseurannan käytöstä, mutta myös kyseisen yksikön asiakkuuksista. Organisaatiossa suoritettiin vuoden 2022 aikana laaja ohjelmistonvaihto, mikä vaikutti merkittävästi työntekijöiden työskentelytapoihin. Uuden ohjelmiston myötä työskentelyä pyrittiin tehostamaan kannustamalla asiakkaita sähköistämään toimintaansa, kyseisen yksikön kohdalla sillä saavutettiin merkittäviä hyötyjä. Moni asiakkaista otti käyttöönsä konekieliset tiliotteet, joka puolestaan mahdollisti automaattitiliöintien luomisen.

Työajanseurantaa käytetään osittain hyvin, mutta kyseisen yksikön kohdalla se otettiin käyttöön vasta tarkasteluvuonna, mikä aiheutti poikkeamia aineistoon.

Puhelut tai asiakkaan saapuminen saattoivat aiheuttaa vääristymiä, mutta yleensä pidempikestoisissa tapauksissa, myös käynnissä olevaan kellotukseen reagoitiin tai virheellisiä kellotuksia oikaistiin jälkikäteen. Lyhytkestoiset puhelut/asiakaskäynnit jäivät useimmiten kellottamatta kokonaan.

Ohjelmistonvaihto vaikutti tarkasteluvuonna myös usealla tapaa laskutettavan työn määrään. Asiakkaiden kirjanpitoon tai muuhun vastaavaan palveluun kuuluva aika kasvoi hetkellisesti, kun uuden ohjelmiston toimintaperiaatteita opeteltiin. Tämän lisäksi työntekijöiden työaika kului merkittävästi myös ei laskutettavaan-työhön tiedostonsiirtojen ja ohjelmistokoulutusten takia.

5.2 Laskutus- ja työajanseurantaraportit

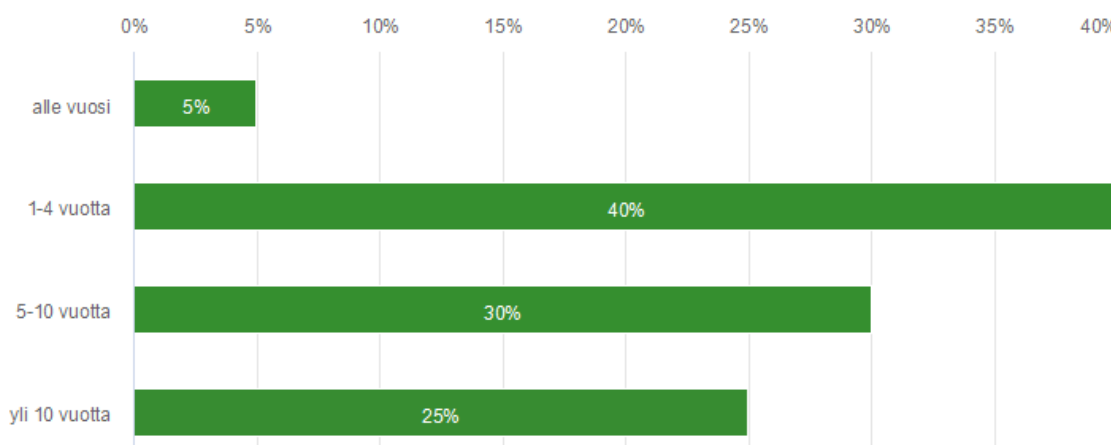
Laskutus- ja työajanseurantaraporteilta tekemämme laskelmat ovat hyvin alkeelliset, mutta ne antavat osviittaa asiakaskannattavuuden nykytilanteesta. Laskelmilta havaitsimme, että kellottamattomia eli raporteilta puuttuvia työtunteja oli laskennallisesti jopa yli 5000 työtuntia, joten laskelmilla on suorien kustannusten kohdistamisen kanssa vääristymää eikä tarkempia kohdistamisia saatu tehtyä. Toisin sanoen nyt kohdistetut suorat kustannukset näkyvät virheellisesti todellisuutta suurempina. Toimeksiantajaorganisaatiossa kaikki asiakkaalle tehty työ tulisi kellottaa, joten tästä syystä puuttuvien työtuntien havainto on olennainen tieto kehitysideoiden näkökulmasta.

Tekemämme asiakaslaskennan tulokset tukevat suoraan raportilta saatua laskutus jaettuna käytetyllä työajalla keskituntihintaa, ja samat asiakkuudet näyttävät heikompina myös tällä laskennalla. On kuitenkin huomioitava, ettei tämän laskennan perusteella voida tehdä kriittisiä havaintoja asiakkaiden kannattavuudesta tai kannattamattomuudesta vaan tarkempaa laskentaa varten tulisi työajanseurantaa tarkentaa. Havainnoinnin ansiosta raporttien tulkitseminen oli helpompaa ja tarkasteluvuoden poikkeamille oli osittain löydettävissä syynsä.

5.3 Asiakaskysely

Asiakaskyselyyn vastasi 20 vastaajaa sadasta, joten vastausprosentiksi saatiin 20 prosenttia. Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka kauan yritys on ollut nykyisen tilitoimiston asiakkaana. Vastaukset jakautuivat kuvion 7 mukaisesti. Vastaajista 5 prosenttia on ollut asiakkaana alle vuoden, 40 prosenttia vuodesta neljään vuotta, 30 prosenttia viidestä kymmeneen vuotta ja 25 prosenttia yli kymmenen vuotta.

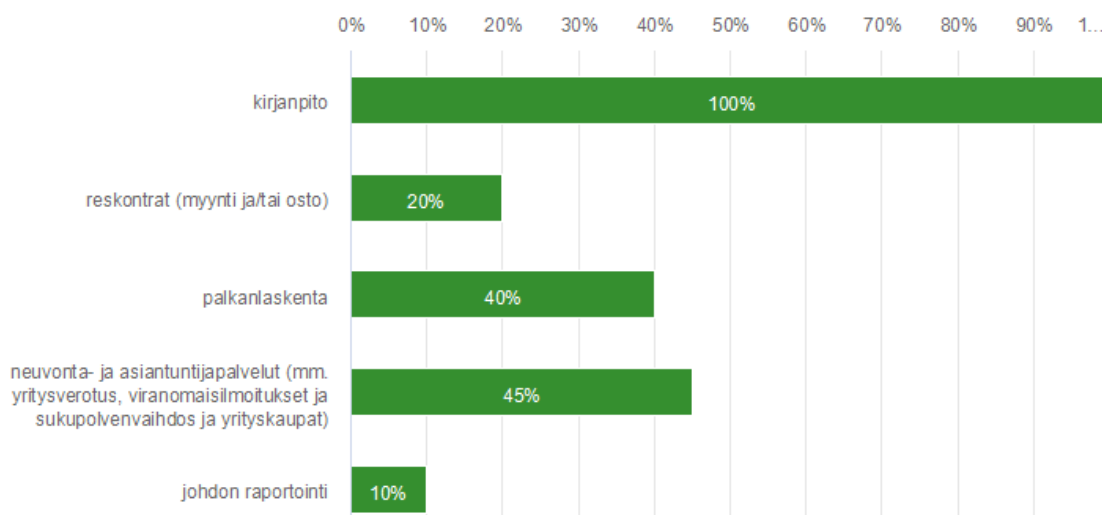
Kuinka kauan olet ollut nykyisen tilitoimistosi asiakas?



Kuvio 7. Tilitoimiston asiakkaiden asiakkuuden keston jakauma.

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin mitä palveluita asiakkailla on käytössä. Kuten kuvio 8 ilmenee, kaikki vastaajat käyttävät kirjanpito palvelua. Vastaajista 45 prosenttia hyödyntää neuvonta- ja asiantuntijapalveluita, liittyen esimerkiksi yritysverotukseen, viranomaisilmoituksiin, sukupolvenvaihdoksiin tai yrityskauppoihin. 40 prosentilla vastaajista on käytössä palkanlaskenta, 20 prosentilla myynti- ja/tai ostoreskontra ja 10 prosenttia hyödyntää johdon raportointia.

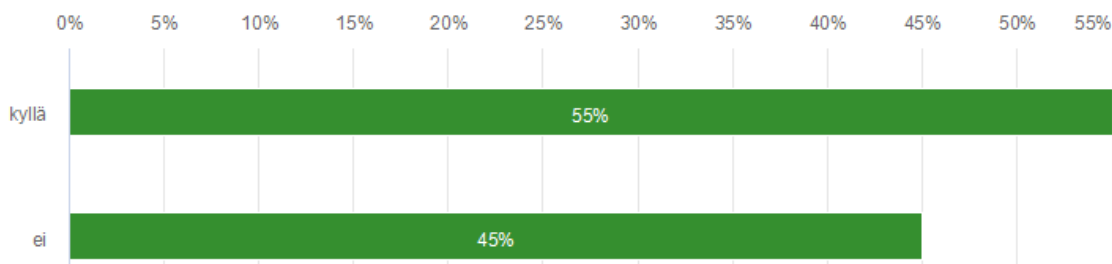
Millaisia palveluita käytät tilitoimistolta? Voit valita useamman vaihtoehdoista.



Kuvio 8. Jakauma asiakkaiden käyttämistä tilitoimiston palveluista.

Kolmas kysymys oli jatkoa kysymykselle kaksi ja siinä selvitettiin ovatko asiakkaat tietoisia kaikista tilitoimiston tarjoamista palveluista. Vastauksen jakautuivat kuvion 9 mukaisesti. 45 prosenttia vastasi, etteivät tiedä kaikkia tilitoimiston tarjoamia palveluita ja 55 prosenttia on tietoisia kaikista palveluista.

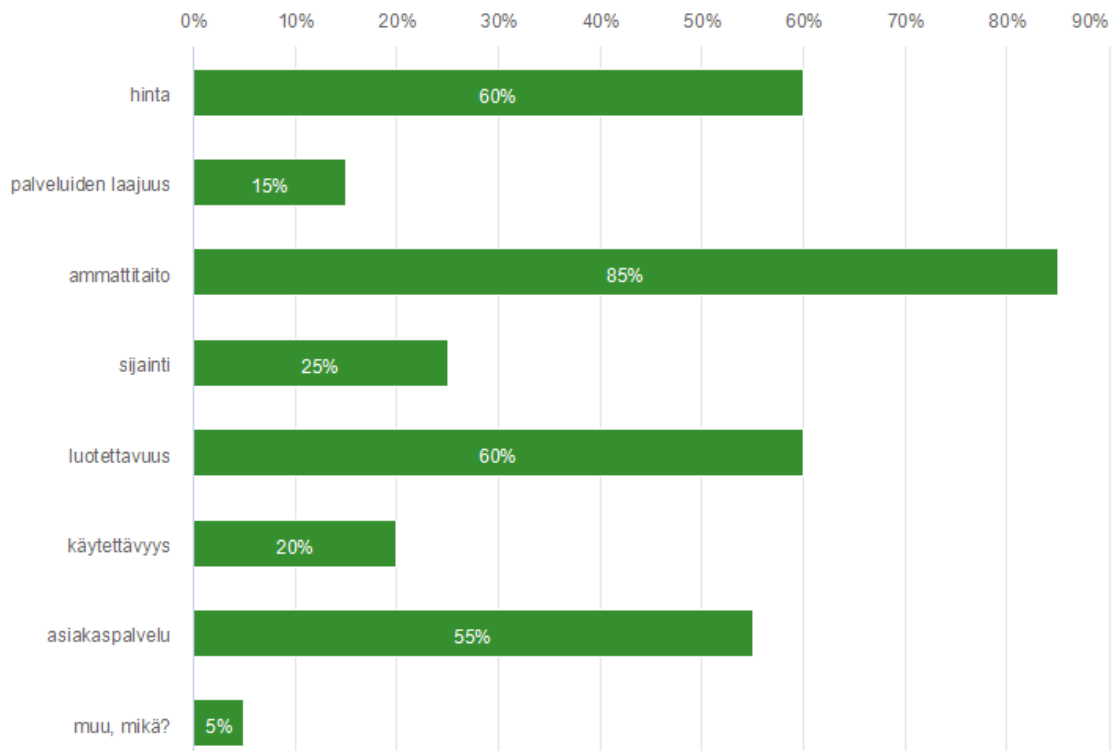
Oletko tietoinen kaikista tilitoimistosi tarjoamista palveluista?



Kuvio 9. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen "Oletko tietoinen kaikista tilitoimistosi tarjoamista palveluista?".

Neljännessä kysymyksessä tuli valita kolme tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat tilitoimiston valintaan. Kuten kuviosta 10 on havaittavissa, tärkeimmäksi tekijäksi nousi ammattitaito (85 prosenttia), toisena hinta ja luotettavuus samalla tuloosalla (65 prosenttia) ja kolmantena asiakaspalvelu (55 prosenttia). Sijainti sijoittui viidenneksi (25 prosenttia) ja tämän jälkeen tulivat käytettävyys (20 prosenttia) ja palveluiden laajuus (15 prosenttia). Vaihtoehdon "muu, mikä?" valitsi viisi prosenttia vastaajista ja vaikuttavaksi tekijäksi oli listattu ihmissuhteet.

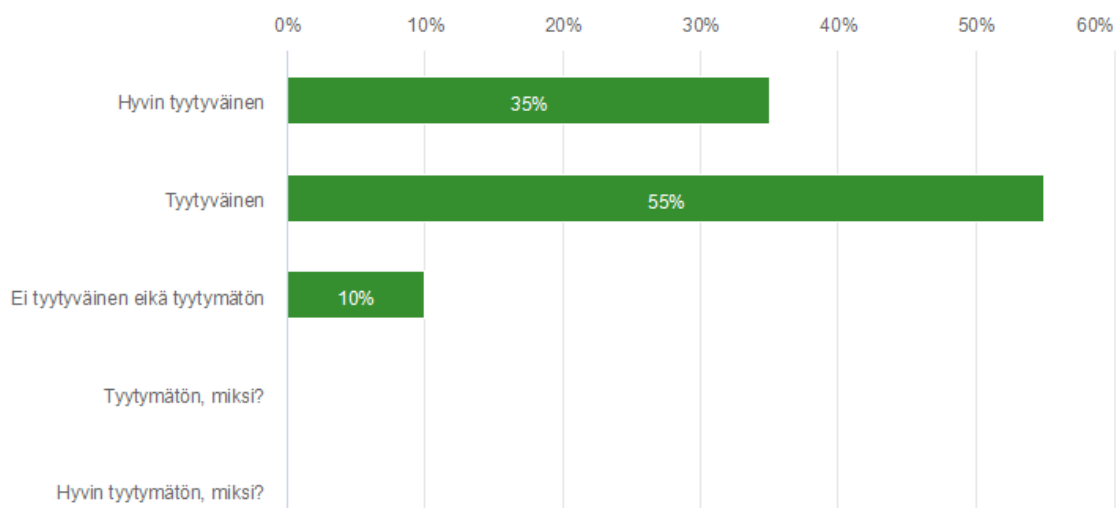
Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat tilitoimiston valintaan (valitse kolme)?



Kuvio 10. Jakauma asiakkaiden näkemyksistä tilitoimiston valintaan vaikuttavista tekijöistä.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä tilitoimiston palveluihin. Vastausten jakauma oli kuvion 11 kaltainen. Vastanneista 35 prosenttia on hyvin tyytyväisiä, 55 prosenttia tyytyväisiä ja 10 prosenttia ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä.

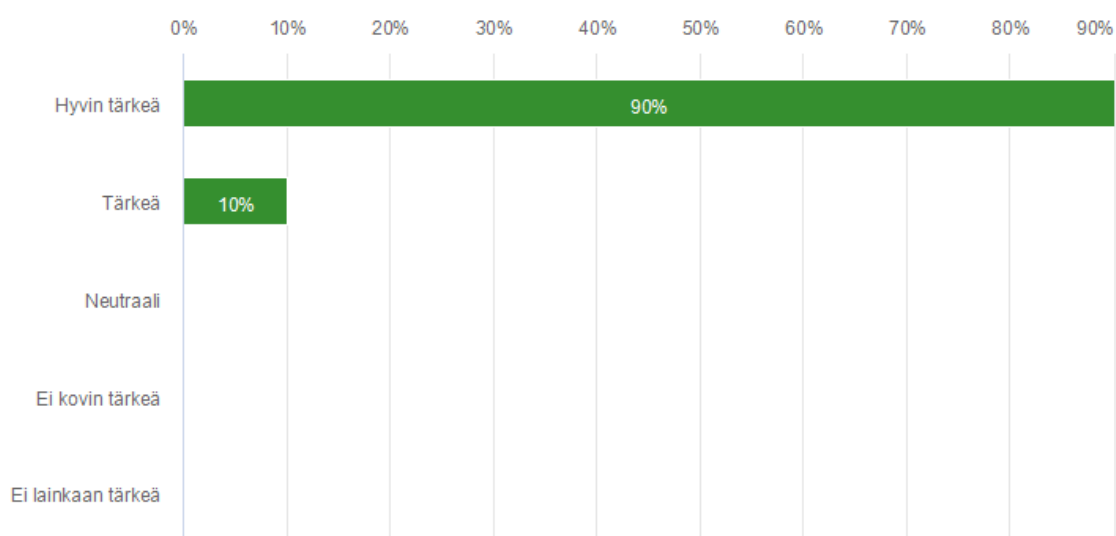
Kuinka tyytyväinen olet tilitoimiston palveluihin?



Kuvio 11. Jakauma asiakkaiden tyytyväisyydestä tilitoimiston palveluihin.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin, kuinka tärkeänä henkilöstön asiantuntemusta pidetään. Suurin osa, 90 prosenttia vastaajista, pitää henkilöstön asiantuntemusta hyvin tärkeänä ja 10 prosenttia tärkeänä, kuten kuviosta 12 on nähtävissä.

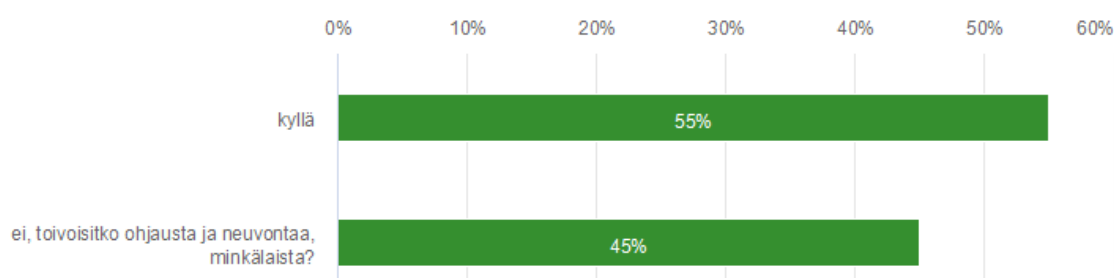
Kuinka tärkeänä pidät tilitoimiston henkilöstön asiantuntemusta (esimerkiksi kirjanpidon ja verotuksen osaamisen)?



Kuvio 12. Asiakkaiden vastausten jakauma henkilöstön asiantuntemuksen tärkeydestä.

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, onko tilitoimisto tarjonnut riittävästi ohjausta ja neuvontaa liiketoiminnan kehittämiseksi. Vastaukset jakoutuivat kuvion 13 mukaisesti. 45 prosenttia vastasi, ettei tilitoimisto ole tarjonnut riittävästi ohjausta ja neuvontaa. Ohjausta ja neuvontaa toivottiin muun muassa verotukseen liittyen, yleisesti liiketoiminnan kehittämiseen ja osa ei osannut tarkemmin eritellä mihin, mutta kokivat kuitenkin toivovansa ohjausta ja neuvontaa. Osa koki myös, ettei ohjausta ja neuvontaa ole tarjottu, mutta eivät sitä kaipaakaan. 55 prosenttia vastaajista kokee saaneensa riittävästi ohjausta ja neuvontaa.

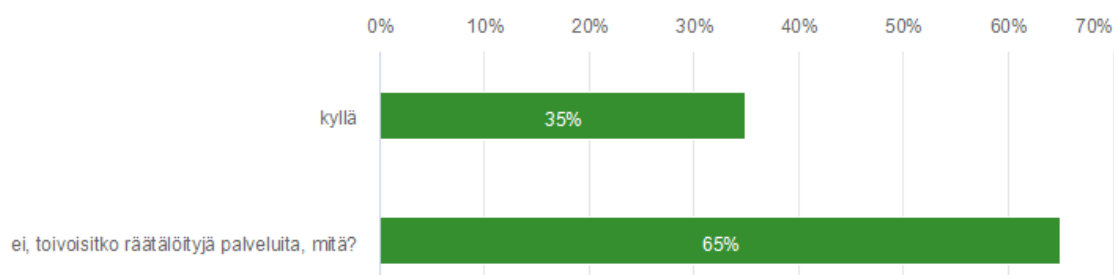
Onko tilitoimisto tarjonnut riittävästi ohjausta ja neuvontaa liiketoimintasi kehittämiseksi?



Kuvio 13. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ”Onko tilitoimisto tarjonnut riittävästi ohjausta ja neuvontaa liiketoimintasi kehittämiseksi?”.

Kahdeksannessa kysymyksessä selvitettiin, onko tilitoimisto tarjonnut asiakkaalle räätälöityjä palveluita, jotka vastaisivat paremmin heidän tarpeisiinsa. Vastaukset jakoutuivat kuvion 14 mukaisesti. 65 prosentille ei ole tarjottu räätälöityjä palveluita. Räätälöintiä toivottiin pääasiassa hinnoitteluun. 35 prosentille vastaajista tilitoimisto on tarjonnut räätälöityjä palveluita.

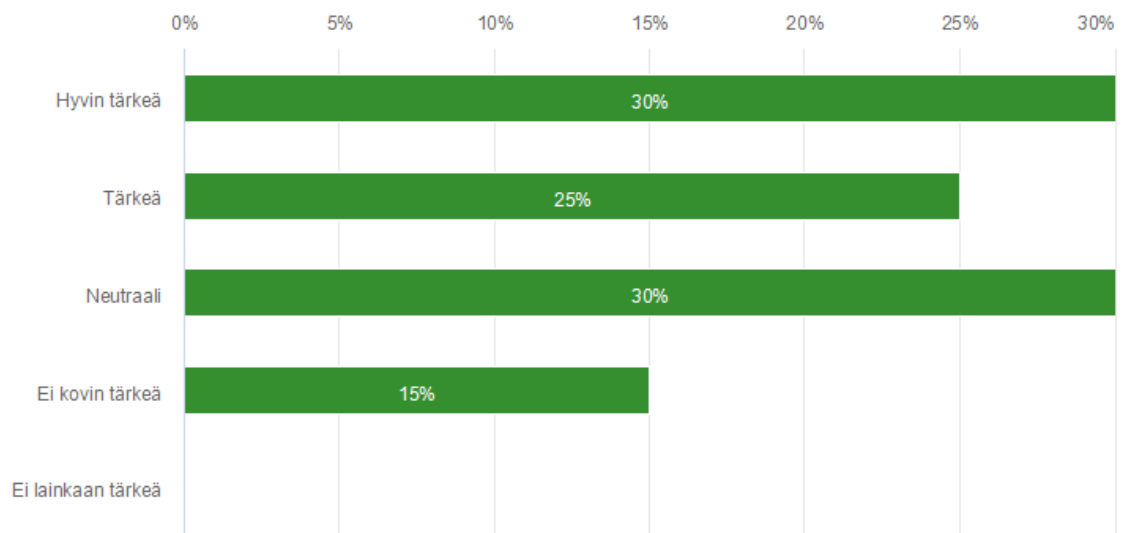
Onko tilitoimisto tarjonnut sinulle räätälöityjä palveluita, jotka vastaavat tarpeitasi paremmin?



Kuvio 14. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ”Onko tilitoimisto tarjonnut sinulle räätälöityjä palveluita, jotka vastaavat tarpeitasi paremmin?”.

Yhdeksännessä kysymyksessä otettiin kantaa digitaalisten palveluiden tärkeyteen (verkkopalvelut, pilvipalvelut, sähköinen taloushallinto). Kuvion 15 mukaisesti vastanneista, 30 prosenttia piti palveluiden tarjoamista hyvin tärkeänä, 25 prosenttia tärkeänä, 30 prosenttia neutraalina ja 15 prosenttia ei kovinkaan tärkeänä.

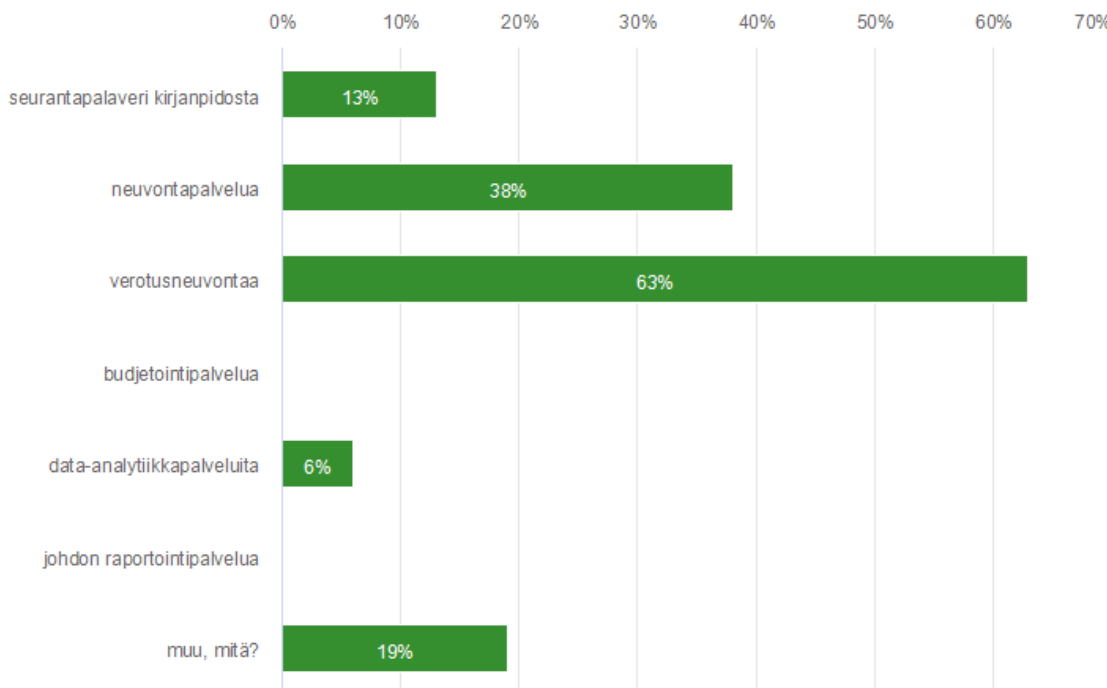
Kuinka tärkeänä pidät tilitoimiston tarjoamaa digitaalista palvelua? (esimerkiksi verkkopalvelut, pilvipalvelut, sähköinen taloushallinto)



Kuvio 15. Asiakkaiden vastausten jakauma digitaalisten palveluiden tärkeydestä.

Kymmenes kysymys koski asioita/palveluita, joita tilitoimiston toivottaisiin tarjoavan enemmän esimerkiksi kuukausittain/neljännesvuosittain/puolivuositain/vuosittain. jakauma oli kuvion 16 kaltainen. 63 prosenttia vastaajista toivoisi verotusneuvontaa, 38 prosenttia neuvontapalvelua, 13 prosenttia seurantalaveria kirjanpidosta ja 6 prosenttia data-analytiikkapalveluita. 19 prosenttia valitsi vaihtoehdon ”muu, mitä?”. Osa ei osannut sanoa mitä muita palveluita toivoisi ja osa koki saavansa tarvittavaa palvelua kysyttäessä.

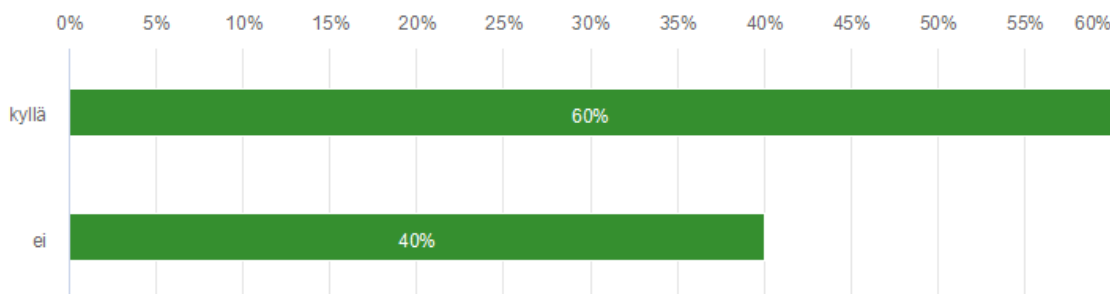
Millaisia asioita/palveluita toivoisit tilitoimiston tarjoavan enemmän? Esimerkiksi kuukausittain/neljännesvuosittain/puolivuositain/vuosittain.



Kuvio 16. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ” Millaisia asioita/palveluita toivoisit tilitoimiston tarjoavan enemmän? Esimerkiksi kuukausittain/neljännesvuosittain/puolivuositain/vuosittain”.

Yhdestoista kysymys oli jatkoa edelliseen ja siinä kysyttiin, oltaisiinko edellisen kysymyksen palveluista valmiita maksamaan. 60 prosenttia olisi valmis maksamaan ja 40 prosenttia ei, kuten kuviosta 17 ilmenee.

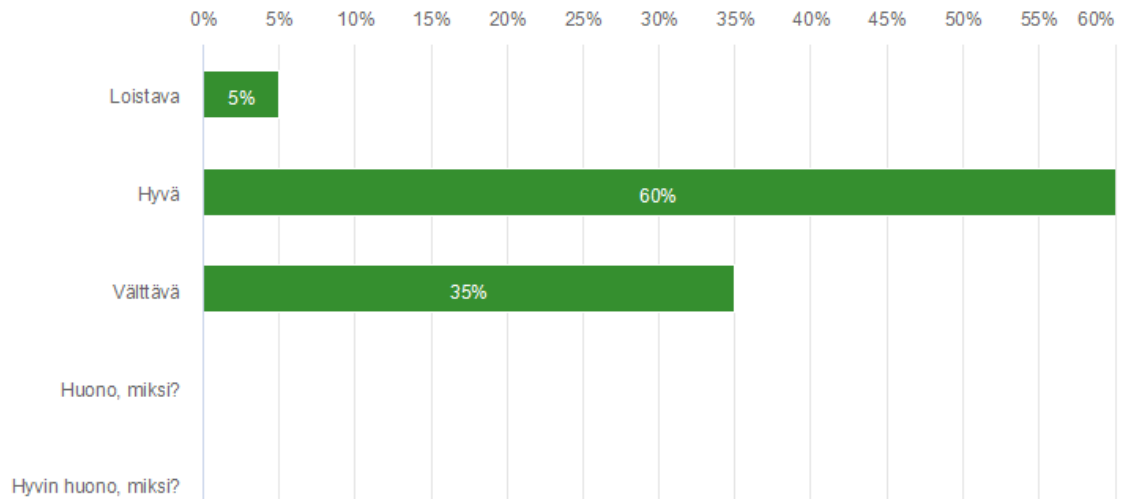
Olisitko valmis maksamaan edellisen kysymyksen palveluista?



Kuvio 17. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ”Olisitko valmis maksamaan edellisen kysymyksen palveluista?”.

Kahdennessatoista kysymyksessä kysyttiin, millaisena nykyinen laskutus koetaan. Vastaukset jakautuivat kuvion 18 mukaisesti. Viisi prosenttia vastaajista kokee laskutuksen loistavana, 60 prosenttia hyvänä ja 35 prosenttia välttävänä.

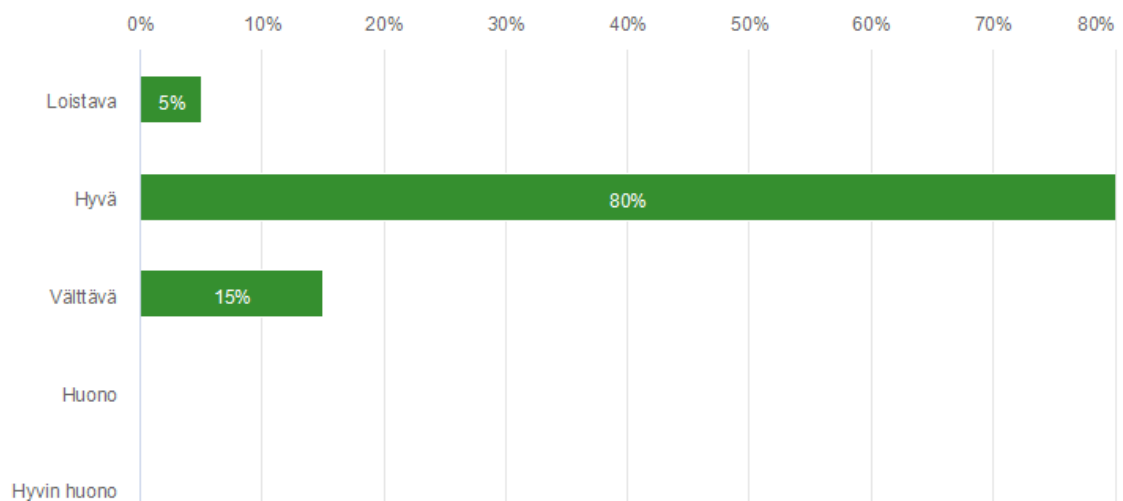
Millaisena koet nykyisen laskutuksesi?



Kuvio 18. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ”Millaisena koet nykyisen laskutuksesi?”.

Kuviosta 19 ilmenee vastaukset kolmanteentoista kysymykseen, jossa otettiin puolestaan kantaa tilitoimiston hinta-laatusuhteeseen. Suurin osa vastaajista, 80 prosenttia, kokee tilitoimiston hinta-laatusuhteen olevan hyvä, 5 prosenttia loistava ja 15 prosenttia välttävä.

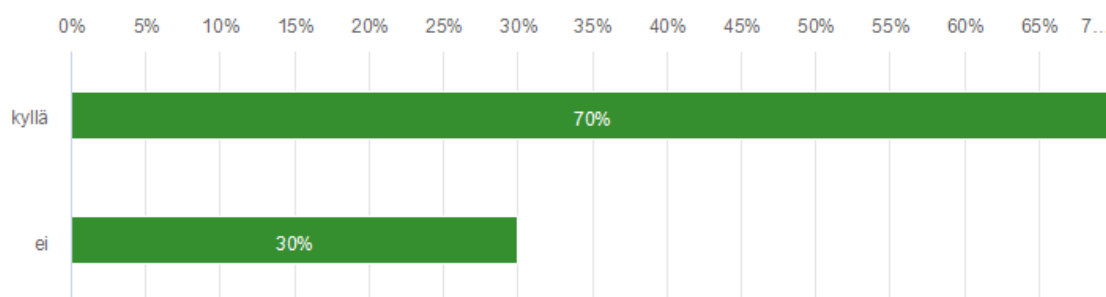
Millaisena pidät tilitoimistosi hinta-laatusuhdetta?



Kuvio 19. Jakauma asiakkaiden näkemyksistä tilitoimiston hinta-laatusuhteesta.

Neljännessätoista kysymyksessä selvitettiin, koetaanko hinnoittelu selkeänä ja ymmärrettävänä. Kuten kuviosta 20 ilmenee, 70 prosenttia kokee laskutuksen olevan selkeää ja ymmärrettävää ja 30 prosenttia ei.

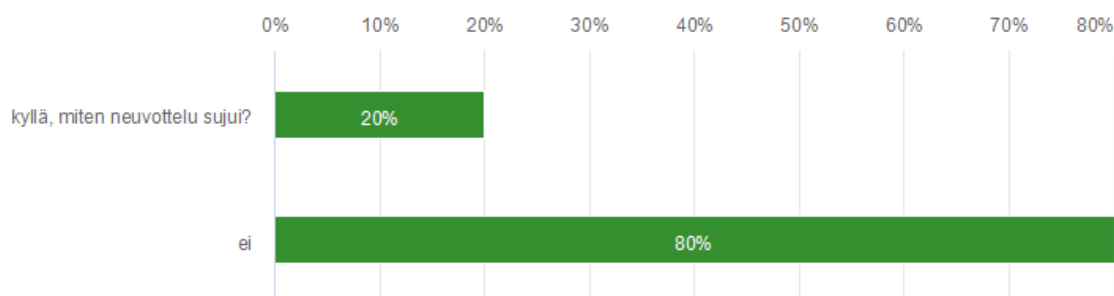
Onko tilitoimiston hinnoittelu selkeä ja ymmärrettävä?



Kuvio 20. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ”Onko tilitoimiston hinnoittelu selkeä ja ymmärrettävä?”.

Viidennessätoista kysymyksessä kysyttiin, onko hinnoittelusta neuvoteltu tilitoimiston kanssa. Vastaukset jakautuivat kuvion 21 mukaisesti. Vastaajista 20 prosenttia on neuvotellut hinnoittelusta. Osa koki neuvottelun sujuneen hyvin ja saaneen selkeyttä asioihin. Osa puolestaan koki, ettei neuvottelulla ole ollut vaikutusta, hintoja nostetaan neuvotteluista huolimatta ja neuvotteluista huolimatta hinnoittelu on jäänyt epäselväksi. 80 prosenttia vastaajista ei ole neuvotellut hinnoittelusta.

Oletko neuvotellut hinnoittelusta tilitoimistosi kanssa?



Kuvio 21. Jakauma asiakkaiden vastauksista kysymykseen ”Oletko neuvotellut hinnoittelusta tilitoimistosi kanssa?”.

Viimeinen kysymys oli avoin ja siinä oli mahdollista kommentoida lisää tilitoimiston palveluita tai hinnoittelua, kertoa toiveita tai kehitysideoita. Vastauksissa esiin nousi etenkin hinnoittelu. Pienyrittäjille toivottiin edukkaampaa peruspakettia, hinnoittelun toivottiin olevan selkeämpää ja näkyvämpää, hinnankorotuksista toivottiin ilmoitusta etukäteen, tarkennusta ja mahdollisia keinoja vaikuttaa omaan hinnoitteluun sekä lisätietoja mahdollisista palveluista, joilla yrittäjän arkea voitaisiin helpottaa. Lisäksi toivottiin asiakkaan ajan tasalla pitämistä ilmoitusten osalta ja että yhteyttä otettaisiin enemmän turhaa kuin tehdään päätöksiä asiakkaan puolesta. Osa kokee palvelun olevan heidän tarpeisiinsa sopiva.

5.4 Asiakkaiden haastattelut

Sähköpostitse lähetettyjen kyselyiden lisäksi sama kysely suoritettiin haastatteleamalla kahdelle asiakkaalle. Kysymykset esitettiin haastateltaville samanmuotoisina kuin ne ovat kyselylomakkeella. Osaan vastauksista saatiin perusteluja ja yksityiskohtaisempaa tietoa asiakkaan näkemyksistä.

Molemmat asiakkaista ovat olleet nykyisen tilitoimiston asiakkaana yhdestä neljään vuotta ja he käyttävät kirjanpitoa palvelua. Tämän lisäksi toisella heistä on käytössä palkanlaskenta. Kumpikaan haastateltavista ei tiennyt kaikkia tilitoimiston tarjoamia palveluita ja näistä esiin nostettiin muun muassa johdon raportointi. Tärkeimmiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat tilitoimiston valintaan nimettiin hinta, ammattitaito, asiakaspalvelu sekä luotettavuus. Toinen haastateltavista vastasi olevansa tyytyväinen ja toinen ei tyytyväinen eikä tyytymätön tilitoimiston palveluihin. Molemmat pitivät tärkeänä henkilöstön asiantuntemusta. Toinen koki saaneensa riittävästi ohjausta ja neuvontaa, kun toinen puolestaan ei ja toivoisikin saavansa liiketoimintaa kehittäviä vinkkejä ja näkemyksiä kirjanpidollisesta näkökulmasta. Tilitoimisto ei ole tarjonnut kummallekaan räätälöityjä palveluita. Toinen ei koe niille olevan tarvetta ja toinen ei osannut yksilöidä millaista räätälöintiä toivoisi. Toinen ei pitänyt digitaalista palvelua kovinkaan tärkeänä, koska kokee ettei tule niitä itse käyttämään ja toisella oli neutraali näkemys asiaan. Toinen vastaajista toivoisi tilitoimiston tarjoavan enemmän neuvontapalvelua, mutta ei olisi valmis maksamaan siitä erikseen vaan toivoisi sen

sisältyvän kirjanpidon hintaan. Toinen on tyytyväinen nykyiseen palveluun eikä koe tarvetta muunlaiselle palvelulle.

Haastateltavista toinen koki laskutuksensa hyväksi ja toinen välttäväksi, koska suhteessa liikevaihtoon kirjanpidon kustannukset tuntuvat suurelta. Samat vastaukset toistuvat myös hinta-laatusuhdetta arvioitaessa. Toinen koki hinnoittelun selkeäksi ja ymmärrettäväksi, kun toinen puolestaan ei. Toinen heistä oli neuvotellut hinnoittelusta ja neuvottelu oli tuonut selkeyttä yleiskuvaan, mutta osa laskutetuista asioista jäi epäselväksi. Molemmat toivoivat, että hinnoittelun muutoksista informoitaisiin ennakkoon.

5.5 Työntekijöiden kysely

Kyselyyn vastasi seitsemän työntekijää yhdeksästä, joten vastausprosentiksi saatiin 78. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin määrittelemään asiakas-kannattavuus kirjanpitäjän näkökulmasta. Suurin osa nosti esiin vastauksissaan sen, että laskutuksen on vastattava työn määrää. Moni tarkensi vielä, että kulut pitää kattaa, jonka jälkeen myös katetta olisi hyvä jäädä. Tämän lisäksi tuotiin esille ei rahallinen puoli, kuten työn mielekkyys, toimiva kommunikaatio asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä, kirjanpitäjän voimavarat sekä osaaminen. Lisäksi mainittiin myös muut asiakkuuden palkitsevuus tekijät kuten asiakassuhteen potentiaali ja kesto.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, minkälaiset asiakkaat koetaan kannattavana/kannattamattomana ja miksi. Työntekijät kokevat pääsääntöisesti kannattavina asiakkaat, joiden kanssa toimiminen on helppoa. Tällöin yrittäjä on ajan tasalla omasta toiminnastaan, aineisto toimitetaan ajoissa, kaikki tositteet löytyvät ja vuorovaikutus kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä toimii. Kannattavaksi koetaan myös asiakkaat, joiden kanssa hyödynnetään sähköisiä mahdollisuuksia (esimerkiksi tilitoimisto hoitaa osto- ja myyntilaskut tai koko taloushallinnon, asiakkaalla on käytössä konekielinen tiliote). Kannattavien kohdalla syyksi mainitaan työn mielekkyys ja sujuvuus, mahdollisiin puutteisiin on aikaa reagoida sekä läpimenoaika on suhteessa laskutukseen kunnossa. Pääsääntöisesti

kannattamattomana pidetään asiakkaita, joiden aineisto on sekaista ja kommunikointi puutteellista, näiden asiakkaiden kohdalla useimmiten kaikkea työtä ei voida laskuttaa ja puutteellisuuden korjaamiseen kuluu aikaa. Toisena kannattamattomana asiakasryhmänä koetaan pienet asiakkaat, joiden kanssa aikaa kuluu puheluissa/keskusteluissa, jotka kuuluvat osittain laskutuksen ulkopuolelle.

Kolmas kysymys käsitteli yleisimpiä syitä sille, että asiakas muuttuu kannattamattomaksi. Eniten vastauksissa esiin nousi taloudelliset vaikeudet ja puutteellinen aineisto ja siitä aiheutuva lisätyö. Näiden lisäksi heikko kommunikaatio yrittäjän ja kirjanpitäjän välillä nostettiin esiin useammassa vastauksessa. Lisäksi esiin nostettiin myös laskutuskelpoisen työn laskuttamatta jättäminen, sopimukseen kuulumattomien töiden tekeminen, virheellinen hinnoittelu sekä henkilökunnan osaamisen puute tai työtavat. Yritysmuodon muutokset sekä yritystoiminnan lopettaminen löytyivät myös vastauksista.

Neljännessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka usein asiakkaiden asiakaskannattavuutta tarkastellaan tilitoimistolle ja vastauksissa oli melko paljon hajontaa. Osa ei ole tehnyt sitä ollenkaan, osa suorittaa sitä itsenäisesti, osa kuukausittain ja osa satunnaisesti. Työntekoon liittyvien haasteiden/esteiden ilmetessä.

Viides kysymys koski hintojen tai palveluiden muutosten esittämistä asiakkaille kannattavuuden parantamiseksi. Suosituksia hintojen tai palveluiden muutoksia kannattavuuden parantamiseksi asiakkaille tehdään harvoin. Yleisimmät syyt ovat aikaa vievät selvitystyöt tai toiminnan kasvaminen. Yleisellä tasolla hintojen tarkastelua tehdään muutamia kertoja vuodessa. Osa on jättänyt myös vastamatta kysymykseen.

Kuudennessa kysymyksessä selvitettiin mitä toimenpiteitä tehdään, kun huomataan että asiakas on kannattamaton. Yleisimmäksi toimenpiteeksi kannattamattomien asiakkaiden kohdalla nousi keskustelu asiakkaan kanssa toimintatapojen muuttamisesta. Asiakkaalle suositellaan esimerkiksi työtä helpottavia työkaluja, konekielisen tiliotteen käyttöönottoa tai taloushallinnon automatisointia.

Tämän lisäksi esiin nousi myös laskutuksen nostaminen sekä mahdollisesti asiakassuhteen päättäminen.

Viimeisimmässä kysymyksessä selvitettiin millä keinoin omaa työskentelyä tehostetaan ja yleisin keino tähän oli aineiston sähköistäminen ja automaation hyödyntäminen. Näihin liittyi myös kouluttautuminen ja omien toimintatapojen muuttaminen. Oman työaja seuraaminen sekä työkavereiden kanssa keskustelu olivat myös useammassa vastauksessa. Näiden lisäksi esiin nousi myös asiakkaiden turhan rupattelun eliminointi, ohjeistusten/muistiinpanojen tekeminen itselle, asiakkaiden ohjeistaminen ja töiden tekeminen kerralla loppuun.

5.6 Työntekijän haastattelu

Haastatteleamalla suoritetussa kyselyssä nousi esiin paljon samoja asioita kuin sähköpostitse lähetetyistäkin. Vastaukset annettiin laajempina, mutta samat näkökannat olivat löydettävissä. Kannattavuus määriteltiin työhön kuluvaan ajan käytön ja laskutuksen näkökulmasta. Kannattavina asiakkaina koettiin kirjanpitollisesti selkeät, toiminnastaan perillä olevat asiakkaat, joilla aineisto on asianmukainen. Tämänkaltaisten asiakkaiden kanssa toimiminen koetaan tehokkaana, mutta myös mielekkäänä. Kannattamattomien kohdalla muiden mainitsemien sotkupesien lisäksi esiin nousi harvinaiset toimialat ja muut kirjanpidolliset erikoistapaukset, joiden kanssa aikaa kuluu tiedonhankintaan. Yleisimmäksi syyksi sille miksi asiakas muuttuu kannattomaksi, nähtiin taloudelliset vaikeudet, jonka seurauksena yleensä kommunikointi asiakkaan kanssa heikkenee, joka puolestaan vaikuttaa työn tekemiseen.

Asiakaskannattavuuksia on seurattu vain itsenäisesti ja hintojen tai palveluiden muutoksia suositeltu asiakkaille pari kertaa vuodessa. Kannattamattoman asiakkaan kohdalla on pyritty ensin miettimään mahdollisia toimenpiteitä, joita asiakas voisi tehdä kannattavuuden parantamiseksi ja mikäli tämä ei tuota tulosta on hinnoittelua muutettu. Oma työskentelyä pyritään tehostamaan hyödyntämällä sähköisiä mahdollisuuksia ja automaatiota. Tämän lisäksi kouluttamalla niin ohjelmistojen kuin ammatillisen osaamisen kanssa.

5.7 Yhteenveto kehittämistyön tuloksista

Tutkimustulokset antavat toimeksiantajalle sekä muille yrityksille konkreettisia kehitysehdotuksia, miten he voivat parantaa asiakaskannattavuuttaan. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien avulla toimeksiantajaorganisaatio sai arvokasta tietoa siitä, miten parantaa palveluitaan ja hinnoittelumalliaan vastaamaan paremmin asiakkaidensa tarpeita. Koska tilitoimistoalan asiakaskannattavuutta on tutkittu vähän viime vuosina, näemme kehitystyön olevan merkittävä koko tilitoimistotalle.

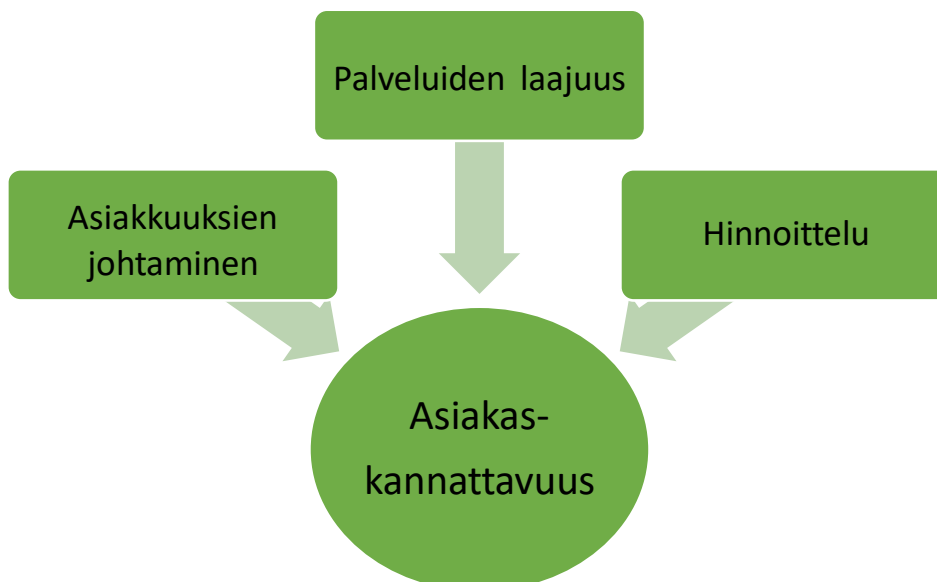
Asiakaskannattavuuteen perehtymällä yritys pystyy kehittämään toimintaansa tehokkaammaksi, kannattavammaksi ja kilpailukykyisemmäksi. Kun kannattavimmat asiakkaat ovat tunnistettu voidaan resursseja keskittää näihin ja näin ollen tarjota parempaa palvelua ja samalla parantaa kannattavuutta. Hinnoittelua voidaan parantaa tarjoamalla erilaisia hinnoittelumalleja tai segmentoimalla asiakkaat eri ryhmiin. Sen avulla pystytään myös tunnistamaan aikaa ja resursseja vievät asiakkaat, ja hyödyntämään saatua tietoa prosessien ja menetelmien kehittämisesä niin, että vältetään kannattamattomat asiakkaat. Se auttaa parantamaan kannattavuutta ja kilpailukykyä, kun tarpeettomia kustannuksia tunnistetaan ja vähennetään. Lisäksi sen avulla voidaan tunnistaa liiketoimintaan vaikuttavia trendejä, jolloin yritys voi valmistautua ennalta vastaamaan muuttuviin asiakastarpeisiin.

Työmme päätutkimuskysymys oli, *mitkä ovat tilitoimiston asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät ja miten asiakaskannattavuutta voitaisiin kehittää*. Opinäytetyön tietoperustan ja aineiston analyysissä selvisi, että tilitoimiston asiakaskannattavuuteen vaikuttavat monet tekijät, joista keskeisimpiä ovat seuraavat (kuvio 21):

1. Asiakkuuksien johtaminen: Tilitoimiston asiakaskannattavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka hyvin tilitoimisto onnistuu hallitsemaan ja johtamaan asiakassuhteitaan. Hyvä asiakassuhde parantaa asiakastytyvyyttä, mikä taas johtaa usein asiakkaan pysymiseen tilitoimiston asiakkaana pitkään. Pitkäaikainen asiakassuhde voi tarkoittaa sitä, että

asiakkaan ja tilitoimiston välillä on jo vakiintuneet toimivat toimintatavat ja hyvä yhteistyö. Tämä voi johtaa siihen, että kustannukset ovat pienemmät kuin uusien asiakkaiden kanssa, koska uusien asiakkaiden kanssa vaaditaan yleensä enemmän aikaa ja resursseja asiakassuhteen alussa. Pitkäaikainen asiakassuhde mahdollistaa tilitoimistolle syvemmän ymmärryksen asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista. Tämä voi auttaa tilitoimistoa tarjoamaan entistä paremmin räätälöityjä palveluita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita ja odotuksia samalla kasvattaen tilitoimiston liikevaihtoa. Tämän vuoksi tilitoimiston kannattaa panostaa pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja varmistaa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa palveluihin.

2. Palveluiden laajuus: Tilitoimisto voi tarjota laajan valikoiman palveluita, kuten kirjanpito-, tilinpäätös- ja neuvontapalveluita. Asiakkaat arvostavat tilitoimistoja, jotka tarjoavat heille laajan valikoiman palveluita, koska se vähentää tarvetta etsiä eri toimijoita hoitamaan eri tehtäviä. Asiakkaat ovat valmiita myös maksamaan näistä palveluista. Opinnäytetyön tietoperustassa kävi ilmi, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan varsinkin strategisista neuvontapalveluista.
3. Hinnoittelu: Hinnoittelulla on merkittävä vaikutus tilitoimiston asiakaskannattavuuteen. Jos tilitoimisto hinnoittelee palvelunsa liian korkealle, se voi menettää asiakkaita, kun taas liian alhainen hinta voi heikentää tilitoimiston kannattavuutta. Asiakkaat toivovat hinnoittelulta avoimuutta ja selkeyttä.



Kuvio 21. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat tekijät.

Monet yritykset eivät tiedosta asiakaskannattavuuslaskennan hyötyjä ja mahdollisuuksia päätöksenteon tukena. Tämän taustalla voi olla ajan, rahallisten resurssien ja osaamisen puutetta. Suomalaisilla pienyrityksillä on vielä paljon kehitettävää asiakaskannattavuuslaskennan hyödyntämisessä päätöksenteossa. On tärkeää informoida yrityksiä laskennan mahdollisuuksista ja hyödyistä sekä kehittää laskentamenetelmiä, jotka ovat soveltuvia pienyrityksille. Tarkkaan toteutettu asiakaskannattavuuslaskenta voi auttaa pienyrityksiä kehittämään kannattavuuttaan ja kilpailukykyään.

Opinnäytetyön ensimmäisenä apukysymyksenä oli, *millaisia syitä voidaan tunnistaa kannattaville ja kannattamattomille asiakkuuksille*, ja tulosten mukaan monet työntekijät pitävät samankaltaisia asiakkuuksia sekä kannattavana että kannattamattomana. Työntekijät kokevat pääsääntöisesti kannattavina asiakkaat, joiden kanssa toimiminen on helppoa eikä aineistoissa ole puutteita. Toinen ryhmä ovat asiakkaat, jotka hyödyntävät sähköisiä mahdollisuuksia. Kannattamattomina pidetään niin sanottuja sotkupesiä, joiden aineistot ovat puutteelliset ja kommunikointi takkuaa. Lisäksi asiakkaat, jotka vaativat paljon aikaa puhelimitse tai keskustellen sekä asiakkaat, joilla on esimerkiksi harvinaisempi toimiala, jolloin aikaa kuluu tiedonhankintaan, nousivat vastauksista esille. Laskutus- ja työajanseurantatiedoilta saamamme tulokset tukivat osittain

työntekijöiden näkemyksiä. Kannattamattomista löytyi yrityksiä, joilla tositteita on paljon, mutta suurin osa oli kuitenkin pieniä yrityksiä, joiden kirjanpito hoidetaan kerran vuodessa. Perehtymättä tarkemmin asiakkaisiin on kuitenkin mahdollonta sanoa kuinka yhteneviä tulokset loppujen lopuksi olivat.

Työn toisena apukysymyksenä oli, *millaisesta lisäarvoa tuottavasta palvelusta asiakas on valmis maksamaan* ja tuloksista selvisi, että enemmistö asiakkaista olisi valmis maksamaan lisäarvoa tuottavista palveluista, jotka helpottavat ja tehostavat heidän liiketoimintaansa. Kyselyiden vastauksissa esiin nousivat muun muassa verotusneuvonta ja muut neuvontapalvelut. Neuvontapalvelut voivat pitää sisällään esimerkiksi talous- ja liiketoimintasuunnitelmien laatimista, riskien arviointia ja budjetointia.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Tulosten rajaukset

Tekemämme työ antoi Organisaatio X:lle karkean kuvan heidän asiakaskannattavuudestaan, mutta yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten tulisi sekä asiakkaisiin että laskutukseen perehtyä tarkemmin. Työssämme oli tarkkaan ennalta määritetty työskentely- ja tutkimusaika, minkä takia määrällisen aineiston eli laskutusraporteilta tehdyn asiakaskannattavuuslaskennan tulokset eivät ole pienen otannan puolesta yleistettävissä kaikkiin tilitoimistoihin. Opinnäytetyö on tehty tarkoituksenmukaisesti tapaustutkimuksena yhdelle organisaatiolle, jolloin tutkimuksen kohteena on ollut vain sen asiakkaat ja laskutus eikä niiden voi katsoa olevan yleistettävissä kaikille tilitoimistoille. Toimeksiantajallamme oli toive siitä, että asiakaskannattavuuslaskenta ja kysely tehdään vain osan organisaation asiakkaiden osalta, joten tutkimuksen tulokset eivät niiden osalta ole yleistettävissä koko organisaatioon.

Tiedostamme sen, että laajempaa otosta ja tutkimusta varten meidän olisi pitänyt pystyä aloittamaan aineiston keruu jo 2022 vuoden aikana. Esimerkiksi

suorittaaksemme toimintolaskentaa olisi meidän pitänyt tehdä kirjanpitäjille tarkempi ajanseuranta jo tutkittavana olevan tilikauden 2022 aikana. Meille tuli yllätyksenä se, ettemme saaneetkaan toiminnanohjausjärjestelmästä niin laajaa aineistoa kuin olimme ennalta ajatelleet, vaikka tutustuimme ohjelmaan jo syksyn 2022 aikana.

Kuten mainittu, on organisaatiossa tapahtunut myös monia muutoksia viimeisten vuosien aikana ja näiden vaikutus kannattavuuteen on hyvä huomioida. Käyttämämme aineisto sisälsi jonkin verran poikkeamia laajentumisen sekä vuoden 2022 aikana suoritettujen laajan ohjelmiston vaihdon takia. Kun yritysten väliset tavat toimia sulautuvat toisiinsa ja ohjelmiston vaihdosta saadut hyödyt konkretisoituvat, pystytään toimimaan tehokkaammin. Ohjelmiston vaihto on vaikuttanut kyseisenä vuonna myös laskutettavan työn määrään ja sitä myöten myös kannattavuuteen. Ohjelmiston vaihto luo kuitenkin mahdollisuuden toimintatapojen yhdenmukaistamiselle sekä sähköistämiseksi ja näillä tulee olemaan monia positiivisia vaikutuksia tulevaisuudessa. Lisäksi työajanseurannassa oli vielä kyseisenä vuonna puutteita joidenkin asiakkaiden osalta.

6.2 Tärkeimmät löydökset ja kehittämisideat toimeksiantajalle

Asiakaskyselystä ensimmäisenä ja tärkeimpänä esiin nousi se, että melkein puolet (45 prosenttia) kyselyyn vastanneista asiakkaista eivät tienneet tilitoimiston kaikkia tarjolla olevia palveluita. Organisaatio X tarjoaa laajasti erilaisia palveluita asiakkailleen, mutta kyselyn perusteella on niiden tiedottamisessa puutteita. Huomioimalla asiakkaiden tarpeita luodaan lisäarvoa ja erotutaan kilpailusta. Kohderyhmän näkökulmasta täydellisen ratkaisun löytäminen on tilitoimistoille tärkeää ja avain näiden ratkaisujen löytämiseen on asiakkaiden segmentointi ja erityistarpeiden ymmärtäminen. Asiakaskyselyn perusteella 45 prosenttia asiakkaista kokee, ettei ole saanut tarpeeksi ohjausta ja neuvontaa liiketoimintansa kehittämiseksi ja etenkin verotusneuvonnan tarve nostettiin esille. Koska Organisaatio X:n palveluista löytyy neuvonta- ja asiantuntijapalvelut, ei palveluiden laajuudessa sinänsä ole kehitettävää vaan enemmänkin tarjolla olevien palveluiden markkinoimisessa. 63 prosenttia vastanneista toivoisi

tilitoimiston tarjoavan enemmän verotusneuvontaa ja 38 prosenttia muunlaista neuvontapalvelua, mutta silti vain 45 prosenttia asiakkaista vastasi käyttävänsä neuvonta- ja asiantuntijapalveluita. Tärkeää olisi siis aktiivisempi viestintä asiakkaille, jotta he tietäisivät kaikki tarjolla olevat palvelut. Tämän jälkeen voidaan kartoittaa asiakkaiden tarpeita yksityiskohtaisemmin ja laajentaa heidän palvelupakettiansa. 60 prosenttia vastanneista, olisi myös valmis maksamaan toivomistaan palveluista.

Asiakaskyselyn vastauksissa, vaikka moni koki nykyisen hinnoittelunsa ja hintalaatusuhteen hyväksi ja hinnoittelua pidettiin myös selkänä, nostettiin esiin myös epäkohtia. Osa koki, etteivät ymmärrä mistä kaikesta laskut koostuvat ja laskutus on muutoinkin epäselvää. Osa puolestaan toivoi näkyvämpää hinnoittelua. Näkyvämmän hinnoittelun luomiseen haasteita luo toimialan moninaisuus. Tarjottavia palveluita on paljon ja jokaisella niistä on omat erityistarpeensa ja kulunsa ja sama pätee asiakkaisiin, jokaisella on omat yksilölliset tarpeensa. Näiden lisäksi hinnoittelu on pidettävänä kilpailukykyisenä, mutta kannattavana ja toiminnan kustannukset on katettava saaduilla tuloilla. Yritystoiminnan myötä on ymmärrettävää, että vanhat laskutustavat ovat jääneet käyttöön toiminnan siirtyessä, mutta tämä on aiheuttanut sen, että Organisaatio X:ssä on käytössä useita erilaisia laskutustapoja. Näihin kuuluu tosiperusteinen, tunti-perusteinen, kiinteä kuukausihinta sekä näiden erilaiset yhdistelmät. Mikäli hinnoittelusta halutaan näkyvämpää, pitäisi laskutusta yhtenäistää. Tämä vaatisi sen, että käytössä oleviin laskutustyyliin perehdyttäisiin tarkemmin, jolloin saataisiin tietoa siitä, olisiko laskutus kannattavampaa yhdenmukaistaa vai onko perusteltua käyttää tietynlaista laskutustyyliä tietynlaisten asiakkaiden kanssa. Tilitoimistossa-lehdessä julkaistussa artikkelissa nostetaan esille se, että harvoin tilitoimistoissa laskutus toteutuu tunti-tunnista-periaatteella ja ettei se pelkästään riitä kertomaan asiakkaan kannattavuutta. Esimerkiksi yhteen suureen asiakkaaseen käytettävät resurssit olisivat järkevämpää käyttää kymmeneen pieneen. (Kanerva 2020.)

Useampi asiakkaista nosti esiin myös hintojen nostamisen ilman ilmoitusta. Hinnan ja hinnoittelun ollessa varsin herkkä keskustelua herättävä aihe, vaatii se huolellista harkintaa yrityksiltä. Asiakaskyselyssä tiedusteltiin myös tekijöitä,

jotka vaikuttavat tilitoimiston valintaan ja vastausten perusteella nousi hinta toiseksi tärkeimmäksi samalla prosentuaalisella tuloksella (60 prosenttia) luotettavuuden kanssa. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että asiakkaat ovat siis varsin hintatietoisia ja näin ollen pitävät tärkeänä avointa keskustelua hinnoittelusta.

Henkilökustannukset ovat tärkeässä roolissa tilitoimiston kannattavuuden kehittämisessä, sillä ne muodostavat suuren osan tilitoimistoiden kustannuksista. Tämän vuoksi on olennaista pyrkiä maksimoimaan laskutettavan työn määrä. Asiakaskyselystä ilmeni, että digitaaliset palvelut koetaan enemmän tärkeänä, kun ei tärkeänä ja useat työntekijät pyrkivät tehostamaan toimintaansa hyödyntämällä automaatiota. Havainnoinnin aikana ilmeni, että osa Organisaatio X:n asiakkaista toimii vielä melko "perinteisellä" tavalla eli tositteet toimitetaan paperisena ja kaikki tieto viedään ohjelmistoon manuaalisesti, mikä nykyisin on varsin tehoton tapa toimia ja vaikuttaa osaltaan myös kannattavuuteen. Panostamalla vielä enemmän näiden asiakkuuksien sähköistämiseen saataisiin niin asiakassuhteita kehitettyä kuin tehostettua työntekijöiden työskentelyä ja näin ollen parannettua myös asiakaskannattavuutta. Lisäksi manuaalisen työn vähehtessä voitaisiin siitä vapautuva aika käyttää kannattavammin, kuten esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille kyselystä esiinnoitettuja asiakkaiden toivomia palveluita. Aho (2019) toteaa kirjassaan, että vaihtelevat työmenetelmät aiheuttavat sähköistä, tehottomuutta sekä virheitä. Lopullinen ja täydellinen automaation läpimurto tapahtuu, kun kaikki tositteiden sisältämä informaatio on digitaalisessa muodossa, tositteet syntyvät ja liikkuvat digitaalisessa muodossa, lainsäädäntö on ohjelmoitu säännöiksi ohjelmistoihin, keskeiset standardit (tositteita ja kirjanpidon menetelmiä koskevat) on otettu laajasti käyttöön sekä asiakaskohtaiset säännöt on luotu ohjelmistoon. (Aho 2019, 15–18.)

Laskutus- ja työajanseurantaraporteilta selvisi, että merkittävä osa työntekijöiden työstä on kellottamatta tai kohdistamatta asiakkaille eikä ne näin ollen näy raporteilla. Tämä johtunee osittain tarkasteluajankohtana tapahtuneista muutoksista, mutta sen takia tarkempi asiakaskannattavuuden kuvaus on vaikea tehdä toiminnanohjausjärjestelmästä saatujen raporttien perusteella. Jatkoa ajatellen

toimeksiantajan olisi hyvä varmistaa, että kaikki työntekijät suorittavat kello-
tukset ohjeistuksen mukaisesti.

Hellman ja Värilä (2009) toteavat kirjassaan, että lähes poikkeuksetta asiakkaan huono kannattavuus on yrityksen syy. Väärin hinnoiteltu tuote, huonon sopimuksen tekeminen, liika panostaminen asiakkaaseen tai muutoin väärällä tavalla asiakkaan kanssa toimiminen ovat yleisimmät syyt. (Hellman & Värilä 2009, 121.) Laskutus- ja työajanseurantatiedoista tekemiemme laskelmien pohjalta, emme pystyneet tekemään päätelmiä siitä, olisiko joistain asiakkaista kannattavampaa luopua, mutta selvitimme työntekijöille lähetetyssä kyselyssä mitä toimenpiteitä tehdään, kun huomataan, että asiakas on kannattamaton. Vastauksissa nousi esiin se, että kannattavuutta pyritään parantamaan ensin toimintatapojen ja/tai hinnoittelun muutoksilla ja mikäli näistä ei päästä yhteisymmärrykseen tai niillä ei saavuteta haluttua lopputulosta, asiakkuus päätetään. Laskelmia voitaisiin hyödyntää kuitenkin tarkastelemalla kannattamattomimpia asiakkaita tarkemmin heidän asioitansa hoitavan työntekijän kanssa. Keskustelun avulla mahdolliset syyt kannattamattomuuteen voitaisiin löytää.

Organisaatio X voisi hyödyntää tekemiämme laskelmia, joista saatiin karkea kuva asiakkaiden nykyisestä kannattavuudesta segmentoidakseen asiakkaat jatkotoimenpiteitä varten. Listauksen pohjalta Organisaatio X voisi tarkastella sen kannattavimpia sekä kannattamattomimpia asiakkaita ja tunnistaa näitä asiakkuuksia yhdistävät tekijät. Kannattamattomista asiakkuuksista voitaisiin keskustella niitä hoitavan kirjanpitäjän kanssa ja pohtia yhdessä keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Asiakkaat voitaisiin jakaa taloudellisen potentiaalin mukaan arvokkaisiin, säilytettäviin, potentiaalia omaaviin sekä parannettaviin/luovutettaviin. Mäntyneva (2001) on nostanut kirjassaan esille sen, kuinka kohtuullisesti ja vaatimattomasti tuottavien asiakkuuksien osuus on yrityksissä yleensä suurin ja käyttää esimerkkinä Paretonin 80/20- periaatetta, missä siis 80 % voitosta tulee 20 % asiakkaista. Tämän vuoksi yrityksen on hyvä tunnistaa asiakkaistaan kaikkein kannattavimmat ja kaikkein tappiollisimmat. Taloudellista segmentointia voidaan tehdä kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa hahmotetaan nykyinen kannattavuus ja kerätään siihen liittyvä informaatio, jonka pohjalta asiakkaat segmentoidaan kannattavuuden mukaan. Tavoitteena on

tunnistaa minkä tyyppiset asiakkaat ovat kannattavia ja kannattamattomia. Toisen vaiheen segmentointi voidaan tehdä todennäköisen tulevan kannattavuuden pohjalta, jossa segmentit muodostetaan tulevan ostopotentiaalin pohjalta. (Mäntyneva 2001, 39–44.)

6.3 Kehitystoimenpiteet toimeksiantajalle

Kehittämistyön tulosten perusteella ehdotamme toimeksiantajalle seuraavia kehitystoimenpiteitä alla olevan kuvion mukaisesti (kuvio 22):



Kuvio 22. Kehitysideat toimeksiantajalle.

1. **Asiakkuuksien johtaminen:** Kehitä asiakassuhteiden johtamista, jotta asiakastytyväisyys paranee ja asiakkaat pysyvät tilitoimiston asiakkaina pitkään. Tämä voi johtaa kustannusten pienenemiseen pitkällä aikavälillä. Lisäksi pitkäaikainen asiakassuhde mahdollistaa syvemmän

ymmärryksen asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista, joten tilitoimisto voi tarjota entistä paremmin räätälöityjä palveluita. Kehitä parempi ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja liiketoiminnasta laajentaaksesi tarjottavien palveluiden määrää. Tämä voisi sisältää asiakkaiden tunnistamisen heihin, jotka ovat halukkaita maksamaan palveluista, ja palvelupakettien räätälöinnin sen mukaan.

2. **Markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen:** Paranna markkinointia ja asiakasviestintää asiakkaiden tietoisuuden lisäämiseksi kaikista palveluista, joita organisaatio tarjoaa. Tämä voisi sisältää asiakassegmentointia ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, jotta palveluja voitaisiin räätälöidä heille paremmin ja kohdistaa markkinointi tietyille asiakasryhmille.
3. **Neuvontapalvelujen lisääminen:** Lisää opastusta ja neuvontaa, jotka liittyvät erityisesti strategiaan neuvontapalveluihin, jotta asiakkaiden liiketoiminnan kehittämistä voitaisiin tukea paremmin. Vaikka organisaatio tarjoaa jo asiantuntijapalveluja, vain 45 prosenttia asiakkaista raportoi käyttävänsä niitä, mikä osoittaa tarpeen aktiivisemmalle viestinnälle näistä palveluista. Asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan strategisista neuvontapalveluista. Kaikki asiakkaat pitivät henkilöstön asiantuntemusta tärkeänä, joten työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä kannattaa jatkaa säännöllisten sisäisten ja ulkoisten koulutusten avulla.
4. **Hinnoittelu ja kustannusten tunnistaminen:** Luo selkeämpi ja avoimempi hinnoittelu, joka vastaa asiakkaiden huolenaiheita laskutuksen ymmärtämisestä ja organisaation käyttämisestä eri laskutusmenetelmistä. Varmista kilpailukykyinen hinnoittelu, joka kattaa myös toiminnan kustannukset. Organisaation tulisi tunnistaa kustannustehokkain tapa tarjota palveluja samalla kun hintataso pysyy kilpailukykyisenä. Pidä huoli, että työntekijät kirjaavat työnajanseurantaan kaikki tehdyt työtunnit, jotta asiakaskustannusten seuranta on helpompi toteuttaa.

6.4 Oman oppimisen ja parityöskentelyn arviointi

Yhteistyömme sujui opinnäytetyötä tehdessä erittäin menestyksekkäästi. Koimme, että keskenämme vallitsevan luottamuksen avulla onnistuimme työskentelemään tasavertoisesti ja toisiamme kunnioittaen. Parityöskentelyn ehdoton ansio oli se, että molemmat pääsimme hyödyntämään omia vahvuksiamme ja täydentämään toistemme heikkouksia, minkä avulla työstämme tuli vielä laadukkaampi kuin mitä se olisi ollut yksin työskennellessä.

Saimme tehtyä aikataulutuksen suunnittelujen ja toteutuksen osalta onnistuneesti ja pysyimme aikataulussa haasteista huolimatta. Toimeksiantajaorganisaatiolla oli hyvin kiireinen kevät kuten tilitoimistoalalle on ominaista, mikä aiheutti välillä ymmärrettävästi aineiston saamisessa ja yhteydenpidossa vaikeuksia. Tätä emme olleet täysin osanneet huomioida aikataulutuksessa, ja nyt jälkeenpäin ajateltuna olisi opinnäytetyön toteutusajankohta ollut parempi syksyllä, mikäli se vain olisi ollut mahdollista.

Molempien työskentely taloushallinnon alalla erilaisissa työtehtävissä toi ehdottomasti uutta näkökulmaa omaan oppimiseen ja opinnäytetyöhön. Vaihdoimme palaverien merkeissä säännöllisesti ajatuksia ja haastoimme toistemme ajatus tapaa, jolloin jouduimme pohtimaan asioita syvemmin ja kriittisesti. Sitouduimme molemmat yhteisen opinnäytetyön tekemiseen vahvasti ja halusimme saada sen valmiiksi sovitussa aikataulussa mahdollisimman tasokkaasti.

Opimme opinnäytetyöprosessista itse aiheen lisäksi laajasti tehokkaasta ajanhallinnasta, projektijohtamisesta ja yhteistyöskentelystä. Lisäksi erilaiset stressinhallintakeinot olivat käytössä yhdistäessä vaativa opinnäytetyöskentely henkilökohtaiseen elämään ja työhön. Näin ollen opinnäytetyöprosessin voisi sanoa kiteyttäneen koko ylemmän ammattikorkeakoulun johtamisen ja liiketoimintaosaamisen tutkinnon opit.

6.5 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tiedonhankintamme on perustettu tutkimuseettisesti. Olemme osoittaneet tiedonhankinnallamme tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan, analysoinnin ja tutkimustulosten järjestelmällistä hallintaa. Olemme myös työssämme käyttämämme tausta-aineiston kanssa maininneet tekijänoikeuslain mukaisesti toisten omistamien aineistojen, menetelmien ja tulosten alkuperän, tekijän sekä lähteet hyvän tutkimustavan mukaisesti ja noudattaen lainsäädäntöä (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry, 12). Ennen opinnäytetyön varsinaista aloittamista teimme asianmukaisesti opinnäytetyö- ja salassapitosopimukset toimeksiantajan ja koulun edustajien kanssa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia tilitoimiston asiakaskannattavuutta sen kehittämisen näkökulmasta. Tutkimusmenetelminä käytettiin määrällistä kyselyä ja laskutus- ja työajanseurantatietoja sekä laadullista haastattelua ja havainnointia. Tutkimusmenetelmien valinnassa huomioitiin tutkimuskysymykset ja -tavoitteet sekä aineiston saatavuus. Laskutus- ja työajanseurantatiedot sekä tehdyt asiakaskannattavuuslaskelmat ovat salassa pidettäviä eikä niitä julkaista, sillä ne sisältävät toimeksiantajalle arkaluonteista tietoa.

Tiedonhankintaa toteutettiin kyselylomakkeilla ja haastatteluilla, jotka suunniteltiin ja toteutettiin huolellisesti. Kyselyt myös testattiin testihenkilöiden toimesta, millä pyrimme parantamaan niiden laatua ja luotettavuutta. Asiakaskyselylomakkeen kohderyhmänä oli asiakkaat ja se sisälsi kysymyksiä tilitoimiston palveluista ja hinnoittelusta. Haastattelujen avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä kyselyn tuloksista ja selvittämään asiakkaiden kokemuksia tarkemmin, kuitenkin painostamatta asiakkaita. Työntekijäkyselyssä tutkittiin avoimilla kysymyksillä kirjanpitäjien näkemyksiä asiakaskannattavuudesta, minkä avulla haluttiin laajentaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja tutkimustuloksia.

Opinnäytetyön aineiston kokoamisessa pohdimme, miten teimme opinnäytetyöhömme osallistumisen turvalliseksi ja luotettavaksi sekä pyrimme aktiivisesti pohtimaan, miten maksimoimme opinnäytetyön aineiston keräämisen hyödyt samalla kun minimoimme haitat. Haastattelussa huomioimme haastateltaville

syntyvät haitat, kuten ylimääräisen vaivan, pyrkimällä tekemään haastattelun toteutuksen mahdollisimman helpoksi haastateltavalle. Vastaukset käsiteltiin luotettavasti ja anonyymisti.

Aineiston analysointi suoritettiin systemaattisesti ja tarkasti. Kyselylomakkeen ja laskutusraporttien vastaukset käsiteltiin tilastollisesti, ja haastatteluista saatu aineisto käytiin läpi huolellisesti, jotta saatiin mahdollisimman kattava kuva asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista. Asiakaskyselyn tulokset esiteltiin selkeästi graafisesti ja numeerisesti. Työntekijöiden kyselyt avattiin sanallisesti yhdistäen vastauksista samankaltaisuudet selkeiksi kokonaisuuksiksi.

Tutkimustulosten järjestelmällinen hallinta toteutettiin dokumentoimalla kaikki tutkimuksen vaiheet ja tulokset huolellisesti. Tulokset tallennettiin tietokantaan, arkistoitii ja tuhoataan asianmukaisesti. Raportointi suoritettiin kattavasti ja ymmärrettävästi, jotta tulokset ovat helposti luettavissa ja selkeät kehitysideoiden kannalta.

Käytimme työssämme paljon ajantasaista kansainvälistä ja vertaisarvoitua aineistoa, jotta kerätty tietoperusta olisi mahdollisimman luotettavaa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin huomioitava se, että tutkimuksen otoskoko oli rajallinen eikä tutkimustulokset ole yleistettävissä koko tilitoimistoalalle.

Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyö osoittaa, että tiedonhankinta, analysointi ja tutkimustulosten hallinta toteutettiin järjestelmällisesti ja laadukkaasti. Tulokset ovat luotettavia ja päteviä, ja ne ovat hyödyllisiä toimeksiantajayrityksen asiakaskannattavuuteen liittyvän päätöksenteon kannalta. Tämä opinnäytetyö tarjoaa lisäksi arvokasta tietoa tilitoimiston asiakaskannattavuuden kehittämiseen ja parantamiseen liittyen.

6.6 Jatkotutkimukset

Jatkotutkimusehdotuksena voisi olla toimeksiantajaorganisaation asiakaskannattavuuden laskenta toimintolaskennalla, jolloin toimeksiantajaorganisaation

asiakaskannattavuudesta saataisiin tarkempi ja laajempi ymmärrys. Tässä tutkimuksessa tarkastelimme asiakaskannattavuutta raporttien osalta vain parista yksiköstä, joten myös koko organisaation asiakkaiden asiakaskannattavuus olisi hyvä tutkia. Lisäksi toimeksiantajaorganisaatio voisi selvittää tarkemmin kustannusrakennettaan, jotta ilmenisi, mitkä ovat sen kustannusten suurimmat erät ja pyrkiä minimoimaan niitä. Esimerkiksi työajan seurannan ja kustannustenhallinnan kehittäminen voisi auttaa organisaatiota vähentämään kustannuksiaan ja parantamaan asiakaskannattavuuttaan.

Jotta saataisiin tarkempaa ja enemmän yleistettävää tutkimustulosta pohjoiskarjalaisista yrityksistä tilitoimistojen asiakaskannattavuudesta palveluiden ja tarjonnan osalta voisi jatkotutkimuksen tehdä myös laajemmalla otannalla koko maakunnan yrityksille. Jatkotutkimuksen voisi toteuttaa tämän opinnäytetyön kyselyä vastaavan kyselyn muodossa. Tietoperustassa selvisi useammasta tutkimuksesta, ettei pienistä ja keskisuurista yrityksistä löydy vielä kovinkaan paljoa asiakaskannattavuutta koskevia tutkimustuloksia.

Lähteet

- Aho, A. 2019. Kirjanpitäjästä konsultiksi pääkirja. Helsinki: Alma Talent.
- Ahto, O., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2022. Kasva tai kuihdu. Opas kestävään liike-toimintaan. Helsinki: Alma Talent.
- Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2023. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382 5.5.2023.
- Angel, R. 2003. Sustaining profitable customer relationships requires real leadership. *Ivey Business Journal*. <https://iveybusinessjournal.com/publication/sustaining-profitable-customer-relationships-requires-real-leadership/> 8.2.2023.
- Anton, C. E. 2022. ACTIVITY-BASED COSTING APPLIED TO AN ACCOUNTING COMPANY. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series V, Economic science*. 15 (2), 113–120. https://webbut.unitbv.ro/index.php/Series_V/article/view/3168. 14.2.2023.
- Awezzom. 2023. Swan-Crawfish-Pike model for making prudent business decisions. <https://awezzom.com/swan-crawfish-pike>. 22.2.2023.
- Beischel, K. P. 2013. Variables affecting learning in a simulation experience: A mixed methods study. *Western Journal of Nursing Research*, 35(2), 226-247. <https://urly.fi/30ll>. 1.2.2023.
- Bettner, M. S. 2014. Using accounting and financial information: Analyzing, forecasting and decision-making. USA: Business Expert Press. EBook Central. 2.2.2023.
- Beuselinck, C. Elfers, F., Gassen, J. & Pierk, J. 2023. Private firm accounting: the European reporting environment, data and research perspectives. *Accounting and business research*. 53 (1), 38–82. Taylor & Francis. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.uef.fi:2443/doi/full/10.1080/00014788.2021.1982670>. 19.2.2023.
- Bouquet, L. & Ripsam, T. 2016. Your company's customer strategy: A path to delivering distinctive value and experience. <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/2016/your-companys-customer-strategy/your-companys-customer-strategy.pdf>. 23.2.2023.
- CPA.com. 2023. Where opportunity meet value: Business Model Trends for accounting advisory services. https://www.cpa.com/sites/cpa/files/2020-06/CPAcom-BDC_Biz%20Model_Report.pdf 26.3.2023.
- Creswell, J. W. 2014. A concise introduction to mixed methods research. SAGE publications. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=51UX-BAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&ots=6aJsN4TmMA&sig=MFIFkek7b8483yH0qmf6CZhv5yl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false. 2.2.2023.
- Davis, J. 2017. Price Metrics, in *Measuring Marketing*. 3rd ed. Berlin, Boston: De Gruyter. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uef.fi:2443/lib/uef-ebooks/detail.action?docID=5157556>. 14.2.2022.

- Dewnarain, S., Ramkissoon, H. & Mavondo, F. 2021. Social customer relationship management: a customer perspective. *Journal of hospitality marketing & management*. 30 (6), 673–698. Taylor & Francis. <https://www.tandfonline-com.ezproxy.uef.fi:2443/doi/full/10.1080/19368623.2021.1884162>. 19.2.2023.
- Drury, C. M. 2013. *Management and cost accounting*. Springer. <https://urly.fi/3600>. 1.4.2023.
- Eklund, I. Kekkonen, H. 2014. *Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. <https://urly.fi/2eH6>. 5.11.2022.
- Eskola, A. Mäntysaari, A. 2006. *Menestys. Kannattavuuden hallinnan perusteet*. Helsinki: Otava.
- Freiman, S. N. 2023. *Voices Identifying 'best-fit' clients for your firm*. <https://www.accountingtoday.com/opinion/identifying-best-fit-clients-for-your-accounting-firm>. 22.2.2023.
- Hellman, K. Värilä, S. 2009. *Arvokas asiakas*. Hämeenlinna: Talentum media.
- Hesse-Biber, S. N., & Johnson, B. 2016. *The Oxford handbook of multimethod and mixed methods research inquiry*. New York, NY: Oxford University Press. <https://academic-oup-com.ezproxy.uef.fi:2443/edited-volume/34493/chapter/292660798>. 1.2.2023
- Hurmerinta, L. & Nummela, N. 2020. *Monimenetelmätutkimus*. Teoksessa Puusa, A & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy, 308-317.
- Kaarlejärvi, S. Salminen, T. 2018. *Älykäs taloushallinto. Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kanerva, H. 2020. *Asiakaskannattavuuden tunnusluvut & johtaminen. Tilitoimiston johtaminen*. <https://tilitoimistossa.taloushallintoliitto.fi/yleiset/asiakaskannattavuuden-tunnusluvut-johtaminen>. 16.9.2022.
- Kiviniemi, K. 2018. *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa R. Valli. *Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 73–87.
- Kotler, P. Armstrong, G. 2016. *Principles of marketing*. Englanti: Person Education Limited.
- KvantiMOTV. 2010. *Kyselylomakkeen laatiminen. Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html#kysymysasettelu>. 29.4.2023.
- Lehti, A. 2012. *Asiakaskannattavuuslaskennan toteutus ja haasteet suomalaisissa pienyrityksissä*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustiede, las-kentatoimi. Pro gradu -tutkielma. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/83753>. 6.4.2023.
- Lepistö, K. Saunila, M. & Ukko, J. 2022. *Facilitating SMEs' profitability through total quality management: the roles of risk management, digitalization, stakeholder management and system deployment*. *TQM journal*. 34 (6), 1572–1599. Emerald. <https://www-emerald-com.ezproxy.uef.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/TQM-07-2021-0204/full/pdf?title=facilitating-smes-profitability-through-total-quality-management-the-roles-of-risk>

- management-digitalization-stakeholder-management-and-system-deployment 20.2.2023.
- Maccarrone, P. 1998. Activity-based management and the product development process. *European journal of innovation management*. 1 (3), 148–156. Emerald Insight. <https://www-emerald-com.ezproxy.uef.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/14601069810230234/full/pdf?title=activity-based-management-and-the-product-development-process> 18.2.2023.
- Mertens, D. M. 2018. *Mixed methods design in evaluation*. Los Angeles, CA: SAGE Publications, Inc. <https://methods-sagepub-com.ezproxy.uef.fi:2443/book/mixed-methods-design-in-evaluation>. 19.2.2023.
- Metsä-Tokila, T. 2019. *Toimialaraportit. Taloushallintoala*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161842/TEM_2019_50_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y. 29.1.2023.
- Myllymäki, R. 2019. *Palveluiden hinnoittelu*. Tuusula: Ketterät Kirjat Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Peda. 2023. *Induktiivinen ja deduktiivinen päättely*. <https://peda.net/kotka/lukio-koulutus/karhulanlukio/opiskelu/oppiaineet/filosofia/jf/argumentointi/nimet%C3%B6n-05ae>
- Peel, J. 2003. *CRM: redefining customer relationship management*. Amsterdam: Digital Press.
- Puusa, A. Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html. 1.4.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. 28.4.2023.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. *KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. 29.4.2023.
- Sedevich-Fons, L. 2022. Incorporating customer profitability analysis into quality management systems. *TQM journal*. 34 (6), 1506–1526. Emerald Insight. <https://www-emerald-com.ezproxy.uef.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/TQM-05-2021-0156/full/pdf>. 23.2.2023.
- Seitamaa-Hakkarainen, P. 2023. *Piritta Seitamaa-Hakkarainen: Kvalitatiivinen sisällönanalyysi*. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>. 29.4.2023.
- Somervuori, O. 2018. *Mitä maksaa? Hinnoittelun psykologiaa*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Swaim, R. W. 2010. *The strategic Drucker growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Taanila, A. 2019. *Määrällisen datan kerääminen*. <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf> 25.4.2023.
- Taloushallintoliitto. 2023. *Taloushallintoala Suomessa*. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/taloushallintoala-suomessa/> 10.1.2023.

- Tilastokeskus. 2023. Tilastokeskuksen maksuttomat tilastotietokannat. https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__yrty/stat-fin_yrti_pxt_11d5.px/table/tableViewLayout1/ 12.1.2023.
- Timperi, J. 2016. Kustannuslaskennan merkitys. <https://intito.fi/kustannuslaskennan-merkitys/>. 1.4.2023.
- Tomperi, S. 2021. Taloushallinto: Toiminnan kannattavuus. Helsinki: Edita.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työmarkkinatori. 2022. Taloushallinto. <https://tyomarkkinatori.fi/ammattialat/hallinnollinen-tyo/taloushallinto>. 12.1.2023.
- Uusitalo, I. 2022. Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa? Salesforce. 2.3.2022. Blogi. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>. 8.2.2023.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf> 1.4.2023.
- Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Ellibs-ekirjat.
- Woodcock, N. & Stone, M. 2012. Simple strategies to win and keep customers profitably. Teoksessa Anon. (toim.). Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management. Lontoo: Henry Stewart Publications, 275-285 <https://doi.org/10.1057/dbm.2012.25>. 23.2.2023.

Kyselylomake asiakkaille

Tilitoimiston palvelut ja hinnoittelu

1. Kuinka kauan olet ollut nykyisen tilitoimistosi asiakas?

- alle vuosi
- 1-4 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Millaisia palveluita käytät tilitoimistolta? Voit valita useamman vaihtoehdoista.

- kirjanpito
- reskontrat (myynti ja/tai osto)
- palkanlaskenta
- neuvonta- ja asiantuntijapalvelut (mm. yritysverotus, viranomaisilmoitukset ja sukupolvenvaihdos ja yrityskaupat)
- johdon raportointi

3. Oletko tietoinen kaikista tilitoimistosi tarjoamista palveluista?

- kyllä
- ei

4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat tilitoimiston valintaan (valitse kolme)?

- hinta
 - palveluiden laajuus
 - ammattitaito
 - sijainti
 - luotettavuus
 - käytettävyys
 - asiakaspalvelu
 - muu, mikä?
-

5. Kuinka tyytyväinen olet tilitoimiston palveluihin?

- Hyvin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- Tyytymätön, miksi?

- Hyvin tyytymätön, miksi?

6. Kuinka tärkeänä pidät tilitoimiston henkilöstön asiantuntemusta (esimerkiksi kirjanpidon ja verotuksen osaamisen)?

- Hyvin tärkeä
- Tärkeä
- Neutraali
- Ei kovin tärkeä
- Ei lainkaan tärkeä

7. Onko tilitoimisto tarjonnut riittävästi ohjausta ja neuvontaa liiketoimintasi kehittämiseksi?

- kyllä
- ei, toivoisitko ohjausta ja neuvontaa, minkälaista?

8. Onko tilitoimisto tarjonnut sinulle räätälöityjä palveluita, jotka vastaavat tarpeitasi paremmin?

- kyllä
- ei, toivoisitko räätälöityjä palveluita, mitä?

9. Kuinka tärkeänä pidät tilitoimiston tarjoamaa digitaalista palvelua? (esimerkiksi verkkopalvelut, pilvipalvelut, sähköinen taloushallinto)

- Hyvin tärkeä
- Tärkeä
- Neutraali
- Ei kovin tärkeä
- Ei lainkaan tärkeä

10. Millaisia asioita/palvelua toivoisit tilitoimiston tarjoavan enemmän? Esimerkiksi kuukausittain/neljännesvuosittain/puolivuosittain/vuosittain.

- seurantalaveri kirjanpidosta
 - neuvontapalvelua
 - verotusneuvontaa
 - budjetointipalvelua
 - data-analytiikkapalveluita
 - johdon raportointipalvelua
 - muu, mitä?
-

11. Olisitko valmis maksamaan edellisen kysymyksen palveluista?

- kyllä
- ei

12. Millaisena koet nykyisen laskutuksesi?

- Loistava
 - Hyvä
 - Välttävä
 - Huono, miksi?
 - Hyvin huono, miksi?
-
-

13. Millaisena pidät tilitoimistosi hinta-laatusuhdetta?

- Loistava
- Hyvä
- Välttävä
- Huono
- Hyvin huono

14. Onko tilitoimiston hinnoittelu selkeä ja ymmärrettävä?

- kyllä

ei

15. Oletko neuvotellut hinnoittelusta tilitoimistosi kanssa?

kyllä, miten neuvottelu sujui? _____

ei

16. Haluatko kertoa jotain lisää tilitoimiston palveluista tai hinnoittelusta? Onko sinulla toiveita tilitoimistollesi? Miten tilitoimisto voisi parantaa palveluitaan ja hinnoittelumalliaan vastaamaan tarpeitasi paremmin?

Kyselylomake kirjanpitäjille

Vastauksen voi jättää tyhjäksi, jos et osaa ottaa kantaa

1. Miten määrittelisit asiakaskannattavuuden kirjanpitäjän näkökulmasta?

2. Minkälaiset asiakkaat koet kannattavana/kannattamattomana ja miksi?

3. Mitkä ovat mielestäsi yleisimmät syyt sille, että asiakas muuttuu kannattamattomaksi?

4. Kuinka usein tarkastelette asiakkaiden asiakaskannattavuutta tilitoimistolle?

5. Kuinka usein suosittelette asiakkaille hintojen tai palvelujen muutoksia, jotta asiakkaan kannattavuus tilitoimistolle paranisi?

6. Mitä toimenpiteitä tehdään, jos huomataan, että asiakas on kannattamaton?

7. Millä keinoin tehostat omaa työskentelyäsi?
