



JOHANNA TEELMÄKI

# Arvolupauksesta laatukäsikirjaan

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA  
2024

## TIIVISTELMÄ

Teelmäki, Johanna: Arvolupauksesta laatukäsikirjaan  
Opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto  
Toukokuu 2024  
Sivumäärä: 53

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia laatukäsikirja ja siihen liittyvä taustatyö palvelutuottajan näkökulmasta. Työssä perehdyttiin työn teoriaosuuteen, joka kattaa palvelumuotoiluun sekä hiljaiseen tietoon liittyviä kokonaisuuksia.

Työn tavoitteena oli laatia toimeksiantaja yritykselle laatukäsikirjan runko, jonka avulla tilitoimiston henkilökunta jakaa osaamistaan ja parannetaan tilitoimiston palveluiden laatua. Tavoitteena on siis asiakastyytyvyyden lisääminen, tilitoimiston laadun parantamisen kautta. Laatukäsikirjaa myös tulevaisuudessa on tarkoitus käyttää uusien, sekä nykyisten työntekijöiden kouluttamiseen.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, jossa prosessikuvauksena on tilitoimiston uuden asiakkaan ensimmäinen tilikausi. Keskeiset menetelmät tässä opinnäytetyön tekemisessä olivat henkilökohtaiset tiedonannot ja haastattelut. Keskeisiä aineistoja olivat muun muassa kirjanpito- ja osakeyhtiölaki sekä tietoon ja asiakassuhteisiin liittyvä kirjallisuus.

Tavoitteena oli tuottaa konkreettinen tuotos, eli laatukäsikirja pohjautuen prosessikuvaukseen. Laatukäsikirjan runko oli opinnäytetyössä esillä, mutta laatukäsikirja itsessään ei ollut kokonaan valmis opinnäytetyön valmistuessa, koska sitä oli tarkoitus muokata ja parannella tulevaisuudessa tilitoimiston puolelta.

Opinnäytetyön tekemisen aikana, huomattiin näkökulman sekä laatuun liittyvän osaamisen tärkeys tilitoimisto alalla sekä taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan kannalta.

Avainsanat: Laatu, Laatukäsikirja, Asiakaskokemus, Palveluntuottaja, Taloushallinto, Hiljainen tieto

## ABSTRACT

Teelmäki, Johanna: From a value proposition to a quality manual  
Thesis, Satakunta University of Applied Sciences  
University of Applied Sciences degree in business administration  
May 2024  
Number of pages: 53

The purpose of the thesis work was to compile a quality manual and related background work from the service provider's perspective. During the work I studied the theory that covers service design and tacit knowledge.

The aim of the work was to develop a quality manual for the client company, which would help the staff of the accounting firm to share their knowledge and improve the quality of the firm's services. The aim is therefore, to increase customer satisfaction by improving the quality of the accounting firm. The quality manual will also be used in the future to train both new and existing employees.

The thesis was a research and development project, in which the process description is based on the first accounting period of a new client of the accounting firm. The main methods used in this work were personal communications and interviews. The main materials used included the Accounting and Limited Liability Companies Act and literature related to tacit knowledge and customer relations.

The aim was to produce a concrete outcome, namely a quality manual based on the process description. The body of the quality manual is presented in the thesis, but the quality manual itself was not finished by the time the thesis was completed, as the intention was for the accounting office to modify and improve it in the future.

While working on the thesis, the importance of perspective and quality-related competence in the accounting sector and in terms of a financially profitable business was taken into consideration.

Keywords: Quality, Quality manual, Customer experience, Service provider, Financial management, Tacit knowledge

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 TOIMEKSIANTAJA.....	7
3 PALVELUMUOTOILU .....	7
3.1 Asiakaskokemus .....	8
3.2 Arvo ja arvolupaus .....	12
3.3 Muotoiluajattelu.....	13
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NÄKÖKULMA.....	16
5 HILJAINEN TIETO.....	18
5.1 Tieto.....	20
5.2 Oppiminen.....	21
5.3 Hiljainen tieto näkyväksi.....	23
5.4 Yrittäjyyden ja johtamisen näkökulma.....	25
6 LAATUKÄSIKIRJA.....	27
6.1 Perustiedot ja tavoitteet .....	31
6.2 Tilitoimiston arvot ja toimintapolitiikka.....	31
7 LAATUKÄSIKIRJAN OSA-ALUEET .....	33
7.1 Asiakassuhteen alku .....	33
7.2 Lähtötilanteen kartoitus.....	35
7.3 Peruskirjanpito .....	36
7.4 Tilinpäätökset ja tilintarkastus.....	37
7.5 Yhtiön varojen jako .....	39
8 LAATUKÄSIKIRJAN JÄLKEEN .....	40
8.1 Hiljaisen tiedon soveltaminen .....	41
8.2 Tilitoimiston jatkosta.....	42
9 POHDINTA.....	43
9.1 Toimeksiantajan näkökulma .....	45
9.2 Yrittäjäpolku .....	46
LÄHTEET .....	48

## 1 JOHDANTO

Laatua on erilaista ja on tärkeä ymmärtää mistä laadusta on kyse ja mikä tarvitsee parannuksia. Yrityksen laatimat toimintaprosessit helpottavat laadun tarkastelua ja kehittämistä, mikä usein konkreettisesti tarkoittaa eri prosessien kuvaamista kohta kohdalta, niihin paneutumista ja parantamista. Toimeksiantaja yritys haluaa olla tietoinen työnsä laadusta ja pystyä parantamaan sitä vaativia osa-alueita. Laadukas tekeminen on helppoa ja sujuvaa ja juuri sitä toimeksiantaja tilitoimisto haluaa työn tekemisen olevan. (Mustonen, 2021.)

Palvelua on paljon erilaista, on hyvää palvelua ja erinomaista palvelua. Palvelun tason määrittely voidaan ajatella olevan yhteydessä asiakkaan odotusten kanssa. Hyvä palvelu täyttää odotukset, erinomainen palvelu ylittää asiakkaan odotukset. Hyvän palvelun synty yrityksessä edellyttää ammattitaitoista henkilökuntaa sekä hyvää ja selkeää johtamista. Hyvän palveluntuottajan asiakkaan ovat tyytyväisiä ja asiakastyytyväisyys on kaiken tekemisen keskiössä. (Koskinen, 2020.)

Hyvän palvelun tarkoituksena on ilahduttaa ihmisiä ja hyvä palvelu johtaa parempaan asiakasuskollisuuteen. Palvelumuotoilu yhdistää konkreettisilla toimilla palvelun käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajan liiketoiminnan tavoitteet toimivaksi palveluksi. (Tuulaniemi, 2011, s. 24–27, 29.) Palvelumuotoilua käsiteltävissä kappaleissa käydään läpi erilaisia osa-alueita asiakkaan kokemasta arvosta, palveluiden muokkaamiseen asiakkaiden tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyö tehdään yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Tilitoimisto arvostaa asiakaskokemusta sekä kokemukseen perustuvaa osaamista. Opinnäytetyö on tehty palvelumuotoilun näkökulmasta. Opinnäytetyössä painotetaan asiakaskokemuksen merkitystä erilaisilta näkökulmista myös esimerkiksi

taloudellisesti kannattavan liiketoiminnan kannalta. Työssä tunnistetaan asiakaskokemuksen ja laadun olevan yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä.

Opinnäytetyössä paneudutaan myös kokemukseen perustuvaan osaamiseen, mikä on tilitoimistoalalla erittäin suuri ja tärkeä valttikortti, myös asiakaskokemuksen kannalta. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on paneuduttu kokemukseen perustuvaan osaamiseen eli hiljaiseen tietoon liittyvän osaamisen ja oppimisen eri muotoihin sekä tiedon eri tasoihin. Laadun ylläpitäminen on pitkäaikaisten asiakassuhteiden sekä yrityksen liiketoiminnan kannalta hyvin tärkeää, tästä syystä on hyvä yrityksen sisällä ylläpitää laatukäsikirjaa, jotta palvelun taso pysyy samana. Opinnäytetyössä laadittiin laatukäsikirjan runko, jota tilitoimisto hyödyntää ja täyttää tulevaisuudessakin.

Toimeksiantaja yritys haluaa olla tietoinen työnsä laadusta ja pystyä parantamaan sitä vaativia osa-alueita. Laadukas tekeminen on helppoa ja sujuvaa ja juuri sitä toimeksiantaja tilitoimisto haluaa työn tekemisen olevan (Mustonen, 2021).

Opinnäytetyössä käytetään sanaa neuvottelu, joka on termi, jolla kuvataan kahden tai useamman eri tahon keskustelua. Keskustelun tavoitteena on ratkaista osapuolten erisuuntaiset mielipiteet. Neuvottelua pidetään yleisesti eri konfliktitilanteiden selvittämisvaihtoehtona, joka on usein ongelmaratkaisuun perustuva malli. (The Helsinki Term Bank For The Arts And Sciences, 2015.)

Neuvottelulla tarkoitetaan tässä työssä ja tässä asiayhteydessä asiakkaan ja tilitoimiston välistä kommunikaatiota. Neuvottelut tapahtuvat usein puhelimessa tai tilitoimiston omissa tiloissa ja silloin keskustellaan asiakkaan tai tulevan asiakkaan yritykseen tai mahdolliseen tulevaan yritykseen liittyvistä asioista. Kyseessä ei siis ole vastakkainasettelua tai esimerkiksi neuvottelua palvelun hinnasta, jossa osapuolet olisivat asiasta eri mieltä, vaan neuvottelu on yleinen termi, jota tilitoimisto käyttää, kun puhutaan kaikenlaisesta kommunikaatiosta asiakkaiden kanssa.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on porilainen tilitoimisto Birgit´s Net Accounting Oy. Tilitoimisto on pieni ja paikallinen toimisto, joka tarjoaa asiakkailleen henkilökohtaista asiakaspalvelua. Kokemusta taloushallinnosta yrityksen henkilökunnalla on jo yli 30 vuoden ajalta, henkilökunnalla on KLT-pätevyys kirjanpidosta ja osaamista myös palkkahallinnosta. Tilitoimiston palvelu kattaa koko yrityksen elinkaaren, perustamisesta mahdolliseen myyntiin asti. Toimisto tarjoaa palvelujaan neljällä eri kielellä. Henkilökunta tilitoimistossa on luotettava tiimi, jolle jokainen asiakas on yhtä tärkeä ja tasa-arvoinen, yhtiömuodosta tai koosta riippumatta. Tilitoimiston omistaja Birgit Teelmäki, painottaa yrityksen nettisivuilla, että ”Me tunnemme jokaisen yrityksen tarpeet sekä juridiset asiat ja pystymme räätälöimään jokaiselle asiakkaalle sopivan palvelupaketin. Jätä rutiiniasiat meille ja keskity ydinosamisesi.” (Birgit´s Net Accounting Oy, 2020.)

Tilitoimisto on toiminut vuodesta 2010. Vuoden 2022 liikevaihto oli 276 000 euroa, yrityksellä on samana vuonna ollut 5 työntekijää ja omavaraisuus aste 49 %. Tilitoimisto kuuluu myös Suomen Vahvimpiin ja on luokiteltu platina-tasolle. (Asiakastieto, n.d.) Suomen Vahvimmat on sertifikaatti, joka kertoo yrityksen asiakkaille ja yhteistyökumppaneille, että yhteistyö kyseisen yrityksen kanssa on kestäväällä pohjalla. Sertifikaatti kertoo muun muassa yrityksen positiivisista taloudellisista tunnusluvuista, luottokelpoisuudesta ja hyvästä maksukäyttäytymisestä. (Asiakastieto, n.d.)

## 3 PALVELUMUOTOILU

Palvelumuotoilun ajatusmalli on, kaikessa yksinkertaisuudessaan se, että useammat ihmiset käyttävät parempaa palvelua. Tavoitteena on luoda palvelutuotteet, jotka ovat kestäviä taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti. Palvelumuotoilu on osaamisala, jossa yhdistetään muotoilusta tutut palveluiden

kehittämiseen liittyvät toimintatavat ja perinteinen palvelunkehitykseen liittyvät menetelmät. (Tuulaniemi, 2011, s. 24–27, 29)

Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa tarkoituksena on yhdistää käyttäjien odotukset ja tarpeet sekä palvelutuottajien liiketoiminnalliset tarpeet ja tavoitteet toimivaksi palveluksi. Palvelumuotoilu on hyvin systemaattinen tapa kehittää yrityksen tai organisaation liiketoimintaa. Kaikki palveluun keskeisesti vaikuttavat tekijät pidetään kirkkaana mielessä koko suunnittelun ajan. Ihminen on palveluiden keskiössä ja tästä syystä myös palvelumuotoilussa puhutaan usein asiakkaan palvelukokemuksesta. Asiakas on aina iso osa palvelutapahtumaa ja hän muodostaa jokaisesta palvelutilanteesta henkilökohtaisesti uuden palvelukokemuksen. (Tuulaniemi, 2011, s. 24–27, 29)

Palvelumuotoilun tärkein elementti on ihminen eli asiakas, mitään palvelua ei ole olemassa, ellei asiakas ole siinä läsnä. Olennaisesti palvelussa on mukana myös asiakaspalvelijat ja asiakkaan ja palveluntuottajan vuorovaikutus on erittäin keskeistä palvelukokemuksen rakentamisessa. Palvelumuotoilussa olennaista onkin kartoittaa ja ymmärtää molempien tarpeita, odotuksia ja motivaatiotekijöitä, erikseen ja yhdessä. Tärkeää on siis ymmärtää sekä organisaation että asiakkaan tarpeita. Organisaatioiden ja yritysten täytyy ymmärtää ja tuntea asiakkaidensa todelliset motiivit ja mitä arvoja he arvostavat, mihin heidän valintansa perustuu ja millaisia odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys on yksi tärkeimmistä elementeistä palvelumuotoilussa. Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. (Tuulaniemi, 2011, s. 71)

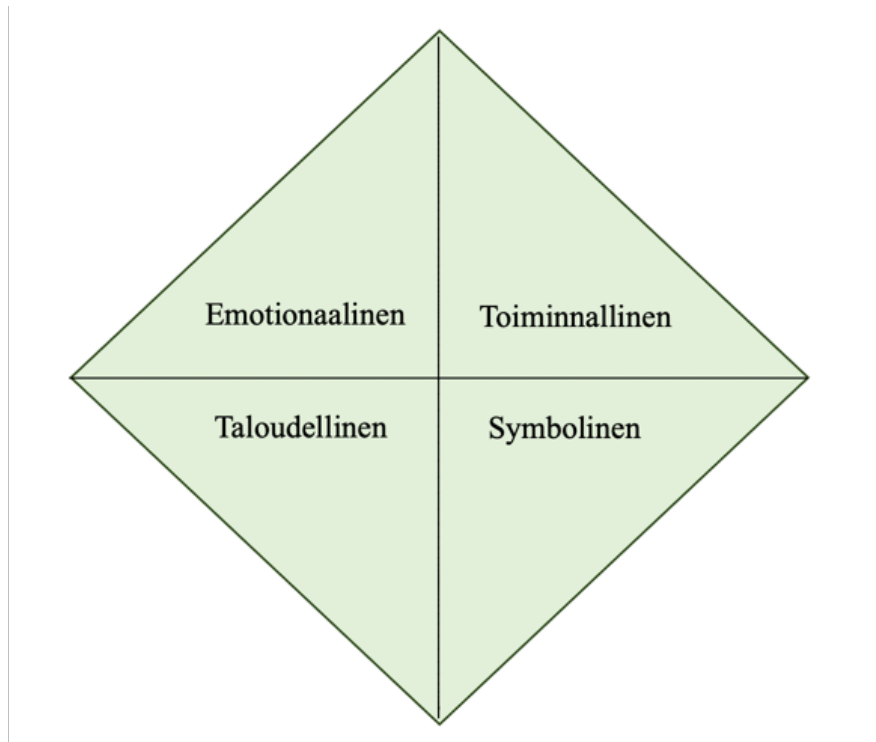
### 3.1 Asiakaskokemus

Kaikkien yritysten, toimialasta riippumatta, on erittäin tärkeää panostaa asiakaskokemukseen, koska kokemuksia syntyy jokainen hetki, kun asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa. Asiakaskokemus on tunteiden, kohtaamisten ja

mielikuvien summa, jonka asiakas rakentaa itse ollessaan tekemisissä yrityksen tai sen eri toimijoiden kanssa. Kyseessä on siis täysin kokonaisvaltainen tunne, näkemys ja kokemus asiakkaalla, se perustuu siihen, miten yritys asiakasta kohtelee. (Holma ym., 2021 s. 24–25)

Kun puhutaan asiakaskokemuksesta, nousee myös käsite asiakasuskollisuus esille, koska asiakasuskollisuus syntyy juuri näiden tunteiden ja kokemusten perusteella ja ne ovat suoraan liitännäisiä asiakkaan käyttäytymiseen jatkossa. Asiakas, joka kokee saavansa arvoa sen tuotteista tai palveluista ja on saanut hyviä kokemuksia yritykseltä, hän mielellään jatkaa yrityksen kanssa yhteistyötä ja myös suosittelee sen tarjoamia palveluita tai tuotteita ystävilleen ja kollegoilleen. (Holma ym., 2021 s. 24–25)

Arvo käsitteenä nousee hyvin usein asiakaskokemuksesta keskustellessa, myös arvon tuottaminen liittyy vahvasti asiakaskokemukseen ja yritystoimintaan. Arvosta koetaan olevan neljä eri tyyppiä, emotionaalinen, toiminnallinen, taloudellinen ja symbolinen arvo. Emotionaalinen arvo tarkoittaa asiakkaan tunnekokemuksia, tuote tai palvelu tuo asiakkaalle jonkun tunteen. Tähän liittyy vahvasti palveluiden tai tuotteiden räätälöinti tai personointi juuri asiakkaan tarpeisiin. Yrityksen kannalta emotionaalisen arvon tuottaminen asiakkaalle on suuri kilpailuetu, koska ajatellaan että tällaiset merkitykselliset kokemukset ovat harvassa ja erityisiä. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19–20)



Kuva 2. Arvon neliökenttä

Yritysmaailmassa on jo pidemmän aikaa, yrityksen strategiasta, nostettu esiin asiakaskeskeisyys ja siihen liittyviä yrityksen tavoitteita ja linjauksia. Silti valittavan usein asiakas ei ole kuitenkaan ollut yrityksen tärkein prioriteetti. Yhä useammat yritykset ovat noin kymmenen vuotta sitten ottaneet asiakaskeskeyden tärkeimmäksi strategiseksi kilpailueduksi. Usein valinta on silti tehty pakon edessä, kun yrityksen muut kilpailukeinot ovat olleet tehottomia tai kadonneet tai vaihtoehtoisesti yrityksessä on oltu rohkeita ja uskallettu luottaa omaan näkemykseen siitä, että yrityksen tulevaisuuden menestys riippuu täysin asiakkaasta, heidän ajatuksistaan ja tarpeista. (Löytänä & Korhikoski, 2014, s. 24–25)

”Asiakaskokemus tulee ohittamaan, jollei ole jo ohittanut, tuotteen ja hinnan merkityksen brändin erottumisessa”, näin toteaa Eka Ruola, Nitro Groupin omistaja, kirjassa Menestys syntyy asiakaskokemuksesta (Holma ym., 2021 s. 26). Voidaan siis sanoa, että ennen on ajateltu, että yrityksen tärkeimmät menestystekijät ovat hyvä brändäys ja markkinointi, mutta nyt on opittu

ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ja huomattu, että asiakas on ja heidän kokemuksensa ovat yritysten menestystekijöiden keskiössä (Leonsaari, 2016).

Asiakkaan näkökulmasta, asiakaskokemuksessa kyse on siitä, että onko yritys kiinnostunut hänestä ja sitoutunut asiakassuhteeseen. Asiakaskokemus ei siis välttämättä ole mikään yksi tapahtuma tai kokemus, vaan usein se on sarja tapahtumia, tunteita, kokemuksia ja ajatuksia, jotka ovat kerääntyneet ajan saatossa. Siinä on kyse muustakin, kun konkreettisesta kohtaamisesta yrityksen kanssa, asiakaskokemus syntyy myös ostetun tuotteen toimivuudesta ja sopivuudesta, hinnasta ja laadusta. Tästä syystä sen voimaa ei siis ikinä kannata aliarvioida tai vähätellä, sillä asiakaskokemus ulottuu kaikkeen liiketoimintaan, koska asiakas on aina ihminen. Yritystenkin välisessä kaupassa taustalla on aina ihminen, joka tuntee ja muodostaa omia mielikuvia asioista. (Holma ym., 2021 s. 24–25)

Kun puhutaan yritysten välisestä yhteistyöstä, asiakaskokemus on monimutkaisempi asia, kuin kuluttajakaupassa. Muun muassa monimutkaiset rakenteet, mukana olevat päätöksentekijät ja tavoitteen hakuinen näkökulma, sekä myös prioriteettien iso määrä suurentavat asiakaskokemuksen kerrointa. Yritysten välisessä kaupassa hyvin yleistä on, ettei ostaja olekaan loppukäyttäjä. Asiakkaan arvo on myös yritysten välisessä kaupassa merkittävä asia, näin ollen myös asiakaskokemuksen kehittäminen ja parantaminen on jälleen keskiössä. Usein myös asiakassuhteet ovat pidempiä, sekä uuden asiakkaan hankintaprosessin kustannukset ovat korkeat ja vievät paljon aikaa, näin ollen jo olemassa olevien asiakkuuksien kehittäminen on kannattavaa. Myös asiakasyrityksen näkökulmasta toimittajayrityksen vaihtaminen on riskialtista, varsinkin tilanteessa, jossa toimittajalta hankittu tuote tai palvelu tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja esimerkiksi tuotteen tai palvelun laatu vaikuttaa asiakasyrityksen liiketoimintaan merkittävästi. (Holma ym., 2021 s. 34–35)

Asiakassuhteiden ylläpitäminen ja hyvinvointi on myös tilitoimiston yksi merkittävimmistä ja keskeisimmistä liiketoimintaan liittyvistä asioista. Tilitoimisto haluaa kehittää tarjoamiaan palveluita asiakkailleen asiakaskokemuksen parantamisen ja asiakastyytyvyyden lisäämisen avulla.

### 3.2 Arvo ja arvolupaus

Käsitteellä arvo on monta erilaista tarkoitusta, riippuen siitä missä yhteydessä ja keneltä siitä kysyy. Jotkut näkevät arvon rahallisena, esimerkiksi auton tai työkoneneen arvo on rahallinen, toiset ajattelet auton hyödyn, mitä arvoa auto antaa omistajalleen? Toiselle auto merkitsee enemmän, kun rahallinen arvo tai siitä hyötyminen. Arvolle on monta eri synonyymiä, näitä ovat muun muassa merkityksellinen, arvokas, kunnia, arvonimi ja käypä hinta (Kotimaisten kielten keskus, 2022). Kun puhutaan palvelumuotoilusta ja asiakkaasta, nousee esille käsite asiakasarvo. Asiakasarvo on käsitys siitä, minkä arvoinen tuote tai palvelu on asiakkaalle, verrattuna sitä muihin toimittajiin tai palveluntuottajiin. Asiakas ei maksa palvelusta tai tuotteesta vain sen rahallista hintaa, vaan myös siihen tulee käytettyä muita arvoon liittyviä asioita, kuten aika, vaiva ja energia. Asiakas hyötyy tuotteesta tai palvelusta myös tiedon, laadun, muiden etujen tai kokemuksen kautta. Arvo voi myös kuvastaa yrityksen etiikkaa, kestävyyttä, luotettavuutta ja rehellisyyttä. (Mahajan, 2020.)

Organisaation arvolupaus on mahdollista lunastaa vain silloin, kun ymmärtään heidän tarpeitansa, kenelle arvo tuotetaan. Jos asiakas saa huonon kokemuksen palvelusta, hän ei ole enää kiinnostunut palaamaan yrityksen palveltavaksi. Tästä syystä palvelumuotoilun ajatellaan olevan ennakoitavaa eli proaktiivista toimintaa. Ennakoimisesta päästään taas asiakkaan tuntemiseen ja ymmärtämiseen, yrityksen tai organisaation on hyvin vaikea toimia proaktiivisesti, jos he eivät ole tietoisia tai kiinnostuneita asiakasymmärryksestä. Ennakointi perustuu siis ihmisten toiminnan tutkimiseen. Henkilön toiminnasta ja arjesta nousee paljon erilaisia arvoja, jotka myös määrittelevät todellisen toiminnan motiivit sekä tiedostetut että tiedostamattomat tarpeet. Asiakkaan arkea ja käyttötilanteita havainnoimalla ja tutkimalla löydetään todelliset motiivit ja arvot, joiden pohjalta uudet ideat ja palvelukonseptit kehitetään. (Tuulaniemi, 2011, s. 72–73)

Toiminnallinen arvon tuottaminen on usein seurausta palvelun tai tuotteen toimivuudesta tai suorituksesta. Konkreettisesti se tarkoittaa asiakkaalle ajan ja vaivan säästämisenä. Kilpailukeinona toiminnallinen arvo on helposti kopioitavissa, kuten myös taloudellinen arvo, jota pidetään kilpailunäkökulmasta helpoimpana arvona kopioida. Taloudellinen arvo on yleensä helppo hahmottaa, sillä siinä keskiössä on edullinen hinta eli asiakkaalle pieni kustanteinen tuote tai palvelu. Tähän arvoon siis luonnollisesti kuuluvat kaikki tarjoukset ja alennukset, koska erottavana tekijänä toimii hinta. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19)

Symbolisessa arvon keskiössä ovat yrityksen brändi ja sen luomat mielikuvat. Tähän arvoon myös hyvin olennaisesti liittyy yhteenkuuluvuuden tunne eli heimoutuminen. Ajatuksena, että asiakas kokee olevansa osa jotain suurempaa ihmisryhmää sekä luonteenpiirteiden yhtenäisyyksiä muiden tuotteiden tai palveluiden käyttäjien kanssa. Yritysmaailmassa brändien ja mielikuvien käyttäminen kilpailukeinona on yleistä ja hyvin tyypillistä näin informatiivisena aikakautena, mutta brändäystä ei pidetä nykymaailmassa enää kovin tehokkaana. (Löytänä & Korkiakoski, 2014, s. 19)

### 3.3 Muotoiluajattelu

Palvelumuotoilu käsitteenä perustuu muotoiluajattelun periaatteeseen, jolla tarkoitetaan ihmislähtöistä innovaatioprosessia, jonka tarkoituksena on yhdistää ihmisen tarve, joka on teknologisesti mahdollista toteuttaa ja myös taloudellisesti kannattavaa. Tämä kyseinen prosessi perustuu ammatilliseen ajattelutapaan ja menetelmiin. Muotoiluajattelu on ”mindset”, joka vastaa hyvin monelle yritykselle ja organisaatiolle keskeiseen haasteeseen, miten innovoida ja luoda arvoa asiakkaalle. Muotoiluajattelu on joustavaa ja sitä on mahdollista hyödyntää lähes missä ongelmassa tahansa, oli kyseessä sitten palvelu, kokemus, esineet tai laitteet, liiketoiminnan tai prosessin kehittäminen, täysin toimialasta tai organisaatiosta riippumatta. (Koivisto ym., 2019, s. 35)

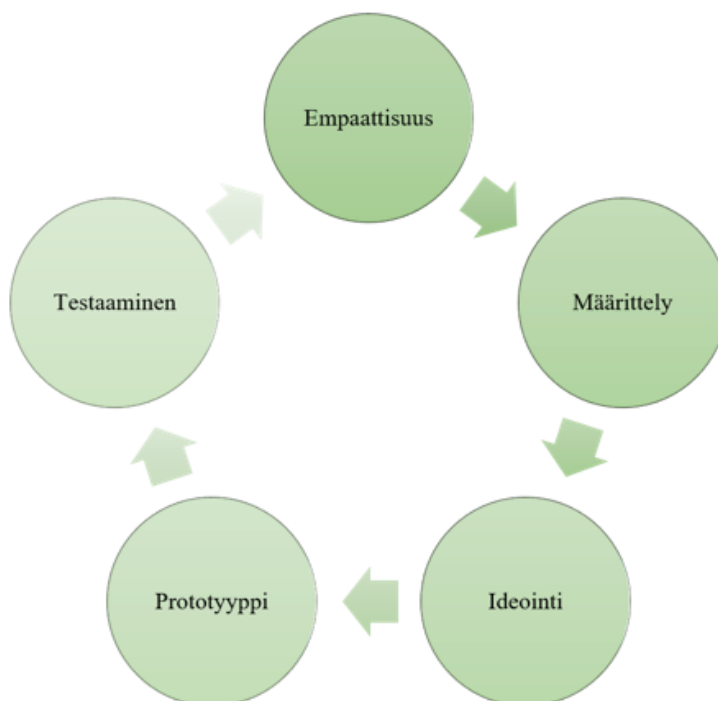
Palvelumuotoilu on käsitteenä Suomessa suhteellisen uusi, rantautui vasta pari kymmentä vuotta sitten ja ennen 2010-lukua alkanut saamaan tulta alleen enemmän (Tillaeus, 2018). Kun muotoiluajattelu ei ole käsitteenä Suomessa niin tuttu, palvelumuotoilu on ymmärretty muotoiluajatteluna, jota on mahdollista soveltaa lähes minkä tahansa ongelman ratkaisemiseen. Kuitenkin täytyy muistaa, ettei muotoiluajattelu ole sama kuin palvelumuotoilu, vaan palvelumuotoilu on kokonaisuus, joka hyödyntää muotoiluajattelun osaamisalaa ja keskittyy nimenomaan aineettomiin kokemuksiin ja palveluihin, jossa hyödynnetään nimenomaan menetelmiä, jotka sopivat palvelukehittämiseen. (Koi-visto ym., 2019, s. 36)

Muotoiluajattelussa on jonkin verran keskeisiä periaatteita, johon myös palvelumuotoilu perustuu. Ensimmäinen on empaattisuus ja ihmislähtöisyys, jonka tavoitteena on astua asiakkaan saappaisiin ja todella ymmärtää juurisyyt ja lähteet ongelmasta mikä olisi tarkoitus selvittää. Empaattisuus helpottaa pääsemistä ongelman henkilökohtaiselle tasolle, oppia myös ymmärtämään asiakkaiden tai palvelun käyttäjän, kokemuksen ja motivaatiotekijät. Toinen tärkeä periaate on määrittele, tarkoitus on määritellä ja järjestää tieto, mikä edellisessä vaiheessa tuli kerättyä. Tarkoituksena on analysoida ja määritellä ”juurisyyt” ja pääongelma. Tämä vaihe helpottaa palvelumuotoilun tiimiä huomaamaan eri vaikuttavat tekijät ja löytää uusia ideoita. (Friis Dam, 2023.)

Keskeisenä periaatteena kolmas vaihe on ideointi, tarkoituksena haastaa ennakkokäsitykset, oletukset ja luoda uusia ideoita, tavoitteena luoda innovatiivisia ideoita, jotka pystyvät ratkaisemaan ongelman ja katsoa ongelmaa erilaisista näkökulmista. Tässä vaiheessa ymmärretään jo käyttäjien perustarpeet ja on pystytty niiden pohjalta analysoida ongelmat ja muuttuvat tekijät. Jonkin verran löytyy myös erilaisia tekniikoita, joiden avulla on mahdollista löytää uusia näkökulmia ja helpottaa ideointia. Ideoinnin jälkeen ollaan jo siinä vaiheessa prosessia, että ongelman ratkaisusta on mahdollista tuottaa prototyyppi. (Friis Dam, 2023.)

Tiimissä rakennetaan prototyypit, joita on mahdollista kokeilla. Tämä vaihe on niin sanottu kokeellinen vaihe, jossa tavoitteena on löytää paras mahdollinen

ratkaisu ongelmaan aikaisempien vaiheiden tiedon pohjalta. Kokeiluvaiheen jälkeen tiimillä on parempi käsitys tuotteen mahdollisuuksista ja haasteista, tällöin myös tiedetään miten mahdolliset käyttäjät toimivat ja ajattelevat tuotetta käsitellessään. Prosessin viimeinen vaihe on testausvaihe. Testausvaiheessa kokeillaan prototyyppivaiheen jälkeen, paranneltua tuotetta, tavoitteena on saada kunnon ymmärrys tuotteesta ja sen käyttäjistä. Palvelumuotoilun prosessi on usein monivaiheinen ja usein jatkuu vielä näiden viiden vaiheen jälkeen. (Friis Dam, 2023.)



Kuva 2. Muotoiluajattelun periaatteet

Toimeksiantajayritys lupaa nettisivuillaan, että tilitoimisto pystyy räätälöimään palvelupaketin jokaiselle asiakkaalleen sopivaksi. Räätälöinti terminä tarkoittaa, jonkin toteuttamista ja suunnittelua yksilöllisesti (Sähköinen Kielitoimiston sanakirja, 2008). Tässä asiayhteydessä tilitoimiston käyttämänä termi, räätälöinti, tarkoittaa tilitoimiston palvelupaketin muokkaamista asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Tilitoimisto markkinoi henkilökohtaista ja yksityiskohtaista

palvelua asiakkailleen ja heillä on mahdollisuus muokata palveluitaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. Räättälöinnillä tarkoitetaan, että asiakkaan tarpeet otetaan huomioon palveluprosessissa ja asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa tilitoimiston tarjoaman palvelun määrään. Tilitoimisto määrittelee itse eritasoiset palvelupakettinsa, joita tarjotaan asiakkaalle. Paketeissa on kiinteät palvelut, mutta niihin pystyy asiakas myös vaikuttamaan sopimalla tästä palveluntuottajan, eli tilitoimiston henkilökunnan kanssa.

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NÄKÖKULMA

Tieteellinen tutkimuksessa olennaista on yleensä tutkimusongelma ja tutkimuskysymys, joihin vastataan yleisesti hyväksytyjä menetelmiä käyttäen. Tieteellinen tutkimus noudattaa perinteitä ja siinä käytetään teoreettista viitekehystä, joka osoittaa, mihin keskusteluun tutkimuksella osallistutaan ja mistä se tuottaa uutta tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistyö taas puolestaan saa usein alkunsa erilaisista lähtökohdista. Näitä ovat muun muassa yrityksen halu saada muutosta tai kehittämistarpeet. (Ojasalo ym., 2014, s. 18–19.)

Tutkimuksellinen kehittämistyö onkin usein käytännönläheinen ja siihen kuuluu ongelmanratkaisu tai uusien ideoiden, tuotteiden ja palveluiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyö usein myös kyseenalaistaa perinteisen tutkimuksen, menetelmiin liittyvän näkemyksen ajatuksena ettei, vain yleisesti hyväksytyt menetelmät tuota hyväksytyjä tuloksia. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erona ajatellaan pääsääntöisesti olevan toiminnan päämäärissä. Onko tavoitteena tuottaa jostain ilmiöstä uutta teoriaa vai halutaanko saada aikaa myös käytännön parannuksia ja mahdollisesti uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym., 2014, s. 18–19.)

Kehittämällä ja tutkimisella tarkoitetaan usein systemaattista, mutta luovaa toimintaa, tiedon lisäämiseksi ja sen tiedon soveltamista uusiin tarkoituksiin. Tavoitteena on tuottaa jotakin joka on olennaisesti uutta. Tutkimisessa ja

kehittämisessä tavoitteena on siis tuottaa uusia tuloksia uuden tiedon valossa. Tutkimus- ja kehittämistoimintaan ei siis sovi pelkän olemassa olevan tiedon soveltaminen erilaisten prosessien tai menettelytapojen ratkaisukeskeiseen kehittämiseen. Kyseisen toiminnan tunnusmerkkinä toimii uudenlaisten käsitteiden ja hypoteesien testaaminen ja luovuus. Systemaattisessa tutkimus- ja kehittämistoiminnassa toteutusta seurataan ja se suoritetaan suunnitelmallisesti, tavoitteena on kohdentaa ja määritellä tutkimukseen tai kehittämistyöhön käytettävät resurssit. (Tilastokeskus, n.d.)

Tutkimus- ja kehittäminen sopii silloin kun tavoitteena on tehdä kehittämistyö, perus- tai soveltava tutkimus. Kehittämistyöllä tarkoitetaan tutkimusta, jonka tuloksena saatu tieto hyödynnetään uusien prosessien tai menetelmien aikaansaamiseen tai olennaisesti parantamaan jo olemassa olevaa. Perustutkimuksessa ominaista on kokonaan uuden tiedon tavoittelu, ilman sen välitöntä soveltamista käytäntöön, kun taas soveltavassa tutkimuksessa uusi tieto on tarkoitus hyödyntää käytäntöön. (Tilastokeskus, n.d.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää tilitoimiston tarjoamaa, räätälöityä, palvelua asiakkailleen. Luokittelen opinnäytetyön tutkimukselliseksi kehittämistyöksi, koska kehittämistyö kuvataan usein jonkinlaisena prosessina, joka koostuu selkeistä vaiheista, jotka seuraavat toisiaan, esimerkiksi muutostyönprosessi (Ojasalo ym., 2014, s. 22).

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä yleistä on käyttää paljon erilaisia menetelmiä. Menetelmien moninaisuus on keskeistä kehittämistyössä, sillä erilaisilla menetelmillä saadaan paljon erilaista materiaalia, eri näkökulmista ja ideoita. (Ojasalo ym., 2014, s. 40.) Tässä opinnäytetyössä keskeisiä menetelmiä ja aineistoja ovat henkilökohtaiset tiedonannot ja haastattelut. Nämä menetelmät ovat käytössä tässä opinnäytetyössä, koska iso osa työhön tarvittavasta tiedosta on niin sanottua hiljaista tietoa, joka on kehittynyt vuosien kokemuksen avulla. Kuvaus on yksityiskohtainen tietyn tilitoimiston prosessi, johon liittyvä tieto perustuu kokemukseen ja parhaiten siihen materiaaliin pääsee käsi-käsi, henkilökohtaisten tiedonantojen ja haastatteluiden kautta. Aiheesta on

myös hyvin materiaalia muun muassa kirjojen tai säännösten muodossa, jotka ovat myös tärkeä osa prosessin kuvauksessa.

Keskeinen menetelmä opinnäytetyötä tehdessä on haastattelut. Haastattelun toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa lähinnä laatukäsikirjan prosessikuvausta sekä tilitoimiston omien käytäntöjen esiin tuomista varten. Haastattelut ovat muodoltaan teemahaastatteluja. (Muotio, 2022.)

## 5 HILJAINEN TIETO

Tieto on käsitteenä moniulotteinen. Filosofin kanta aiheeseen on, että tieto on ”hyvin perusteltu tosi uskomus”. Suomen kielessä käsite tieto on moniselitteinen ja tiedon muotoja on monia. Tiedosta käsitteenä voidaan sanoa, että ”tulkitusta ja sisäistetyistä informaatiosta syntyy tietoa”. Tiedosta on tullut organisaatioiden tärkeä kilpailutekijä ja monesti yrityksen arvo mitataan yrityksen palveluksessa työskentelevien tekijöiden tietona ja osaamisena. (Kaario & Peltonen, 2008, s. 4)

Hiljainen tieto tarkoittaa teoreettisena käsitteenä niin sanottua naturalistista käsitettä, jolle ei ole mahdollista osoittaa täydellistä viittausalaa. Käsitteen olemuksen voi siis kiteyttää, että tiedämme paljon enemmän mitä pystymme kertomaan. Hiljainen tieto on käsitteenä suhteellisen uusi, ja sen on keksinyt amerikkalainen Michael Polanyi vuonna 1966. Polanyin mukaan, ihmisen tietoisuus on laaja ja vain pieni osa tulee ilmaistua, ihmisellä on siis paljon tietoisuutta, jota he eivät osaa ilmaista, mutta se näkyy heidän toiminnassaan rutii-neina, käytäntöinä ja erilaisina tapoina. Hiljaisella tiedolla koetaan olevan monta erilaista merkitystä, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan ei-sanallista tietämystä, joka karttuu ihmiselle kokemuksen ja toiminnan kautta. (Nuutinen, n.d.)

Hiljainen tieto perustuu kokemukseen ja mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa siitä osaamisesta on automatisoitunut ja siirtynyt niin

sanottuun ei-tietoiseen osaan. Iso osa huipputaidoista on juuri nimenomaan tätä, eli hiljaista tietoa. Monilla eri alan ammattilaisilla voi olla vuosikymmenien oppimishistoria automatisoituneena omaan hiljaiseen muistiinsa. Suurimman osan asioista ihminen oppii työssä ja vähemmän työpaikan ulkopuolisissa koulutuksissa ja kun jo olemassa oleva hiljainen tieto saataisiin yrityksen sisällä hyödynnettyä olisi, oppiminen ja kehittyminen huomattavasti nopeampaa. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 12)

Hiljaista tietoa on myös todella paljon. Hiljaista tietoa on esimerkiksi asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Hyvä asiakaspalvelija saa vuorovaikutuksen sujumaan, muttei osaa kertoa, miten hän siinä käytännössä onnistuu erilaisten ihmisten kanssa ja hyvä projektin vetäjä saa projektit hyvin kulkemaan, muttei osaa käytännössä sanottaa, että miksi. Hiljaisen tiedon osajalla on hyvin yleistä se, ettei hän osaa sanottaa miten hän käytännössä osaa jotain, tällöin on myös hyvin vaikeaa siirtää hiljaista tietoa näkyväksi ja kuuluvaksi muille. Hiljaista tietoa ei voi hankkia koulutuksista, periä tai testamentata, sitä ei ole mahdollista siirtää paikasta toiseen tai kopioida, se on niin näkymätöntä, ettei edes itse osaja sitä näe tai huomaa. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 13)

Hiljainen tieto on aina todella subjektiivista ja sitä on hyvin monissa tapatuksissa vaikea jakaa muille. Tiedon jakaminen edellyttää sen käydä läpi muutos prosessi, jossa tieto muuttuu subjektiivisesta objektiiviseen ja prosessin aikana siihen on lisättävä selittäviä tekijöitä, jotka mahdollistavat tiedon ymmärtämisen ja hyödyntämisen myös muiden henkilöiden hallussa. Kun puhutaan hiljaisesta tiedosta, unohdetaan usein organisaation arvoihin, ilmapiiriin ja kulttuuriin liittyvä tietämys. Jokainen muodostaa oman käsityksensä organisaation kulttuurista, arvoista ja ilmapiiristä sekä tulkitsee niitä eri tavalla. (Kaario & Peltola, 2008, s. 7)

## 5.1 Tieto

Tieto ja osaaminen on suuri voimavara, josta yritysten täytyy pitää kiinni, jotta tulevatkin sukupolvet pystyvät toimimaan alansa ammattilaisina. Tieto on kauppatavara, joka on yritykselle rahanarvoinen pääoma. Kun puhutaan tiedosta ja osaamisesta, kaikki ymmärtävät kuinka tärkeä osa se on yritystoimintaa, mutta miten näin tärkeä voimavara saadaan kehittymään ja pidettyä yllä tulevaisuudessakin? Valtaosa yhteiskunnassamme, tekee työtä, johon liittyy jollain tavalla tieto, sen tuottaminen tai siirtäminen. Niin kutsuttu tietotyö on lähes poikkeuksetta asiantuntijatyötä, jolloin on tärkeää jättää sijaa luovuudelle eikä sitoa tietoa liikaa tiettyihin, joustamattomiin, prosesseihin. Osa tiedosta ja osaamisesta on mahdollista tallentaa tai integroida ohjelmistoon, ohjeisiin tai raportteihin, mutta iso osa tiedosta on mahdotonta tallentaa konkreettiselle alustalle ja tällöin puhutaan hiljaisesta tiedosta. (Kaario & Peltola, 2008, s. 6)

Yrityksen kulttuurista pyritään aina kertomaan ja muodostamaan visioita ja arvoja, jotka ovat osana strategiaprosessia, mutta todellisuudessa ne näkyvät kirjoitukset yrityksestä ovat vain pieni jäävuoren huippu, jonka alla on valtava massa kulttuurista informaatioita, jonka jokainen uusi tekijä organisaatiossa huomaa astuessaan yrityksen ovesta sisälle. Hiljaisen tiedon siirtäminen on haastavaa, mutta kaikkein haastavinta on siirtää tietoa ja saada tietokoneesta siihen apua, sillä käytännössä se on teknologian avulla mahdotonta. (Kaario & Peltola, 2008, s. 8) Näin on siis ajateltu kirjaa kirjoittaessa vuonna 2008, kuitenkin hiljaisen tiedon oppimista on tutkittu lisää ja löydetty erilaisia tapoja, joiden avulla hiljaista tietoa on mahdollista siirtää ja opettaa. Tällaisia tapoja voivat olla esimerkiksi organisaation sisäisen kommunikaation ja ilmapiirin parantaminen, organisaatiossa toimien henkilöiden rohkaiseminen aiheeseen liittyvien kokemusten ja tarinoiden jakamiseen sekä työntekijöiden haastatteleminen, sitä kautta heidän ajatusten ja kokemusten ymmärtäminen. (Sachania, 2023.)

Hiljaisen tiedon vastakohtana voidaan pitää täsmätietoa. Voidaan ajatella, että tietoa on kahden tasoista, se näkyvä, täsmätieto, jota näemme päivittäin kirjoissa, raporteissa ja ohjeistuksissa, työpaikan seurantajärjestelmistä ja atk-

tiedostoista. Tätä näkyvää tietoa on mahdollista kuvata kaavoin tai numeroin ja se on jaettavissa muiden kesken, kuitenkin näkyvä tieto on vain hyvin pieni osa, jää vuorenhuippu, organisaatiossa olevasta tiedosta, nimittäin hiljainen tieto kattaa usein yli 80 % työelämässä tapahtuvista päätöksenteoista. Hiljaisen tiedon osaaminen edellyttää aiheen suurta ymmärrystä ja myös sen soveltamisen taitoa. Se ajatellaan olevan kyky tehdä päätöksiä, arvioida taitoa sekä muodostaa johtopäätöksiä asiasta, henkilökohtaisen tuntemusten, kokemuksen ja taidon perusteella. (Hakanen, 2004.)

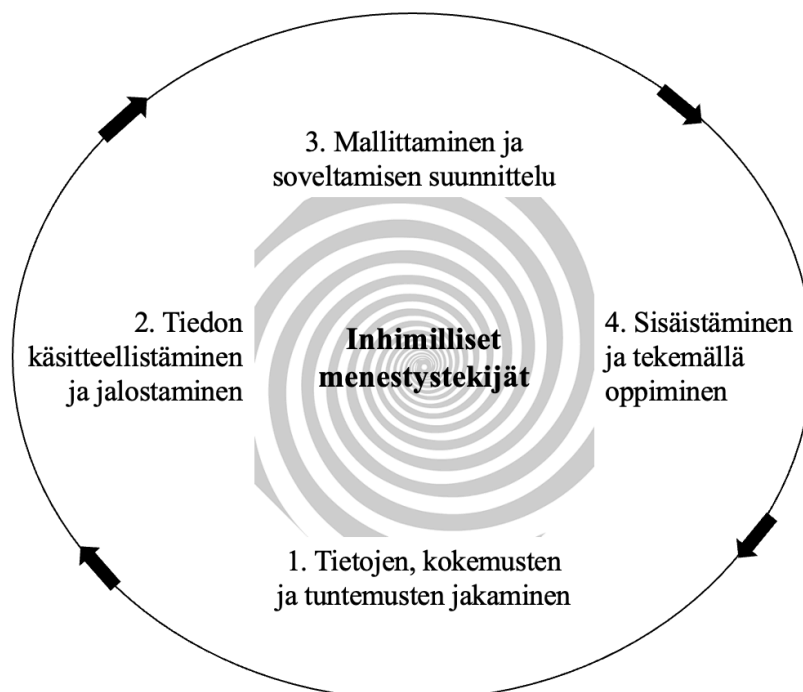
## 5.2 Oppiminen

Hiljaisella tiedolla ja sen ymmärtämisellä on iso osa tilitoimiston sisällä tapahtuvaa kommunikaatiota ja oppimista. Kuten on jo aikaisemmin mainittu, hiljainen tieto kertyy kokemuksen kautta. Oppia voi kuitenkin monella eri tavalla kuten esimerkiksi tekemällä, usein virheiden kautta, ajattelemalla, joka on hyvin hidasta tai mallittamalla eli seurata jo osaavan työtä ja tehdä itse perässä, tämä on paras tapa saada hiljainen tieto näkyväksi. Niin sanottu oppipoikana oleminen tai mentorointi ja mallittaminen on kuitenkin kaksi eri asiaa, sillä mentoroinnissa kommunikaatio tapahtuu puheen eli tietoisien mielen kautta, joten hiljaisen tiedon omaksuminen suhteellisen vähäistä. Mallittamisella tarkoitetaan täsmäoppia, henkilö oppii vain ne mallit, jotka hän on käytännössä osoittanut osaavansa ja juuri niin kuin halutaan. (Toivonen & Asikainen, 2004, s. 35–36)

Joskus organisaatiossa huomataan olevan siinä tilanteessa, että se todellinen osaaminen ja hiljainen tieto on vain yhdellä tai muutamalla henkilöllä hallussa, mikä voi luoda epäedullista etulyöntiasemaa kyseiselle henkilölle yrityksen sisällä, mikäli hän haluaa sitä omaksi edukseen hyödyntää (Hakanen, 2004). Useimmiten tilanne on kuitenkin se, että organisaatiossa esihenkilötehtävissä toimii henkilö, jolla tämä osaaminen on hiljaisen tiedon tasolla ja hän yrittää opettaa muita ja toimia mentorina, jotta se kokemukseen perustuva osaaminen olisi mahdollista saada laajemmalle yrityksen käyttöön ja tämän henkilön lähtiessä organisaatiosta, jatkuu ammattitaito muiden käsissä. (Teelmäki, 2024.)

Hiljaisesta tiedosta on myös yin-yang teoria, eli tietynlainen tasapainotila, jossa hiljainen tieto eli yin ja tiedostettu osaaminen eli yang ovat toimintapareina, joka esiintyy yksilö- ja ryhmätasolla. Tarkoituksena sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta saada hiljaisesta tiedosta tietoista osaamista. Tämän oppimiskäsityksen keskeinen teoria perustuu ihmisten sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyteen oppimisessa. Teorian on esittänyt Lev Vygostky, jonka mukaan sosiaaliset suhteet kehittävät yksilön tietoisuutta. Vuorovaikutus on, hänen mukaansa, paras tapa ihmisen oppia. (Kesti, 2005, s. 53–54)

Oppimista voidaan ajatella olevan pyörivä ympyrä, jonka keskiössä on inhimilliset menestystekijät. Hiljaisen tiedon oppimiseen sisältyy neljä eri vaihetta inhimillisten menestystekijöiden kautta, ensimmäisenä on tietojen, kokemusten ja tunteiden jakaminen, sitten tiedon käsitteellistäminen ja jalostaminen, mallittaminen ja soveltamisen suunnittelu sekä sisäistäminen ja tekemällä oppiminen. ”Tietojen, kokemusten ja tunteiden jakaminen eli sosialisointi on avain inhimillisten menestystekijöiden kehittämiseen ja se käynnistää hiljaisen tiedon kehittämisen spiraalin”. Sosialisointilla tarkoitetaan tiedon yhteisöllistä jakamista muille, usein kokousten tai palaverien kautta. Sosialisoinnissa tarkoituksena on lisätä hiljaista tietoa kokemuksen ja tunteiden jakamisen kautta. (Kesti, 2005, s. 54)



Kuva 2. Hiljaisen tiedon kehittämisen spiraali (Kesti, 2005, s. 55)

Oppiminen on monivaiheinen prosessi ja strategiatyössä usein prosessi alkaa ongelmasta tai selvitettävästä asiasta, josta lähdetään etsimään ja miettimään, mitä ja millaista tietoa ongelman ratkaisu vaatii, siitä seuraa kyseisen tiedon hankkiminen, jonka kautta tieto analysoidaan ja ymmärretään. Tällöin on ongelman kautta löydetty ratkaisu ja opittu ymmärtämään asia paremmin. (Hakanen, 2004.) Tilitoimistotyössä voi ajatella myös, että työssä tulee vastaan ongelma tai asia, johon tarvitaan ratkaisu, eikä tietoa ole riittävästi vielä aiheesta kehittynyt tekijälle, joten lähtee samankaltainen prosessi käyntiin, jossa kartoitetaan aihe ja ympäristö, etsitään ongelmaan ratkaisu löydetyn tiedon kautta ja tällöin aiheesta ratkaisun löytäjä oppii koko ajan lisää. Vanha sanonta, tekemällä oppii, on tässä tilanteessa keskiössä, kun aiheena on oppiminen ja hiljaisen tiedon sisäistäminen.

Iso osa tilitoimistotyöstä on juuri hiljaisen tiedon kautta opittua tekemistä. Vaikka käydään koulutuksissa ja työtä tehdään lakien ja säännösten nojalla, silti suurin osa tiedosta on hiljaista tietoa, jota sovelletaan ihan joka päivä, niin rutiinistyössä kuin asiakaspalvelutilanteessakin. Tilitoimistossa tunnistetaan työhön liittyvät riskit ja mahdollisuudet, jotka ovat kehittyneet vuosien kokemuksen saatossa, jotka ovat osa hiljaista tietoa. Koulutusten kautta oppii teorian, mutta hiljainen tietoisuus nousee silloin esille, kun teoria pitäisi soveltaa käytäntöön ja vielä mukauttaa se erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Hiljainen tieto on myös sitä, että tilitoimisto antaa asiakkaalle raamit ja vaihtoehdot, minkä perusteella asiakas voi tehdä päätöksensä hänen yrityksensä liittyvistä asioista, näitä ovat muun muassa yrityksen ostaminen tai myyminen. (Teelmäki, 2024.)

### 5.3 Hiljainen tieto näkyväksi

Hiljaisen tiedon osaamisella on tärkeä merkitys organisaatiossa, sen liiketoiminnan, työntekijöiden oppimisen ja asiakkaidenkin kannalta. Hiljaisen tiedon osaaminen valmistaa ja helpottaa organisaatioon kuuluvia tekijöitä heitä

kohtaaviin haasteisiin työelämässä. Kuten jo edellä mainittu, hiljaisen tiedon siirtäminen on hyvin vaikeaa, ja kun organisaatiossa tulee tilanne, jossa pitkän kokemuksen kerännyt tekijä siirtyy pois työtehtävistään, vie hän mukanaan ison osan yrityksen sisäisestä osaamisesta. Tästä syystä yrityksen tulee panostaa ja löytää keinot hiljaisen tiedon siirtämiseen ja hyödyntämiseen. Vaikka hiljainen tieto on vaikea varastoida, voi jo olemassa olevaa osaamista silti ylläpitää hyvällä tiedonhallintajärjestelmällä yrityksessä. (Patel, 2021.)

Hiljaisesta tiedosta pyritään tehdä näkyvää esimerkiksi ohjeiden ja säännösten, kaavioiden kautta, jolloin tietoa on helpompi jakaa muille organisaatiossa työskenteleville. Tätä kautta myös usein organisaation esihenkilöt jalostavat asiaa eteenpäin, vaikka yrityksen strategiaksi. Hiljaisen tiedon tekeminen näkyväksi kulkee usein yhdessä sosialisatiolla, sillä sosialisatiolla yritetään jakaa tietoa asianosaisten kesken ja hiljainen osaaminen pyritään saada näkyväksi, jotta sitä olisi helpompi hyödyntää organisaatiossa. Sosialisatiossa syntyy ajatuksia ja käsityksiä, jotka jaetaan esihenkilöille ja he jalostavat asiaa eteenpäin käytännössä toimiviksi konsepteiksi. Tätä kautta saadaan hiljaista osaamista siirrettyä tietoiseen osaamiseen, jonka kautta prosessi toimii ja organisaatio oppii. (Kesti, 2005, s. 55–56)

Organisaatio pystyy itse vaikuttamaan omaan oppimiseensa ja työntekijöiden osaamiseen. Prosessi alkaa aina asian ymmärtämisestä, ymmärtämisestä siitä mitä hiljainen tieto on ja miten sitä on mahdollista hyödyntää yritysmaailmassa ja työntekijöiden keskuudessa. Yksi todella tärkeä asia prosessissa, jossa tavoitteena on tehdä hiljainen tieto näkyväksi, on luoda ympäristö, jossa osaavat tekijät haluavat ja voivat jakaa omaa osaamistaan muiden kesken. Työntekijöiden kannustaminen uuden oppimiseen ja oppimisprosesseihin tutustumiseen luo ilmapiiriä, jossa on helppo oppia uutta. Hiljaista tietoa on myös mahdollista jakaa sosiaalisen kanssakäymisen kautta, johon liittyy muiden tekemisen havainnointi. Organisaation ilmapiiri tulee muodostaa sellaiseksi, jossa jokaisen on helppo olla sosiaalinen, stressitön ja kannustava ilmapiiri edesauttaa henkilöiden kanssakäymistä mikä taas helpottaa hiljaisen tiedon oppimista. (Caulier, 2021.)

Iso osa ihmisistä oppivat näkemänsä kautta, eli ihminen on visuaalinen oppia. Tästä on työelämässä suuri hyöty, kun se organisaatiossa ymmärretään, koska näyttämällä esityksen tai videon kautta ehdotuksia ja prosessikuvausta konkreettisesti muille tekijöille, edesauttaa se heidän ymmärtämistensä esittäjän näkökulmasta ja koko aiheesta. Yritysmaailmassa organisaatio voi myös luoda alustan, johon tekijät tallentavat osaamistaan ja jakavat sitä keskenään, myös konkreettisesti asioista keskustelu ja niin sanottu tarinan kerronta, asioiden selittäminen, auttaa aiheen siirtymistä hiljaisen tiedon osastoon. (Caulier, 2021.)

#### 5.4 Yrittäjyyden ja johtamisen näkökulma

Suomessa tilitoimistoyrittäjiä on ollut vuonna 2022 noin 6 000 ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden keskimääräinen lukumäärä on kaksi henkilöä (Talouhallintoliitto, 2022). Luku ei ole kovin suuri verrattuna esimerkiksi maa- ja metsätalous tai rakentamisalan yrittäjiin (Tilastokeskus, 2022). Kuitenkin siitä voi päätellä, että monet tilitoimistot ovat suhteellisen pieniä ja alalla on enemmän yrittäjiä, kun palkkatyössä olevia työntekijöitä. Taloushallintoalalla on siis hyvin yleistä toimia yrittäjänä ja yrityksiä Suomessa on ja tulee aina olemaan, joten töitä riittää tulevaisuudessakin (Teelmäki, 2024).

Kun ajatellaan pk-yritystä ja sen kilpailuetuja, nousee mieleen pitkän kokemuksen kautta saatu mittava hiljaisen tiedon varasto. Yrityksen tieto ja osaaminen voi kääntyä myös yritystä vastaan ja tästä syystä täytyy aina muistaa, että yritysten tulee pysyä mukana muutoksessa ja osata ajatella sen oman osaamisen ja tiedon ulkopuolellekin, koska joskus se saattaa yllättää miten yritysmaailma muuttuu ja ennen hyväksi todetut toimintamallit ja prosessit eivät välttämättä olekaan enää ne parhaimmat vaihtoehdot yrityksen kannalta. Hiljainen tieto ja yleisesti ymmärretyt arvot ja kokemukset helpottavat päätöksen tekoa, riskien hallintaa ja nopeaa toimintaa tilanteen sitä vaatiessa, mutta juuri tästä syystä organisaation johdon tulee olla tietoinen muuttuvasta yritysmaailmasta, jotta sitä osaamista on mahdollista myös tulevaisuudessa hyödyntää yrityksen ja asiakkaiden hyväksi. (Hakanen, 2004.)

Johtamisella ja yrittämisellä on tarkoituksena saada aikaan hyviä tuloksia organisaatiossa. Toimiva ja hyvä johtaminen kulkee tiukassa käsikädessä yrityksen menestyksen kanssa. Jokainen toimivan yrityksen tai organisaation edellytyksenä on hyvä johto, kuitenkin suomalaisissa pienissä yrityksissä on varsin yleistä että, yrityksen omistaja, johtaja tai esihenkilö on työtä tekevä samoin kuin kaikki muutkin organisaatiossa olevat tekijät. (Kamensky, 2015, s. 91, 109) Juuri tästä syystä onkin tärkeää, myös pienten yritysten johdon, olla tietoisia omista vahvuuksista sekä kehityskohteista, jotta niihin pystytään arjessa vaikuttamaan. Hyvä johtaja ymmärtää vuorovaikutuksen ja myös sen hiljaisen tiedon olemassaolon ja siirtämisen tärkeyden.

Yrityksen osaamista voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Osaamista voidaan mitata ja tarkastella esimerkiksi liiketoiminnan, tekijöiden kehittymisen sekä organisaation näkökulmasta. Koska yrityksessä kaikki menestyminen perustuu kokonaisuuteen ja joukkuepeliin, tällöin kokonaiskuva on tärkein yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin kannalta. Osaamista pitää olla riittävästi jokaisesta näkökulmasta, jotta voidaan sanoa, että yrityksen tekijät ovat ammattilaisia. Osaaminen ei myöskään ole paikallapysyvä, staattinen käsite vaan menestyksen ja osaamisen tason ratkaisee myös oppimisen kehitysvauhti. Kuten edelle on mainittu, tieto ja osaaminen siirtyy hiljaiseksi tiedoksi pitkän kokemuksen kautta, siksi on erittäin tärkeää, että organisaatiossa on eri ikäisiä henkilöitä, jotta kokemuksen kautta kerätty hiljainen tieto saadaan siirrettyä myös uudemmille tekijöille ja käännettyä siitä yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. (Kamensky, 2015, s. 159–160)

Yksilöosaaminen on myös asia, jota pitää muistaa arvostaa yritysmaailmassa. Varsinkin pk-yrityksen kannalta on kriittistä, että yrityksessä on osaavia henkilöitä, jotka taitavat myös asiat, jotka vaativat erityisasiantuntemusta. Kokemuksen kautta syntynyt erityisasiantuntemus eli hiljainen tieto on suuri kilpailuetu varsinkin pienille yrityksille, jossa yksilön asiantuntemuksesta on iso hyöty koko yritykselle, mikäli se osataan kanavoida oikein yrityksen hyväksi. Yrittäjän ja johtoasemissa olevien henkilöiden on erittäin tärkeä tunnistaa ja ymmärtää myös yksilöosaamisen tärkeys ja sen jakaminen yrityksessä. Yrityksen

oikeanlainen johtaminen, sisäinen osaaminen ja asiakaskokemus kulkevat täysin käsikädessä ja vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001, s. 103–105)

Yrittäjyydessä on tärkeää seurata yrityksen taloudellista lukuja ja hyvinvointia, mutta ne eivät yksin luo hyvin menestyvää tai taloudellisesti kannattavaa yritystä, vaan yrittäjyys voi olla myös inhimillisiin asioihin ja voimavaroihin perustuvaa yritystoimintaa. Tällöin ajatellaan, että yritystoiminta on paljon muutakin, kun lukuja ja taulukoita, koska yrittäjän haaveet, kokemukset ja toiveet vaikuttavat kaikkiin yrittäjän tekemiin päätöksiin. Yrittäjyyteen ja sen kehitykseen kuuluu vahvasti oman toiminnan sekä ympäristön ja siihen vaikuttavien asioiden analysointi. Yrittäjyydessä on erittäin tärkeää, että yrittäjä itse löytää sen millainen yrittäjä hän haluaa olla, millaisia arvoja ja millaista liiketoimintaa hän haluaa pyörittää. (Pietiläinen, 2005, s. 46)

Voidaan siis sanoa, että yrittäjän ajatukset, kokemukset, toiveet ja haaveet vaikuttavat jopa kriittisesti yritystoiminnan strategiseen päätöksentekoon. Yrittäjän omat arvot ajavat päätöksiä. ”Arvot ovat sellaisia ihmisten uskomuksia ja käsityksiä, joita hän itse pitää totena. Arvoihin kuuluvat asiat, joista ihminen on kiinnostunut ja joihin hän on sitoutunut.” Alasta riippumatta voidaan ajatella, että tärkeitä arvoja, jotka vaikuttavat yritysmaailmassa ovat asiakaskokemus, ammattitaito ja sen siirtäminen sekä jokapäiväiset päätökset kohti eettisempää lopputulosta. (Pietiläinen, 2005, s. 105–106)

## 6 LAATUKÄSIKIRJA

Käsikirja on erillinen teos, joka käsittelee aiheeseen liittyvät keskeisimmät käytännön asiat (Kotimaisten kielten keskus, 2024). Käsikirja ei ole sidonnainen aiheeseen tai sisältöön vaan käsikirjan voi muodostaa lähes mistä aiheesta tahansa. Laatu taas tarkoittaa tietyn aiheen tai tarkastelun alla olevan kohteen ominaisuuksien täyttämät odotukset ja tarpeet. Laatu on siis hyödykkeen tai

palvelun kykyä vastata siihen kohdistuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. (Sanastokeskus, 2023.)

Laatu käsitteenä on hyvin moniulotteinen ja erilaisia laadun näkökulmia on paljon. Laadulla ei ole tyhjentävää määritelmää, vaan jokainen lähestyy käsitettä eri näkökannoista, yksi lähestyy laatua datan ja numeraalisuuden näkökulmasta ja toinen taas kokemuksen kautta. Laadusta voidaan ajatella sen olevan asiakkaan tunnistettujen tarpeiden vastaamista tai että laatu on taloudellista ja tehokasta toimintaa ja mahdollisesti myös laatu on ajattelutapa, jonka pyrkimyksenä on onnistua ja parantaa suoritusta sekä täyttää odotukset ja vaatimukset. Laadun eri näkökulmat määrittelevät sen, miten laatua kohdataan, silti jokainen tarvitsee henkilökohtaisia taitoja, laadun hyödyntämiseen liittyviä toimintamalleja. Voidaan siis ajatella, että laatu on suunnittelua ja suunnitelman toteuttamista, jokaisella kerralla vähän paremmin eli oman tekemisen analysointia ja parantamista. (Lehtipuu, 2023.)

Laatua voi tarkastella erilaisista näkökulmista. Kirjassa Laatuajattelu Paul Lillrank (s. 28) on luokitellut laadun tarkastelun neljään eri näkökulmaan, tuotanto, suunnittelu, systeemi ja asiakas. Jokainen näkökulma luo erilaista perspektiiviä asian tarkasteluun ja on kuin oma ilmiönsä. Jokaiseen näkökulmaan liittyy omat tavoitteet ja myös ongelmat, joiden takia laatua pitää pystyä mittaamaan ja kehittämään käyttämällä erilaisia menetelmiä.

Erilaisissa laatua tarkasteltavissa näkökulmissa tuotantokeskeisessä näkökulmassa virheettömyys on erittäin tärkeää, jopa keskeinen asia. Merkitystä ei ole sillä, mitä tuotetaan, mutta vastuu laadusta on silti aina tuotannosta vastaavalla henkilöllä, jolla on suuri vastuu valvoa tuotannon laadun ylläpitämistä. Tuotantokeskeisessä näkökulmassa ongelmana toimii virheiden aiheuttamat taloudelliset, tekniset ja sosiaaliset kustannukset, tavoitteena virheettömyys. (Lillrank, 1998, s. 29–30)

Suunnittelukeskeinen laadun tarkastelu nähdään tuotantokeskeisen näkökulman vastakohtana, ajatuksena että hyvä suunnitelma helpottaa tuotantoa toimimaan nopeasti ja virheettömästi. Tässä näkökulmassa tarkasteltavana

ilmiönä on tuotteen tai palvelun suorituskyvyn ja rakenteen suhde eli mitä tehdään suhteessa siihen, miten tehdään. Suunnittelukeskeisessä näkökulmassa ajatellaan, pakostakin, hyvin tuotekeskeisesti ja tuotteiden laatu on helppo ymmärtää käsin kokeiltavissa ja testattavissa tavaroissa. Ongelmaksi tässä nouseekin se, että miten paljon on mahdollista saada hyödykkeisiin suorituskykyä. (Lillrank, 1998, s. 31–33)

Systeemikeskeinen näkökulma tarkastelee ilmiötä, joka on tuotteella tai palvelulla aikaansaama asiakkaan tarpeen tyydytys suhteessa siihen vaikuttavan ympäristön tarpeisiin. Systeemi- eli ympäristökeskeisen laaduntarkastelun näkökulmasta tarkoituksena on ymmärtää ja havainnoida asiakkaan kokemuksen ja käsityksensä vaikutusta ympäristöön. Ongelmaksi muodostuu se, että asiakkaan asiakaskokemus ulottuu kauemmaksi, kun hänen näkemyksensä sekä kokemuksensa ja siten voi aiheuttaa ongelmia. Systeemilaadun tavoitteena on monista tekijöistä yhdistetty toimiva kokonaisuus eli yhteinen hyvä. (Lillrank, 1998, s. 37–38)

Laatua voidaan siis tarkastella, käsitellä ja mitata monesta erilaisesta näkökulmasta, näistä neljästä edellä mainitusta viimeinen on asiakaskeskeisyyden näkökulma. Asiakaskeskeisessä laadussa tarkastellaan ilmiötä, miten palvelu tai tuote erilaisine ominaisuuksineen soveltuu asiakkaan tarpeisiin. Tämän näkökulman keskeinen elementti on tuotteesta tai palvelusta maksaminen, mihin liittyy myös tähän näkökulmaan kuuluvat ongelmat. Asiakas valitsee käyttämänsä palvelun tai tuotteen perustuen hänen subjektiiviseen mielikuvaansa, ennakoasenteisiin sekä omien että ystävien kokemuksiin, josta muotoutuu asiakaskeskeisen laaduntarkastelun keskeinen olemus, sillä asiakkaan tarpeet ilmenevät odotuksina eikä välttämättä ollenkaan järkeen perustavaan ajatteluun. Asiakaskeskeinen näkökulma korostuu palvelualoilla, juuri tästä syystä, että ostopäätös tehdään perustuen mielikuviin, koska palveluahan ei ole asiakkaalle vielä näytettävissä tai olemassa sen ostopäätöksellä. (Lillrank, 1998, s. 34–35)

Laatua voidaan tarkastella myös asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Laadulla voidaan ymmärtää myös asiakkaiden tarpeiden täyttämistä

mahdollisimman kustannustehokkaalla ja yrityksen näkökulmasta kannattavimmalla tavalla. Kuitenkaan asiakastyytyväisyys ei ole absoluuttinen yrityksen laadun mittari, koska asiakas voi olla tyytyväinen ostoprosessiin, vaikka yrityksen toiminta ei olisi laadukasta. Laatuun liittyy myös vahvasti oman toiminnan ja suorituskyvyn parantaminen, minkä seuraaminen ja ymmärtäminen vaatii jo itsessään hyvää laadunsäätelyjärjestelmää yrityksessä. Hyvin toimiva laadunsäätelyjärjestelmä kertoo siitä, jo itsessään, että yritys toimii, tai ainakin pyrkii toimimaan laadukkaasti. (Lecklin, 2006, s. 18–19)

Laatuun kuuluu virheetön tekeminen ja että asiat tehdään jo heti aluksi oikein, mutta virheettömyyden lisäksi vielä tärkeämpää yrityksen laatutason analysoinnissa on oikeiden asioiden tekeminen. Yritys toiminnallaan edesauttaa mahdollisten ongelmien korjaamista ja niistä oppimista, perehtymällä oikeaan asiaan. Ajatellaan, että yrityksen toiminta on laadukasta, kun yrityksen toiminta pyörii mahdollisimman virheettömästi ja pitää sidosryhmät tyytyväisenä. (Lecklin, 2006, s. 18–19)

Laatukäsikirja on konkreettinen tuotos, jossa kuvataan yrityksen tai organisaation keskeisimpiä toimintoja ja toimintaperiaatteita. Käsikirja rakennetaan organisaation toimintaympäristön ympärille ja sen tarkoitus on helpottaa lukijaa ymmärtämään miten organisaatio, tai sen osa toimii. Tavoitteena on turvata yrityksen toiminnan korkea laatu sekä tarkoituksenmukaisuus. Laatukäsikirjalle luodaan selkeä viitekehys ja sisällysluettelo, joka sisältää usein muun muassa organisaation perustiedot, strategiset valinnat ja periaatteet, vastuut ja valtuudet, tärkeimmät toimintamallit ja esimerkiksi prosessikuvaus, tietoa organisaation tuotteista, asiakkaista ja palveluista, käytössä olevat mittarit ja tiedot sovellettavista laista sekä kumppaneiden hallintaan liittyviä toimintamalleja. Käsikirjan laatiminen on prosessi, jossa voi olla paljon erilaisia vaiheita. (Lindroos, 2022.)

Laatukäsikirjan sisällysluettelon voi, ja kannattaakin, luoda itse organisaation sekä tekijän tarpeiden ja tavoitteiden täyttämiseksi. Laatukäsikirjaan ei siis dokumentoida mitään, mikä ei ole aiheen, prosessin, tekijän tai organisaation kannalta ajankohtaista ja merkittävää. Tässä opinnäytetyössä valittiin

suhteellisen suppean laatukäsikirjan sisällysluettelon, koska en nähnyt hyötyä dokumentoida enempää asiaa, kun prosessiin kuuluu, koska se ei todennäköisesti tuo lisäarvoa laatukäsikirjalle toimeksiantajayrityksen näkökulmasta. Valitsin juuri nämä tietyt asiat laatukäsikirjan sisällysluetteloon, koska ne ovat eniten ajankohtaisia asioita laatukäsikirjan prosessikuvauksen sekä opinnäytetyön näkökulman kannalta.

## 6.1 Perustiedot ja tavoitteet

Tavoitteena on luoda laatukäsikirja tilitoimiston asiakkaan ensimmäisestä vuodesta. Käsikirja on tilitoimiston sisäiseen käyttöön, jota henkilökunta voi hyödyntää työssään. Laatukäsikirja on tarkoitus helpottaa yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja työtä. Käsikirjaa on myös tarkoitus soveltaa erilaisiin tilanteisiin, eikä käsikirja ole valmis tämän työn valmistuessa, vaan sitä muutetaan ja hyödynnetään vastaisuudessakin tilitoimiston toimesta.

Laatukäsikirja kertoo uuden asiakkaan ensimmäisen vuoden prosessikuvauksen, jossa nostetaan esille pääpiirteet ja muita tärkeitä asioita muistilistan tapaan. Työn ja käsikirjan tavoitteena on selkeyttää uuden asiakkaan kanssa tapahtuvaa prosessia tilitoimistossa. Opinnäytetyö on tehty palvelumuotoilun näkökulmasta ja tavoitteena on parantaa tilitoimiston tarjoamaa palveluntarjontaa asiakkaalle.

## 6.2 Tilitoimiston arvot ja toimintapolitiikka

Yrity maailman digitalisoinnin takia iso osa palveluista on siirtynyt verkkoon tai jopa kokonaan poistunut. Asiakaspalvelu ei enää nykypäivänä ole samaa kuin ennen, vielä kymmenen vuotta sitten kun asiakas tarvitsi palvelua julkiselta tai yksityiseltä organisaatiolta, palvelu oli asiantuntevaa ja sujuvaa, oli kyseessä sitten pankki, vakuutusyhtiö tai verotoimisto. Nykyään tuntuu, ettei palvelua saa enää samalla tavalla, jonot ovat pitkät ja palvelu on lähes poikkeuksetta verkossa tai puhelimesta. (Teelmäki, 2024.) Tavoitteena ei ole luoda

mielikuvaa siitä, että ennen kaikki oli paremmin vaan, yrityksen arvoihin kuuluu nykyaikaisen teknologian ja tiedon yhdistäminen vanhaan kunnon henkilökohtaiseen palveluun, jossa asiakkaan tarpeet otetaan huomioon henkilökohtaisella tasolla.

Tilitoimisto haluaa rakentaa pitkiä ja toimivia asiakassuhteita ja kuten edellä on mainittu, asiakaskokemus on erittäin keskeisessä asemassa asiakassuhteen hyvinvoinnissa ylläpidossa. Yrityksen toimintapolitiikasta kertoo tilitoimiston nettisivuilla lupaus, jossa tilitoimisto lupaa asiakkaalle, että hän voi jättää rutiiniasiat toimistolle ja keskittyä ydinosaamiseensa. Lupauksen päätarkoituksena on luoda luottamusta asiakkaaseen, että hän voi olla varma siitä, että tilitoimistossa on osaava henkilökunta, joka on kiinnostunut asiakkaan eduista. (Teelmäki, 2024.)

Tilitoimisto on pieni, eikä henkilökuntaa ole paljon, mutta silti osaamista löytyy monelta osa-alueelta. Asiakkaan ei tarvitse poukkoilla eri toimistoissa tai eri henkilöillä vaan suureen osaan taloushallintoon, yhtiöoikeudellisiin, verotukseen ja niihin liittyviin erikoistapauksiin tilitoimisto pystyy asiakasta palvelemaan. Asiakas voi luottaa siihen, että tilitoimistossa hoidetaan hänen yrityksensä asiat lakien ja säännösten mukaan oikein sekä asiakkaan edun mukaisesti. (Teelmäki, 2024.)

Tilitoimiston omistaja ja toimitusjohtaja Birgit Teelmäki toteaa yrityksen arvoja miettiessä, että ”Tilitoimiston arvoihin kuuluu vastuullisuus, luotettavuus, rehellisyys ja yhteisöllisyys, haluamme luoda asiakkaille kokemuksen, jossa hän kokee olevansa tärkeä ja aina tervetullut toimistoomme”. Tilitoimiston henkilökunta haluaa nähdä tilitoimiston ystävällisenä, jossa asiakas voi hyvin, jonka tulevaisuuden tavoitteena on täyden palvelun tilitoimisto.

## 7 LAATUKÄSIKIRJAN OSA-ALUEET

Käsite prosessi voidaan määritellä olevan tapahtumasarja tai sarja toisiinsa liittyvistä keskenään vuorovaikutuksessa olevista toiminnoista, jossa jokin asia muuttuu, kehittyy tai muuttuu tuotoksi (Termipankki, 2018). Usein prosessi alkaa ja päättyy asiakkaaseen ja heidän tarpeiden tyydyttämiseen, eli prosessit ovat hyvin usein asiakaslähtöisiä kokonaisuuksia, jossa tavoitteena on parantaa jotain organisaation toiminnan osa-aluetta tuottavammaksi, taloudellisesti tai asiakaskokemuksen näkökulmasta. Ei ole yksiselitteistä vastausta siihen, millainen on hyvä prosessi, mutta voidaan sanoa, että hyvä prosessi toimii liiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti sekä luo arvoa asiakkaalle. Prosessi toimii täyttämällä odotukset halutussa laatuluokassa sekä toimii kustannustehokkaasti koko prosessin ajan. (Logistiikan Maailma, 2024.)

Laatukäsikirjan prosessi on tilitoimiston uuden asiakkaan ensimmäinen tilikausi, sen eteneminen ja päättäminen. Prosessissa kuvattu henkilö on tilitoimistolle uusi asiakas ja myös uusi yrittäjänä. Hänellä on liikeidea ja hän haluaa perustaa yrityksen, ei ole mitään kokemusta yrittämisestä tai tietotaitoa aiheesta. Tilitoimistolla on suuri vastuu kertoa asiat selkeästi ja ymmärrettävästi sekä yritysmaailmasta että yrittämisestä ja myös hänen liiketoimintaansa liittyvistä asioista. Uusi yrittäjä tarvitsee paljon tukea ensimmäisenä vuotena, tästä syystä vuoden aikana pidetään paljon eri neuvotteluja eri aiheista. Uuden yrittäjän täytyy tietää yrittämiseen liittyvät perusasiat, kuten esimerkiksi eri yhtiömuodot ja niiden erot, kirjanpidon lakisääteisyys, yritystoiminnan kannattavuuden laskelmat ja kulurakenne.

### 7.1 Asiakassuhteen alku

Prosessi alkaa aina siitä, kun asiakas ottaa ensimmäistä kertaa tilitoimistoon yhteyttä. Usein tilitoimiston asiakkaaksi tulevat ovat toisen asiakkaan suosittelemia tai vaihtavat tilitoimistoa esimerkiksi kielimuurin takia. Tilitoimistoon voi aina tulla ja puhelimeen vastataan, usein asiakas kuitenkin soittaa ensin ja

puhelimessa sovitaan ensimmäisestä tapaamisesta asiakkaan kanssa. (Teelmäki, 2024.)

Alkuneuvottelu käydään aina ja siinä tulee ilmi muun muassa asiakkaan yrityksen sen hetkinen tilanne. Asiakkaan tilanteen mukaan vaihtoehtoja on pääsääntöisesti kolme. Asiakkaalla ei ole vielä yritystä perustettuna asiakkaalla on yritys perustettu mutta se ei ole vielä toiminnassa tai asiakas haluaa vaihtaa tilitoimistoa jo toiminnassa olevan yrityksen kanssa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiaa uuden asiakkaan, jolla ei ole vielä yritystä perustettu, kannalta, koska tämä on hyvin yleistä tilitoimiston toimitusjohtajan Birgit Teelmäen mukaan. Tähän opinnäytetyöhön on otettu tämä näkökulma, koska täysin uusi asiakas tarvitsee suurimman tuen ja avun tilitoimiston puolelta, kun esimerkiksi jo vuosia yrittäjänä toiminut asiakas.

Suurin hyöty tästä työstä tilitoimistolle on, kun valitaan sellaiset lähtökohdat, jotka eniten vaativat tarkastelua. Teelmäen mukaan, uuden yrittäjän paras ystävänä on kokenut ja asiansa osaava kirjanpitäjä, joka osaa ohjeistaa ja neuvoa yrittäjyyteen liittyvissä, osittain haastavissakin asioissa. ”Yksi jos toinenkin yrittäjäksi aikova on saanut kuulla kehotuksen: hanki heti hyvä kirjanpitäjä”, toteaa Suomen yrittäjät, yrityksen perustaminen, sivuillaan.

Alkuneuvotteluissa käydään läpi asiakkaan yritysidea, liiketoimintasuunnitelma, tavoitteet ja toiveet, joiden perusteella asiakkaalle tarjotaan eri yhtiömuotovaihtoehtoja ja suositellaan hänen yritystoiminnalleen paras vaihtoehto. Yhtiömuodon valinta on hyvin tärkeä yrityksen toiminnan ja esimerkiksi verotukseen liittyvissä asioissa. Tässä työssä tarkastellaan asiaa osakeyhtiön näkökulmasta, koska osakeyhtiö on suomessa yleisin yritysmuoto (Osuuspankki, n.d.). Myös tässä tilitoimistossa yleisin ja suosituin yhtiömuoto asiakkailla on osakeyhtiö, mitä myös tilitoimisto usein ensisijaisesti suosittelee asiakkailleen, ellei yrityksen toimintaan liittyvät asiat muuta edellytä. (Teelmäki, 2024.) Osakeyhtiölain (624/2006, 1 luku 5 §.) mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa osakkeenomistajille voittoa, ellei ole yhtiöjärjestyksessä toisin sovittu, yritystoiminnan tulee olla osakeyhtiölain mukaista.

## 7.2 Lähtötilanteen kartoitus

Tilitoimisto käy neuvottelun asiakkaan kanssa, alkukeskustelun ja osakeyhtiön perustamisen jälkeen, jossa käydään läpi vielä muita yhtiömuotoon liittyviä asioita. Näitä ovat muun muassa oikeushenkilöllisyys, nimenkirjoitusoikeus, varojen käyttö ja vastuuhenkilöiden päätöksen teko (Osakeyhtiölaki 624/2006 luku 1 & 6 § 2, 6, 3, 25). Samalla keskustellaan asiakkaan uuden yrityksen kirjanpidosta, sen aloittamisesta, tilitoimiston käyttämistä taloushallinto-ohjelmista sekä allekirjoitetaan tilitoimiston toimeksiantajasopimus. (Teelmäki, 2024.)

Tilitoimisto tekee muutaman eri yrityksen, jotka myyvät taloushallinto-ohjelman palveluita ja näistä tarjotaan asiakkaan yritystoiminnan ja tarpeiden mukaan paras vaihtoehto hänelle. Osakeyhtiö on kirjanpitovelvollinen ja heillä on velvollisuus toteuttaa kahdenkertainen kirjanpito liiketoiminnastaan (Kirjanpitolaki 1336/1997, 1 luku § 1, 2). Yrittäjää aina suositellaan ulkoistamaan kirjanpito taloushallinnon ammattilaiselle, mutta lopulta yrittäjä on itse vastuussa yrityksensä kirjanpidon tekemisestä ja oikeellisuudesta. Näin ollen on myös erittäin tärkeää informoida asiakasta hänen velvollisuuksistaan ja vastuistaan yrittäjänä, jotta hän pysyy perillä yrityksensä tilanteesta ja osaa esimerkiksi toimittaa oikeat ja riittävät materiaalit ajallaan, jotta kirjanpitäjä voi hoitaa työnsä. (Teelmäki, 2024.)

Kun perusasiat on käsitelty asiakkaan kanssa, käydään läpi asiakkaan toiveet ja tavoitteet yrityksen liiketoiminnan suhteen. Onko asiakas pääasiallisesti ja täyspäiväisesti yrityksessä töissä vai onko kyseessä sivutoiminen tulonlähde asiakkaalle. Tämä on tärkeä asia ja se vaikuttaa siihen, miten osakeyhtiön toiminta alkaa ja jatkuu tulevaisuudessa. (Teelmäki, 2024.) Tässä opinnäytetyössä ja prosessissa kuvataan tilanne, jossa asiakkaan yritys on hänelle päätoiminen tulonlähde, koska tilitoimiston asiakkailla yleisintä on, että asiakas on täyspäiväisesti yrityksessään töissä.

Tämän jälkeen keskustellaan asiakkaan liikeideasta ja mahdollisesta rahoituksesta. Teelmäen (2024) mukaan, asiakkaan liiketoimintasuunnitelma on tässä

vaiheessa jo tilitoimistossa tiedossa ja se on edelleen erittäin keskeisessä asemassa myös yrityksen rahoituksen suhteen, esimerkiksi mahdollisen starttirahan hakemisen tai muun rahoituksen takia. Myös Suomen yrittäjät puoltavat Teelmäen (2024) näkemystä liiketoimintasuunnitelmasta. Tässä prosessissa otetaan yrityksen tulorahoituksen näkökulma, koska usein tilitoimiston asiakkailla on tilanne, että asiakkaan liiketoiminta on alkuun niin pientä, että oma sijoitus yhtiöön ja tulorahoitus riittävät. Mikäli asiakas tarvitsee esimerkiksi investointia varten rahoituksen, hyvin yleistä on käyttää osa-maksurahoitusta, jolloin vakuutena toimii kyseinen laite (Osuuspankki, n.d.).

Birgit Teelmäki (2024) painottaa, että tilitoimiston tavoitteena on hyvinvoivat asiakkaat, joiden talous on kunnossa, siksi usein asiakkaiden kanssa nostetaan puheeksi heidän yrityksensä kulurakenne ja mitä mahdollisia muutoksia tulisi tehdä, jotta yrityksen liiketoiminta olisi kannattavaa. Tässä vaiheessa prosessia ensimmäinen tilikausi on puolessa välissä ja seuraavana vaiheena on asiakkaan välitilinpäätös. Ennen välitilinpäätöstä käydään asiakkaan kanssa keskustelu, jonka aikana analysoidaan kulunutta tilikautta ja nostetaan kehityskohteita, joita ovat muun muassa myynnin lisääminen ja kulujen karsiminen.

### 7.3 Peruskirjanpito

Rutiinikirjanpito tilitoimistossa tarkoittaa kuukausittaisen peruskirjanpidon tekemistä, arvonlisäveroilmoitusten laatimisen ja lähettämisen, mahdollisen palkanlaskennan ja siihen liittyvät ilmoitukset sekä kuukausittainen yhteydenpito asiakkaaseen, asiakas toimittaa materiaaleja ja tilitoimiston kirjanpitäjä kertoo mahdollisista muutoksista. Mikäli asiakkaan yrityksen liiketoiminta on arvonlisäverollista toimintaa eikä kuulu arvonlisäverohuojennuksen piiriin, tulee asiakkaan suorittaa arvonlisäveroista ilmoitus ja maksaminen riippuen yrityksen verokaudesta (Teelmäki, 2024, Arvonlisäverolaki, 1501/1993, 2 luku 2, 3 §, Verohallinto, 2024.)

Rutiinikirjanpitoon kuuluu, toimeksiantosopimukseen nojaten, että tilitoimisto tekee, toimittaa ja mahdollisesti myös maksaa arvonlisäveroilmoituksen ja muut mahdolliset vaadittavat ilmoitukset asiakkaan puolesta. Tilitoimistolle tulee kuukausittain yhteydenottoja asiakkailta myös muissa, kuin peruskirjanpidoissa asioissa. Näitä asioita ovat muun muassa pankkien vaatimat selvitykset esimerkiksi lisärahoitusta hakiessa uutta investointia varten. Myös pankin vaihto vaatii toimenpiteitä, joihin tilitoimisto osallistuu tai mahdollisesti hoitaa asiakkaan puolesta. Asiakas voi myös tarvita kustannuslaskentaan liittyviä palveluita tilitoimistolta hänen asiakassuhteidensa tarjousasioissa. (Teelmäki, 2024.)

Rutiinitoimenpiteiksi tilitoimisto luokittelee myös muita muutoksia missä asiakas tarvitsee ohjausta, näitä ovat esimerkiksi yrityksen omaisuuden ostaminen tai myyminen. Tilitoimiston asiakkaiden yritysten normaaliin toimintaan kuuluu, joskus, suuretkin muutokset tilikauden aikana ja niitä pidetään normaaleina arkeen kuuluvina asioina, siksi ne ovat osana rutiinikirjanpidon osaamista. ”Peruskirjanpidon tekeminen on paljon muutakin kuin tulojen ja menojen kirjaamista, siihen sisältyy paljon asiakkaan kanssa kommunikointia” (Teelmäki, 2024.)

#### 7.4 Tilinpäätökset ja tilintarkastus

Alun neuvotteluista noin kolmen kuukauden kuluttua tehdään välitilinpäätös, josta näkee koko alkutilikauden tilanteen ja miten mahdolliset muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen toimintaan. Raporteista näkee myös sen, että onko yritys päässyt tavoitteeseen, joka asetettiin edellisessä neuvottelussa. Välitilinpäätöksen perusteella tehdään suunnitelma asiakkaan lopputilikaudeksi. (Teelmäki 2024.)

Välitilinpäätösraportit ovat hyvin tärkeät varsinkin uuden yrittäjän ensimmäisen vuoden aikana, sillä niistä paljastuu todellinen taloudellinen tilanne, niistä näkee myös, miten asiakkaan taloudellinen tilanne on kehittynyt ja mihin

suuntaan. Joskus tilitoimiston asiakkaalle tulee tilanne, jossa joutuu ensimmäisen vuoden jälkeen miettimään kulurakennetta uusiksi paljonkin, koska yritystoiminta ei lähtenytkään pyörimään niin hyvin kun alun perin oli tarkoitus eikä yrityksen kate ole ollut mitä odotettiin. Myös mahdolliset kansainväliset taloudelliset muutokset, kuten sota tai pandemiat ovat vaikuttaneet asiakkaiden yritysten taloudelliseen tilanteeseen negatiivisesti. Joskus myös ensimmäisen vuoden tulos saattaa yllättää positiivisesti, joka edellyttää toimenpiteitä, jotka vaikuttavat muun muassa verotukseen. (Teelmäki, 2024.)

Prosessi jatkuu kohti virallista tilinpäätöstä, osakeyhtiö on kirjanpitovelvollinen ja näin ollen myös velvollinen toteuttamaan tilinpäätös tilikausiltaan. Kirjanpitolaki (1336/1997, 3 luku 1 §) määrittelee mitä laadittavaan tilinpäätökseen tulee sisällyttää. Tilinpäätös on virallinen asiakirja, johon sisältyy tilikauden tase ja tuloslaskelma, mahdollinen rahoituslaskelma sekä liitetiedot. Myös tilinpäätöksen sisäiset raportit kuten tase-erittelyt ja liitetietojen erittelyt. (Leppiniemi & Leppiniemi, 2009, s. 21) Toimeksiantajatilitoimiston asiakkaat ovat pääsääntöisesti mikro- tai pienyrityksiä, joita koskevat huojennetut tilinpäätöksen raportointivelvollisuudet, jotka vaikuttavat muun muassa yrityksen tilinpäätöksen laatimisperiaatteisiin sekä liitetietojen laajuuteen (Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista, 1753/2015, 1, 3 luvut 1, 1 §).

Tilitoimiston edustaja käy keskustelun asiakkaan kanssa yrityksen verosuunnittelusta, jossa käydään läpi muun muassa yrityksen tulos verotuksen näkökulmasta, eli minkälaista tulosta asiakas haluaa yrityksenä näyttävän ja siihen liitännäinen tuloveron määrä. Tähän vaikuttaa myös asiakkaan toiveet osingon jakamisen suhteen. Tilinpäätöksessä ajatellaan kolmesta näkökulmasta, osakkeen omistajan näkökulmasta, verosuunnittelun sekä kirjanpitolain näkökulmasta. Asiakas on tässä tilanteessa osakeyhtiö, joten myös osakeyhtiölaki on merkittävä tekijä tilinpäätöstä suunnitellessa, koska osakeyhtiön varojen jako perustuu tilinpäätökseen ja sen näyttämään tulokseen (Osakeyhtiölaki, 624/2006, 13 luku 3 §). Tilinpäätössuunnittelussa tärkeää on ajatella myös yrityksen tulevaisuuden kannalta. Yksi tarkasteltava näkökulma on rahoituksen näkökulma, koska esimerkiksi lisärahoituksen tarpeessa tulee yrityksen

näyttää riittävän paljon liikevoittoa ja tilinpäätösraporttien tulee näyttää riittävän hyvää ja kannattavaa liiketoimintaa. (Teelmäki, 2024.)

Tilitarkastuslaki (1141/2015, luku 2 § 2) määrittelee yrityksen tilintarkastusvelvollisuuden ja mikäli yritys täyttää tilintarkastuksen kriteerit tilinpäätöksen materiaalit toimitetaan, sen allekirjoittamisen jälkeen, välittömästi tilintarkastajalle. Tilitoimiston asiakkaista silti vain noin puolet ovat tilintarkastusvelvollisuuden piirissä, sillä suurin osa asiakkaista ovat mikroyrityksiä. Niiden kohdalla, joille tilintarkastus on ajankohtainen, on tärkeä muistaa, että hyvä tilintarkastaja on erittäin tärkeä asiakkaan yrityksen sekä tilitoimiston kannalta. Osakeyhtiössä tilintarkastajan sekä myös mahdollisen varatarkastajan valitsee yhtiökokous ja vaikka yksityisellä osakeyhtiöllä ei ole pakollista valita KHT-tilintarkastajaa, usein silti tätä suositellaan tilitoimiston puolelta tarkastajan pätevyyden vuoksi. (Osakeyhtiölaki, 624/2006, 7 luku 2, 3, 6 §, Teelmäki, 2024.)

## 7.5 Yhtiön varojen jako

Tilikauden päättymisen jälkeen on yhtiöllä aikaa puoli vuotta pitää varsinainen yhtiökokous, jossa vahvistetaan edellisen tilikauden tilinpäätös ja tehdään päätös osingon jaosta (Osakeyhtiölaki 624/2006, 5 luku 3 §). Konkreettinen yhtiön varojen jako suoritetaan vasta varsinaisen yhtiökokouksen jälkeen, koska varojen jako perustuu yhtiökokouksen päätökseen (Osakeyhtiölaki, 624/2006, 13 luku 3 §). Osakeyhtiölaki (624/2006, 13 luku 1 §) määrittelee osakeyhtiön varojenjakotavat ja muu varojen jako nähdään laittomaksi varojen jaoksi.

Tilitoimistolta tulee usein ehdotus asiakkaan yrityksen varojen jaosta, tilinpäätöksen esittämään tulokseen nojaten. Tilitoimiston ehdotus perustuu yrityksen nettovarallisuuteen ja sen perusteella laskettavaan taloudellisesti järkevään osingon enimmäismäärään. Yrityksen hallituksella on yleistöimivalta, jonka perusteella he päättävät muun muassa kirjanpidon järjestämisestä, kuitenkin hallituksen päätäntävalta ei riitä lopulliseen päätökseen yhtiön varojen jaosta, joten hallitus nostaa ehdotuksen puheeksi yhtiökokouksessa, jossa lopullinen päätös tehdään (Osakeyhtiölaki, 624/2006, 6, 13 luku 2, 6 §). Hallituksella on

kuitenkin vaikutusvaltaa varojen jaossa, sillä yhtiökokous ei voi ylittää hallituksen ehdotusta osingon jaosta. Usein kuitenkin pien- ja mikroyrityksessä yleensä on tilanne, jossa sama henkilö on osakkeenomistajana sekä hallituksessa, joka yksinkertaistaa päätöksentekoa esimerkiksi yhtiön osingonjakotilanteessa. (Teelmäki, 2024.)

Yhtiön varojen jako vaiheessa on jo seuraavaa tilikautta kulunut sen verran, että prosessi alkaa alusta. Keskustellaan asiakkaan kanssa tavoitteista, mahdollisista muutoksista ja suunnitellaan tulevaa tilinpäätöstä, annetaan ehdotuksia verosuunnitteluun ja yrityksen toimintaan. Asiakkaan yrityksen tuloksen seuraaminen ja hyvän liiketoiminnan ylläpitäminen on jokavuotinen prosessi, joka alkaa aina alusta edellisen tilikauden loputtua. Voidaan siis ajatella, että prosessikuvaus on pyörivä ympyrä, joka kiertää samaa kehää jokainen tilikausi. (Teelmäki, 2024.)

## 8 LAATUKÄSIKIRJAN JÄLKEEN

Tilitoimiston on tarkoitus jatkossa hyödyntää opinnäytetyön aikana aloitettua laatukäsikirjan runkoa ihan tilitoimiston jokapäiväisissä rutiineissa. Laatukäsikirjalle laadittua runkoa täydennetään vielä pitkään opinnäytetyön valmistuttua omana erillisenä prosessina tilitoimistossa. Tavoitteena on saada laatukäsikirjasta tulevaisuudessa helppo käyttöinen apuväline, joka kattaa keskeisimmät ja tärkeimmät asiat asiakaskohtaamiseen liittyen. Laatukäsikirjasta muodostuu yksinkertainen listaus tärkeistä asioista, joka on jokaisen tilitoimiston työntekijän luettavissa sekä ymmärrettävissä. Tavoitteena on siis myös hyödyntää laatukäsikirjaa tilitoimiston nykyisten ja uusien työntekijöiden sekä työharjoittelussa olevien koulutusmateriaalina.

Laatukäsikirja ei koskaan ole täydellinen tai kaiken kattava, mutta tavoitteena on saada siitä mahdollisimman valmis tulevan viiden vuoden aikana, toki tämänkin aikataulun jälkeen tullaan todennäköisesti laatukäsikirjaan lisäämään

ja muuttamaan asioita, riippuen esimerkiksi lainsäädännöstä sekä muista mahdollisista tulevista muutoksista kirjanpitotyössä. Laatukäsikirjaa pidetään päivittävässä muodossa, jotta siihen on mahdollista täydentää pidemmänkin ajan jälkeen sillä maailma sekä liike-elämä muuttuu koko ajan ja tilitoimistojen, ohjeiden ja koulutusmateriaalien tulee muuttua niiden mukana.

Laatukäsikirjan täydentämisestä ja käytöstä vastaan minä, opinnäytetyön sekä laatukäsikirjan tekijänä, otan vastuun sen käyttämisestä tilitoimiston sisällä tulevaisuudessakin. Laatukäsikirja tulee myös muiden käsiteltäväksi ja täytettäväksi, koska sen pääasiallinen tavoite on helpottaa töiden jakaantumista tilitoimiston henkilökunnan välillä. Laatukäsikirjan saavutettavuus on hyvä, koska kyseessä on tilitoimiston itse tuottama materiaali, joka on tilitoimiston itse käytettävissä, eikä kyseessä ole ulkopuolinen koulutusmateriaali, jota täytyy soveltaa. Laatukäsikirja helpottaa tilitoimistoa ylläpitämään omia toimintatapoja ja periaatteita sekä ylläpitää työlaadun tasaisuutta ja yhteneväisyyttä.

### 8.1 Hiljaisen tiedon soveltaminen

Hiljainen tieto, kuten jo monesti on aikaisemmin mainittu, kertyy pitkän kokemuksen ja tekemisen kautta, sitä on vaikea varastoida ja siirtää. Laatukäsikirjan tarkoituksena on helpottaa tilitoimiston henkilökunnan hiljaisen tiedon muuttamista näkyväksi käsikirjan muodossa, jotta sitä pystyvät myös muut soveltamaan ja sitä kautta omaa osaamista lisäämään. Hiljaista tietoa on hyvin paljon tilitoimistotalalla ja sen näkyväksi tekeminen on haastavaa, myös tästä syystä laatukäsikirjaa pidetään päivitettävässä muodossa, jotta sinne pystytään lisäämään jo kokemusta kerryttäneen tekijän tietoa ja sitä kautta saadaan muut työntekijät oppimaan lisää.

Hiljaisen tiedon keräämisen keskiössä pidetään laatukäsikirjaa, joka on jokaisen tilitoimiston työntekijän avattavissa, sillä tavoitteena on kirjailia pieniä ja suurempiakin asioita laatukäsikirjaan, jotka ovat nimenomaan sitä hiljaista tietoa ja sitä kautta saadaan se osaaminen näkyväksi. Laatukäsikirja on siis hiljaisen tiedon ”muistilappu”, johon kerätään asioita, jotka vaikuttavat joillekin

arkisilta ja itsestäänselvyyksiltä, mutta loppu peleissä ovatkin juuri sitä hiljaista tietoa.

## 8.2 Tilitoimiston jatkosta

Tilitoimiston omistaja ja toimitusjohtaja Birgit Teelmäki on pitkän linjan tilitoimistoyrittäjä. Hänen johdollaan olisi minun tarkoitukseni jatkaa liiketoimintaa hänen porrastetusti eläköityessään tulevan kuuden vuoden aikana. Tilitoimiston toimintaa sekä räätälöityä asiakaspalvelua on tarkoitus ylläpitää ja kehittää tulevaisuudessakin. Tavoitteena on ylläpitää ja edistää käsitystä modernista digitaalisen taloushallinnon sekä vanhanaikaisen asiakaspalvelun yhdistettynä yhteen yritykseen. Tavoitteena on säilyä pienenä tilitoimistona, vaikka edellytykset olisivatkin mahdollisesti liiketoiminnan kasvuun, se ei tule olemaan tulevaisuudessakaan prioriteettina. Usein nopea kasvu ja muutos yrityksessä aiheuttaa palveluntason sekä asiakkaalle luotavan arvon laskun ja sen kustannuksella emme ole kiinnostuneita liiketoimintaamme laajentamaan.

Haluamme pitää tilitoimiston pienenä, jolla on monenlaista osaamista eri osa-alueilla. Näemme tilitoimiston yhtenä tärkeänä kilpailuedellytyksenä sen, että asiakas saa tarvitsemansa palvelun yhdeltä henkilöltä järkevässä aikataulussa. Tilitoimistoalalla, jossa on paljon suuria kilpailijoita, tärkeä kilpailuetu on nopea ja asiantunteva palvelu. Tavoitteena on, että jokainen tilitoimiston työntekijä on erikoistunut johonkin osa-alueeseen sekä myös osaaminen riittää peruskirjanpitytyöhön. Tilitoimistossa haluamme pitää eri-ikäisiä työntekijöitä hiljaisen tiedon sisäistämisen ja näkyväksi tuomisen sekä osaamisen takia, jotta kokeneemmat opettavat uusia tekijöitä ja sitä kautta saadaan hiljaisen tiedon varasto liikkeelle.

Tilitoimistoalalla on paljon suuria ketjuja ja isoja toimijoita, jotka laajentavat toimintaansa koko ajan lisää. Meillä ei kuitenkaan ole haaveita myöskään ole tavoitteena myydä tätä yhtiötä toiselle tilitoimistoyrittäjälle tai -ketjulle. Tavoitteena on ylläpitää pitkiä ja luotettavia asiakassuhteita niin pienten kun suurienkin asiakkaiden kanssa. Haluamme tilitoimistossa erilaisia sekä erikokoisia

asiakkaita, jotta tilitoimiston osaaminen säilyy mahdollisimman laajana. Asiakkaista suurista yrityksistä ja yhdistyksistä pieniin toiminimiin, ovat kaikki tärkeitä ja jokaista palvellaan saman arvoisesti. Tilitoimisto on myös tehnyt jo vuosia eri oppilaitosten kanssa yhteistyötä ja tämän olisi tarkoitus jatkua tulevaisuudessakin, koska arvostamme koulutusta ja haluamme olla mukana luomassa uusia alan ammattilaisia.

## 9 POHDINTA

Olin aluksi hyvinkin epävarma opinnäytetyöstä ja sen aiheesta ja koin tarvitsevani paljon ohjausta ja kannustusta. Hyvän ohjauksen ansiosta löysin itsevarmuutta työhön ja omaan tekemiseen. Opinnäytetyössä käsiteltävistä aiheista osa oli täysin tai osittain tuntemattomia käsitteitä minulle, joten tämä vaati minulta aluksi paljon paneutumista ja asian opiskelua. Näin jälkeempäin on hyvä todeta, että taustaan kunnolla perehtyminen lisäsi motivaatiota ja intoa työn tekemiseen, koska huomasin oppivani paljon lisää alan ja yrityksen kannalta tärkeitä asioista. Hyvä taustatyö helpotti opinnäytetyön rakenteen luomista ja selkeä runko helpotti materiaalien etsimistä ja soveltamista aiheeseen.

Opinnäytetyön aiheen sekä rajauksen kanssa oli aluksi hankaluuksia, mutta silti koin, että oli suhteellisen selkeä kuva siitä, mitä haluan opinnäytetyöhöni sisällyttää. Toimeksiantaja oli alusta asti selvä ja tilitoimiston kanssa kävin useat keskustelut aiheesta ja mitä siellä halutaan minun sisällyttävän työhön. Aihe ja näkökulma alkoivat aika nopeasti kuitenkin hyvän ohjauksen ansiosta muovautua ja jo itse työn kirjoittaminenkin alkoi nopeasti vuoden alussa. Rajaukset ja sisällytettävät asiat muuttuivat ja elivät aika pitkään opinnäytetyön kirjoittamisen aikana, mutta materiaalien etsiminen ja lopullisen tekstin muotoutuminen helpotti saamaan selkeää kuvaa opinnäytetyöstä ja aika pian tulikin työstä selkeä kokonaisuus.

Koin opinnäytetyön kirjoittamisen aloittamisen suhteellisen helppona, koska olin todella motivoitunut työn tekemiseen. Vaikeuksia aiheutti muun muassa näkökulman löytäminen ja rajaus. Rajauksessa ongelma oli ehkä siinä, kun oli paljon asioita, joita olisin halunnut työhön sisällyttää mutta täytyisi varmistua siitä, ettei työ paisuisi liian suureksi ja että siinä pysyisi johdonmukaisuus ja selkeys. Työ on edennyt koko kevään laatimassani aikataulussa ja olen ollut tyytyväinen työn laatuun. Tiettyjen osa-alueiden materiaalien löytämisessä on ollut pieniä haasteita, mutta olen silti tyytyväinen myös lähdeluettelon sisältöön ja laatuun.

Olen oppinut paljon uusia asioita ja eri näkökulmia opinnäytetyön materiaaleja tutkiessa ja työtä kirjoittaessa. Muun muassa palvelumuotoilun näkökulma on saanut minut ajattelemaan asiakaskokemusta ja palveluiden räätälöintiä aivan uudelta kannalta. Koulussa otin palvelumuotoilun opintojakson vapaaehtoisena opintoja opinnäytetyön kirjoittamisen yhteyteen ja opintojakson alussa opettaja kertoi, kuinka hänen koko ajatusmaailmansa muuttui sekä laajeni kun hän oli opiskellut palvelumuotoilua. Nyt voin sanoa, että pystyn samaistumaan tähän, koska palvelumuotoilun näkökulma on avannut todella paljon eri näkökantoja ja ajatuksia aiheeseen liittyen. Olen oppinut paljon asiakaskokemuksesta ja ymmärtänyt enemmän arvon tuottamisesta asiakkaalle ja sen tärkeydestä kannattavassa liiketoiminnassa.

Opinnäytetyön rakennetta ohjaajan kanssa läpikäydessä, tuli esiin hiljainen tieto. En ollut tietoinen käsitteestä ollenkaan ennen opinnäytetyön tekemistä, mutta tämän prosessin aikana se tuli kyllä tutuksi ja muutti koko omaa näkemystä yritysmaailmasta ja oppimisesta. Siihen perehtyminen auttoi ymmärtämään hiljaisen tiedon tärkeyden ja kuinka sitä on aivan joka paikassa, siksi sen siirtämisen osaaminen on hyvin kriittistä, jotta tulevaisuudessakin osaaminen on riittävällä tasolla. Tunnistan olevani hyvin etuoikeutetussa asemassa siinä että, omassa perheessä on pitkän kokemuksen omaavia ammattilaisia, kenen oppiin on mahdollisuus päästä.

Hiljainen tieto käsitteenä yltää paljon syvemmälle kulttuureihin, sanattomiin oppeihin, kasvatukseen ja koulutukseen, kun olin osannut ajatella. Lopulta

ymmärsin, että hiljaista tietoa on ihan kaikki, pienetkin eleet, ennakkoluulot ja asenteet, ajatukset sekä kehon kieli. Juuri siitä syystä sen varastoiminen ja opettaminen onkin niin haastavaa. Aiheena hiljainen tieto on hyvin mielenkiintoinen ja siitä voisi tehdä ihan oman, kokonaisen tutkimuksen. Ammattitaito sekä erikoisosaaminen ei saa olla katoava luonnonvara, vaan siitä pitää osata pitää kiinni ja saada juuri se, hiljainen tieto liikkeelle sekä näkyväksi, jotta meillä on erikoisosaajia ja eri alojen moniammattilaisia vielä tulevaisuudessa.

### 9.1 Toimeksiantajan näkökulma

Opinnäytetyön toimeksiantaja, eli tilitoimisto Birgit's Net Accounting Oy ja heidän toimitusjohtajansa Birgit Teelmäki on ollut tiiviisti mukana opinnäytetyötä tehdessä. Häneltä on tullut paljon erilaisia aiheita, mielipiteitä ja näkökulmia opinnäytetyöhön, joita on ollut hyvä jatkosoveltaa lopulliseen työhön. Toimeksiantajan toiveita ja tarpeita on kunnioitettu koko opinnäytetyön tekemisen ajan, ja ne ovat herättäneet paljon ajatuksia työhön ja sen aiheeseen. Tilitoimiston puolelta olen saanut paljon hyvää palautetta työn etenemisestä ja sisällöstä.

Laatukäsikirjan prosessi osuudessa oli toimeksiantaja eniten tekemisissä työn kanssa ja koen, että siitä saatiinkin hyvä ja kattava kokonaisuus. Prosessikuvaus on lyhyt, mutta siihen on sisällytetty tällä hetkellä juuri ne asiat mitä toimeksiantajan puolelta haluttiinkin, lyhyt ja ytimekäs mutta juuri sitä laatukäsikirjan prosessin kuuluu ollakin.

Toimeksiantajan puolelta haluttiin painottaa asiakaskokemusta ja sen tärkeyttä ja siihen liittyviä arvoja tilitoimistossa. Sitä kautta nousikin palvelumuo-  
toilun näkökulma opinnäytetyöhön, koska tilitoimisto haluaa parantaa palvelun laatua ja todella ymmärtää asiakaskokemusta ja siihen liittyviä prosesseja. Tilitoimiston arvoihin on kuulunut jo vuosien ajan asiakkaan tyytyväisyys ja laadukas asiakaspalvelu ja se haluttiin myös olevan opinnäytetyön keskiössä, jossa onnistuttiin mielestäni, sekä toimeksiantajan mielestä hyvin.

Asiakaspalvelua tilitoimisto haluaa painottaa, myös siksi, koska tilitoimistoalalla on paljon muutoksia ja iso osa palveluista ja toiminnoista ovat siirtymässä kokonaan, tai lähes kokonaan, verkkoon. Tilitoimistossa on moderni ajatusmaailma ja ymmärretään digitalisoinnin hyödyt, mutta samaan aikaan ollaan myös huolissaan niin sanottujen perinteisten palveluiden laadun heikkenemisestä tai tiettyjen palveluiden vähentämisestä ja poistamisesta. Tästä syystä toimeksiantaja pitää erityisen kriittisenä konkreettista ”kädestä pitäen” toimivaa asiakaspalvelua. Tilitoimisto kokee, että se tieto ja osaaminen minkä avulla asiakkaita palvellaan, on asiakkaan kannalta todella tärkeää.

## 9.2 Yrittäjäpolku

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tarkoitukseni olisi olla toimeksiantaja yrityksessä täysi päiväinen työntekijä ja muutaman vuoden sisällä ottaa enemmän vastuuta liiketoiminnasta ja tulevaisuudessa siirtyä kokopäiväiseksi tilitoimistoyrittäjäksi, äitini, eli tilitoimiston toimitusjohtajan ”jalanjälkiä” seuraten. Yrittäjyys on itsessään aina ollut mielenkiintoinen vaihtoehto ja se muuttui mahdolliseksi minun kiinnostuttua taloushallintoalasta. Olen tilitoimistossa ollut työntekijänä jo muutaman vuoden, mikä vahvisti ajatusta sen jatkamisesta tulevaisuudessa.

Yrittäjyys kiinnostaa ja siihen liittyvä vastuu, uralla eteneminen sekä vastapainoksi yrittäjyyteen liittyvät vapaudet lisäävät mielenkiintoa aiheeseen. Yrittäjänä, yrityksen omistajana ja työnantajana minulla on suuri vastuu, jonka koen tällä hetkellä vielä aika kuormittavana ajatuksena, mutta oman osaamisen ja kokemuksen lisääntyessä uskon, että pärjään yrittäjänä hyvin. Kuitenkin saan suuren avun ja opastuksen ennen täyden vastuun ottamisesta yrityksen johdosta. Tilitoimistossa on ammattilaiset työntekijöinä, joiden tuki on myös suuri asia, tilitoimistossa tekijät toimivat tiimissä eikä kukaan jää yksin.

Opinnäytetyöprosessi on lisännyt mielenkiintoani lähteä tilitoimistoyrittäjäksi ja koen, että jaan hyvin paljon samoja arvoja tilitoimiston arvojen kanssa.

Tulevaisuudessa mielenkiintoa riittää opiskella lisää muun muassa hiljaisesta tiedosta, asiakasprosessista sekä johtamisesta, joiden koen olevan erityisen tärkeitä aiheita tällä alalla ja varsinkin yrittäjyyden ja toimivan liiketoiminnan kannalta. Alan lainsäädännöllisyys on myös suuri mielenkiinnon aihe ja innostus siitä nosti päätään opinnäytetyön laatuksikirjan prosessia tehdessä.

Tiedostan, että minulla on ”suuret saappaat” täytettäväksi, mutta koen myös olevani parhaassa mahdollisessa opissa. Tilitoimistossa on moderni ajatusmaailma ja koemme olevamme monella tapaa edelläkävijöitä alalla ja juuri tästä syystä koen olevani hyvä lisä tilitoimiston tiimiin. Tuon erilaista näkökulmaa ajatuksiin ja samalla opin joka päivä lisää yrittäjyydestä ja tilitoimistossa toimimisesta. Tulevaisuudessa, tilitoimiston johtamisen lisäksi, haluan erikoistua tilitoimistossa käytettävään lainsäädäntöön, esimerkiksi sopimusoikeuteen ja verotukseen.

## LÄHTEET

Asiakastieto. (n.d.). Birgit´s Net Accounting Oy. Haettu 16.1.2024 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/birgit-s-net-accounting-oy/23298137/yleiskuva>

Asiakastieto. (n.d.). Kuluuko yrityksesi Suomen Vahvimpiin? Haettu 16.1.2024 osoitteesta <https://www.asiakastieto.fi/web/fi/palvelut-yrityksille/mika-on-yrityksesi-arvo-ja-asema/suomen-vahvimmat-sertifikaatti.html>

Birgit´s Net Accounting Oy. (2020). Astetta vaivattomampaa taloushallintoa. <https://www.birgits.fi>

Caulier, A. (22.9.2021). Tacit Knowledge – How to Capture and Codify It for Your Employees. Elium. <https://elium.com/blog/tacit-knowledge-how-to-capture-and-codify-for-employees/>

Friis Dam, R. (2023). The 5 Stages in the Desing Thinking Process. Interaction design foundation. <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>

Hakanen, M. (2004). Pk-yritysten strategiatyö. Multikustannus.

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvuori, M., Seppä, S. & Tanner, R. (2021). Menestys syntyy asiakaskokemuksesta. Alma Talent.

Kaario, K. & Peltola T. (2008). Tiedonhallinta – avain tietotyön tuottavuuteen. WSOY.

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti. Talentum.

Kesti, M. (2005). Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Edita.

Kirjanpitolaki 1336/1997. Haettu 13.2.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336#L1P2>

Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. (2001). Strategisen osaamisen johtaminen. (2., uudistettu painos). Edita.

Koivisto, M., Säynäjäkangas J & Forsberg S. (2019). Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent.

Koskinen, J. (15.10.2020). Hyvä vai erinomainen palvelu? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/hyvä-vai-erinomainen-palvelu-juha-koskinen>

Kotimaisten kielten keskus. (2022). Arvo. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/arvo?searchMode=all>

Kotimaisten kielten keskus. (2024). Käsikirja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/käsikirja>

Lecklin, O. (2006). Laatu yrityksen menestystekijänä. (5., uudistettu painos). Talentum.

Lehtipuu, P. (15.9.2023). Mitä on laatu? Excellence Finland. <https://www.excellencefinland.fi/mita-on-laatu/>

Leonsaari, H. (4.2.2016). Yrityksen menestystekijät pääläelleen? LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/yrityksen-menestystekijät-pääläelleen-henna-leonsaari>

Leppiniemi, J & Leppiniemi, R. (2009). Hyvä tilinpäätöskäytäntö (6., uudistettu painos). WSOYpro.

Lillrank, P. (1998). Laatuajattelu. Otava.

Lindroos, E. (11.2.2022). Laatuksikirjan sisältö ja laatiminen – näin onnistut. Arter. <https://www.arter.fi/laatuksikirjan-sisalto-ja-laatiminen-nain-onnistut/>

Logistiikan maailma. (2024). Prosessien kehittäminen. <https://www.logistiikan-maailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. (2014). Asiakkaan aikakausi. Talentum.

Mahajan, G. (29.3.2020). What is customer value and how can you create it? Journal of Creating Value <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2394964320903557>

Mustonen, T. (25.1.2021). Toiminnan vai tuotteen laatua? Ktsh Oy Consultancy. <https://ktshc.fi/blogi/toiminnan-vai-tuotteen-laatua>

Muotio, L. (19.1.2022). Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä. muotoilu.info. <https://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/metelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>

Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. (2014). Kehittämistyön menetelmät. (uudistettu painos). Sanoma Pro.

Olli Nuutinen. (n.d.). Hiljainen tieto. Jyväskylän yliopisto. Haettu 31.1.2024 osoitteesta <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>

Osakeyhtiölaki 624/2006. Haettu 12.2.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Osuuspankki. (n.d.). Osamaksurahoitus. Haettu 13.2.2024 osoitteesta <https://www.op.fi/yritykset/rahoitus/investoinnit/osamaksurahoitus>

Osuuspankki. (n.d.). Yritysmuodot vertailussa – Miten valita yritykselle paras yhtiömuoto? Haettu 12.2.2024 osoitteesta <https://www.op.fi/yritykset/asiakkuus/yrityksen-perustaminen/yritysmuodot-vertailussa>

Patel, R. (15.11.2021). Tacit Knowledge: Definition & Real Examples. <https://www.thecloudtutorial.com/tacit-knowledge/>

Pietiläinen, T., Lehtimäki, H., Keso, H. & Hiukka K. (2005). Tiedon kauppiat. Oppimateriaalit Oy.

Sachania, E. (4.8.2023). Tacit Knowledge: Why and How to Capture It. KMI. <https://www.kminstitute.org/blog/tacit-knowledge-why-and-how-capture-it>

Suomen Yrittäjät. (n.d.). Liiketoimintasuunnitelma. Haettu 13.2.2024 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>

Suomen Yrittäjät. (n.d.). Yrityksen Perustaminen. Haettu 12.2.2024 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/yrityksen-perustaminen/>

Sähköinen Kielitoimiston sanakirja. (2008). Räätelöinti. Kotimaisten kielten keskus. [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/sana\\_kirjasta\\_%282008\\_2011%29/raataloida](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/sana_kirjasta_%282008_2011%29/raataloida)

Taloushallintoliitto. (2022). Taloushallintoala Suomessa [tilasto]. <https://taloushallintoliitto.fi/tietopankki/taloushallintoala-suomessa/>

Teelmäki, B. (1.2.2024). Henkilökohtainen keskustelu Birgit's Net Accounting Oy toimitusjohtajan kanssa.

Termipankki. (2023). Laatu. Sanastokeskus. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/laatu>

Termipankki. (2018). Prosessi. Sanastokeskus. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/prosessi>

Tilastokeskus. (n.d.). Tutkimus- ja kehittämistoiminta. [tilasto] Haettu 1.3.2024 osoitteesta [https://www.stat.fi/meta/kas/t\\_ktoiminta.html](https://www.stat.fi/meta/kas/t_ktoiminta.html)

Tilastokeskus. (2022). Yritykset [tilasto]. [https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://stat.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)

Tilintarkastuslaki 1141/2015. Haettu 2.4.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20151141#L2P1>

Tillaeus, J. (14.11.2018). Yritykset palkkaavat nyt työntekijöitä varmistamaan, että asiakas on tyytyväinen: ”Työpaikkailmoituksissa etsitään jatkuvasti enemmän palvelumuotoilijoita”. Yle. <https://yle.fi/a/3-10504018>

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. (2004). Yrityksen hiljainen osaaminen. Mieli-kirjat.

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum.

The Helsinki Term Bank For The Arts The Sciences. (29.6.2015). Neuvottelemisen. Tieteen termipankki. <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Oikeustiede:neuvotteleminen>

Valtioneuvoston asetus pien- ja mikroyrityksen tilinpäätöksessä esitettävistä tiedoista 1753/2015. Haettu 25.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20151753>

Verohallinto. (2024). Arvonlisäveron ilmoitus- ja maksuohjeet. <https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/verot-ja-maksut/arvonlisaverotus/ilmoitus-ja-maksuohjeet/>

## LIITE 1: LAATUKÄSIKIRJAN SISÄLLYSLUETTELO (Lindroos, 2022.)

- .. Perustiedot
- .. Historia
- .. Ohjaavat periaatteet
  1. Missio ja visio
  2. Arvot
  3. Toimintapolitiikka
  4. Henkilöstöpolitiikka
  5. Hyvän työyhteisön pelisäännöt
  
- .. Asiakkaat, palvelut ja tuotteet
  1. Tuoteryhmät
  2. Uudet palvelut ja tuotekortit
  3. KAM-ajattelu
  4. Asiakasprofilointi
  5. Jäsenyydet
  
- .. Organisaatio ja johtaminen
  1. Palaverikäytännöt
    1. Tuotantopalaveri
    2. Asiakaspalaveri
    3. Talouspalaveri
    4. Hallintopalaveri
  
  2. Suorituskyvyn seuraaminen
  3. Toiminnan kehittäminen
  4. Sisäiset prosessiauditoinnit
  5. Poikkeamat ja poikkeavat tuotteet
  
- .. Henkilöstö
  1. Henkilöstökäsikirja
  2. Henkilöstötiimi
  3. Kehityskeskustelut ja osaamisen kehittäminen
  
- .. Prosessit
  1. Prosessi tiimit ja prosessinomistajat
  2. Prosessikartta
  3. Prosessihierarkia
  
- .. Kumppanit
  1. Operatiiviset kumppanit
  2. Strategiset kumppanit
  
- .. Resurssit
  1. Asiakirjojen ja tallenteiden hallinta
  2. Hankinnat
  3. Talouden hallinta
    1. Yleistä
    2. Ostolaskujen hallinta
    3. Myyntilaskujen käsittely
    4. Palkanlaskenta
    5. Kuukausiraportointi ja viranomaisilmoitukset
    6. Tilinpäätöksen laatiminen ja tilintarkastus
  
  4. Teknologia ja tietojärjestelmät