



TILITOIMISTON JA ASIAKKAAN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Ohjekirja uusille asiakkaille

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Sanna Paananen			
Työn nimi Tilitoimiston ja asiakkaan välisen yhteistyön kehittäminen: Ohjekirja uusille asiakkaille			
Päiväys	8.5.2014	Sivumäärä/Liitteet	43 + 26
Ohjaaja(t) Sirpa Grönholm			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Tilitoimisto X			
Tiivistelmä			
<p>Asiakkaan ja tilitoimiston välisellä yhteistyöllä on merkittävä vaikutus tilitoimiston palveluiden tuottamiseen. Tehokkaalla yhteistyöllä voidaan saavuttaa molemminpuolista hyötyä, mutta se edellyttää, että molemmat osapuolet ovat tietoisia omista tehtävistään asiakkuudessa ja ovat valmiita avoimeen vuorovaikutukseen. Asiakassuhteen alussa tilitoimistolla on erinomainen mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaiseksi uusi asiakkuus muodostuu, sillä tällöin suunnitellaan asiakkuuden pelisäännöt.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä suunniteltiin ja toteutettiin toimeksiannon tehneen tilitoimiston uusille asiakkaille annettava ohjekirja, jonka tavoitteena oli tarjota tilitoimiston asiakkaille tietoa siitä, miten he voivat osallistua palvelun tuottamiseen ja samalla kannustaa heitä osallistumaan aktiivisesti yhteistyöhön asiakkuuden kehittämiseksi. Ohjekirjalla haluttiin varmistaa, että asiakkaat ymmärtävät, mitä palveluiden tuottaminen heiltä edellyttää ja miten he voivat palvelun tuottamiseen vaikuttaa. Toimeksiannon tehneellä tilitoimistolla ei ollut yhtenäistä käytäntöä asiakkaiden perehdyttämiseksi, joten ohjekirjan oli tarkoitus toimia myös tilitoimiston välineenä opastettaessa asiakkaita yhteistyöhön asiakassuhteen alkuvaiheessa.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli asiakkuuksien johtamista, keskittyen lähinnä asiakkuuksien kehittämiseen, sekä tilitoimistoalaa. Työhön liittyvä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, koska ohjekirja laadittiin juuri toimeksiannon tehneen tilitoimiston ja tämän asiakkaiden käyttöön. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä tarkoitus oli kerätä yrityksen työntekijöissä piilevä asiakastieto koko yrityksen käyttöön.</p>			
Avainsanat Asiakkuuksien johtaminen, tilitoimisto, kirjanpito			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Sanna Paananen			
Title of Thesis Developing collaboration between an accounting firm and its customers: A guide book for new customers			
Date	8.5.2014	Pages/Appendices	43 + 26
Supervisor(s) Sirpa Grönholm			
Client Organisation /Partners Accounting company X			
<p>Abstract</p> <p>Collaboration between an accounting firm and its customer has a significant impact on the performance of service of an accounting firm. Mutual benefit can be achieved by efficient collaboration but it requires that both parties are aware of their own tasks in the customership and are ready for open interaction. Because the rules of the customership in question are planned at the beginning of the customership, the accounting company has an excellent opportunity to have an influence on the customership and its development process.</p> <p>In this thesis a guide book was designed and executed for new customers of the accounting company commissioning the study. The primary aim of the thesis was to offer the customers knowledge of how they can participate in the process of service production and simultaneously encourage them to contribute to the development of the existing customership. The instruction book is used to ensure that customers understand what the production of the service requires and how they can influence the process. The commissioning accounting company did not have any uniform practice in familiarizing their customers prior to this study. Thus, the guide book was also designed as a tool in familiarizing the customers with the collaboration at the beginning of the customership.</p> <p>The theoretical framework deals with customer relationship management, concentrating mostly on developing the customership, and the accounting firm business. The research comprised in this thesis was carried out as a qualitative case study because the instruction book was drawn up for the use of the commissioning firm and its customers. An interview was chosen as the research method of the study as it also aimed to elicit tacit knowledge from the employees and utilise the knowledge retrieved in the firm.</p>			
Keywords Customer relationship management, accounting firm, bookkeeping,			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	7
2.1	Asiakkuuksien arvo on yrityksen pääomaa	7
2.2	Asiakkuuksien kehittäminen	9
2.2.1	Asiakaskannan tunteminen	10
2.2.2	Asiakastavoitteet ja – strategiat	12
2.2.3	Asiakkuuksien lujouden kasvattaminen	15
2.2.4	Asiakkuuksien kannattavuuden kasvattaminen	17
2.2.5	Kehityksen seuraaminen	19
3	TILITOIMISTOALA	20
3.1	Kehityssuunta ja menestystekijät tilitoimistoalalla	20
3.2	TAL -laatu tilitoimistoalalla	23
3.3	Tilitoimiston ja asiakkaan roolit	25
4	CASE: TILITOIMISTON JA ASIAKKAAN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN	27
4.1	Työn tausta ja tavoitteet	27
4.2	Tutkimuksen toteutus	28
4.3	Tutkimustulokset	30
4.3.1	Toimitusjohtajan haastattelu	30
4.3.2	Kirjanpitäjien haastattelut	31
4.4	Tutkimustuloksista tehtävät johtopäätökset	33
4.5	Tutkimuksesta valmiiseen ohjekirjaan	34
5	POHDINTA	37
5.1	Ohjekirjan mahdolliset vaikutukset asiakkuuksiin	37
5.2	Kehittämisen prosessin arviointi	39
	LÄHTEET	42
	LIITE 1: HAASTATTELULOMAKE TOIMITUSJOHTAJALLE	44
	LIITE 2: HAASTATTELULOMAKE KIRJANPITÄJILLE	45
	LIITE 3: OHJEKIRJA TILITOIMISTON ASIAKKAILLE	46

1 JOHDANTO

Asiakasnäkökulma on tullut mukaan tilitoimiston arkeen, erilaiset neuvonta- ja konsultointitehtävät ovat yleistyneet, jolloin myös tilitoimiston täytyy panostaa yhä enemmän asiakaspalvelun laatuun. Tilitoimiston asiakkaat vaihtelevat pienistä peruskirjanpitoa kaipaavista toimijoista suuryrityksiin jotka odottavat monipuolisia, nopeita ja laajoja sähköisiä ratkaisuja sekä kattavaa yritysneuvontaa. Tällaisen kirjavan asiakaskannan menestyksenkäs palveleminen vaatii jo suunnittelua. Myös alalle tyypilliset pitkäkestoiset asiakassuhteet puoltavat asiakkuuksien hallintaan ja kehittämiseen panostamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiannon tehneen tilitoimiston perehdytyskäytäntöä kokoamalla yrityksessä piilevä käyttämätön asiakastieto yksiin kansiin ja ottamalla se yrityksen käyttöön. Perehdytyskäytännön kehittämisen taustalla vaikutti halu edistää yrityksen asiakkuuksien kehittymistä. Tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa tilitoimiston uusille asiakkaille annettava ohjekirja, jonka avulla asiakkaille voitaisiin tarjota hallitumpaa ja tasalaatuisempaa perehdytystä heti asiakassuhteen alussa. Haastatteluina suoritettulla tutkimuksella selvitettiin, mitä tilitoimiston asiakkaalle tulisi heti asiakassuhteen alussa kertoa, jotta tulevaisuudessa yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta sekä tilitoimiston että asiakkaan näkökulmasta. Tämä tiedon avulla koottiin ohjekirja, jonka tavoitteena on tehdä palvelun käyttöönotto asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja ymmärrettäväksi sekä ohjata asiakasta käyttäytymään palveluiden tuottamisen näkökulmasta mahdollisimman tehokkaasti.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuuksien johtamista ja kehittämistä käsittelevästä kirjallisuudesta, tilitoimistoalan kuvauksesta sekä taloushallintoliiton näkemyksestä siitä, mitä laadukas palvelu tarkoittaa tilitoimistoalalla. Opinnäytetyössä esitettyä teoriaa tarkastellaan asiakasnäkökulman hyödyllisyyden ja asiakkaiden perehdyttämisen merkityksellisyyden näkökulmasta. Teoriataustaa lähdettiin tulkitsemaan ja raportin teoriaosuutta kokoamaan pohtien seuraavia kysymyksiä: kannattaako asiakkaiden perehdyttäminen ja mitä asiakaslähtöisellä perehdytyksellä tai ohjekirjalla voidaan saavuttaa. Kehittämismenetelmiin tutustumista on rajattu yrityksen asiakkaisiin liittyvien tavoitteiden mukaisesti asiakkuuden keston ja kannattavuuden edistämiseen. Tässä työssä asiakkuuden kesto liitetään vahvasti asiakkuuden lujuuteen ja kannattavuus palvelun tehokkaaseen tuottamiseen.

Kyseessä on tapaustutkimus, jonka kohteena ovat toimeksiannon tehneen yrityksen asiakkuudet ja sen henkilökunnalle kertynyt asiakastieto. Ohjekirjan viestiä ja sisältöä määrittävä tutkimus suoritettiin ainoastaan toimeksiannon tehneen tilitoimiston sisällä, koska työ on tarkoitettu juuri kyseisen tilitoimiston ja sen asiakkaiden käyttöön. Näin ollen kilpailevien tilitoimistojen tutkiminen rajattiin työn ulkopuolelle. Myös tilitoimiston asiakkaiden haastatteleminen rajattiin pois, koska asiakkaita haastatteleminen ei uskottu saavutettavan työmäärää vastaavaa hyötyä. Kehittämistavaksi valittiin asiakkaiden perehdyttämiseen panostaminen ja toimintatavaksi ohjekirjan kokoaminen, muut menetelmät toimeksiantajan asiakkuuksien kehittämiseksi rajataan työn ulkopuolelle yrityksen kanssa käytyjen neuvotteluiden perusteella. Ohjekirjan kohderyhmä päätettiin rajata tilitoimiston

uusiin asiakkaisiin, jotta projekti pysyisi opinnäytetyölle sopivassa mittakaavassa. Myös yhdistykset ja asunto-osakeyhtiöt päätettiin jättää työn ulkopuolelle.

Työn alkuosassa tutustutaan asiakkuuksien johtamiseen sekä tilitoimistoalaan. Näin perustellaan miksi asiakkuuksien kehittäminen ja asiakkaiden perehdyttäminen on tilitoimistoille tärkeää. Työn case-osiossa kerrotaan kehittämisprojektin taustasta ja tavoitteista sekä tutustutaan tutkimustuloksiin. Lopulta pohdinnassa tutustutaan teoria-aineiston ja tutkimustulosten perusteella tehtyihin päätelmiin ja koko kehittämisprosessin arviointiin.

2 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakaslähtöisyydellä on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja markkinaosuuteen. Kun yritys pyrkii vastaamaan asiakkaiden tarve- ja toiveimpulsseihin saavutetaan positiivinen kehä. Tuotteet vastaavat paremmin asiakkaiden toiveita, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia yritykseen. Asiakkuuksien johtamisesta on muodostunut muiden johtamisen osa-alueiden rinnalle erillinen, mutta muita täydentävä alue, joka ohjaa yrityksen toimintaa asiakkuuslähtöisesti. Asiakaslähtöinen informaatio täydentää yrityksen muuta johtamistietoa, jolloin eri näkökulmat ja monipuolinen tieto mahdollistavat liiketoiminnan paremman hallinnan ja kehittämisen. Asiakkaiden lähestyminen tavallisilla strategioilla ja yhtenä kokonaisuutena ei enää riitä, sillä teknologian kehityksen myötä asiakkaat odottavat entistä enemmän, monipuolisempaa ja yksilöllisempää palvelua. (Bergström ja Leppänen 2008, 141, 408; Hellman 2003, 69 – 74; Kauppila 2008, 36.)

Hellman (2003) sanoo asiakastavoitteet ja – strategiat nimisessä kirjassaan tiedon olevan avainsana asiakkaiden johtamisessa ja hallinnassa. Tietoa on mahdollista saada niin valtavat määrät, että sen käsittelemiseen ja hyödyntämään tarvitaan integraattori, asiakas, johon kaikki johtamiseen tarvittava tieto yhdistetään. Näin laajasta kokonaisuudesta puhuttaessa pelkät operatiiviset toiminnot eivät välttämättä riitä vaan sen hallintaan tarvitaan strategista suunnittelua ja tavoitteita. Asiakkuuksien johtamisen pyrkimyksenä onkin luoda yritykselle asiakkuusstrategioita, joilla asiakkuudet jalostuvat ja kasvattavat arvoaan yrityksen pääomana. Asiakkuuksien hallinta on yhteydessä moniin liike-elämän osa-alueisiin, johtoon, taloushallintoon, tietohallintoon, markkinointiin, myyntiin, tuotehallintaan, asiakaspalveluun ja logistiikkaan, jotka kaikki asettavat omat vaatimuksensa. Kaikkien näiden tulisi yhdistyä loogiseksi ja tehokkaaksi kokonaisuudeksi asiakasstrategiaa ja käytännön toimintoja luotaessa. (Hellman 2003, 72 – 86, 141 – 142; Lehtinen ja Storbacka 1997, 17.)

2.1 Asiakkuuksien arvo on yrityksen pääomaa

Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on asiakkuuksien arvonnousu, sillä asiakassuhteet ovat osa yrityksen pääomaa ja asiakaspääomaa kasvattamalla kasvatetaan yrityksen omistaja-arvoa. Asiakkuuksien arvoa voidaan mitata eri tavoin eikä se perustu pelkästään ostojen volyymiin tai kannattavuuslaskelmiin. Lehtisen ja Storbackan (1997, 29 – 30) mukaan asiakkuuden kokonaisuudessa tulisi huomioida kannattavuuden lisäksi asiakkuuden koko elinkaari, asiakasosuus, asiakkuuden lujuus, referenssiarvo sekä osaamisarvo. Asiakkuuksien arvoon vaikuttavat tekijät sekä niille asetetut painoarvot vaihtelevat yritys- ja toimialakohtaisesti riippuen yrityksen valitsemista strategioista (Ahonen ja Rautakorpi 2008, 28 – 31; Bergström ja Leppänen 2008, 412 – 413; Lehtinen ja Storbacka 1997, 30.)

Asiakkuuden kannattavuus tarkoittaa yksittäisen asiakkuuden tietyllä aikavälillä mitattua kannattavuutta eli asiakkuuden tulojen ja kulujen erotusta. Asiakas on kannattava vasta, kun sen tuottamat tulot kattavat kaikki asiakaskustannukset, kuten tuotteiden ja asiakkaan hankinnasta,

asiakassuhteen ylläpitämisestä ja asiakkaan palvelemisesta aiheutuneet kustannukset. Useimmin asiakkuuksien kannattavuutta mitataan vuositasolla, jolloin niitä voidaan helposti verrata keskenään asiakaskannan sisällä. Tällöin voitaisiin helposti todeta eniten kassavirtaa tuottavan asiakkuuden olevan muita kannattavampi. Perustellumpi pidemmän aikavälin kuvaus kannattavuudesta saadaan seuraamalla asiakkuuden kannattavuutta usealta vuodelta diskontattuna nykyarvoon. Useankaan vuoden ajalta tehty kannattavuustutkimus ei kuitenkaan anna varmuutta tulevaisuuden kannattavuudesta, sillä asiakassuhteen kestoa ja sen kehitystä ei voida ennalta määrittää. (Bergström ja Leppänen 2008, 412 – 413; Lehtinen ja Storbacka 1997, 30.)

Kaikilla asiakkuuksilla voi olla myös referenssiarvoa asiakkaiden toimiessa suosittelijoina yrityksen puolesta. Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle ilmaista mainontaa kertoessaan kokemuksistaan ja suositellessaan tämän palveluita. Tämän tyyppinen word-of-mouth-viestintä on tehokasta, sillä potentiaalinen asiakas vastaanottaa paremmin puolueettoman asiakkaan kertoman kokemuksen kuin yrityksen itsensä antaman viestin. Asiakastyytyväisyyden ja suosittelevien saavuttamiseksi arvokkaimmille asiakkaille voidaan tarjota extrahyötyjä. Extrahyödyt eivät varsinaisesti liity suoraan ydinpalveluun vaan voivat olla asiakkaalle tehtäviä pieniä palveluksia, joiden tarjoaminen valikoidulle asiakasryhmälle voi pitkällä aikavälillä olla kannattavaa hetkellisistä kustannuksista huolimatta. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 102; Ojasalo 2000, 281 – 285.)

Tietyillä toimialoilla myös asiakkaan oma osaaminen on merkityksellistä asiakkuuden arvolle. Yrityksen prosessien kannalta hankala ja aikaa vaativa asiakas saattaa auttaa palveluntarjoajaansa kehittymään, sillä se pakottaa tämän kasvattamaan osaamistaan. Tällainen asiakkuuden yhdessä eteenpäin vieminen on yhteistä oppimista ja vaatii myös asiakkaalta aktiivista osallistumista kehitystyöhön. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 30.)

Asiakkuuden kesto vaikuttaa, siihen miten edellä mainittuja pääomia voidaan hyödyntää. Tavoitteena tulisi olla olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen ja uusia asiakkuuksia tulisi muodostaa vain kannattavuuspotentiaalia tai muuta strategista arvopotentiaalia omaavien asiakkaiden kanssa. Asiakkuuden kestoa voidaan tarkastella sen lujuuden, kannattavuuden tai kehitysmahdollisuuksien näkökulmasta. Pitkään kestänyt ja miellyttävä asiakkuus lisää asiakkaan luottamusta toimittajaan samalla pienentäen riskiä ja epävarmuutta asiakkuuden jatkumisesta. Uskolliset asiakkaat luovat pohjan yrityksen säännölliselle kassavirralle ja siten mahdollistavat uusiin asiakkaisiin kohdistettavat investoinnit. Pitkäkestoista asiakkuutta tulisikin tarkastella sen keston mukaisena tulovirtana. Kannattavuuden näkökulmasta on tärkeää tiedostaa uuden ja olemassa olevan asiakkaan kulurakenne sekä niiden välinen ero, koska tällöin saadaan selville, mitä uuden asiakassuhteen aloittaminen vaatii. Tiedon avulla voidaan määritellä raja sille, mitä uudelta asiakkaalta vaaditaan, jotta asiakkuus säilyy yrityksen näkökulmasta kannattavana. Asiakkuuden arvon näkökulmasta nykyisiä asiakkuuksia on helpompaa ja edullisempää jalostaa arvokkaammiksi kuin luoda jatkuvasti uusia asiakkuuksia. (Buttle 2009, 32 – 35, 261; Goebel, Marshall ja Locander 1998, 508; Lehtinen ja Storbacka 1997, 31, 102.)

Jatkuvien asiakkuuksien tuoma vakaus mahdollistaa huomattavasti syvällisemmän toiminnan suunnittelun. Asiakkuuden jatkuessa yritykselle muodostuu parempi käsitys asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, jolloin toimittajalla on paremmat mahdollisuudet niiden täyttämiseen laadukkaasti ja kannattavasti. Laadullisesti parempi palvelu taas voi johtaa lisääntyvään myyntiin tai myyntiin korkeammalla hinnalla, sillä lisäarvosta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Pitkäkestoinen ja vuorovaikutuksellinen asiakkuus avaa myös mahdollisuuden prosessien sopeuttamisen tuomien etujen hyödyntämiseen. (Blomqvist, Dahl, Haeger ja Storbacka 1999, 54 – 57; Ojasalo 2000, 281; Buttle 2009, 33.)

2.2 Asiakkuuksien kehittäminen

Yritys on itse vastuussa asiakkuuksiansa kehittämisestä. Se ei voi luottaa tulevaisuuden menestykseen ilman kehityspanostuksia. Ei siis riitä, että yritys tietää, mitä asiakkaat tarvitsevat nyt vaan sen sijaan tärkeää olisi pohtia, mitä asiakkaat tarvitsevat huomenna ja tulevaisuudessa. Korkea asiakastyytyväisyys kertoo hyvää yrityksen nykytilasta, mutta se ei takaa menestystä tulevaisuudessa. Jotta yritys säilyisi kilpailukykyisenä, tulee sen kartoittaa myös asiakkaiden ilmaisemattomat tarpeet ja toiveet. Mikäli asiakkuuden kehittäminen jää asiakkaan varaan, jää se myös asiakkaan osaamisen rajoittamaksi. Asiakas voi pelätä muutosta, mikäli hänellä ei ole tarvittavaa osaamista sen mahdollisuuksien ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Asiakas ostaa yrityksen palveluita juuri tämän korkeatasoisen osaamisen takia, jolloin yrityksellä voidaan katsoa olevan suurempi potentiaali asiakkuuden kehittämiseksi. (Lehtinen & Storbacka 1997, 28 – 29.)

Kehitettäviksi asiakkuuksiksi valitaan usein sellaiset asiakkuudet, joissa havaitaan olennaisia volyymi- tai kannattavuuspotentiaaleja joko kasvattamalla asiakasosuutta tai keventämällä niiden asiakkuusrakennetta. Tavoitteiden asetannan lähtökohtana tulisi olla tilanne, jossa olemassa olevia asiakkuuksia hyödynnetään täydellisesti. Vertaamalla tavoitetta nykytilaan havaitaan näiden välinen etäisyys, jonka jälkeen valitaan erilaisten kehittämistoimien ja niiden yhdistelmien valikoimasta tilanteeseen sopivin reitti. Kehittämistoimet voidaan kohdistaa asiakkuuksien ryhmittelyyn, arvon määrittelyyn ja lisäämiseen, säilyttämiseen tai asiakkuuksienhallinnan osaamisen kehittämiseen. Toimenpiteitä valitessa on oleellista tunnistaa asiakkaan valintamotiivit sekä niiden välinen painoarvo ja yrityksen kyky vastata niihin. (Ahonen ja Rautakorpi 2008, 39; Lehtinen ja Storbacka 1997, 59 – 61; Mäntyneva 2001, 115.)

Asiakkuuksien johtaminen on laaja alue, joten sen kehittämisessä on perusteltua edetä askel kerrallaan tavoitellen jatkuvaa kehitystä ja siitä oppimista. Tavoitteet voidaan rauhallisesta etenemisestä huolimatta asettaa korkealle ja edetä vaihe kerrallaan. Kehitysprosessin vaiheistaminen auttaa jäsentämään kehitysprosessin sisältöä ja parantaa näin myös sen onnistumismahdollisuuksia. Mäntyneva esittää kehittämisprosessin jakamista seuraaviin vaiheisiin; lähtötilanteen selvitys, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustavan suunnittelu, kehittämistoimet sekä niiden vaikutusten seuranta ja arviointia. (Mäntyneva 2001, 110 – 115.)

2.2.1 Asiakaskannan tunteminen

Asiakkuuksien kehittäminen lähtee liikkeelle asiakaskunnan tuntemisesta eli tietoon sekä nykyisistä että potentiaalisista uusista asiakkaista. Asiakasstrategian luomista ja päätöksentekoa varten kerätään tietoa näiden asiakkuuksien ostokäyttäytymisestä, asiakkuuden vaiheesta sekä asiakkaiden arvostuksista ja tarpeista. Tiedon avulla yritys määrittelee, millaisiin asiakkaisiin sen kannattaa panostaa. Näin asetetaan tavoitteet ja voidaan kehittää asiakassuhteita hallitusti suuntaan joka on sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta kannattava. Asiakkaansa tunnistava yritys pystyy myös tehokkaammin tavoittamaan ja palvelemaan asiakkaitaan. Asiakkaiden tavoittamisen kenttä on pirstaloitunut kanavien ja medioiden lisääntyttyä, joten tuntemalla omien asiakkaiden ostokäyttäytyminen voidaan myös saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä. (Bergström ja Leppänen 2008, 410; Hellman 2003, 76 – 82.)

On tavallista, että asiakkaita lähestytään erilaisten koko asiakaskantaa tavoittelevien kampanjoiden kautta, tällaiset yksittäiset tempaukset ovat kuitenkin usein vaikutuksiltaan hyvin lyhytkantoisia. Johdolla on harvoin tarkkaa käsitystä näiden kampanjoiden onnistuneisuudesta ja hyödyistä yritykselle. Jos asiakkaisiin suhtaudutaan yhtenä homogeenisenä joukkona, ei resursseja pystytä käyttämään tehokkaasti. Tunnistamalla eroavaisuuksia asiakkaiden tarpeissa pystytään tarjoamaan laadukkaampaa palvelua sekä tehostamaan toimintaa ja säästämään resursseja karsimalla päällekkäisiä tai turhia toimintoja. Käytännössä tämä voi tarkoittaa segmentointia, jonka avulla asiakaskanta jaetaan helpommin käsiteltäviin ryhmiin jonkin kriittisen tekijän perusteella. Tämä kriittinen tekijä voi olla jokin asiakkaan käyttämä kontaktikanava, asiakkaan kannattavuus tai jokin muu asiakkuuden hallinnan tai kehittämisen kannalta merkityksellinen ominaisuus. (Bergström ja Leppänen 2008, 130; Hellman 2003, 60 – 69.)

Perinteiset markkinatutkimukset ovat pinnallisia tapoja kerätä tietoa asiakkaiden tarpeista, sillä niissä keskitytään lähinnä asiakkaiden keskimääräiseen näkemykseen. Asiakkaan ilmaisemat tarpeet ovat suppea esimerkki niistä mahdollisuuksista, jotka yrityksellä on kyseisen asiakkuuden arvon kasvattamiseksi. Yksittäisen asiakkuuden tilanteen syvälinen tunteminen saattaa nostaa esiin uusia tehokkaampia toimintatapoja tai huomaamatta jääneitä ongelmakohtia, joita kehittämällä yritys voi saavuttaa uudenlaista kilpailukykyä. Tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi, tulee yrityksen tutkia eri mahdollisuuksia etsien niistä asiakkuudelle toimivimmat vaihtoehdot sekä nykytilaa että tulevaisuutta ajatellen. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 28.)

Lehtisen ja Storbackan (1997, 53) mukaan rakennejattelu on keskeinen työkalu asiakkuuksia kehitettäessä, sillä asiakkuus on kokonaisuus, joka rakentuu kohtaamisista ja kohtaamisten sisältämistä toiminnoista. Asiakas voi kokea yksittäisen kohtaamisen epäonnistuneen, mutta se ei välttämättä tarkoita hänen olevan tyytymätön asiakkuuteen kokonaisuutena. Sama ajattelu toimii myös toisinpäin eli onnistuneista kohtaamisista huolimatta asiakkuus kokonaisuutena ei välttämättä vastaa asiakkaan odotuksiin. Tämä kertoo siitä miten tärkeää yrityksen on hahmottaa kaikki toiminnot osista muodostuvana kokonaisuutena. Asiakkuuksia voidaan tarkastella ja kehittää neljällä tasolla, jotka ovat asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakaskohtaamis- ja toimintotaso. Kaikilla tasoilla

voidaan löytää erilaisia ongelmia ja mahdollisuuksia, jolloin myös käytettävät menetelmät tulee sovittaa kehittämiskohteena olevan asiakkuustason laajuuteen. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 53 – 54.)

Yrityksen asiakaskantaan kuuluu erilaisia asiakkuuksia, joilla voi olla toisistaan hyvin poikkeavia asiakkuusrakenteita. Asiakkaan palvelemiseksi suoritettujen toimintojen rekisteröinnillä on merkitystä erityisesti asiakkuuden kannattavuuden laskemisen kannalta, sillä se auttaa hahmottamaan mistä eri tekijöistä asiakkuuden kustannusrakenne muodostuu. Osalle asiakkaista saattaisi riittää rakenteeltaan kevyempi prosessi, kun taas toisten säilyttäminen vaatii syvällistä yhteistyötä prosessien yhteensovittamiseksi. Esimerkiksi monikanavatilanne voi olla yritykselle haastava, mutta ohjaamalla asiakkuuksia toimimaan tilanteeseen nähden oikeilla kanavilla, voidaan pienentää kustannuksia tuottaen samalla asiakkaille arvoa tarjoamalla vaihtoehtoisia tapoja saada palvelua. On selvää, että neuvottelun järjestäminen tilanteessa, jossa puhelinoitto tai sähköposti olisi riittävä ratkaisu asian selvittämiseksi, aiheutetaan sekä yritykselle että asiakkaalle turhaa työtä ja kustannuksia. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 53 – 57.)

Asiakkuuden rakenne vaihtelee myös sen mukaan missä vaiheessa elinkaartaan asiakkuus on menossa. Asiakkuuden alkuvaiheessa on tavallisesti enemmän kustannuksia, jolloin se ei ole suoraan vertailukelpoinen olemassa oleviin asiakkuuksiin. Asiakkuuksia hallitsemalla ja johtamalla onkin pyrkimys tunnistaa ja jalostaa tulevaisuuden potentiaalia sisältävät asiakkuudet. Näin ollen on tärkeää tiedostaa asiakkuuksissa tapahtuvat muutokset niiden edetessä elinkaarellaan. Analysoinnin kannalta asiakkuus voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, syntymis-, jalostus ja loppumisvaiheeseen, joissa kaikissa tapahtuu tietojen, tekojen ja tunteiden vaihdantaa. (Mäntyneva 2001, 16; Lehtinen ja Storbacka 1997, 33.)

Tiedon ja tunteiden merkitys korostuu asiakkuuden syntymävaiheessa ja asiakkuuden saaminen on kiinni yrityksen menestyksestä vedota asiakkaan ajatuksiin ja sydämeen. Ilman tietoa asiakas ei osaa kääntyä yrityksen puoleen ja ilman kiinnostuksen tunnetta ei saada aikaan tekoja. Saamansa tiedon avulla asiakas vertaa eri palveluntarjoajia keskenään ja valitsee näistä hänelle eniten arvoa tuottavan vaihtoehdon. Jotta yritys pärjäisi tällaisessa kilpailutilanteessa, tulee sen tarjoamien arvontuottamismahdollisuuksien sekä osaamisen välittyä asiakkaalle. Tarkoituksenmukaisen viestinnän avulla luodaan uskottavuutta asiakkaan silmissä. Yrityksen tulisi huomioida myös asiakkaan lähettämät viestit, koska asiakkuuden tulevaisuuden kannalta on tärkeää tietää, millaisten asiakkaiden kanssa vaihdannasta sovitaan. Asiakkuuden synnyttämiseksi kulutetut investoinnit tulisi aina suhteuttaa asiakkuuden odotettavaan arvoon. Asiakkuus syntyy kun asiakas ja yritys sopivat asiakkuudesta, oli se sitten hiljainen tai kirjallinen sopimus. Erityisesti asiakassuhteen alussa tulee yrityksen huolehtia siitä, että asiakas kokee tilanteen olevan hänen hallinnassaan. Asiakkaan tunnetta siitä, että asiakkuus kasvattaa hänen arvontuotantoaan, on vahvistettava koko ajan niin että hän on vakuuttunut tehneensä oikean päätöksen valitessaan kyseisen yrityksen kaikkien vaihtoehtojen joukosta. Asiakkaalla tulee olla selkeä käsitys hänen omasta roolistaan ja tehtävistään asiakkuudessa. Erityisen tärkeää tämä on tilanteissa, joissa tarjottavat palvelut ovat monimutkaisia tai asiakkuuden syntymisestä ja sen jalostumisesta vastaavat eri henkilöt. Kertomalla asiakkaalle

työnjaosta, viestitetään samalla tietoa sekä tunnetta asiakkuuden kehittymisestä ja ohjataan asiakkaan käyttäytymistä jatkossa. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 21, 43 – 46, 87, 93 – 94, 115.)

Suurimmat potentiaalit asiakkuuden arvon nousuun löytyvät asiakkuuden jalostumisen aikana. Yhteistyössä toimiminen resursseja vaihdettaessa voi tuottaa lisäarvoa molemmille osapuolille. Tästä syystä on perusteltua antaa asiakkuuden jalostumiselle syntymävaihetta enemmän painoarvoa resursseja jaettaessa. Asiakkuuden arvoa ja sen eri ulottuvuuksia voidaan tarkastella sekä nykytilan että tavoitetilan näkökulmasta. Sen sijaan että asiakkuuden arvoa käytettäisiin pelkkänä arvon mittarina, tulisi se paremminkin nähdä suunnittelun apuvälineenä. Tunnistamalla yrityksen näkökulmasta kannattavat asiakkuudet ja syyt näiden kannattavuuteen, voidaan profiloida yrityksen toiveasiakkuus, jonka tyypisiin asiakkuuksiin kehitystyöllä pyritään. Kun tavoite on asetettu, on helpompi lähteä kartoittamaan arvopotentiaaleja eli mahdollisuuksia arvon kasvattamiseen. Etsintää ei pidä rajoittaa pelkästään uusiin asiakkuuksiin vaan yrityksen tulisi kartoittaa myös olemassa olevien asiakkuuksien käyttämätön arvopotentiaali. Arvopotentiaaleja voidaan löytää analysoimalla asiakaskantaa ja sen asiakkuuksien rakenteita, vaihetta elinkaarella sekä punnitsemalla vaihtoehtoisia toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Myös asiakaskantaryhmittelyä voidaan käyttää apuna määriteltäessä asiakkuuksien arvopotentiaalia ja yrityksen tarvetta erilaisille asiakkuusstrategioille. Vuosiakin kestänyttä asiakkuutta tulee ylläpitää ja kehittää huolehtimalla asiakkaan ja yrityksen välisistä sidoksista sekä hyödyntämällä tämän asiakkuuteen tuomaa osaamista ja referenssiarvoa. Asiakkuuden jalostuessa on edelleen tärkeää huolehtia siitä, että asiakas on selvillä osapuolten välisestä työnjaosta. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 32, 58 – 60, 97, 116.)

Asiakkuuden loppuminen jätetään usein huomiotta, sillä sen ajatellaan olevan helppoa. Asiakkuus voi kuitenkin loppua kahdella eri tavalla, joko asiakkaan tai yrityksen toimesta. Huomionarvoinen on erityisesti tilanne, jossa yritys luopuu asiakkuudesta. Ennen asiakkuudesta luopumista tulee arvioida asiakkuuden arvo yritykselle kokonaisuudessaan. Tällöin tulisi huomioida myös markkinoiden nousu- ja laskusuhdanteet, jotka voivat aiheuttaa vaihtelevuutta asiakkuuden kannattavuuteen. Mahdollinen tulevaisuuspotentiaali voi olla syy asiakkuuden säilyttämiseen. Jos asiakkuus kuitenkin päätetään lopettaa, tulisi se tehdä tyylikkäästi. Kaikki olemassa olevat sekä loppuneet asiakkuudet toimivat yrityksen referensseinä ja monista loppuneista asiakkuuksista voi edelleen löytyä tulevaisuuden potentiaalia. Yrityksen tulisi selvittää asiakkuuden loppumisen syyt ja kohdata ne kehittyäkseen toiminnassaan. Syiden selvittämiseksi tulisi yrityksen kiinnittää huomiota palautejärjestelmien toimivuuteen. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 108 – 116.)

2.2.2 Asiakastavoitteet ja – strategiat

Asiakas synnyttää valinnoillaan yrityksen myynnin, kassavirran ja omistaja-arvon määrittäen koko yrityksen strategian onnistumisen. Näin ollen asiakkaan odotusten, tarpeiden ja motiivien kokonaisvaltainen ymmärtäminen voi olla valtava kilpailuetu. Tulosten aikaansaamiseksi pelkkä tiedon ymmärtäminen ei riitä vaan yrityksen täytyy myös osata reagoida ajoissa. Asiakkaan tarpeisiin liittyvien ongelmien ja haasteiden ennakointi vaatii kuitenkin selkeän ja hyvin sisäistetyn vision. Jotta

asiakkaiden johtamisen kokonaisuus pysyy yhtenäisenä ja tarkoituksenmukaisena, tarvitaan sille hyvä perustus eli tavoitteet ja strategia. Visio, tavoitteet ja – strategiat luovat yhdessä pohjan sille, miten yritys tarkkailee ja tulkitsee toimintaympäristöään ja omaa toimintaansa. Ei olisi mielekästä asettaa yritykselle täysin uudenlaisia tavoitteita vaan nykyisiä liiketoimintatavoitteita ja strategiaa tutkitaan asiakasnäkökulmasta muuntaen niistä yritykselle asiakastavoitteet ja – strategia, huomioiden varsinaisten tavoitteiden lisäksi asiakkaisiin liittyvät merkitykselliset liiketoiminnan ohjaamisen osa-alueet ja mahdolliset työkalut, kuten erilaiset johtamismallit, toimintolaskenta, tasapainotettu tuloskortti tai asiakaspalautejärjestelmät. (Hellman 2003, 89 – 92, 96; Ahonen ja Rautakorpi 2008, 30.)

Visio ohjaa merkittävästi yrityksen strategiatyöskentelyä, sillä se tarkentaa mille alueille ja millaisia tavoitteita ollaan asettamassa. Visiotyöskentely on parhaimmillaan luovaa ja vapaata ajattelua, joka ei rajoitu yrityksen olemassa oleviin näkemyksiin vaan vaatii yritystä tarkastelemaan toimintaympäristöään myös sen mukavuusalueiden ulkopuolella. Suunnitteluvaiheessa on varmistuttava siitä, että yrityksen strategiatyöskentelyyn käytettävät resurssit ovat tasapainossa yrityksen taloudellisen tilanteen kanssa. Liian kaukainen visio saattaa jäädä niin teoreettiseksi, ettei yritys hahmota kokonaisuutta ja kykene luomaan toimivia strategioita sen saavuttamiseksi. Asiakashallinnan visio kokoaa yhteen organisaation käyttöön soveltuvat sisäisen ja ulkoisen ympäristön näkökulmat asiakkuuksienhallinnan mahdollisuuksista toimialalla. (Hellman 2003, 97 – 107.)

Huomioiden yrityksen olemassa olevat tavoitteet ja visio, määritetään asiakastavoitteet eli suunta johon yritys haluaa asiakkuuksiaan viedä ja tämän tavoitetilanteen saavuttamiseksi tarvittava asiakashallinnan taso. Asiakkuustavoitteita asetettaessa tulisi huomioida, mikä muutos kohderyhmässä tulisi tapahtua, jotta tavoite saavutetaan ja onko tämä muutos mahdollista saavuttaa olemassa tai hankittavissa olevilla resursseilla. Asiakkuudenhallinnan taso voi vaihdella päivittäisen asiakaspalvelun kontaktilistojen ylläpidosta laajan verkoston yhteiseen tietojen hallintaan. Kun tavoitetila on selvillä, tulisi siihen pääsemiseksi asettaa kahdenlaisia tavoitteita, suoritus- ja kehittämistavoitteita. Mitä lähempänä nykytila on tavoitetilaa, sitä enemmän voidaan keskittyä suoritustavoitteisiin eli toimiin asiakkuuksien kehittämiseksi. Mikäli asiakashallinnan osaamisen taso ei ole riittävä tavoitetilaan pääsemiseksi, asetetaan enemmän kehittämistavoitteita. Mikäli tehtävät muutokset ovat suuria, on järkevää asettaa välitavoitteita, sillä näin muutoksen etenemistä on helpompi seurata. Haasteellisissa muutosprosessissa ei kaikkia päätöksiä pitäisi tehdä heti alussa vaan suunnitella alustavat linjaukset joiden onnistumista seurataan, arvioidaan ja tarkennetaan prosessin edetessä. Kokemuksen ja tiedon kertyessä saadaan tehtyä perusteltu päätös. (Ahonen ja Rautakorpi 2008, 32, 65; Hellman 2003, 103 – 107.)

Asiakasstrategia johdetaan asiakastavoitteista, mutta huomioimalla myös liiketoimintatavoitteet ja – strategiat saadaan asiakkuusstrategiasta koko organisaation näkökulmasta helpommin ymmärrettävä. Strategiaa määritettäessä yritys valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista yritykselle parhaiten sopivat tavat kehittää asiakkaitaan, asiakassuhteitaan sekä niiden hallintaa pitkän aikavälin tavoitteisiinsa pääsemiseksi, huomioiden samalla sekä sisäisten että ulkoisten resurssien

tarpeen ja laadun. Sen laatiminen edellyttää asiakastietojen hallintaa ja näiden tietojen tehokasta hyödyntämistä liiketoiminnassa. Yrityksen tulee olla selvillä asiakkuuksien vaiheista, vaiheiden asiakkuusrakenteista sekä niissä tapahtuvasta vaihdannasta. Asiakasstrategiassa valitaan riittävän tarkat linjaukset siihen, miten tavoitteisiin edetään. Käytettävät menetelmät voivat liittyä asiakaskannan arvon kehittämiseen, asiakaskannattavuuden nostamiseen, asiakassuhteiden hallinnan parantamiseen, eri kanavien hyödyntämiseen ja organisointiin tai verkostoitumiseen. (Hellman 2003, 139 – 145; Lehtinen ja Storbacka 1997, 121.)

Erilaiset asiakkuudet eivät ole ongelma, jos niiden erilaisuus tiedostetaan ja niitä hoidetaan tämän tiedon mukaisesti. Asiakkaan ja yrityksen roolit asiakkuudessa määritellään asiakkuusstrategioiden kautta. Lähtökohtana toimii visio yrityksen roolista asiakkuudessa, jonka perusteella määritellään miten syvällisiä asiakkuuksista pyritään muodostamaan. Tähän vaikuttavat myös yrityksen tuotekokonaisuuksien laajuus ja yrityksen halukkuus prosessien differointiin eri asiakkaiden mukaan. Mikäli yritys on kiinnostunut luomaan syvällisiä asiakkuuksia, voidaan lähestymistavaksi valita esimerkiksi vetoketjustrategia, jossa asiakas ja yritys yhdessä sopeuttavat prosessejaan toisiinsa tavoitellen saumatonta yhteistyötä. Tällainen strategia vaatii molempien prosessien syvällistä tuntemista. Tarkoitus on huolehtia asiakkuuden kohtaamisesta ja toiminnot suoritetaan tehokkaasti eikä turhia toimintoja tehdä. Tällaisen toimivan yhteistyön luominen edellyttää myös osapuolten välistä luottamusta, avointa tiedonvaihtoa sekä selkeää työnjakoa. Esimerkiksi asiakkuuden kustannusten pienentäminen voi toimia tehokkaana motivaattorina, jos molemmat osapuolet kokevat sen yhteisenä tavoitteena. Vetoketjustrategian toteuttaminen on hidas prosessi, joka vaatii panostuksia erityisesti asiakkuuden syntymävaiheessa, mutta myös jatkossa, jolloin asiakkuuden tehokkuutta tulisi kyseenalaistaa uusien kehitystarpeiden havaitsemiseksi. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 121 – 135.)

Asiakashallinnan toteutuksen onnistuminen on suurelta osin riippuvainen henkilökunnan asenteista ja ymmärryksestä, sillä juuri henkilökunta hoitaa asiakashallinnan käyttöön viennin ja mahdollisesti myös sen hyväksikäytön. Ahosen ja Rautakorven (2008, 53) mukaan strategian sitouttamisen kannalta oleellista on, että niin henkilökunta kuin asiakkaat kokevat ja näkevät sen arvokkaana. Kun koko organisaatio saadaan sisäistämään miten tavoitteet on määritelty ja mikä on niiden vaikutus yritykseen sekä yksittäiseen työntekijään, on muutoksen hyväksyminen helpompaa. (Hellman 2003, 112.)

Liiketoimintaympäristö muuttuu nopeasti ja kilpailu on kovaa, tämä haastaa yrityksen jatkuvasti päivittämään käsitystään ympäristöstä ja omasta roolistaan siinä. Strategiaa ja tavoitteita tulisikin kehittää jatkuvasti toimintaympäristö huomioon ottaen ja varmistaa, etteivät markkinoilla tapahtuvat muutokset ja kehityssuuntaukset jää huomaamatta, yrityksen keskittyessä liiaksi strategian toteuttamiseen. Nopea reagointi muutoksiin ja uusiutuminen edellyttävät myös omalta mukavuusalueelta poistumista ja jatkuvaa avointa visioajattelua. Näin kehitystä hallitaan paremmin ja samalla valmistaudutaan vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Liikaksi pelkkiin visioihin nojautuvat tavoitteet ja strategiat saattavat jäädä etäisiksi operatiivisesta toiminnasta. Taustalla

vaikuttavan vision on tarkoitus olla organisaation kannalta ymmärrettävä ja konkretisoitava. (Hellman 2003, 97 – 100.)

2.2.3 Asiakkuuksien lujouden kasvattaminen

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden kohdalla yksittäinen huono palvelukokemus ei vaikuta asiakkaan kokonaiskuvaan yrityksen palveluiden laadusta mikäli pitkällä aikavälillä palvelukokemus koetaan positiiviseksi. Tällainen luja asiakkuus kestää siis paremmin pieniä epäonnistumisia ja lisää näin olennaisesti mahdollisuuksia asiakkuuden arvon kehittämiseksi. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 97; Ojala 2000, 282 – 283.)

Yrityksen tarjoaman laadun ja asiakkaan tyytyväisyyden välillä on useita tekijöitä, jotka vaikuttavat eri tavoin asiakkaan kokonaiskuvaan asiakkuudesta. Kriittisissä tekijöissä laadun parantamisen katsotaan tarkoittavan suoraan parempaa tyytyväisyyttä asiakkaiden keskuudessa. Liian korkea hygienia-tekijöihin panostaminen ei ole kannattavaa, mutta ne asettavat tietyn alarajan laadulle, jonka alittuessa asiakastyytyväisyys laskee merkittävästi. Profiloivat tekijät taas erottavat yrityksen muista alan toimijoista. Tällöin paremmalla laadulla voi olla huomattava vaikutus asiakkaan kokonaiskäsitykseen ja tyytyväisyyteen. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 99 – 100.)

Koko asiakaskunnan kattavan asiakastyytyväisyyden tavoittelu ei välttämättä ole kannattavuuden näkökulmasta toimiva ratkaisu. Sokea asiakastyytyväisyyden seuraaminen voi johtaa siihen, että suurin osa asiakkaista on kannattamattomia, koska strategia tukee asiakkaiden tyytyväisyyttä kannattavuuden kustannuksella. Tällöin harvojen kannattavien asiakkaiden vaihtaessa toiseen palveluntarjoajaan, tulee yritykselle suuria kannattavuusvaikeuksia siinä, miten se kattaa kannattamattomien asiakkaiden aiheuttamat tappiot. Ajatus siitä, että pelkkä laatu takaisi asiakastyytyväisyyden ja sitä kautta myös kannattavuuden hylättiin jo edellisellä vuosituhanella, sillä monet laatupalkintoja saaneet yritykset eivät oletetusta laadusta huolimatta pärjänneet taloudellisesti hyvin. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 97 – 98.)

Korkea asiakastyytyväisyys ei myöskään takaa uskollisia asiakkaita, sillä asiakas voi olla tyytyväisyydestään huolimatta vaihtaa toimittajaa. Vaihdon syynä voi olla hinta tai muutoin uudenlainen houkuttelevampi asiakkuus. Asiakkaan mielikuva saamastaan arvosta perustuu hänen omaan arvioonsa koetusta laadusta suhteessa niihin panoksiin, joita hän kokee asiakkuuden eteen tekevänsä. Tarkasteltaessa asiakkaan kokemaa arvoa saadaan asiakastyytyväisyyden ohessa hinta mukaan arviointiin. Tällöin pelkkä laatu ei ole ratkaiseva tekijä vaan parhaan laadun löytäminen oikealla hintatasolla. Asiakkaalle arvo muodostuu vertaamalla saavutettua laatua suhteessa hänen panostamiinsa resursseihin. Resurssit eivät aina ole taloudellisia vaan ne saattavat sisältää myös tietoa tai tunnetta. Näin ollen huonompikin laatu saattaa tehdä asiakkaan tyytyväiseksi, mikäli tämä laatu saadaan riittävän pienellä panostuksella. Samoin asiakas voi olla tyytymätön kokiessaan maksavansa liikaa turhan korkean laadun takia. On myös asiakkaita, jotka eivät tyytymättömyydestään huolimatta jaksaa vaihtaa yritystä, koska se aiheuttaa heille ylimääräistä vaivaa tai he eivät usko tilanteen muuttuvan. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 99 – 104)

Näin nähdään, että asiakkuuden lujuus muodostuu erilaisten asiakastyytyväisyyttä huomattavasti monimutkaisempien sidosten lopputuloksena, jotka voivat olla kokemuspohjaisia tai rakenteellisia. Perinteisiä asiakastyytyväisyysmittauksia onkin kritisoitu niiden puutteellisuudesta huomioida asiakkaiden tunteet osana prosessia. Tunteilla on huomattava vaikutus asiakkaan kokemukseen asiakkuuden eri kohtaamisissa, joten toimiakseen paremmin asiakastyytyväisyysmittareiden tulisi mitata myös affektiivista asiakastyytyväisyyttä. Asiakasuskollisuus saa merkityksensä juuri tunteiden kautta, mitä syvempi tunne asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu, sen kestävämpi asiakkuudesta tulee. Näin ollen myönteisten tunteiden synnyttäminen edesauttaa asiakkuuden lujittamisessa. Myönteisiä tunteita taas saadaan aikaan vuorovaikutuksen ja tekojen kautta. Erityisesti yksilöllistäminen on tehokas keino herättää tunteita asiakkaassa. Myös hallinnan tunne on tärkeää, sillä se herättää luottamusta asiakkuuteen ja juuri luottamuksen on havaittu olevan merkityksellisimpiä tekijöitä yritysten välisissä asiakkuuksissa. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 39 – 41, 101 – 102.)

Asiakkaan ja yrityksen välisten sidosten olemassaolo mahdollistaa tietyn määrän tyytymättömyyttä asiakkuudessa ilman, että sen lujuus heikkenee. Esimerkiksi maantieteellinen sijainti tai asiakkaan ja yrityksen välinen sopimus voi estää asiakasta vaihtamasta yritystä vaikka tarjolla olisi houkuttelevampia toimittajia. Tällaista sitoutuneisuutta ei tule sekoittaa asiakkaan uskollisuuteen, sillä asiakas voi olla olosuhteiden muututtua valmis vaihtamaan toimittajaa. Rakenteellisten sidosten sijaan tunteisiin pohjautuvia sidoksia on huomattavasti vaikeampi paikantaa tai arvioida. Ne voivat liittyä sosiaalisiin suhteisiin tai arvoyhteensopivuuteen, jolloin asiakas voi kokea sidoksen muodostavan osan asiakkuuden arvosta. Esimerkiksi syvälinen molempia hyödyttävä yhteistyö voi olla kestävä sidos asiakkaan ja yrityksen välillä, sillä se perustuu arvontuotantoon. Sopeuttamalla ja kehittämällä prosesseja yhdessä voidaan saavuttaa arvoa, kuten säästöjä, tehokkuutta tai parempaa laatua. Näin ollen asiakkuusajattelu ei välttämättä keskity hinnalla kilpailamiseen vaan yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tämän omassa arvontuotannossa. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 19 – 22, 104 – 106.)

Yrityksen on tiedostettava millaisilla sidoksilla on merkitystä sen asiakkuuksille. Eri toimialoilla nousevat esiin eri sidokset ja niiden merkityksellisyys on riippuvainen alan kilpailutilanteesta. Sidosten merkityksellisyys voi vaihdella myös yrityksen asiakkaiden tai asiakassegmenttien välillä. Kun tärkeimmät sidokset on määritetty, voidaan resursseja kohdistaa haluttua asiakaskäyttäytymistä edistävien sidosten muodostamiseen. Sidosten lisäksi yrityksen tulisi tunnistaa mikä sen toimialalla on sellainen kriittinen kohtaaminen, jossa sen on onnistuttava asiakkuuden olemassaolon ja kannattavuuden säilyttämiseksi. Tämän tiedon avulla voidaan pienentää asiakkaiden menettämisen riskiä panostamalla näihin kriittisiin tilanteisiin sekä valmistautumalla korjaamaan näissä tilanteissa sattuneita virheitä. Blomqvistin mukaan asiakkaat arvostavat rehellisiä yrityksiä korjata tapahtuneita virheitä ja tilanteen onnistunut korjaaminen saattaa lujittaa asiakkuutta entisestään. Kuten jo edellä todettiin, koko asiakkuus ei välttämättä kaadu yksittäiseen epäonnistumiseen, mutta virhe kriittisessä kohtaamisessa ja epäonnistuminen tilanteen korjaamisessa voi vaarantaa asiakkuuden olemassaolon. Lehtinen ja Storbacka (1997, 76, 115) esittävät ensikertalaiselle tarjottavaa tukiohjelman ratkaisuksi asiakkuuden alkuvaiheessa esiintyvien kriittisten asiakaskohtaamisten

ohjaamiseen ja hoitamiseen. Tällöin molemmat osapuolet saavat tietoa omista rooleistaan asiakkuudessa eikä epävarmuus häiritse asiakkuuden alkamista. Loppujen lopuksi ei asiakastyytyväisyys eikä asiakkuuden kestokaan tee kaikista kannattamattomista asiakkuuksista kannattavia vaan joskus on vaikutettava asiakkuuden tuottoihin ja kustannuksiin. Perusteltujen päätösten tekeminen kuitenkin vaatii asiakastyytyväisyyden ja asiakkuuden keston vaikutuksen tiedostamista asiakkuuden kannattavuuteen. (Blomqvist ym. 1999, 62 – 66.)

2.2.4 Asiakkuuksien kannattavuuden kasvattaminen

Keskeisimpiä asioita asiakkuuksien arvon suhteen on asiakkuuksien kannattavuuden kehittäminen. Lehtisen ja Storbackan (1997, 63) mukaan asiakkuudet ovat kannattamattomia vain, koska yrityksen strategiat tekevät sen mahdolliseksi. Tästä syystä pelkkä yksittäisten operatiivisten toimintojen kehittäminen ei riitä vaan huomio täytyy kiinnittää laajempiin kokonaisuuksiin. Koska asiakaskannattavuus muodostaa asiakkuuden tuomien tulojen ja aiheuttamien kulujen erotuksesta, voidaan sitä kehittää lisäämällä asiakkuuden tuottamia tuloja tai pienentämällä asiakkuuden ylläpidon aiheuttamia kuluja. Näiden lisäksi asiakkuuksien kannattavuuteen liittyy olennaisesti niiden kesto. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 29 – 30, 63.)

Asiakkuustulos koostuu asiakkaan ostojen volyymistä sekä maksettavasta hinnasta, joten kehittämällä näitä kahta tekijää voidaan parantaa asiakkuuden kannattavuutta sen tuomien tulojen kautta. Asiakkaiden sekä heidän palvelemiseen kehitettyjen prosessien muuttuminen yhä vaativammiksi asettaa haasteen yrityksen hinnoittelulle. Asiakkaiden kustannusrakenteissa saattaa olla merkittäviä eroja, jolloin yksi hinnoittelumenetelmä ei toimi tasapuolisesti kaikille. Asiakslähtöinen toiminta vaatii myös hinnoittelun suhteen erilaisen näkökulman kuin mihin tuotokeskeisessä toiminnassa on totuttu. Hinnoittelun strategisia valintoja ovat hintakantajien, hintatason ja hinnoitteluperiaatteen valitseminen. Esimerkiksi hinnan muodostumisen kuvaaminen asiakkaille on strateginen valinta, jolla hinta voidaan sitoa tehokkuuden parantamiseen yhteisen hyvän nimissä. (Ahonen ja Rautakorpi 2008, 104; Lehtinen ja Storbacka 1997, 64.)

Kasvattamalla asiakkuuden laajuutta sekä syvyyttä voidaan lisätä asiakasosuutta. Asiakkuuden syvyydellä tarkoitetaan sitä, miten paljon asiakas keskittää ostojaan yhteen yritykseen. Ostojen keskittämiseen voidaan houkutelaa tarjoamalla tiettyjä etuuksia tai tarjoamalla kaikki tai osa asiakkaan prosesseja tukevista tuotteista muita helpommin. Asiakkuuden laajuus taas muodostuu asiakkaan ostamien nykyisten ydintuotteiden ja niiden ohessa tarjottujen lisäpalveluiden kokonaisuudesta. Mahdollisuus asiakkuuksien laajuuden kasvattamiseen voi löytyä tunnistamalla toiminnot joihin asiakkaat käyttävät muita palveluntarjoajia ja jotka yrityksen olisi mahdollista tarjota asiakkaalle itse. Asiakkuuden laajuus on siis riippuvainen siitä, kuinka laajan tarjonnan lisäpalveluita yritys pystyy asiakkaalleen tarjoamaan eli kuinka suuren osan ostoistaan asiakas pystyy hoitamaan kyseisessä yrityksessä. On kuitenkin huomionarvoista ettei kaikkia asiakkaalle tarjottavia toimintoja ole pakko tuottaa itse vaan laajemman tarjonnan kokoamiseksi voidaan hyödyntää jopa kilpailijoita. Asiakasosuutta kasvatettaessa on osapuolten välinen luottamus merkittävässä roolissa, jolloin siihen

voidaan vaikuttaa myös lujittamalla asiakkuutta ja viestimällä yrityksen tarjoamista eri mahdollisuuksista tuottaa arvoa asiakkaalleen. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 43 – 45, 71 – 72.)

Kuten edellä jo mainittiin, voidaan tulojen kasvattamisen lisäksi asiakkuuksien kannattavuutta kehittää pienentämällä asiakkuuden aiheuttamia kuluja. Jotta asiakkuuden kustannuksia voidaan pienentää, täytyy yrityksen ensin selvittää asiakkuuden rakenne eli kohtaamiset ja toiminnot, joita tarvitaan asiakassuhteen ylläpitämiseksi. Tämän jälkeen asiakkuuksia voidaan verrata toisiinsa kokoamalla jokaisen asiakkaan tai asiakasryhmän vaatima kohtaamismäärä kohtaamistyyppin mukaan. Analysoimalla asiakkuuksien rakenteita voidaan löytää muutosta kaipaavia prosesseja, kohtaamisia tai toimintoja. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 72 – 73.)

Jokainen kohtaaminen ja sen sisältämät toiminnot aiheuttavat kustannuksia, joten vaihtoehtoja kustannusten pienentämiseen on Lehtisen ja Storbackan (1997, 73) mukaan kolme. Ensinnäkin voidaan pohtia onko mahdollista tuottaa asiakkaalle yhtä paljon arvoa harvemmillä kohtaamisilla tai toiminnoilla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi turhien tai päällekkäisten toimintojen poistamista. Asiakkaita ei kannata hoitaa turhan raskailla prosesseilla, joten yrityksen prosessit olisi hyvä suunnitella joustamaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Mikäli prosessien keventäminen ei ole mahdollista, voidaan siirtyä etsimään vaihtoehtoja nykyisten kalliiden kohtaamisten tai toimintojen korvaamiseksi edullisemmilla ilman, että korvaaminen vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon negatiivisesti. Tämä voi tapahtua vaihtamalla asiakaskohtaamisen kanavaa, puhelimen kautta hoidettu tapaaminen voi olla asiakaskäyntiä edullisempi vaihtoehto. Kolmantena vaihtoehtona on toimintojen siirtäminen asiakkaan tehtäväksi eli asiakkuuden tehtäväjaon uudistaminen. Tiedon avulla on mahdollista ohjata asiakkaan toimintaa ja auttaa häntä ymmärtämään, miten hän voi itse hoitaa toimintoja, jotka yritys on tähän mennessä tehnyt hänen puolestaan. Jotta uusi tehtäväjako saadaan myytyä asiakkaalle, tulee se esittää hänelle selkeästi ja korostaa sen tuomaa molemminpuolista etua. Kuten edellä tässä raportissa todettiin voi hinnoittelu olla tehokas tapa motivoida asiakasta. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 73 – 79.)

Kuten jo edellä todettiin, määrittää asiakkuuden kesto sen miten asiakkuuden yritykselle tuottamaa arvoa voidaan hyödyntää. Näin ollen asiakkuuden kokonaiskannattavuutta voidaan kasvattaa pidentämällä sen kestoja. Pitkäkestoisia asiakkuuksia tavoiteltaessa tulee ymmärtää, että asiakkuus on luotu, jotta asiakas sekä yritys hyötyvät ja suhde jatkuu niin kauan kuin muut vaihtoehdot ovat sitä huonompia. Mikäli vastaavia tai parempia arvontuottomahdollisuuksia ilmaantuu, on asiakkuus epävarmalla pohjalla. Tästä syystä yrityksen täytyy pitää yllä kilpailukykyään ja erottua muista eli yhä asiakkuuden edetessä kasvattaa osuuttaan asiakkaan ajatuksista ja sydäimestä. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkuuden lujittamista erilaisin yrityksen ja asiakkaan välisin sidoksien. Toinen tapa ylläpitää asiakkuuden kestoja on tarkkailla asiakkaiden lähettämiä merkkejä asiakkuuden loppumisesta ja aloittaa toimenpiteet asiakkuuden säilyttämiseksi jo sillä hetkellä, kun asiakas miettii asiaa. Ongelmaksi tällaisessa tilanteessa muodostuu epävarmojen asiakkuuksien tunnistaminen, sillä asiakkaan ei tarvitse olla tyytymätön vaihtamaan toimittajaa. (Lehtinen ja Storbacka 1997, 63, 116; Mäntyneva 2001, 22 – 23.)

2.2.5 Kehityksen seuraaminen

Asiakkuudenhallinnan tarkoitus on olla jatkuvaa kehittämistä ja oppimista, joten oppimisprosessin luonteen mukaisesti siihen kuuluu myös onnistumisen seuranta ja arviointi. Näin tarkistetaan, että kehitystyössä edetään tavoitteiden mukaiseen suuntaan ja pystytäänkö tuloksia näkemään organisaation päivittäisissä käytänteissä. Prosessia voidaan tarkastella prosessin onnistuneisuuden sekä liiketoiminnan tulosten näkökulmasta. Prosessin onnistumista voidaan arvioida sen aikataulun sekä budjetin toteutumisen mukaan ja liiketoiminnan tuloksia taas peilataan alussa asetettuihin tavoitteisiin. On tavallista, että tavoitteita on useita eivätkä kaikki niistä toteudu toivotulla tavalla. (Buttle 2009, 90; Mäntyneva 2001, 116.)

Uusien toimintamallien menestyksekkäs hyödyntäminen edellyttää kuitenkin kokonaan uutta asiakaslähtöistä mittaristoa. Tarkoituksenmukaisen ja oppimista edistävän kehitystyön saavuttamiseksi tulee jo tavoitteita asetettaessa miettiä, miten prosessin edistymistä pystytään jatkossa seuraamaan ja tuloksia toteamaan. Erityisen tärkeää arvioinnin ja johtopäätösten tekemisessä on niiden ajoitus, sillä organisaatiolla saattaa kestää kuukausia prosessin sisäistämiseen ja käyttöönottoon. Asiakasinvestointi on pitkän aikavälin panostus ja liian varhainen mittaaminen saattaa antaa olennaisesti vääristyneen kuvan. (Buttle 2009, 91; Hellman 2003, 75, 97 – 110.)

3 TILITOIMISTOALA

Suurin osa taloushallinnon parissa toimivista yrityksistä työskentelee kirjanpito ja tilinpäätöspalveluiden parissa. Valtaosa näistä on varsin pienikokoisia eli alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä ja alalla on vain muutamia suuria toimijoita. Taloushallinnon palveluiden markkinat ovat pääsääntöisesti kotimaassa ja alalla niiden koetaan olevan myös hyvin paikallisia. Kirjanpidon lakisääteisyys pitää yllä kysyntää ja suojaa alaa markkinoiden heilahteluiden välittömiltä seurauksilta. Markkinoiden vaikutus koskettaa tilitoimistoalaa kuitenkin välillisesti sen asiakkaiden kautta. (Metsä-Tokila 2011, 15 – 30, 46.)

Suurella osalla yksin toimivista tilitoimistoyrittäjistä ei ole alan koulutusta, mutta muutosten edetessä ala on hiljalleen ammattimaistunut. Myös työvoiman ikääntyminen on ollut lähivuosien huolenaiheena, sillä taloushallinnon alalla työskentelevien keski-ikä on varsin korkea. Näin ollen taloushallinnon alalle kaivataan edelleen lisää ammattilaisia ympäri Suomea. Nuoria on houkuteltu alalle, mutta työllistämistä vaikeuttaa pohjakoulutuksen edellyttäminen. Perinteisiä tilitoimiston tehtäviä ovat olleet kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatiminen, palkkojen laskeminen sekä reskontrien laatiminen. Julkisella hallinnolla on voimakas vaikutus alaan ja monet pääkaupunkiseudun ja suurten kasvukeskusten ulkopuoliset pienikokoiset tilitoimistot keskittyvät lakisääteisten tehtävien hoitoon. Viime vuosina osa tilitoimistoista on laajentanut palveluitaan toimiakseen jopa yritysten taloudellisen neuvonantajan roolissa. (Metsä-Tokila 2011, 9 – 36.)

Merkittävä vaikuttaja tilitoimistoalalla on Suomen Taloushallintoliitto ry, joka on taloushallinnon palveluja tarjoavien tilitoimistojen ja konsulttiyritysten valtakunnallinen liitto. Sen tehtävänä on kehittää tilitoimistoalaa yhteistyössä jäsenyritystensä kanssa ja varmistaa, että sen jäsenoimistojen asiakkailleen tarjoama palvelu on asiantuntevaa ja luotettavaa. Tätä tehtävää varten Taloushallintoliitto on luonut TAL-laadun, jonka avulla sekä taloushallintoalan toimijat että näiden asiakasyritykset tietävät, mitä luotettava ja laadukas palvelu alalla tarkoittaa. (Taloushallintoliitto 2009a; Taloushallintoliitto 2009b.)

3.1 Kehityssuunta ja menestystekijät tilitoimistoalalla

1990-luvun lopulta lähtien koko taloushallinnon ala on muuttunut erittäin voimakkaasti ja tällä hetkellä alalla on menossa rakennemuutos, joka uudistaa sekä toimintoja että työtehtäviä. Suurimpia tekijöitä muutokseen ovat olleet tietotekniikan kehitys, kansainvälistyminen sekä pääomamarkkinoiden aktivoituminen. Lainsäädännön voimakkaan vaikutuksen takia kirjanpito on pitkään pysynyt omana ammattikuntanaan, mutta muutoksia seurannut yritysneuvonnan merkityksen kasvu tilitoimistojen tehtäväkentässä on kuitenkin hämärtänyt toimialarajoja ja esimerkiksi yritysneuvonnan alueella tilitoimistot joutuvat kilpailemaan tilintarkastus- ja asianajotoimistojen kanssa. (Metsä-Tokila 2011, 36 – 41.)

Tietotekniikan kehityksen mahdollistama sähköinen taloushallinto tekee tuloaan suuryritysten kautta, mutta sitä hidastavat ohjelmistojen keskeneräisyys sekä pienten asiakkaiden heikko tietotekniikan

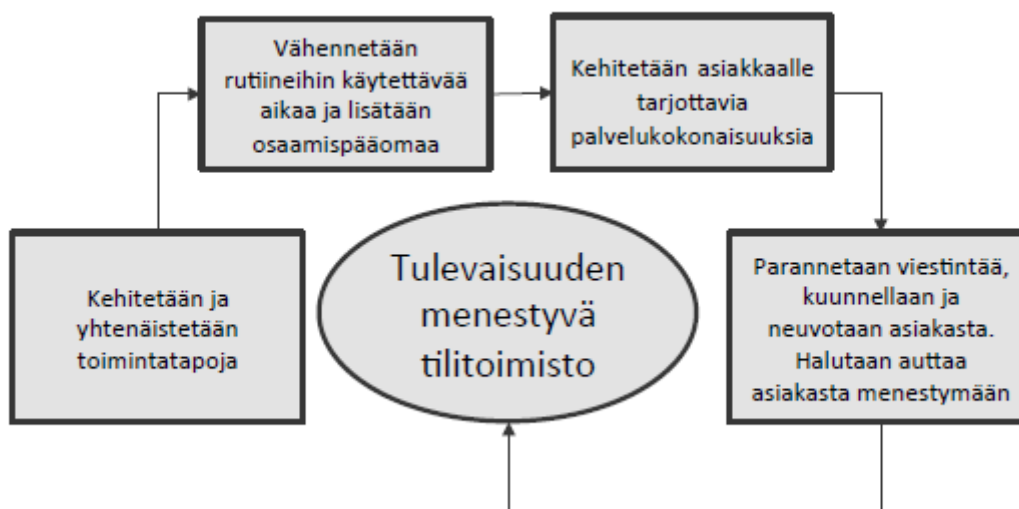
hyödyntäminen. Toimintojen automatisointi johtaa joidenkin työtehtävien häviämiseen, mutta se tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia. Kirjanpito voi syntyä muiden toimintojen yhteydessä ja laskelmien sekä raporttien laatiminen helpottua. Tositteita voidaan säilyttää sähköisissä arkistoissa ja hakea nopeasti hakuohjelmiston avulla. Rutiinityön vähentyessä tilitoimisto voi panostaa muihin palveluihin, kuten johdon tukena toimimiseen, käyttäen kirjanpitoa enemmänkin analysointivälineenä. Myös taloushallinnon ohjelmistot ovat siirtäneet painotusta verottajaa varten suunnitelluista laskelmista enemmän johdon laskentatoimen kehittämiseen. Varsin uutena raportointi alueena on tullut muun muassa henkilöstötilinpäätös. (Metsä-Tokila 2011, 32-40.)

Koska tietoa ja erilaisia raportteja on entistä helpompi saada, on neuvonta ja – analysointipalveluiden merkitys noussut. Perinteisen veroneuvonnan ohella kirjanpitotehtävät tullaan liittämään yhä tiiviimmin yritysjohtoon tukemiseen. Näin ollen tilitoimistossa työskentelevältä henkilöltä vaaditaan entistä monipuolisempia taitoja perinteisen laskentaosaamisen lisäksi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaiseman taloushallinnon palveluita käsittelevän toimialaraportin (2011, 38) mukaan kolme tilitoimistoalan tärkeintä osaamisaluetta ovat edelleen laskentaosaaminen, kirjanpitoon liittyvien ohjelmien hallinta ja säädöspohjan tuntemus, mutta näiden ohessa tärkeiksi osaamisalueiksi ovat nousseet myös laskentatoimen arviointikyky, asiakasvalmiudet, myyntihenki, neuvonta- ja konsultointitaidot, kielitaito sekä toimialaosaaminen. Kirjanpidon muuttuessa yhä enemmän sisäisen laskennan ja johdon apuvälineeksi vaaditaan henkilökunnalta osaamista tarkoituksenmukaiseen raportointiin sekä arviointiin. Automatisoitumisen ja tiedon määrän lisääntymisen myötä tietotekninen osaaminen, kokonaisuuksien ymmärtäminen sekä kontrollointi ovat nousseet osaksi ammattitaitoa. Lisäksi kansainvälistyminen on tuonut omat vaatimuksensa henkilöstön osaamiselle ja kasvattanut englannin kielen taidon merkitystä alalla. Nämä edellä mainitut osaamisalueet ovat vahvasti riippuvaisia henkilökunnan ammattitaidosta sekä sosiaalisista taidoista, mutta myös henkilöstön persoonallisiin ominaisuuksiin kiinnitetään huomiota ja näistä korostuvat erityisesti tilannetaju, luovuus, oppimis- ja uudistumiskyky sekä tiedon jakaminen. (Metsä-Tokila 2011, 36 – 38.)

Toimialaraportissa esitetyn pk-yrityksille tehdyn kyselyn mukaan verkostomainen toimintamalli nousi esiin taloushallinto- ja tilintarkastusalan yritysten erityisenä kehitystarpeena. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden markkinoiden nähdään hyvin vahvasti olevan kotimaassa, sillä alan kansainvälistymistä hidastaa ja vaikeuttaa yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen. Vaikka kansainvälistymistä esiintyy lähinnä kansainvälisten yritysten tytäryhtiöiden kirjanpitoa hoidettaessa, tulevat tilitoimistot kohtaamaan sen tuomat haasteet suomalaisten yritysten vientihakuisuuden edetessä. (Metsä-Tokila 2011, 30, 40.)

Alan polarisoituminen näkyy Suomessa alan yritysten jakautumisena joko todella suuriin yli 250 henkilöä työllistäviin tai pieniin alle 10 henkilöä työllistäviin toimijoihin. Vuonna 2011 jopa 95,6 prosenttia oli edellä mainittuja pieniä toimijoita. Automatisoinnin yleistyminen ja rutiinityön väheneminen vaikeuttavat pienten toimijoiden asemaa. Pysyäkseen mukana kilpailussa ne voivat erikoistua pieniin yritysyrityksiin ja monipuolistaa niille tarjottavaa palvelua. Jyväskylän ammattikorkeakoulun järjestämässä kehityshankkeessa pienten ja keskisuurten tilitoimistojen

ylläpitämiseksi tutkittiin tilitoimistojen asiakkaiden toiveita. Asiakashaastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaille oli tärkeää tulla huomioituksi ja saada apua kysymyksiinsä selkokielellä. Yrittäjät toivovat tilitoimiston toimivan taloudellisen neuvonantajan roolissa saadakseen tukea omaan päätöksentekoonsa ja näin ollen kirjanpitäjän toimenkuvan laajentaminen nähtiin tarpeellisena. Lisäarvoa asiakkaalle uskottiin tuotettavan ottamalla käyttöön uusia työkaluja asiakkaan kohtaamiseen ja konsultointiin. Yhtenä mallina tämän toteuttamiseen nähtiin mentorointi, jonka nähtiin toimivan, ei vain tilitoimiston sisäisenä mallina, vaan tapana osoittaa kiinnostusta ja halua kehittää myös asiakkaan liiketoimintaa. Asiakkuuksienhallinta, vuorovaikutus ja viestintä nähtiin tilitoimiston asiantuntijuuden kriteereinä. Hyvän kirjanpitäjän ominaisuuksina pidettiin konsultointitaitoja ja kirjanpitäjän toivottiin ymmärtävän oman roolinsa muuttuvan kirjanpitäjistä konsultiksi ja tietopankiksi. Alla esitetty kuvio tiivistää kehityshankkeen johtopäätösten mukaiset vaiheet, joissa pienen tilitoimiston tulisi laajentaa asiantuntemustaan, jotta se voisi tarjota asiakkaalleen paremman palvelukokemuksen ja näin erottua alan suurista toimijoista. Kehittämishankkeessa nähtiin ongelmallisena se, etteivät tilitoimistot ymmärrä riittävän nopeasti tarvetta kirjanpitäjän toimenkuvan muutokselle vaan ovat halukkaita pysymään tutuissa toimintatavoissa. Liikevaihtoa pyritään mieluummin kasvattamaan lisäämällä asiakkaita kuin kehittämällä toimintatapoja. Palvelutarjonta tulisi muodostaa tarkastellen sitä asiakkaan näkökulmasta. Pitkään tilitoimistojen palvelut ovat olleet keskenään hyvin samankaltaisia, mutta meneillään oleva taloushallintoalan murrostila antaa aiheita palvelutarjonnan uudelleenlaistelle tarkastelulle ja pohdinnalle siitä, vastaavatko palvelut asiakkaiden nykyisiin toiveisiin ja odotuksiin. (Hakola, Kananen ja Vuorio 2013, 17 – 40; Metsä-Tokila 2011, 15, 36, 41.)



KUVIO 1: Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen (Hakola, Kananen ja Vuorio 2013, 40).

3.2 TAL -laatu tilitoimistoalalla

Kilpailun kiristyessä tilitoimistot tarvitsevat yhä enemmän näyttöä osaamisestaan ja palveluidensa laadusta. Taloushallintoliiton myöntämän auktorisointimerkinnän avulla tilitoimisto voi erottua muista toimijoista osoittamalla toimivansa alan yleisten standardien ja suositusten mukaisesti tarjoten alalla yleisesti laadukkaaksi katsottua palvelua. TAL-laatu on Taloushallintoliiton näkemys tilitoimistoalan laadukkaana palvelun edellytyksistä. Se sisältää TAL-STA toimialastandardin, joka on taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoaville toimijoille tarkoitettu ohjeistus hyvän tilitoimistotavan noudattamiseen. Siinä on koottuna liiton tärkeimmät suositukset, standardit ja käytännöt, joiden avulla jäsenoimistot voivat tuottaa luotettavaa ja laadukasta palvelua asiakkailleen. Taloushallintoliitto tukee jäsenoimistojaan tarjoamalla myös muita apuvälineitä laadukkaana palvelun tuottamiseksi, näitä ovat alan yleiset sopimusehdot sisältävä toimeksiantosopimus, TAL-laatutyökalut sekä erilaiset koulutukset. TAL-STA sisältää ohjeistukset eettiseen toimintaan sekä toimeksiannon, kirjanpito- ja palkanlaskentapalveluiden laadukkaaseen hoitamiseen. Toimialastandardia käytetään myös taloushallintoliiton sisäisen valvonnan perusteena tarkastettaessa liiton jäsenoimistoja. TAL-laatu ei perustu lakiin, mutta Taloushallintoliiton antama auktorisointimerkintä edellyttää näiden laatuvaatimusten täyttämistä. Myös Taloushallintoliittoon kuulumaton tilitoimisto voi hyödyntää TAL-laatua sisäisessä laadunvalvonnassaan. (Taloushallintoliitto 2009a; Taloushallintoliitto 2009b.)

Ettinen ohjeistus opastaa noudattamaan voimassa olevaa lainsäädäntöä sekä alalla vallitsevaa hyvää tapaa. Se korostaa suunnitelmallisuutta, pitkäjänteisyyttä, huolellisuutta, ammattitaitoa sekä vastuullisuutta asiakassuhteessa asiakkaan etu huomioiden. Taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen tulisi olla toiminnassaan itsenäinen ja riippumaton edistään toiminnallaan alan arvostusta. Ohjeistus myös kannustaa hoitamaan suhde- sekä tiedotustoimintaa luottamusta herättävällä tavalla ja huolehtimaan sekä henkilöstön kehittämisestä että työhyvinvoinnista. (Taloushallintoliitto 2009a.)

Ohjeistus toimeksiannon hoitamiseksi korostaa palveluntarjoajan vastuullisuutta ja riippumattomuutta tämän toiminnan jatkuvuuden näkökulmasta. Se sisältää ohjeita laadunvalvontaan, riskien arviointiin ja vakuutusten riittävyteen liittyen. Henkilöstön riittävyyden lisäksi palveluntarjoajan vastuulla on henkilöstön pätevyys ja ammattitaito, jota taloushallintoliitto kehottaa kehittämään huolehtimalla henkilöstön ohjeistuksesta sekä koulutuksesta. Standardin mukaan asianmukainen dokumentointi helpottaa yhteyshenkilöiden vaihdostilanteita sekä edistää työmenetelmien yhtenäisyyttä ja palvelun tasaista laatua. Tilanteen vaatima dokumentointi on järjestettävä palveluntarjoajan koosta riippumatta, jotta palvelun tuottamiseksi käytetyt tiedot voidaan myöhemmin todentaa. Esimerkiksi toimeksiannon aikana esiin tulleet olennaiset huomautukset ja muistutukset, asiakkaan kanssa käydyt neuvottelut sekä asiakkaille annetut taloudellisia arvoja sisältävät ohjeistukset dokumentoidaan tarkoituksenmukaisesti huomioiden asiakasrakenteen laatu sekä laajuus. Oleellisen osana ohjeistusta on asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen luottamuksellisuus sekä tietojen turvaaminen. Toimeksiantoon liittyvä aineisto, liikesalaisuudet ja muu luottamuksellinen tieto, mukaan lukien niiden avulla tuotettu tieto, on turvattava käyttäen teknisiä, fyysisiä ja henkilöstön toimia koskevia menettelyjä. Luovutettaessa

tietoja tulee ensimmäiseksi varmistua siitä, että vastaanottaja on oikeutettu saamaan tiedon haltuunsa. Asiakaspalvelun sujuvuuden turvaamiseksi tulee tietojen säilyttäminen olla järjestelmällistä. (Taloushallintoliitto 2009a.)

Tilitoimisto hoitaa asiakkaan puolesta vain ne tehtävät, joista sovitaan ja muut toimeksiannon ulkopuoliset tehtävät ovat edelleen asiakkaan vastuulla. Palveluyrityksen tulee tarvittaessa selventää nämä asiakkaalle niin että tämä ymmärtää oman vastuunsa. Tarjous tulee laatia siten, että asiakas ymmärtää toimeksiantoon sisältyvät palvelut sekä niiden hinnoittelun. Toimeksiantosopimus tehdään kirjallisesti, ellei suulliselle sopimukselle ole erityistä perustetta. Toimeksiannot hoidetaan tehdyn sopimuksen ja voimassa olevien säännösten mukaisesti noudattaen hyväksyttäviä toimintatapoja huolellisesti asiantuntemusta käyttäen. Palveluyrityksen tulee ohjeistaa asiakasta toimimaan toimeksiannon suorittamiseksi sekä tiedottaa taloushallinnon lainsäädännössä tapahtuneista muutoksista. (Taloushallintoliitto 2009a.)

Kirjanpitolpalveluihin liittyvä ohjeistus määrittää, miten tilitoimisto voi pyrkiä varmistamaan tuotetun kirjanpitolpalvelun laadukkuutta. Sen mukaan kirjanpito hoidetaan noudattaen voimassaolevaa kirjanpitolainsäädäntöä sekä tätä alempaa kirjanpidon ohjeistusta, toimeksiantosopimusta, alalla vallitsevaa hyvää tapaa ja Taloushallintoliiton toimialastandardia. Myös kirjanpitolpalvelut edellyttävät asianmukaista dokumentointia. Tilitoimiston tulee pyrkiä selventämään asiakkaalle merkitykselliset palveluun liittyvät seikat sekä yhteistyössä asiakkaan kanssa arvioida ja sovittaa asiakkaan sisäiset, toimeksiannon näkökulmasta olennaiset, rutiinit sellaisiksi, että ne edistävät palvelun tuottamista parhaalla mahdollisella tavalla. Tarvittaessa asiakkaalle tulee tarjota ohjausta liittyen kirjanpitoaineiston eheyteen ja täydellisyyteen sekä tositeaineiston asiasisällön tarkistamiseen. Tilitoimisto huolehtii siitä, että kirjausketju on todettavissa vaikeuksista. Toimeksiantajalle tuotettavien raporttien tulee rakenteeltaan vastata mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita ja ohjeistus suosittelee palveluyritystä neuvomaan asiakasta riittävän raportointitason löytämiseksi. Asiakasta on suositeltavaa ohjeistaa myös raporttien tulkinnessa selventäen erityisesti asiakkaalle merkityksellisen informaation merkitystä. Tilinpäätösasiakirjojen tulee olla selkeitä ja huoliteltuja. Tuottaakseen standardin mukaisen tilinpäätöksen tulisi tilitoimiston perehtyä riittävän hyvin asiakkaan toimintaan, taloudellisen tiedon kirjaamiseen liittyviin rutiineihin ja aikaisemmissa tilinpäätöksissä sovellettuihin laskentaperiaatteisiin. Laskentatoimen peruskysymykset pyritään ratkaisemaan laadittaessa juoksevaa kirjanpitoa. Valmis tilinpäätös tulisi käydä läpi analyttisesti tarkastellen ja informoida asiakasta sen mukaisesti, mitä tämän kanssa on sovittu. Tilinpäätökseen liittyviä suosituksia ovat tasekirjaan sisällytettävä merkintä tilinpäätöksen toteuttajasta sekä asiakkaalle tarjottava neuvonta toimintakertomuksen laatimiseksi. (Taloushallintoliitto 2009a.)

Palkanlaskentapalveluiden tuottamiseksi standardi ohjeistaa tilitoimistoa hankkimaan tarkoituksenmukaiset tiedot viipymättä sekä selventämään palveluun liittyvät olennaiset seikat asiakkaalle. Myös tässä ohjeistuksessa kehoitetaan yhdessä asiakkaan kanssa arvioimaan ja sovittamaan toimeksiannon hoitamiseksi olennaiset rutiinit edistämään palvelun tuottamista. Tässä yhteydessä korostetaan erityisesti luottamuksellisuutta, palkanlaskentaan liittyviä tietoja vaihdetaan vain nimettyjen yhteys henkilöiden kanssa. Myös viranomaistahon pyytäessä tietoja, täytyy

tilitoimiston varmistua tiedon vastaanottajan oikeudesta saada tietoja. Palkanlaskentatietojen toimittaminen yrityksen talousraportoinnista vastaavalle taholle on suositeltavaa suorittaa viipymättä. (Talouhallintoliitto 2009a.)

3.3 Tilitoimiston ja asiakkaan roolit

Kuten jo edellä esitelty TAL-laatu edellyttää, tulee palveluiden laadun ja sujuvuuden takaamiseksi tilitoimiston ja asiakkaan olla selvillä omista rooleistaan asiakassuhteessa. Tässä osiossa käydään läpi talouhallintoliiton esittämiä ratkaisuja asiakkaan ja alan yleisiä sopimusehtoja noudattavan tilitoimiston välisiin vastuukysymyksiin.

Asiakkaalla on velvollisuus auttaa tilitoimistoa työssä toimittamalla kirjanpitoaineisto oikeana ja oikeaan aikaan sekä yleensä myötävaikuttaa kirjanpidon lainmukaiseen laadintaan. Liiketoiminnallisista tai liikkeenjohdollisista ratkaisuista asiakas päättää ja vastaa itse. Kirjanpitovelvollisena asiakas on vastuussa kirjanpidostaan ja verovelvollisena veroistaan. Mikäli asiakkaalla on henkilökuntaa, on hän työnantajana vastuussa myös työnantajavelvoitteistaan. Asiakkaan itsensä vastuulla on myös valvonta- ja viranomaisilmoitusten tekeminen sekä tarpeellisten lupien hankkiminen. Nämä vastuut eivät siis siirry tilitoimistolle tehdyistä sopimuksista huolimatta. Asiakkaan tehtävä ja vastuu on myös huolehtia liiketapahtumia kuvaavan aineiston kokoamisesta, säilyttämisestä ja toimittamisesta tilitoimistolle. Samalla asiakas vastaa tilitoimistolle toimittamiensa aineistojen ja tietojen oikeellisuudesta, täydellisyydestä sekä kuulumisesta kirjanpitoon. Asiakas on myös velvollinen viipymättä ilmoittamaan tilitoimistolle tämän palvelussa tapahtuneesta virheestä. Laiminlyödessään velvollisuutensa havaitsemansa virheen ilmoittamisesta, ei asiakas ole oikeutettu esittämään vaatimuksia tapahtuneen virheen perusteella. (Talouhallintoliitto 2009c; Talouhallintoliitto 2009d.)

Tilitoimisto on vastuussa asiantuntijana, jolloin se vastaa työstä, jonka tekemisestä asiakkaan kanssa on sovittu. Työ tehdään asiakkaan kanssa sovitulla tavalla materiaalista, jonka asiakas tilitoimistolle toimittaa. Tilitoimisto ei vastaa henkilökohtaisista velvoitteista eikä ole korvausvelvollinen, mikäli vahinko on johtunut asiakkaan toimittamien tietojen, aineiston tai ohjeiden puutteellisuudesta, virheellisyydestä, viivästyisestä tai muutoin asiakkaan tai tilitoimiston ulkopuolisen henkilön aiheuttamana. Tilitoimistolla on näin ollen oikeus uskoa asiakkaalta saamansa informaatiota, ellei erityistä syytä toisenlaiseen suhtautumiseen ole esiintynyt. Tilitoimiston on kuitenkin ilmoitettava asiakkaalle havaitsemistaan virheistä asiakkaan toimittamassa aineistossa. Tämä ei tarkoita velvollisuutta tarkkailla ja korjailla asiakkaan toimittamaa aineistoa tai muita antamia tietoja ellei tästä erikseen ole sovittu. (Talouhallintoliitto 2009a; Talouhallintoliitto 2009c; Talouhallintoliitto 2009d.)

TAL-STA toimialastandardi edellyttää, että tilitoimisto mahdollisuuksiensa mukaan ohjeistaa asiakasta tämän osuudesta toimeksiannon sopimuksen mukaisessa toteuttamisessa sekä huolehtimaan siitä, että tilitoimiston käytössä olevat perustiedot ovat ajan tasalla. Opastusta tulisi tarjota tositeaineiston asiasisällön tarkastamisesta, kirjanpitoaineiston eheydestä ja täydellisyydestä

sekä tarvittaessa palkanmaksuun liittyvistä sivukuluista ja velvollisuudesta seurata työnantajalle kuuluvien vakuutusmaksujen riittävyttä. Asiakasta autetaan ymmärtämään hänen vastuunsa työlainsäädännön ja työehtosopimusten noudattamisesta. Hänelle on myös selvitettävä, että palvelun toimeksiannon mukainen hoitaminen edellyttää hänen omaa aktiivisuuttaan koskien hänen toimialaansa ja toimintaansa liittyvien lainsäädäntö- ja muiden muutosten seuranta, tulkintaa sekä tiedottamista edelleen tilitoimistolle. (Talouhallintoliitto 2009a.)

Tilitoimisto hankkii ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta siinä määrin, että toimeksianto voidaan toteuttaa laadukkaasti. Tarvittaessa tilitoimiston tulee mahdollisuuksien mukaan hankkia lisäselvityksiä liiketapahtumien kirjaamiseksi niiden luonteen edellyttämällä tavalla. Mikäli asiakas ilmoittaa tilitoimiston aiheuttamasta virheestä palvelussa, on tilitoimistolla oikeus ja velvollisuus korjata kyseinen virhe viipymättä ja veloituksetta. Tilitoimisto vastaa sopimusrikkomuksen, virheellisen palvelun tai laiminlyönnin aiheuttamista vahingoista asiakkailleen. Tällöin on huomioitava, että korvausvelvollisuus koskee vahinkoa tai sitä osaa vahingosta, jonka osalta asiakas pystyy osoittamaan tilitoimiston asiallisen ja ajallaan suoritettun sopimuksenmukaisen toiminnan pystyneen estämään tai rajoittamaan vahingon tapahtumista. (Talouhallintoliitto 2009a; Talouhallintoliitto 2009d.)

4 CASE: TILITOIMISTON JA ASIAKKAAN VÄLISEN YHTEISTYÖN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tutkimusosuus käsittelee asiakkuuksien kehittämisprosessia, joka on toteutettu tässä työssä nimettömänä esiintyvälle tilitoimistolle. Toimeksiannon tehnyt tilitoimisto on keskisuuri yritys, joka haluaa kehittyä pysyäkseen mukana kovenevassa kilpailussa ja pystyäkseen vastaamaan alan muutoksen tuomiin haasteisiin. Asiakassuhteiden merkitys arvostetaan yrityksessä korkealle ja sen tavoitteena ovat pitkäaikaiset sekä kannattavat asiakkuudet. Näin ollen tärkeiksi tekijöiksi yrityksen asiakkuuksien hallitsemisessa ovat muodostuneet osapuolten välinen luottamus, laadukas ja henkilökohtainen palvelu sekä asiakaskohtainen kustannusseuranta.

Ensimmäinen osio eli työn tausta esittelee tämän projektin lähtötilannetta, jota seuraa tavoitetilan määrittely otsikolla työn tavoitteet. Kolmas osio käsittelee toteutuksen suunnittelua ja itse toteutusta. Lopulta edetään tehdyn tutkimuksen eli haastatteluiden tuloksiin ja viimeisessä osassa arvioidaan opinnäytetyöprosessin sekä kehittämistoimen mahdollisia vaikutuksia ja onnistumista.

4.1 Työn tausta ja tavoitteet

Työn aihe löytyi opinnäytetyön tekijän ja toimeksiantajan yhteisestä kiinnostuksesta asiakkuuksien kehittämiseen ja projektia lähdettiin viemään eteenpäin keskustelemalla mahdollisista kehittämistoimenpiteistä toimeksiannon tehneen tilitoimiston toimitusjohtajan kanssa. Aiheen tarkentumiseen vaikutti toimeksiantajan keräämä tieto yrityksen asiakkuuksien kannattavuudesta ja kannattamattomien asiakkaiden kustannusrakenteen ongelmista. Kannattamattomuuden aiheuttajana nousi esiin erityisesti selvitystyö, josta osa jää laskuttamatta suhdetoiminnan takia. Näin keskustelussa nousi esiin asiakkaan ja tilitoimiston välinen yhteistyö ja vuorovaikutus osana asiakkuuden kannattavuutta.

Tilitoimiston asiakas osallistuu palveluprosessiin toimittamalla tarvittavat tiedot ja aineistot, joista tilitoimisto muodostaa asiakkaan kanssa sovitut raportit ja suorittaa mahdolliset muut sovitut toimenpiteet. Koska asiakkaan osallistumisella on näin ollen merkittävä vaikutus palvelun menestyksekkääseen toteuttamiseen, nousee asiakkaiden perehdyttäminen yrityksen käytäntöihin merkitykselliseksi asiakkuutta ja sen sisäistä vuorovaikutusta kehitettäessä. Toimeksiantajan asiakkuuksissa nähtiin käyttämätöntä arvopotentialia, joka pystyttäisiin hyödyntämään tehostamalla asiakkuuden osapuolten välistä yhteistyötä. Yrityksen asiakkailta on huomattu olleen vaikeuksia tunnistaa kirjanpidon kannalta oleellisia tietoja, joten asiakkaiden perehdyttämiseen panostaminen nähtiin sopivaksi menetelmäksi hyödynnettäessä arvopotentialia. Yrityksellä ei ollut käytössään yhtenäistä menetelmää asiakkaiden perehdyttämiseksi vaan uuden asiakkaan perehdyttäminen oli pääasiassa perustunut kirjanpitäjän omiin kokemuksiin. Työntekijät saavat asiakkailta palautetta liittyen heidän odotuksiinsa sekä ohjauksen tarpeeseensa. Koska näitä asiakaskohtaamisista kertyneitä kokemuksia tai tietoja ei ollut aktiivisesti hyödynnetty yrityksen sisällä, nähtiin tämän piilevän asiakastiedon kokoamisen ja hyödyntämisen tehostavan perehdytysprosessia ja sitä kautta asiakkaan ja tilitoimiston yhteistyötä. Otollisin aika perehdytykselle nähtiin olevan heti asiakassuhteen alussa, jolloin tilitoimisto ja asiakas suunnittelevat tulevaa asiakkuutta ja sen

tehtävänjakoa. Tällöin perehdytyksestä koettiin saatavan pitkällä aikavälillä katsottuna paras mahdollinen hyöty ja näin ollen oli luonnollista valita juuri uudet asiakkaat kehittämistyön kohteeksi.

Opinnäytetyönä toteutettavaa kehittämistoimea pohdittaessa päädyttiin asiakkaalle annettavaan ohjekirjaan, sillä sen koettiin tukevan ja täydentävän olemassa olevaa perehdytyskäytäntöä sekä tuottavan lisäarvoa asiakkaalle tarjoamalla hänelle helposti saavutettavaa tietoa, jonka avulla hänen on helpompi hallita talousasioitaan yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Ensimmäisillä tapaamisilla uusi, etenkin yritystoiminnan ensimmäistä kertaa aloittava, asiakas vastaanottaa paljon uutta tietoa, jolloin sen saaminen kirjallisessa muodossa voi helpottaa asioiden muistamista sekä antaa mahdollisuuden palata näihin tietoihin myös jatkossa. Lisäksi ohjekirjan sisällysluetteloa voidaan käyttää runkona perehdytystilanteessa läpikäytävistä aiheista, jolloin perehdytyksen kannalta oleelliseksi katsotut asiat tulevat todennäköisemmin käsitellyksi.

Näiden ajatusten myötä muodostettiin opinnäytetyön tavoite eli tehostaa asiakkaiden perehdytystä suunnittelemalla ja toteuttamalla toimeksiannon tehneen tilitoimiston nykyisiä käytäntöjä täydentävä asiakasopas. Ohjekirjan tekemisen päätavoite oli ohjata asiakasta käyttäytymään palveluiden tuottamisen näkökulmasta kannattavasti ja samalla tehdä palvelun käyttöönotto asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja ymmärrettäväksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä tilitoimiston asiakkaalle tulisi heti asiakassuhteen alussa kertoa, jotta tulevaisuudessa yhteistyö olisi mahdollisimman tehokasta. Lisäksi tutkimuksella haluttiin täsmentää ohjekirjalle asetettavia tavoitteita ja selvittää, millaista yrityskuvaa tilitoimisto haluaa asiakkailleen välittää.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Kyseessä on tapaustutkimus, joka päätettiin toteuttaa kvalitatiivisin menetelmin, koska tarkoituksena on ymmärtää toimeksiannon tehneen yrityksen ja tämän asiakkaiden tarpeita. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaarana olisi oleellisen tiedon jääminen tutkimuksen ulkopuolelle kysymysten puutteellisuuden vuoksi. Juuri kirjanpitäjien kokemuksen tuoman hiljaisen tiedon siirtäminen koko yrityksen käyttöön on oleellista työn hyödyllisyyden kannalta. Näin ollen asiakaspalvelussa työskentelevät kuusi kirjanpitäjää olivat selkeä kohderyhmä ja haastattelu sopiva menetelmä tutkimuksen toteuttamiseen. Myös yrityksen toimitusjohtajaa haluttiin haastatella vielä aiemmin käytyjen neuvotteluiden lisäksi, jotta ohjekirjan tavoitteet pysyisivät samassa linjassa yrityksen muihin asiakkuuksiin liittyvien tavoitteiden kanssa. Haastattelijan ja haastateltavan välisellä vuorovaikutuksella toivottiin saavutettavan enemmän informaatiota käsiteltävistä aiheista, sillä menetelmänä haastattelu antaa mahdollisuuden esittää tarkentavia lisäkysymyksiä, jos kysymystä ei ymmärretä oikein tai vastaus jää liian suppeaksi. Tulimme toimeksiantajan kanssa siihen tulokseen, että riittävät ja tarkoituksenmukaiset tiedot saadaan tekemällä tutkimus yrityksen sisällä, koska ohjekirja tulee juuri kyseisen yrityksen käyttöön. Ulkopuolisilla vastaajilla ei olisi samankaltaisia intressejä osallistua haastatteluun, jolloin vastausten laatu voisi kärsiä. Myös asiakkaiden haastattelemista harkittiin, mutta sen ei koettu tuottavan riittävästi tulosta suhteessa sen aiheuttamaan työn määrään.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna, sillä näin varmistettiin että kysytyjen tietojen lisäksi myös haastateltavien omilla kokemuksilla oli mahdollisuus päästä esiin. Haastattelut suoritettiin kahdessa osassa, joista toinen oli suunnattu yrityksen toimitusjohtajalle ja toinen kirjanpitäjille. Kirjanpitäjien kohdalla pohdittiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden hyötyjä ja haittoja. Ryhmähaastattelua puolsi kirjanpitäjien välisen vuorovaikutuksen tuoma mahdollinen lisäinformaatio, mutta se koettiin vuorottelun takia liian aikaa vieväksi menetelmäksi. Ryhmähaastattelu koettiin myös haastattelutilanteen hallinnan ja haastatteluiden kirjaamisen kannalta vaikeammin toteutettavaksi menetelmäksi. Lopulta päädyttiin yksilöhaastatteluihin, sillä näin aineiston kirjaaminen olisi helpompaa ja haastattelut voitaisiin suorittaa lyhemmissä ajassa.

Toimitusjohtajan ja kirjanpitäjien haastatteluille asetettiin eri tavoitteet, joten haastattelulomakkeita tarvittiin kahdenlaisia. Yrityksen toimitusjohtajalta haluttiin saada tietoa asiakkuuksien johtamisen nykytilasta, tulevaisuuden tavoitteista ja siitä miten nämä tavoitteet aiotaan saavuttaa. Tämän lisäksi kysyttiin asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, johdon näkemystä ohjeistuksen vaikutusmahdollisuuksista sekä ohjekirjan yleisilmeestä, jotta ohjekirja tukisi haluttua yrityskuvaa. Kirjanpitäjiltä taas kysyttiin ohjekirjan asiasisällöstä eli käsiteltävistä aiheista. Kysymyksiä esitettiin myös heidän kokemuksistaan kirjanpidon ongelmista sekä asiakkaiden odotuksista, jotta ohjekirjalla osattaisiin puuttua oikeisiin ongelmiin ja korjata mahdolliset vääristyneet odotukset.

Menetelmien valinnan jälkeen laadittiin työsuunnitelma, joka esitettiin myös työn toimeksiantajalle. Työsuunnitelman hyväksymisen jälkeen laadittiin alustavat haastattelukysymykset, joita muokattiin opinnäytetyöprosessin edetessä. Haastattelut ovat merkittävä osa opinnäytetyötä ja ohjekirjan kehittämistä, joten niihin haluttiin panostaa. Alustavien kysymysten oli tarkoitus herättää tekijän ajatuksia ja toimia lähtökohtana kehitystyölle, jotta lopulliset haastattelut vastaisivat haluttuihin kysymyksiin. Alustavien haastattelukysymysten jälkeen alkoi syvällisempi aiheeseen tutustuminen. Tällöin lähdettiin kokoamaan opinnäytetyön teoria-osuutta, jonka on tarkoitus perustella asiakasnäkökulman ottamista mukaan ja auttaa löytämään asiakasnäkökulma tutkimusta ja ohjekirjaa luotaessa.

Kun teoriatieto oli alustavasti koottu, edettiin haastattelukysymysten viimeistelyyn. Vastausten laatua ja haastatteluiden purkamista ajatellen, pyrittiin haastattelulomakkeet ja niissä esitetyt kysymykset muotoilemaan mahdollisimman selkeiksi ja tiiviiksi. Selkeyden varmistamiseksi ei haastattelukysymyksissä haluttu nojata liiaksi oppikirjan termeihin. Liian monisyisten termien käytön epäiltiin rajoittavan saatavia vastauksia, mikäli termit eivät ole helposti haastateltavien ymmärrettävissä. Haastattelutilanteen hallinnan ja haastatteluiden purkamisen helpottamiseksi pyrittiin kysymysten asetannassa luomaan teemoja tärkeiksi koetuista aihealueista. Näin haastateltavat voivat kertoa vapaasti valitusta aiheesta, jolloin tutkimuksen näkökulmasta oleelliset asiat eivät rajaudu vastausten ulkopuolelle valmiiksi aseteltujen kysymysten rajoittamina. Teemojen käyttämisen uskottiin auttavan haastateltavia kysymysten ymmärtämisessä sekä aihekokonaisuuksien hahmottamisessa. Haastattelun teemat valittiin tekijän koulutuksen ja alan työkokemuksen perusteella.

Haastattelutilanne järjestettiin haastateltavien työaikana toimeksiannon tehneen yrityksen tiloissa ja vastaajille kerrottiin etukäteen tulevista haastatteluista sekä käsiteltävistä aiheista, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua niin halutessaan. Koska haastattelut tehtiin työaikana, päätettiin niiden kesto rajoittaa enintään puoleen tuntiin. Tekijä tallensi haastattelut kirjoittamalla vastaukset sekä mahdolliset lisäkysymykset tietokoneella suoraan haastattelulomakkeeseen. Kirjaaminen pyrittiin tekemään mahdollisimman sanatarkasti ja painotuksia huomioitiin tallennettaessa erikoismerkein. Haastattelutilanteen nauhoittamisella ei nähty saavutettavan merkittävää hyötyä sen haastattelutilanteeseen luoman paineen ja käytettävissä olevien välineiden heikon tallennuslaadun takia.

Haastatteluiden jälkeen seurasi saadun aineiston läpikäyminen ja analysointi. Vaikka tutkimuksessa oli kaksi eri kohderyhmää, joiden haastatteluilla oli eri tavoitteet, käytettiin niiden purkamiseen samoja menetelmiä. Kumpaankin haastattelukokonaisuuteen määritettiin aihealueet tai kysymykset, joihin tutkimuksessa etsittiin vastauksia. Aineistot käytiin läpi useaan otteeseen valittujen aihealueiden tai kysymysten näkökulmasta. Aineistoja tiivistettiin poimimalla niistä työn kannalta merkityksellisimmät avainsanat ja lauseet huomioiden valinnassa niiden esiintymistiheys, vastauksissa esiintyvät painotukset sekä kirjanpitäjien erityisosaaminen.

4.3 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin kahtena erilaisena haastattelukokonaisuutena, joten myös niiden tuloksia käsitellään omina kokonaisuuksinaan. Molemmista haastattelukokonaisuuksista saatu aineisto käytiin läpi samalla tavoin eli tulkiten sitä valittujen aihealueiden tai kysymysten näkökulmasta. Tässä osiossa kuvataan aineistoista tehtyjä tulkintoja.

4.3.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Haastattelussa esitettyihin kysymyksiin saatiin selkeät ja tiiviit vastaukset, jotka yhdessä muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Niissä nousi merkityksellisenä erityisesti arvostus asiakasta kohtaan sekä vuorovaikutuksen ja rehdin yhteistyön voima. Toimitusjohtajan haastattelua analysoitiin seuraavien aihealueiden näkökulmista:

Asiakkaisiin liittyvät tavoitteet ja menetelmät näiden saavuttamiseksi

Yrityksen tavoitteena ovat pitkäkestoiset ja kannattavat asiakassuhteet. Myös osapuolten välinen vuorovaikutus nähtiin tavoiteltavana otettaessa huomioon asiakassuhteille asetetut tavoitteet. Tavoitteisiin pyritään panostamalla asiakkaan ja tilitoimiston välisen luottamuksen kasvattamiseen sekä tarjoamalla mahdollisimman hyvää palvelua. Luottamuksen syntymistä on pyritty edistämään henkilökohtaisilla tapaamisilla sekä veloistustavalla, jonka periaatteena on, ettei kaikesta laskuteta. Kirjanpitäjien palveluosaaminen nähtiin merkityksellisenä, joten heitä on opastettu asiakkaiden lähestymiseen ja asiakassuhteiden hoitoon.

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen

Tilitoimiston myydyimmät palvelut ovat kirjanpito, tilinpäätökset, veroilmoitukset sekä palkanlaskenta, joiden hintaan sisältyy myös vero- ja rahoitusneuvontaa sekä tulosseurantaa. Näiden lisäksi tarjolla on useita lisäpalveluita, kuten erilaisten asiakirjojen laadintaa. Asiakkaiden joustaminen käytännön asioissa vaihtelee asiakkaittain, vaatimuksia asetetaan esimerkiksi aikataulujen suhteen, jolloin niistä ollaan tarkkoja.

Asiakkaan taloushallinnon tuntemuksen vaikutus asiakkuuteen ja sen sisäiseen vuorovaikutukseen

Asiakkaan taloushallinnon osaamisella tarkoitetaan perustason tietoja, joita asiakas tarvitsee hoitaessaan kirjanpitoaan ja talouttaan yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Asiakkaiden taloushallinnon tuntemuksen koetaan riittävän yrityksen talousasioista sekä toiminnan kehittämisestä keskustelemiseen, sillä asiakkaat tuntevat oman alansa. Tunnuslukujen käyttöön asiakkaiden osaaminen harvoin riittää, mutta pk-tasolla ei niille koeta olevan suurta tarvetta. Puutteita asiakkaan tiedoissa täydennetään juuri tilitoimiston osaamisella, esimerkiksi monien termien merkitykset ovat epäselviä, joten keskusteluissa pyritään käyttämään ymmärrettäviä käsitteitä. Asiakkaan taloushallinnon tuntemus vaikuttaakin lähinnä tarvittavan perehdytyksen määrään. Peruskirjanpidon puolella asiakkaan heikko taloushallinnon osaaminen aiheuttaa ylimääräistä laskuttamatonta työtä, joten erityisesti tällä alueella perehdytystä pidettiin tärkeänä.

Ohjekirjan tai perehdytyksen mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan käyttäytymiseen

Toimeksiantaja uskoo, että ohjekirjalla on hyvä mahdollisuus lisätä asiakkaiden aktiivisuutta sekä helpottaa asiakkaan ja tilitoimiston välistä kommunikointia. Tuomalla tarjottavat lisäpalvelut paremmin asiakkaiden tietoon, uskotaan kasvatettavan asiakkaiden kiinnostusta niitä kohtaan.

Haluttu yrityskuva

Toimitusjohtaja toivoo asiakkaiden näkevän yrityksen luottamuksellisena, rehtinä ja vuorovaikutuksellisen yhteistyökumppanina. Asiakkaalle halutaan välittyvän, että asiakkaan oman alan tuntemusta arvostetaan ja tilitoimiston osaamisella halutaan täydentää mahdolliset puutteet asiakkaan taloushallinnon tuntemuksessa. Näiden asioiden toivottiin ohjaavan myös ohjekirjan tekoa. Lisäksi ohjekirjassa haluttiin tuoda esiin kirjanpitäjien tiimityöskentely sekä palvelun helppo saavutettavuus oman yhteyshenkilön avulla.

4.3.2 Kirjanpitäjien haastattelut

Vastaajilla oli selkeät mielipiteet esitettyihin kysymyksiin ja moni heistä oli etukäteen valmistautunut tutkimukseen pohtimalla kysymyksiä tai tekemällä muistiinpanoja. Pääsääntöisesti ohjekirjan toivottiin opastavan asiakasta kirjanpitoaineiston kokoamisessa sekä auttavan heitä tunnistamaan kirjanpidon kannalta sellaiset oleelliset asiat, joista kirjanpitäjälle tulisi ilmoittaa. Saatua aineistoa analysoitiin ja tulkittiin käyttäen seuraavia näkökulmia:

Ongelmatilanteet asiakkuuksissa

Kun kysyttiin asiakkaiden vääristyneistä odotuksista tilitoimiston palveluita kohtaan, nosti viisi kuudesta kirjanpitäjistä esiin sen, että asiakkaat odottavat kirjanpidon valmistuvan hetkessä. Vaikeuksia tämän todettiin aiheuttavan erityisesti tilanteissa, joissa aineisto tuodaan myöhään tai puutteellisenä. Kaikki olivat sitä mieltä, että puutteellinen aineisto aiheuttaa ongelmia kirjanpitoa tehtäessä, Erityisesti täydellisten tiliotteiden toimittamisen, kassakirjan täyttämisen ja vähennykseen oikeuttavien kustannusten tunnistamisen mainittiin aiheuttavan vaikeuksia asiakkaille aineistoa toimitettaessa. Myös aineistoon liitetyt kirjanpitoon kuulumattomat tositteet voivat aiheuttaa ylimääräistä työtä. Kommunikointi nousi eri vastaajilla eri kysymyksissä esiin, mutta yleisesti asiakkaiden toivottiin olevan helpommin tavoitettavissa sekä ilmoittavan tarvittavat tiedot selvästi ja luotettavalla tavalla väärinkäsitysten välttämiseksi. Epäselvyyksiä esiintyi myös tehtävänjaossa, esimerkiksi yleisenä väärinkäsityksenä asiakkaiden keskuudessa mainittiin käsitys siitä, että aineiston järjestelemisen kuuluu tilitoimiston perusmaksuun. Lisäpalvelutarjonnan koettiin olevan asiakkaille epäselvä, sillä asiakkaat eivät välttämättä osaa heti kysyä tarvitsemaansa tietoa tai palvelua. Myös vastuukysymyksissä koettiin olevan epäselvyyksiä, sillä osa asiakkaista eivät ymmärrä etteivät he voi siirtää kaikkea vastuuta tilitoimistolle vaan palvelun suorittaminen edellyttää heidän osallistumistaan esimerkiksi kirjanpitoaineiston sekä muiden tarvittavien tietojen toimittamisen osalta.

Perehdytyksellä tai ohjekirjalla saavutettavat hyödyt

Kaikki haastateltavat kokivat ohjekirjan hyödylliseksi sekä asiakkaalle että tilitoimistolle. Puolet haastateltavista mainitsi ohjekirjan etuna sen, että mukaan saatava ohjeistus auttaa asiakasta ymmärtämään ja muistamaan perehdytystilanteessa kerrottavia asioita. Neljä kuudesta sanoi taloushallinnon perusasioiden tuntemuksen auttavan asiakasta kirjanpitoaineiston kokoamisessa. Samoin neljä kuudesta uskoi, että ohjekirja voisi vähentää kirjanpitäjän työmäärää joko selvitystyön tai yhteydenottojen osalta, mikäli asiakas saadaan perehtymään ohjekirjaan. Kolme vastaajista koki taloushallinnon perusasioita tuntevien asiakkaiden olevan aktiivisempia kommunikoimaan ja viisi haastateltavista uskoi ohjekirjan helpottavan kommunikointia, koska se auttaa asiakkaita ymmärtämään heille kerrottuja asioita. Kaksi vastaajista jatkoi vastaustaan huomauttamalla, että tällöin asiakkaat osaavat myös ottaa esille tai kysyä palvelun suorittamisen näkökulmasta tarpeellisia tai hyödyllisiä asioita. Puolet vastaajista näki ohjekirjan käytön helpottavan kirjanpitäjää asiakkaan perehdyttämisessä, sillä se auttaa muistamaan mitä asioita ensimmäisellä tapaamisella on hyvä ottaa esille. Lisäksi yksi haastateltavista huomautti ohjekirjan tasaavan perehdytyksen laatua asiakkaiden välillä.

Ohjekirjassa käsiteltävät aihealueet ja niiden sisältö

Yleisesti ottaen haastattelulomakkeella esitettyjä aiheita pidettiin tärkeinä ja viisi kuudesta toivoi kaikista jotain mainintaa ohjekirjaan. Yhtiömuotojen huomioiminen ohjekirjassa nostettiin esille tärkeänä asiana kolmessa kuudesta haastattelusta. Kirjanpitäjän pitäminen ajan tasalla koettiin tärkeäksi viestiksi asiakkaille ja yksi haastateltavista sanoi toivovansa, että asiakkaat ymmärtäisivät, ettei kirjanpitäjä voi tehdä omia johtopäätöksiä vaan tietojen on löydettävä aineistosta tai niistä on ilmoitettava erikseen. Suurin osa toivoi ohjekirjaan tietoa erityisesti kirjanpitoon tarvittavista tositteista ja niiden vaatimuksista, arvonlisäveron vähennysoikeudesta sekä auton ottamisesta

kirjanpitoon. Kassakirjan, tiliotteiden alku- ja loppusaldojen löytyminen tositteista ja niiden täsmääminen haluttiin nostaa esille selvitystyön välttämiseksi. Yrityksen käytössä olevaa kassakirjan mallipohjaa ehdotettiin liitettäväksi mukaan ohjekirjaan. Autoa yritystoiminnassaan käyttäville asiakkaille haluttiin selvittää arvonlisäveron vähennysoikeutta sekä ajopäiväkirjan merkitystä. Yksityisottojen ja yrityksen kulujen välille toivottiin selkeyttä ja tarvittaessa lisämerkintöjä aineistoon. Osakeyhtiöille haluttiin korostaa sitä, että yrityksen tilillä tulee olla vain yrityksen liiketapahtumia eivätkä yksityisotot näin ollen ole mahdollisia. Tilinpäätöksen ja veroilmoituksen osalta haluttiin asiakkaalle selvittää mitä tietoja tavallisen aineiston lisäksi tulisi toimittaa. Työhuonevähennys nousi esiin neljässä kuudesta haastattelusta, sillä kaikki asiakkaat eivät ole selvillä esimerkiksi siihen mukaan luettavista vähennettävistä kuluista.

Palkanlaskennan osalta kolme kuudesta painotti palkkatietojen toimittamista ajoissa tilitoimistolle. Kaksi vastaajaa kaipasi asiakkailleen myös tietoa päivärahojen ja kilometrikorvausten edellytyksistä, lisäksi autoedun ja auton käyttöedun merkitystä haluttiin selvittää. Suurin osa koki erityisen tärkeäksi selvittää uudelle asiakkaalle mitkä ovat yritykselle pakollisia vakuutuksia. Yksi haastateltavista nosti merkityksellisenä esiin yrittäjän eläkevakuutuksen ja siihen valitun palkkasumman vaikutuksen muun muassa sairaspäivärahaan. Työnantajana toimimisesta aiheutuvat lakisääteiset vakuutukset haluttiin aiheeksi, jotta asiakas olisi paremmin tietoinen aiheutuvista kustannuksista harkitessaan työntekijän ottamista.

Kaikki vastaajat toivoivat myös sanastoa ohjekirjaan, sillä etenkin uudet asiakkaat eivät ymmärrä monia tilitoimiston käyttämiä termejä. Sanaston toivottiin selvittävän esimerkiksi lomaltapaluurahan ja lomarahahan ero sekä kertovan lyhyesti rakennusalan käännetystä arvonlisäverovelvollisuudesta, arvonlisäveron alarajahuojennuksesta ja kansainvälisestä kaupasta. Valtuutusten merkitystä palveluiden suorittamiseksi haluttiin tuoda esiin, jotta asiakkaat ymmärtäisivät, ettei tilitoimisto voi hoitaa tiettyjä tehtäviä ilman asiakkaan antamaa valtuutusta. Erityisesti verotilivaltuutus mainittiin viidessä haastattelussa tärkeäksi sisällyttää ohjekirjaan, sillä käsitteenä se on monille uusille asiakkaille epäselvä. Raporteista kysyttäessä vastasi suurin osa, että tulos, tase, päivä- ja pääkirja ovat tavallisimmat, mutta myös kustannuspaikkakohtaiset raportit nostettiin yhdessä haastatteluista esiin. Raportteja ei kuitenkaan nähty merkittävänä osana ohjekirjan sisältöä. Esitettyjen otsikoiden lisäksi ohjekirjaan ehdotettiin internet-linkkejä lisätietojen etsimiseksi.

4.4 Tutkimustuloksista tehtävät johtopäätökset

Yrityksen tavoiteasiakkuuden ja sen tavoittelemiseksi valittujen menetelmien selvittäminen oli tärkeää kehittämisprosessin tavoitteiden täsmentämiseksi, jotta kehittämistoimi voitaisiin suunnitella täydentämään yrityksen olemassa olevia käytäntöjä sen strategisten linjausten mukaisesti. Asiakkuuden kannattavuus ja pitkäkestoisuus olivat jo prosessin alussa taustalla vaikuttavia tavoitteita, mutta erityisesti vuorovaikutuksellisuus, luottamuksen muodostus ja molemmin puolinen arvostus nousivat sekä haastatteluissa että teoria-aineistossa entistä merkittävämpään asemaan. Lopulta nämä kolme tekijää päätettiin nostaa ohjekirjan viestiksi, koska ne ovat avaintekijöitä pitkäkestoisia asiakkuuksia muodostettaessa ja kuvastavat erinomaisesti myös tilitoimiston

tavoittelemaa yrityskuvaa. Viestimällä näitä, asiakkaan näkökulmasta positiivisia tunteita, voitaisiin muodostaa vahvoja tunnesidoksia asiakkaan ja yrityksen välille.

Ohjekirjan tietosisällön pääpaino päätettiin pitää kirjanpitoon liittyvissä aiheissa, sillä se on tilitoimiston käytetyimpiä palveluita ja samalla palvelu, jonka käyttöön asiakkaat kaipaavat eniten ohjausta. Perinteisiä tilitoimistopalveluita laajempaan taloushallinnon osaamiseen ei koettu merkittävää tarvetta puuttua. Tilitoimiston osaamisen koettiin täydentävän asiakkaiden osaamista ja asiakkaan oman alansa tuntemuksen taas tilitoimiston toimialaosamista. Tämän vaihdannan onnistumisen kannalta merkityksellistä onkin juuri osapuolten välinen vuorovaikutus, jonka tulisi olla avointa, arvostusta osoittavaa ja toisen huomioon ottavaa. Viestiä vuorovaikutuksellisuudesta haluttiin vahvistaa vaikuttamalla asiakkaan silmissä helposti saavutettavalta ja lähestyttävältä.

Yleisesti haastatteluissa ilmeni, että ohjekirjalla haluttiin saada asiakkaat käsittämään, ettei palvelua voida tuottaa menestyksekkäästi, mikäli asiakas ei toimita kaikkia tarvittavia tietoja. Tämän asian ymmärtämisen myötä asiakkaiden uskottiin näkevän heidän oman roolinsa ja vastuunsa palvelun suorittamisessa sekä pitävän heidän odotuksensa realistisempina. Näin ollen tärkeäksi osatavoitteeksi ohjekirjaa laadittaessa muodostui auttaa asiakkaita tunnistamaan kirjanpidon kannalta oleelliset tiedot. Tilitoimiston asiakaskunta on kirjava johtuen eri yhtiömuodoista ja toimialoista, joten monet eri aiheet koettiin asiakkailla tärkeiksi asiakkaasta riippuen. Monista asioista katsottiin kirjanpitäjien näkemyksen mukaan kerrottavan riittävästi, kun asiakas saa käsityksen siitä, liittyykö kyseinen asia hänen toimintaansa ja mihin asioihin hänen kannattaa tutustua tarkemmin. Monet asiat haluttiin kuitenkin tuoda asiakkaiden tietoisuuteen, jotta he osaisivat tarvittaessa etsiä niistä lisätietoa ja olla yhteydessä tilitoimistoon. Haastatteluiden mukaan myös lisäpalvelut, kuten kustannus seuranta ja erilaisten asiakirjojen teko haluttiin nostaa asiakkaiden tietoon. Niistä katsottiin riittäväksi tieto palvelutarjonnasta, jolloin asiakas osaa tarvitessaan kysyä tilitoimiston apua.

Ohjekirjan koettiin täydentävän olemassa olevaa perehdytyskäytäntöä ja olevan hyödyllinen sekä tilitoimistolle että asiakkaalle. Sen avulla uskottiin olevan mahdollista lisätä aktiivisuutta ja vuorovaikutusta asiakkuudessa sekä vähentää työmäärää selvitystyön ja yhteydenottojen osalta.

Asiakkaiden motivaatiota tutustua pitkiin teksteihin epäiltiin, joten tietojen haluttiin olevan tiiviinä tietopakettina, joka on helposti asiakkaan saavutettavissa.

4.5 Tutkimuksesta valmiiseen ohjekirjaan

Haastatteluista saatiin tietoa siitä, mitä ohjekirjaan tulisi sisällyttää ja mitä sen halutaan viestivän. Seuraavaksi täytyikin ratkaista, miten nämä ohjekirjalta toivotut asiat tuodaan esille. Jotta ohjekirjasta saataisiin toimiva kokonaisuus yrityksen käyttöön, tuli sen suunnittelussa ottaa sisällön lisäksi huomioon myös sen käytettävyyden sekä ulko- ja kieliasu. Koska asiakkaan motivaatiolla tutustua ohjekirjaan ja hyödyntää siitä saamaansa informaatiota nähtiin olevan merkittävä vaikutus kehittämisprosessin menestyksellisyyden kannalta, kiinnitettiin ohjekirjan muotoilussa ja sisältöratkaisussa erityisesti huomiota sen käytön helppouteen ja houkuttelevuuteen.

Jo prosessin alussa tiedostettiin, että käsiteltävillä aiheilla on merkittävä vaikutus asiakkaan motivaatioon tutustua ohjekirjaan. Tästä syystä sisältöä lähdettiin kokoamaan asiakasnäkökulma mielessä pitäen ja valintojen kriteereinä olivat tiedon hyödyllisyys ja kiinnostavuus asiakkaan näkökulmasta. Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että ohjekirjasta muodostuisi yhtenäinen kokonaisuus, jotta sen käyttö ei aiheuttaisi lisäkysymyksiä. Vaikka asiakkaiden asiakasosuuksien kasvattaminen ei kuulunut ohjekirjan varsinaisiin tavoitteisiin, haluttiin lisämyyntiä edistää esittelemällä ohjekirjan yhteystietosivulla tarjottavat lisäpalvelut, koska haastateltavien mukaan kaikki asiakkaat eivät olleet niistä täysin tietoisia. Kynnystä ohjekirjan hyödyntämiseen haluttiin pienentää myös ohjekirjan muodolla ja yleisilmeellä. Ohjekirjasta haluttiin tiivis ja helppolukuinen, joten erityistä huomiota kiinnitettiin otsikointiin ja sisältö päätettiin jakaa useisiin otsikkoihin, jolloin lukija voi helposti valita häntä kiinnostavan aiheen. Uuden aiheen alkaminen uudelta sivulta mahdollistaa sen, että asiakkaalle voidaan tarjota joko ohjekirjaa kokonaisuudessaan tai vain tiettyä aihetta esittelevää osaa. Asiakkaiden yksilöllisyyttä on huomioitu myös käsittelemällä tietyt aiheet yhtiömuodoittain ja kertomalla lyhyesti myös toimialakohtaisia asioita. Käytettävyyden lisäämiseksi ohjekirja toteutettiin sähköisessä muodossa, word-asiakirjana, jolloin se voidaan välittää käyttäen eri kanavia. Sähköinen muoto mahdollistaa ohjekirjan helpon muokattavuuden mikäli sen sisältämät tiedot vanhenevat tai siihen halutaan tehdä lisäyksiä.

Asiakasta motivoidaan ohjeiden seuraamiseen perustelemalla, miksi esitetty toiminta on hänelle kannattavaa. Tekstissä on myös pyritty vetoamaan asiakkaiden empatiakykyyn ja vastuuntuntoon, jotta he ymmärtäisivät palvelun tuottamisen haasteet myös tilitoimiston näkökulmasta ja olisivat näin halukkaampia yhteistyöhön. Palveluiden tehokas ja nopea tuottaminen esitetään ohjekirjassa asiakkaan ja tilitoimiston yhteisenä tavoitteena. Tämä yksinään ei välttämättä motivoi asiakasta, mutta tehokkaalla tuottavuudella saavutettavan taloudellisen edun sen sijaan nähtiin vetoavan moniin asiakkaisiin. Taloudellisen hyödyn tavoittelua ei kuitenkaan haluttu ohjekirjassa korostaa, koska sen pelättiin välittävän väärää kuvaa yrityksestä, sillä ohjekirjan tärkein viesti oli rehdin yhteistyön voima. Taloudellisen hyödyn sijaan ohjekirjassa puhutaan ajan ja vaivan säästämisestä, jonka tilitoimiston asiakas osaa yhdistää palvelun hintaan.

Lehtisen ja Storbackan (1997, 41) mukaan juuri luottamuksen on havaittu olevan merkityksellisimpiä tekijöitä yritysten välisissä asiakkuuksissa ja sama asia korostui myös haastatteluissa.

Luottamuksella, saavutettavuudella, lähestyttävyydellä sekä arvostuksella luodaan sidoksia yrityksen ja asiakkaan välille ja tuetaan yrityskuvaa, jota toimeksiannon tehnyt tilitoimisto haluaa asiakkailleen viestittää. Viestiä saavutettavuudesta ja lähestyttävyydestä haluttiin osoittaa lisäämällä ohjekirjaan kattava yhteystietosivu, josta asiakas löytää eri kanavia yhteydenpitoa varten. Viestiä vahvistettiin vielä korostamalla, että koko yrityksen henkilökunta on asiakkaan käytettävissä, jotta asiakas ei koe jäävänsä vaille palvelua vaikkei heti tavoittaisikaan omaa kirjanpitäjäänsä. Puhuttelemalla lukijaa yksikön toisessa persoonassa haluttiin päästä lähelle asiakasta ja viestiä, että juuri hän on yritykselle tärkeä. Tilitoimiston asiakasta kohtaan kokema arvostus taas välittyy kohteliaassa kielenkäytössä. Ohjekirja päätettiin otsikoida käyttäen sanaa muistikirja, sillä ohjekirjan pelättiin herättävän negatiivisia ajatuksia. Muistikirjalla koettiin näin ollen saavutettavan mahdollisesti laajempi yleisö, sillä se ei viittaa lukijan tietämättömyyteen tai osaamattomuuteen. Luottamusta pyrittiin

herättämään asianmukaisella kieliasulla sekä tarjoamalla asiakkaalle myös muita luotettavia tietolähteitä. Ohjekirjaa laadittaessa huomioitiin myös yrityksen mediateksteissään käyttämä kieli- ja ulkoasu.

Alustavasti valmis ohjekirja annettiin yrityksen toimitusjohtajalle ja henkilökunnalle tarkastettavaksi. Toimitusjohtaja luki ohjekirjan, jonka jälkeen kävimme yhdessä läpi hänen ohjekirjaan tekemänsä merkinnät. Kirjanpitäjillä oli viikko aikaa tutustua ohjekirjaan ja tehdä siihen merkintöjä toivomistaan muutoksista. Myös henkilökohtaisen palautteen antamiseen oli mahdollisuus sähköpostitse. Kaiken kaikkiaan palaute oli todella positiivista ja vain muutamia ohjekirjan kohtia täsmennettiin lisätiedoilla tai muuttamalla sanavalintoja. Erityisen tyytyväisiä yrityksessä oltiin kattavaan sisältöön ja sisällysluetteloon.

5 POHDINTA

Toimeksiannon tehneessä tilitoimistossa haluttiin panostaa palvelun laatuun, sillä mahdollisimman hyvän palvelun nähtiin johtavan tavoiteltaviin asiakkuuksiin. Liian korkean palvelutason tavoittelu voi kuitenkin heikentää kannattavuuden toteutumista, jolloin yrityksen on strategisesti järkevää pohtia asiakkuudessa tapahtuvan vaihdannan tasapainoa ja mahdollisesti siirtyä lähemmäs prosessien sopeuttamista suunnitellen tulevaa toimintaa yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Asiakasnäkökulman ottaminen mukaan työhön oli koko prosessin onnistumisen kannalta tärkeää, koska perehdytyksen onnistuminen edellyttää molempien asiakkuuden osapuolten sitoutumista. Luonnollisesti yritys haluaa perehdyttämisen edistävän omia tavoitteitaan, mutta ilman asiakasnäkökulmaa ei perehdytys välttämättä vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, jolloin asiakkaita ei saada sitoutumaan haluttuun toimintaan. Ottamalla yrityksessä piilevä asiakastieto koko yrityksen käyttöön saavutetaan parempi mahdollisuus tarjota asiakkaille tarkoituksenmukaisempaa perehdytystä. Asiakasnäkökulman käytön pääasiallinen tarkoitus oli palvella toimeksiantajan päämääriä, joten tässä raportissa kehittämistoimen vaikutuksia tarkastellaan pääsääntöisesti toimeksiantajan sille asettamien toiveiden näkökulmasta.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaiseman kehityshankkeen tutkimustulokset vahvistivat näkemystä opinnäytetyön aiheen merkityksellisyydestä ja ajankohtaisuudesta. Hankkeen mukaan tulevaisuuden menestystä tavoittelevan pienikokoisen tilitoimiston tulisi kehittää ja yhtenäistää toimintatapojaan sekä kasvattaa yrityksen osaamispääomaa. Tämän lisäksi tilitoimiston tulisi kehittää asiakkaan palvelukokemusta parantamalla viestintää sekä kuuntelemalla ja neuvomalla asiakasta. Näin ollen hankkeen johtopäätökset tukivat asiakasnäkökulman käyttämistä ja perehdytysprosessin yhtenäistämistä sekä kehittämistä asiakastietoa hyödyntämällä. Kun yritys ja sen henkilökunta ymmärtävät hallitun asiakastiedon tuomat mahdollisuudet, pystyy se kasvattamaan asiakkaisiin liittyvää osaamispääomaansa ja parantamaan asiakkaan saamaa palvelukokemusta. Ohjekirja kannustaa yritystä asiakastietojen hyödyntämiseen, sillä se luo pohjan, jota yritys voi jatkossa täydentää asiakaskohtaamisista saamallaan tiedolla.

Sekä teoria että haastattelutulokset tukivat ajatusta asiakasnäkökulman hyödyllisyydestä ja asiakkaiden perehdyttämisen merkityksellisyydestä tilitoimistolle, joten näin ollen työn aiheen ja näkökulman valinta koettiin onnistuneeksi. Seuraavaksi tässä luvussa pohditaan ohjekirjan mahdollisia vaikutuksia toimeksiantajan asiakkuuksiin ja lopuksi arvioidaan koko kehittämisprosessia. Arviointia tehtäessä tulisi huomioida, että tämän opinnäytetyöraportin liitteenä olevasta ohjekirjasta on salassapitosopimuksen nojalla jätetty pois osia, kuten toimeksiannon tehneen yrityksen yhteystiedot sekä matkalasku ja kassakirjamallit.

5.1 Ohjekirjan mahdolliset vaikutukset asiakkuuksiin

Prosessin alkaessa ohjekirjalla haluttiin edistää asiakkuuksien kannattavuutta tulevaisuudessa ohjaamalla asiakkaita toimimaan palvelun suorittamisen kannalta tehokkaasti sekä helpottaa

palveluiden käyttöönottoa. Tutkimustyö kuitenkin tuotti tulosta ja prosessin edetessä huomattiin, että laadukas perehdytys on myös mahdollisuus luoda kestäviä sidoksia asiakkaaseen, joilla voidaan edistää asiakkuuden pitkäkestoisuutta.

Ohjekirja edistää palveluiden tehokasta tuottamista, sillä hallitulla yhteistyössä tehtävällä suunnittelulla ja avoimella vuorovaikutuksella ehkäistään väärinkäsitysten ja väärän tiedon aiheuttamaa turhaa työtä, joka vie molempien aikaa ja voi aiheuttaa kustannuksia molemmille asiakkuuden osapuolille. Antamalla asiakkaalle riittävästi tietoa siitä, miten hän voi halutessaan itse osallistua palvelun suorittamiseen, annetaan hänelle mahdollisuus vaikuttaa hänen palvelusta saamaansa arvoon. Ohjekirja esimerkiksi opastaa asiakasta aineiston niputtamisessa ja järjestelmissä, jolloin asiakkaan on halutessaan helpompi pienentää kirjanpitäjän työtunteja ja saavuttaa taloudellista hyötyä aikaan perustuvaa veloitustapaa käytettäessä. Ohjeistus auttaa aktiivista asiakasta muistamaan oikean niputustavan, jotta väärin tehty niputustyö ei veisi sekä asiakkaan että kirjanpitäjän aikaa. Näin asiakas ei koe maksavansa palvelusta, jota hän ei välttämättä koe tarvitsevansa. Kun molemmat osapuolet ovat selvillä asiakassuhteen tehtävänjaosta, voidaan päällekkäisiä tai turhia toimintoja vähentää ja näin edistää kannattavuuden toteutumista. Kertomalla tilitoimistolle ilmoitettavista asioista asiakasta kannustetaan omatoimisuuteen, jotta hän tunnistaisi kirjanpidon kannalta oleelliset asiat eikä hänen tarvitsisi jokaisen kysymyksen osalta olla yhteydessä tilitoimistoon. Kun vastauksia on helposti saatavilla tilitoimiston tarjoamasta tietopakelistista, ei asiakkaan tarvitse käydä läpi laajoja tietokokonaisuuksia, joissa käytetty termistö saattaa vaikeuttaa niiden ymmärtämistä.

Asiakkaan näkökulmasta ohjekirja helpottaa palveluiden käyttöönottoa, koska se tarjoaa asiakkaalle helposti saavutettavaa ja säilyvää tietoa yrityksen palveluista, asiakkuuden rooleista ja siitä, miten asiakas voi osallistua palvelun tuottamiseen yhteistyössä tilitoimiston kanssa. Näin perehdytystilanteessa esitettävä tieto ei jää asiakkaan muistin varaan vaan asiakkaalla on mahdollisuus palata asioihin myöhemmin, mikäli tapaamisen jälkeen ilmenee epäselvyyksiä. Vastaamalla asiakkaan tiedon tarpeeseen edistetään luottamuksen syntyä, hallinnan tunnetta ja helpotetaan asiakkaan muutosta kohtaan tuntemaa pelkoa. Ohjekirjan avulla asiakas saa myös alustavan käsityksen siitä, mitä hänen tulisi ottaa huomioon uutta palvelua harkitessaan ja mitä tämän uuden palvelun käyttöönotto häneltä edellyttää. Asiakkaan on helpompi tehdä ostopäätös, kun hän ymmärtää miten asiakkuus kasvattaa hänen arvontuotantoaan ja mikä on hänen osuutensa palvelun tuottamisessa.

Palveluiden käyttöönoton onnistumiseen vaikuttaa myös tilitoimiston henkilöstön palveluosaaminen, jonka yksi osa-alue on asiakkaiden perehdyttäminen. Yhtenäisen perehdytyskäytännön puuttuessa koettiin haastatteluissa ohjekirjalla olevan merkitystä myös kirjanpitäjien apuvälineenä perehdytystehtävässä. Yksi ohjekirjan tehtävistä olikin siirtää yrityksessä piilevä asiakastieto aktiiviseen käyttöön, mutta samalla pystyttiin hyödyntämään myös yksilöiden erityisosaamista. Ohjekirjan avulla yrityksen uskotaan pystyvän tarjoamaan asiakkailleen hallitumpaa, tasalaatuisempaa ja monipuolisempaa perehdytystä. Perehdytystilanteessa läpikäytävät asiat eivät jää kirjanpitäjän muistin varaan vaan hän näkee ohjekirjan sisällysluettelosta nopeasti aiheet, jotka

on koettu tärkeiksi nostaa puheeksi asiakkuuden alkuvaiheessa. Näin varmistutaan siitä, että tärkeät asiat tulevat käsitellyksi heti alussa, jolloin käsittelemättä jääneet asiat eivät aiheuta sekaannuksia ja kasvata palvelun käyttöönottoon menevää aikaa.

Ohjekirjan avulla asiakasta autetaan suunnittelemaan omaa toimintaansa niin että asiakkuuden molemmat osapuolet voivat olla tietoisia siitä, millainen asiakkuus on kyseessä ja mitkä sen mahdollisuudet ovat. Näin autetaan asiakkuuden molempia osapuolia eli helpotetaan asiakkaan osaa tiedon vastaanottajana ja kirjanpitäjän työtä perehdyttäjänä. Yrityksen näkökulmasta palveluiden käyttöönottoa helpottamalla ja asiakkaiden käyttäytymistä ohjaamalla voidaan ehkäistä kannattamattomien asiakkuuksien syntymistä. Yritys voi myös erottua kilpailijoistaan laadukkaalla perehdytyksellä ja vuorovaikutuksellisella imagolla.

Molemminpuolisen tekojen ja tietojen vaihdannan avulla luodaan sidoksia yrityksen ja sen asiakkaan välille, mutta myös tunteiden vaihdannalla on merkitystä. Yrityksen vuorovaikutuksellinen ja avoin käyttäytyminen herättää luottamusta ja voi myös kannustaa asiakasta vastaamaan samanlaisella käytöksellä. Tiedon avulla annetaan realistinen kuva palveluista ja varmistumaan siitä, että palvelu vastaa asiakkaalle muodostuneisiin odotuksiin. Herättämällä positiivisia tunteita, kuten luottamusta, vuorovaikutuksellisuutta ja hallinnan tunnetta, lujitetaan asiakkuutta pitkäkestoisen asiakkuuden saavuttamiseksi. Tarjoamalla tietoa itsestään, palveluistaan ja asiakkaan mahdollisuuksista osallistua palveluiden tuottamiseen yritys osoittaa olevansa valmis vuorovaikutukselliseen yhteistyöhön sekä avoimeen tiedonvaihtoon yhteisen hyödyn tavoittelemiseksi. Asiakas saa lisäarvoa kokemistaan positiivista tunteista sekä palvelun nopeasta ja tehokkaasta käyttöönotosta. Samalla yritys edistää omia tavoitteitaan tehostamalla palveluiden tuottamista ja luomalla erilaisia sidoksia itsensä ja asiakkaan välille.

5.2 Kehittämisprosessin arviointi

Kehittämisprosessin tarkoitus oli suunnitella ja toteuttaa asiakkaille suunnattu ohjekirja, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota hallitumpaa ja tasalaatuisempaa perehdytystä heti asiakassuhteen alussa. Toimitusjohtajan positiivinen asenne kehittämistyötä kohtaan ja osallistuminen sekä suunnitteluun että arviointiin olivat erityisen tärkeitä koko projektin onnistumisen kannalta. Jo kehittämisprosessin alussa tiedostettiin, että välimatka nyky- ja tavoitetilan välillä on pitkä, joten kehittämistoimen tavoitteeksi asetettiin tilanteen parantaminen. Projektiin käytettävissä ollut aika ei riittänyt ohjekirjan käyttöönoton seurantaan, joten ohjekirjan vaikutusta asiakkaiden tulevaan käyttäytymiseen on vaikea arvioida. Myös se, että muutos on suurelta osin riippuvainen asiakkaiden motivaatiosta osallistua asiakkuuden kehittämiseen, vaikeuttaa muutoksen määrän arviointia. Haastatteluissa kirjanpitäjät uskoivat, että osa asiakkaista olisi varmasti kiinnostunut ohjekirjasta, mutta ainakin yritystoiminnan ensimmäistä kertaa aloittavien asiakkaiden uskotaan olevan valmiita hyödyntämään ohjekirjaa tai osaa siitä. Haastattelut vahvistivat myös uskoa siihen, että ohjekirjaa hyödyntämällä olisi mahdollista vähentää ylimääräistä työtä. Asiakkaiden aktiivisuuden lisäksi myös kirjanpitäjien motivaatio hyödyntää ja markkinoida ohjekirjaa asiakkaita perehdytettäessä vaikuttaa olennaisesti ohjekirjan mahdollisuuksiin parantaa perehdytyksen laatua ja ohjata asiakkaan

käyttäytymistä. Aktiivisesti hyödynnetyn ja markkinoidun ohjekirjan nähdään kehittävän tilitoimiston tarjoamaa perehdytystä täyttäen ohjekirjalle asetetut tavoitteet ja samalla edistävän yrityksen ja asiakkaan välisten sidosten muodostumista. Ohjekirjan laatiminen opinnäytetyönä ei vaatinut yritykseltä muita resursseja kuin haastateltavien työaika, joka pidettiin etukäteen sovituissa rajoissa. Jos kehittämisprojektilla saavutettavia hyötyjä verrataan suhteessa yrityksen projektiin sijoittamiin panoksiin, nähdään kehittämisprojekti tekijän arvion mukaan onnistuneeksi. Opinnäytetyö olisi kuitenkin voinut saada lisää arvoa, mikäli asiakkaiden mielipiteitä olisi voitu ottaa mukaan työhön. Asiakkaiden haastattelemisen olisi ollut mielekästä työn merkityksellisyyden todentamisen kannalta ja heidän näkökulmansa pois jääminen heikentää asiakasnäkökulman käytön uskottavuutta työssä. Yrityksessä suoritettavat haastattelut ja saatu palaute kuitenkin puoltavat uskomusta siitä, että ohjekirjasta tulee olemaan hyötyä sekä tilitoimistolle että asiakkaalle. Toimitusjohtajalta saadun palautteen mukaan valmistunut ohjekirja tukee yrityskuvaa ja sen koetaan tuovan kilpailuetua yritykselle. Asiakkaiden suhtautuminen valmiiseen ohjekirjaan ja ohjekirjan vaikutukset pitkällä aikavälillä olisivat kuitenkin mielenkiintoisia kohteita jatkotutkimuksille.

Valittuihin tutkimusmenetelmiin ja tehtyyn haastattelulomakkeeseen oltiin tyytyväisiä, sillä tutkimuksella koettiin saavutetun riittävästi tietoa ohjekirjan kokoamiseen. Teemojen ansiosta aihealueet olivat selkeitä kokonaisuuksia ja tämä helpotti sekä kysymyksiin vastaamista että vastausten purkamista. Kysymysten asetanta antoi tilaa haastateltavien mielipiteille valituista aiheista, mutta myös uusia aihealueita, kuten kansainvälisyys ja urakkatietojen ilmoittaminen, nousi esiin. Uusista aiheista keskusteltaessa tarkentavat lisäkysymykset olivat tarpeen, sillä ilman niitä vastaukset olisivat saattaneet jäädä väärin ymmärretyiksi. Toimitusjohtajan haastattelulla saatiin kerättyä lisätietoa ohjekirjan tavoitteiden täsmentämiseksi ja toivotun yrityskuvan selvittämiseksi. Kirjanpitäjien vastaukset olivat melko yhteneväiset ja tärkeäksi koetut asiat nousivat niissä selvästi esiin, jolloin oleellisimman asiasisällön määrittäminen oli melko helppoa. Kirjanpitäjien yksilölliset kokemukset ja erityisosaamisen näkyivät vastausten laajuudessa ja painotuksissa. Huomioimalla ja hyödyntämällä niitä ohjekirjan tekemisessä, saatiin piilevää tietoa siirrettyä koko yrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön ajankohta aiheutti hieman painetta haastatteluiden järjestämiseen, sillä tilitoimistoalalla kevätkauden tiedetään jo entuudestaan olevan kiireinen. Haastattelut saatiin kuitenkin järjestettyä suunnitellusti ja kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen. Yleisellä tasolla haastateltavien määrä oli melko pieni, mutta kohderyhmän koettiin vastaavan tarkoitusta. Haastatteluiden kesto oli noin 30 minuuttia ja tietoa ehdittiin kerryttää varsin kattavasti. Kaikki kysymykset käytiin läpi ja eri teemoja käsiteltiin sen mukaan, miten tärkeäksi haastateltava koki aiheen. Vastausten laajuuteen vaikutti positiivisesti se, että haastateltavia oli informoitu tutkimuksesta ja heille esitettävistä kysymyksistä etukäteen, jolloin heillä oli entuudestaan aikaa miettiä aiheita. Osa haastateltavista kertoi lukeneensa kysymykset ja pohtineensa aihetta etukäteen. Osa oli valmistautunut myös tekemällä muistiinpanoja. Haastattelutilanne oli rento ja muistutti keskustelua, joka eteni runkona toimivan haastattelulomakkeen mukaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden koettiin vastaavan kehittämistyön tarkoitusta. Haastateltavien motivaatio osallistua tutkimukseen oli erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Haastateltavien koettiin olleen motivoituneita vastaamaan, sillä suurin osa oli valmistautunut haastatteluihin etukäteen. Luotettavuuden todentamiseksi haastatteluissa kartoitettiin vastaajien motivaatiota kysymällä heidän mielipidettään ohjekirjan hyödyllisyydestä. Vastausten mukaan kaikki kokivat ohjekirjan hyödyllisenä apuvälineenä, koska se auttaisi heitä muistamaan perehdytystilanteessa käsiteltäviä aiheita. Kommunikointi ei aiheuttanut ongelmia ja keskustelunomainen haastattelutilanne mahdollisti tarkentavien lisäkysymysten esittämisen tarvittaessa. Kerätyn tutkimustiedon lisäksi työssä pyrittiin käyttämään luotettavia ja ajan tasalla olevia ensisijaisia lähteitä. Myös toimeksiantaja ja haastatteluihin osallistuneet kirjanpitäjät osallistuivat laadunseurantaan lukemalla ohjekirjan ennen sen viimeistelyä sekä antamalla siitä palautetta. Muutoin laadunseuranta jäi tekijän kriittisen tiedon arvioinnin ja lähdevalinnan varaan. Luotettavuuden säilyttämiseksi työssä on huomioitava taloushallintoalan muutokset ja tilitoimistojen asiakasyritysten muuttuvat tarpeet. Ohjekirja on tehty vastauksena toimeksiannon tehneen tilitoimiston tämän hetkiseen ohjeistus- ja neuvontatarpeeseen, joten ohjekirjasta saatavan hyödyn ylläpitämiseksi jatkossa täytyy ohjekirjaa tarkastaa tulevaisuudessa tapahtuvien muutosten osalta.

Työn tarkoitus oli tuottaa arvoa toimeksiannon tehneelle yritykselle ja sen asiakkaille, mutta työllä voidaan katsoa olevan merkitystä myös muille alan toimijoille, mikäli asiakkaiden perehdyttämisen lähtötilanne on niissä samankaltainen. Laadukkaan perehdytyksen voidaan myös katsoa kuuluvan tilitoimistopalveluita tarjoavan yrityksen kilpailukykyyn, sillä Taloushallintoliiton (2009a) toimialastandardi TAL-STA sisällyttää asiakkaan ohjeistamisen kuuluvaksi tilitoimistoalalla tarjottavaan laadukkaaseen palveluun. Myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun (2013) tekemä tutkimustyö viittaa siihen, että pienikokoisilta tilitoimistoilta odotetaan henkilökohtaisempaa palvelua, joka voi olla niiden valttikortti kilpailtaessa alan suurten toimijoiden kanssa.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. *Arvoketjun johtaminen*. Porvoo. WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen A. 2008. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. Helsinki. Edita.
- Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. & Storbacka K. 1999. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Juva. WSOY.
- Buttle, F. 2009. Customer relationship management. Oxford. Elsevier Ltd.
- Goebel, D., Marshall, G. & Locander, W. 1998. Activity-based costing - Accounting for a market orientation. *Industrial Marketing Management*, 27 (6), 497 – 510.
- Hellman, K. 2003. *Asiakastavoitteet ja –strategiat*. Juva. WSOY.
- Kauppila, O. 2008. *Strateginen innovaatio- ja asiakasorientaatio: Tarkastelu liiketoimintaympäristön ja organisaation konteksteissa*. [verkkodokumentti]. [Viitattu: 9.5.2013] Saatavissa: http://lta.hse.fi/2008/1/lta_2008_01_a2.pdf
- Lehtinen, J. & Storbacka, K. 1997. *Asiakkuuden ehdoilla*. Juva. WSOY.
- Mäntyneva, M. 2008. *Asiakkuudenhallinta*. Vantaa. WSOY.
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. *Johdon laskentatoimi*. Helsinki. Edita.
- Ojasalo, J. 2000. *Näkökulmia laadun dynamiikan ja asiakassuhteiden hallintaan asiantuntijapalveluissa* [verkkodokumentti]. [Viitattu: 9.5.2013] Saatavissa: http://lta.hse.fi/2000/2/lta_2000_02_d6.pdf
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki. Tammi.
- Taloushallintoliitto 2009a. TAL-laatu. [verkkodokumentti] [viitattu: 6.1.2013] Saatavissa: <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/tal-laatu/>
- Taloushallintoliitto 2009b. Taloushallintoliitto lyhyesti. [verkkodokumentti] [viitattu: 6.1.2013] Saatavissa: http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/taloushallintoliitto_lyhyesti/
- Taloushallintoliitto 2009c. Tilitoimiston vastuu. [verkkodokumentti] [viitattu: 24.10.2013] Saatavissa: http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/tilitoimiston_vastuu/

Taloushallintoliitto 2009d. Alan Yleiset sopimusehdot. [verkkodokumentti] [viitattu: 24.10.2013]
Saatavissa:
http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/sopimus_kirjallisena/alan_yleiset_sopimusehdot/

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportti 1/2011.
[verkkodokumentti] [viitattu: 24.10.2013] Saatavissa:
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf

Hakola, L., Kananen, M. & Vuorio, M. 2013. Meidänkin pitää muuttua!: Havaintoja tilitoimistojen kehittämisestä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 151.

LIITE 1: HAASTATELULOMAKE TOIMITUSJOHTAJALLE

Tilitoimiston toimitusjohtajan haastattelu

Taloushallinnon osaamisella tarkoitetaan tässä haastattelussa perustason tietoja, joita yrittäjä tarvitsee hoitaessaan kirjanpitoaan ja talouttaan yhteistyössä tilitoimiston kanssa.

Kysymykset tilanteen kartoittamiseksi

1. Onko teillä asiakassuhteisiin liittyviä tavoitteita, millaisia?
 - miten aiotte päästä näihin tavoitteisiin?
2. Millaisia palveluita asiakkaanne teiltä tavallisesti ostavat?
3. Millaisia palveluita tarjoatte edellä mainittujen lisäksi?
4. Ovatko asiakkaat palveluita ostaessaan valmiita joustamaan käytännöistään molemmin puolin toimivan järjestelyn aikaan saamiseksi?
5. Vaikuttaako asiakkaan taloushallinnon tuntemus siihen, miten hän pystyy palveluitanne hyödyntämään?
6. Riittääkö asiakkaiden pohjatieto
 - syvälliseen keskusteluun asiakasyrityksen talousasioista?
 - asiakasyrityksen toiminnan kehittämiseksi keskustelemiseen?
7. Onko taloushallintoa heikosti tuntevalle asiakkaalle vaikeampi perustella peruskirjanpitoa laajempien palveluiden hyödyllisyyttä tai käytettävyyttä?
8. Aiheuttaako asiakkaan taloushallinnon heikko tuntemus ylimääräistä (laskuttamatonta) työtä tilitoimistolle?
9. Uskotko, että ohjeistuksella olisi mahdollista vaikuttaa asiakkaan toimintaan?
 - aktiivisuuteen?
 - kommunikointiin tilitoimiston kanssa?
 - ostokäyttäytymiseen?
10. Millainen on tilitoimiston näkökulmasta ihanteellinen asiakkuus?

Kysymykset liittyen ohjekirjaan

11. Millaisena haluatte asiakkaiden näkevän yrityksenne?
 - Miten ohjekirja voisi tukea haluttua yrityskuvaa?
12. Mitä ohjekirjan tulisi ehdottomasti sisältää?
13. Onko muita toiveita ohjekirjan sisällöstä tai muodosta?

LIITE 2: HAASTATELULOMAKE KIRJANPITÄJILLE

Kirjanpitäjien haastattelu

Taloushallinnon osaamisella tarkoitetaan tässä haastattelussa perustason tietoja, joita yrittäjä tarvitsee hoitaessaan kirjanpitoaan ja talouttaan yhteistyössä tilitoimiston kanssa.

1. Onko asiakkailta ollut vääristyneitä odotuksia tilitoimiston palveluista, millaisia?
2. Mitkä asiat yleensä aiheuttavat ongelmia kirjanpitoa tehtäessä?
3. Miten uskot asiakkaiden paremman taloushallinnon perusasioiden tuntemuksen helpottavan kommunikointia ja yhteistyötä asiakkaan kanssa?
4. Mitkä alla esitetyistä aiheista haluaisit tai kokisit tärkeäksi sisällyttää ohjekirjaan?
 - Kirjanpitäjän pitäminen ajan tasalla yrityksessä tapahtuvista muutoksista
 - Kirjanpidon tositteet (mitkä, miten, milloin, mitä tositteelta vaaditaan)
 - Kassakirja
 - Arvonlisävero (vähennysoikeus, ilmoitusjakso, käännetty alv, alaraja huojennus)
 - Auton käyttö
 - Päivärahat
 - Yksityisöt / varojen jakaminen
 - Palkanlaskenta
 - Pakolliset vakuutukset
 - Tilinpäätös
 - Veroilmoitus
 - Valtuutukset
 - Saatavat raportit (tulos, tase, pääkirja, päiväkirja)
5. Mitä haluaisit ohjekirjan kertovan edellä valitsemistasi aiheista?
6. Löysitkö tärkeäksi kokemasi aiheet yllä olevasta aiheuettelosta, mitä aiheita ja sisältöjä haluaisit lisätä?
7. Uskotko sanaston olevan hyödyllinen lisä ohjekirjan loppuun?
 - Mitkä sanat aiheuttavat sekaannuksia kommunikoinnissa asiakkaan kanssa?
8. Miten uskot asiakkaan hyötyvän ohjekirjasta?
9. Miten uskot tilitoimiston hyötyvän ohjekirjasta?

Yrittäjän muistikirja: yhteistyö tilitoimiston kanssa

Tilitoimisto X

2014

SISÄLTÖ

Pidäthän kirjanpitäjäsi ajan tasalla!	3
Valtuutukset	3
Arvonlisävero	4
Ilmoitusjakso	4
Milloin voin vähentää arvonlisäveron?.....	4
Laskujen merkintävaatimukset	5
Pakolliset vakuutukset	6
Yrittäjän vakuutukset	6
Työntekijöiden vakuuttaminen ja muut oheiskustannukset	7
Kirjanpito	8
Mitkä tositteet kirjanpitäjälle?	8
Mitä kirjanpidon tositteelta vaaditaan?	8
Tositteiden asettelu aineistoa toimitettaessa	9
Kassan pitäminen	9
Yksityisöt ja varojen jakaminen	10
Auto yritystoiminnassa	12
Ajopäiväkirja	13
Auton arvonlisäveron vähentäminen	13
Palkanlaskenta	14
Palkanlaskentaa varten tarvittavat tiedot	14
Palkkaan sisältyvät luotoisedut	15
Päivärahat ja kilometrikorvaukset	16
Tilinpäätös	17
Veroilmoitus	18
Sanasto	19
Yhteystiedot	21
Hyödyllisiä linkkejä	22
Esimerkki kassakirjasta	23
Esimerkki matkalaskusta	24

Pidäthän kirjanpitäjäsi ajan tasalla!

Ilmoitathan meille yrityksessä tapahtuvista tai odotettavissa olevista muutoksista, kuten

- yhteystiedot ja yhteyshenkilöt
- kaupparekisteritiedot
- tiedot työntekijöistä (rekrytoinnit, muutosverokortit yms.)
- liiketoiminnan muutokset
- yrityksen pankkitilin tilinumero
- uudet lainat
- merkittävät muutokset kalustossa esim. auto
- rakennustyöt (urakka- ja työntekijätietojen ilmoittaminen 1.7.2014 eteenpäin)
- osakeyhtiön omistajan tai hallituksen jäsenten vaihdokset

Kun ilmoitat muutoksista kirjanpitäjällesi, pysy kirjanpito ajantasalla ja kirjanpitäjä osaa suunnitella kanssasi, miten muutoksiin tulisi valmistautua.

Huom!

Rakennusurakan tilaajaa sekä toteuttajaa koskee tiedonantovelvollisuus.

Rakennusurakan tilaaja ilmoittaa verohallinnolle urakkatiedot ja työn toteuttaja ilmoittaa tiedot työntekijöistä. Tiedot ilmoitetaan sähköisesti kohdekuukautta seuraavan toisen kuukauden 5. päivään mennessä, esimerkiksi heinäkuussa suoritettavasta urakkatyöstä ilmoitetaan syyskuussa.

Valtuutukset

Tiettyjen tehtävien hoitoon tarvitsemme valtuutuksen, näitä ovat esimerkiksi

- kausiveroilmoitusten antaminen (verotilivaltuutus)
- ilmoitusten antaminen vakuutusyhtiöille (valtakirja)
- laskujen maksaminen (tilinkäyttöoikeus)
- tiliotteen noutaminen (tilinkäyttöoikeus)
- mahdollinen kela-valtuutus

Verotilivaltuutus mahdollistaa:

- Kausiveroilmoitusten antamisen
- Arvonlisäveron EU-yhteenvetoilmoitusten antamisen
- Verotiliotteiden tulostamisen kirjanpitoon
- Verotilin saldon ja tapahtumien seuraamisen
- Veroilmoitusten antamisen

Vuosi-ilmoitusten, kuten palkka- ja osinkoilmoitusten antamisen

Arvonlisävero

Arvonlisäveron **kausiveroilmoitus on lähetettävä viimeistään kohdekuukautta seuraavan toisen kuukauden 12. päivään mennessä** eli esimerkiksi tammikuun tiedot ilmoitetaan maaliskuussa. **Laitamme sinulle laskun kausiveroilmoituksella ilmoitettavista maksuista ennen eräpäivää.**

Arvonlisävero **ilmoitetaan joka kuukausi** myös silloin, kun kuukaudelta maksettava arvonlisävero jää negatiiviseksi tai toiminta olisi tilapäisesti keskeytetty. Jos arvonlisävero jää negatiiviseksi eikä kyseistä suoritusta tarvita muihin verotilin velvoitteisiin, maksaa verohallinto negatiiviseksi jääneen osuuden palautuksena.

Vähäistä liiketoimintaa (liikevaihto alle 8500 €/tilikausi) harjoittavan yrityksen ei tarvitse ilmoittautua arvonlisäverovelvolliseksi. Tämän lisäksi arvonlisäverotuksen ulkopuolelle on jätetty erikseen mainittuja toimintoja, kuten sosiaali-, terveydenhoito- ja sairaanhoitopalvelut.

Huom!

- Tavarain tai palvelun ottamista omaan käyttöön pidetään arvonlisäverollisena myyntinä, sen ylittäessä noin 850 €/vuosi.
- Eriytilanteet, kuten rakennusalan käännetty arvonlisäverovelvollisuus ja käytetyn tavarain kaupan marginaaliverotusmenettely.

Ilmoitusjakso

Tavallisesti arvonlisäveron määrä ilmoitetaan ja maksetaan kuukausittain, mutta **pienyritys voi hakea pidennettyä ilmoitus- ja maksujaksoa.**

- Tilikauden liikevaihto alle 25 000 €
→ ilmoitus ja maksu kalenterivuositain.
- Tilikauden liikevaihto 25 001 – 50 000 €
→ ilmoitus ja maksu neljännesvuositain

Milloin voin vähentää arvonlisäveron?

- Tavara ostettu toiselta verovelvolliselta
(Myyjän arvonlisäverovelvollisuuden voi tarkistaa osoitteesta www.ytj.fi)
- Tavara hankittu verollista liiketoimintaa varten
- Lasku täyttää lain edellyttämät vaatimukset

Vähennystä ei saada, kun kyseessä on

- omistajien tai henkilökunnan vapaa-ajan käyttöön tarkoitetun tilan kustannukset
- edustustarkoitukseen käytettävät tavarat ja palvelut
- henkilöauto (ellei hankittu yksinomaan liiketoiminnan käyttöön)

- **Huom!**
Neuvottelukuluja vähennettäessä tositteeseen merkitään neuvottelun osallistujat.

Laskujen merkintävaatimukset

Enintään 400 € vähittäiskaupasta tai muusta siihen rinnastettavasta lähes yksinomaan yksityishenkilöille myyntitoimintaa harjoittavasta liikkeestä tehdystä ostosta riittää kevennetyt laskutusmerkinnät täyttävä lasku tai kuitti. Tämä ei kuitenkaan koske kaukomyyntiä, yhteisömyyntiä tai yhteisöhankkijan harjoittamaa jälleenmyyntiä.

Kevennetyt laskumerkinnät edellyttävät, että laskusta näkyy

- laskun antamispäivä
- myyjän nimi ja arvonlisäverotunniste (Y-tunnus)
- myytyjen tavaroiden määrä ja luonne sekä palvelujen luonne
- suoritettavan veron määrä verokannoittain tai veron peruste verokannoittain
- muutoslaskujen osalta viittaus alkuperäiseen laskuun sekä tiedot, joita laskulla muutetaan

Mikäli lasku ylittää kevennetyjen laskutusmerkintöjen rajat, edellytetään tositteelta **yleisiä laskumerkintöjä**, jotka ovat seuraavat

- laskun antamispäivä
- juokseva tunniste
- myyjän arvonlisäverotunniste (Y-tunnus)
- ostajan arvonlisäverotunniste käännetyn verovelvollisuuden tilanteissa ja yhteisökaupassa
- myyjän ja ostajan nimi ja osoite
- tavaroiden määrä ja luonne sekä palvelujen laajuus ja luonne
- tavaroiden toimituspäivä, palvelujen suorituspäivä tai ennakkomaksun maksupäivä
- veron peruste verokannoittain ja yksikköhinta ilman veroa ja hyvitykset ja alennukset (jos eivät yksikkö hinnassa)
- verokanta
- suoritettavan veron määrä
- verottomuuden tai käännetyn verovelvollisuuden peruste
- tiedot uusista kuljetusvälineistä
- maininta käytettyjen tavaroiden sekä taide-, antiikki- ja keräilyesineiden tai matkatoimistojen marginaaliverotusmenettelystä
- merkintä verollisen sijoituskullan myynnistä
- muutoslaskussa viittaus aikaisempaan laskuun

Pakolliset vakuutukset

Yrittäjän vakuutukset

Yrittäjän eläkevakuutus (YEL)

YEL on yrittäjän **pakollinen eläkevakuutus**, jolla järjestät oman toimeentulosi yrittäjätoiminnan vähentyessä olennaisesti, päättyessä työkyvyttömyyden takia tai eläkkeeseen oikeuttavan iän täytyttyä.

Kuulut YEL:n piiriin jos olet

- itsenäinen yrittäjä
- yhtiömuotoisessa yrityksessä työskentelevä omistaja, joka omistaa yksin yli 30 % tai yhdessä perheen kanssa yli 50 % osakkeista tai äänimäärästä
- edellä kuvatun yrittäjän puoliso tai muu perheen jäsen ja työskentelet yrityksessä ilman palkkaa

Maksun suuruus määräytyy yrittäjän arvioiman YEL- työtulon perusteella (eri kuin verotettava tulo). Sen perusteella määräytyvät eläkemaksut, yrittäjäeläke ja sairausvakuutuksen päivärahat. **Pienempi YEL-työtulo ja maksut tarkoittavat pienempää eläkettä tulevaisuudessa.** Vahvistamasi työtulon määrä vaikuttaa myös mahdollisuuteesi saada osa-aikaeläkettä ja työttömyysturvaa.

18 – 52-vuotiaat	23,3 % palkoista
53 – 67-vuotiaat	24,8 % palkoista

YEL-työtulon alaraja	7 430,59 €/vuosi
YEL-työtulon yläraja	168 750,00 €/vuosi
Työtulon vähimmäismäärä osa-aikaeläkkeen saamiseksi	14 861,18 €/vuosi
Yrittäjän työttömyysturvan piiriin pääsyn vähimmäismäärä	8 520,00 €/vuosi
Työttömyyseläkkeen saaja saa ansaita enintään	706,87 €/kk
Työkyvyttömyyseläkkeen saaja saa ansaita vähintään	743,38 €/kk

Huom!

- Aloittavaa yrittäjä saa 22 % alennuksen.

Lakisääteinen tapaturmavakuutus

Osakeyhtiön osakas on vakuutettava lakisääteisellä tapaturmavakuutuksella, mikäli seuraavat ehdot täyttyvät hänen kohdallaan;

- hän on työsuhteessa yritykseen
- hän omistaa yksin tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa enintään 50 % yrityksestä
- hän ei toimi johtavassa asemassa (esim. toimitusjohtaja)

Työntekijöiden vakuuttaminen ja muut oheiskustannukset

Sosiaaliturvamaksu (sairausvakuutusmaksu)

- Pakollinen kaikille 16 – 67 vuotiaille
- Maksun suuruus on 2,14 % maksettujen palkkojen yhteismäärästä
- Ilmoitetaan kausiveroilmoituksella ja maksetaan seuraavan kuukauden 12. päivä muiden oma-aloitteisten verojen kanssa

Työeläkemaksu (TYEL)

- Pakollinen kaikille 18 – 67 vuotiaille, joiden ansiot ylittävät 56,55 €
- Maksu määräytyy maksettujen palkkojen perusteella (24,2 – 24,05 %)
- Työnantaja maksaa koko maksun, mutta pidättää palkansaajilta heidän osuutensa maksusta. Palkansaajan osuus maksusta on 5,55 % (alle 53-vuotiaat) tai 7,05 % (53 vuotta täyttäneet) saamastaan palkasta.
- Palkkailmoitukset ja eläkevakuutusmaksut hoidetaan kuukausi- tai vuosi-ilmoituksilla

Tapaturmavakuutusmaksu

- Koskee kaikkia työntekijöitä palkasta ja iästä riippumatta
- Maksun suuruus vaihtelee 0,1 – 7 % välillä riippuen maksetuista palkoista ja työn vaarallisuudesta
- Koskee myös yrityksessä työskentelevää omistajaa, joka omistaa yksin tai yhdessä perheenjäsenten kanssa enintään 50 % yrityksestä.
- Vahinkovakuutusyhtiö perii maksun työnantajalta

Työttömyysvakuutus

- Koskee 17 – 64-vuotiaita työntekijöitä
- Työnantajan osuus määräytyy maksettujen palkkojen yhteismäärän perusteella

1 990 500 € asti	0,75 %
1 990 500 € ylittävältä osalta	2,95 %
- Työnantaja pidättää palkansaajan osuuden maksusta eli 0,50 % palkasta
- Osaomistajan maksu 0,19 % ja työnantajan maksu osaomistajasta 0,75 % palkasta
- Työttömyysvakuutusrahasto perii maksut työnantajalta

Ryhmähenkivakuutus

- Koskee työnantajia, joiden toimialaa koskevassa yleissitovassa työehtosopimuksessa näin määrätään
- Työntekijän maksun suuruus on 0,067 % palkasta
- Maksu peritään tapaturmavakuutusmaksun yhteydessä

Lisätietoja vakuutuksista saat omalta vakuutusyhtiöltäsi.

Kirjanpito

Toimitathan tositteet mahdollisimman pian ilmoitusjaksosi päätyttyä.
Vain yrityksen liiketoimintaan liittyvät tositteet kuuluvat kirjanpitoon.

Mitkä tositteet kirjanpitäjälle?

Tuo kirjanpitäjällesi kaikki liiketoimintaasi liittyvät tositteet!

- Kauppakirjat
- Velkakirjat
- Yritykselle kuuluvat vakuutus sopimukset
- Muut sopimukset ja tiedot, esim. vastuista ja vakuuksista

Kuukausittain toimitettava kirjanpito aineisto:

- Kaikki kuukauden myynti- ja ostolaskut
- Kaikki kuukaudelle kuuluvat kuitit
- Pankin tiliote, jossa näkyvät kaikki kuukauden tapahtumat sekä alku- ja loppusaldo
- Kassakirja, jossa näkyy kuukauden alku- ja loppusaldo
- Ostolaskuihin liittyvät rahtikirjat

Huom!

- **Ovathan kaikkien tiliotteella esiintyvien menojen ja tulojen tositteet mukana.**
- Muistutuslaskun lisäksi tarvitaan alkuperäinen lasku.

Mitä kirjanpidon tositteelta vaaditaan?

- Tositteen on oltava alkuperäinen
- Tositteen on oltava kirjanpitovelvolliselle eli yritykselle tai yrittäjälle osoitettu
- Tositteesta täytyy rahamäärän lisäksi ilmetä:
 - päiväys (luovutus-, lasku- tai maksupäivä)
 - mitä ja keneltä on ostettu, kun on kyse ostosta
 - mitä ja kenelle on myyty, kun on kyse myynnistä
 - maksutositteesta pitää näkyä maksaja, maksun saaja ja maksun syy
 - myynti- ja ostotositteessa **arvonlisäveroprosentti**
- Merkintöjen on oltava selkeitä ja pysyvällä tavalla tehtyjä
- **Arvonlisäveron vähennysoikeus edellyttää lain vaatimukset täyttävän laskun.** (Tästä tarkemmin arvonlisävero-osiossa.)

Huom!

- **Tositteisiin saa ja kannattaa tehdä lisämerkintöjä, jotta kirjanpitäjä osaa merkitä ne oikein kirjanpitoon.**

Tositteiden asettelu aineistoa toimitettaessa

Tositteet voidaan niputtaa tosittelajien mukaisiin nippuihin, esimerkiksi

- tiliotteet ja ostolaskut tapahtumajärjestykseen (kuukauden ensimmäinen tosite alimmaiseksi)
- kassakirja ja kassatositteet
- yksityistililtä maksetut laskut (merkintä, että maksettu yksityistililtä)
- myyntilaskut yhtenä nippuna laskun numeron tai tiliotteen mukaisesti

Huom!

- **Tarkastathan ettei aineistosta puutu tositteita**, ilman tositteita kirjanpitoa ei voida suorittaa loppuun.
- **Laitathan muun aineiston, kuten palkkatiedot, verokortit, kauppa- tai velkakirjat päällimmäiseksi, jotta kirjanpitäjäsi huomaa ne heti aineiston saatuaan.**

Kassan pitäminen

Mikäli yrityksessä liikkuu käteistä rahaa, täytetään kassakirja **päivakohtaisesti**. Olethan täsmällinen kassakirjaa täyttäessäsi, sillä se **täsmäytetään kuukausittain**.

Kassakirjaan tulee merkitä vähintään

- päivämäärät
- rahasummat
- alku- ja loppusaldo
- liitä mukaan kassakirjassa esitettyjen tapahtumien tositteet

Esimerkki kassakirjasta on liitteenä sivulla 23.

Huom!

Kuukauden loppusaldo on seuraavan kuukauden alkusaldo.

Kassakirjaa pidetään 5 sentin tarkkuudella.

Yksityisöt ja varojen jakaminen

Yrityksen ja yrittäjän rahat tulee pitää erillään.

- Mikäli yrityksen pankkitililtä on tehty käteisnostoja tarvitsee kirjanpitäjä tiedon siitä, mihin tarkoitukseen nosto tehty.

Toiminimi

Toiminimi ei nosta palkkaa vaan nostaa tililtä itselleen haluamaansa palkkaa vastaavan summan yhtenä tai useampana yksityisottona.

Jotta yritystoiminnan ja yksityiset varat pysyisivät erillään

- yksityisöt kannattaa tehdä selkeinä nostoina yrityksen tililtä
- **tulee tiliotteella näkyä tieto yksityisotosta**
- yritystililtä ei ole tarkoitus maksaa yksityisiä ostoksia

Huom!

- Yksityisöt ja panot vaikuttavat yrityksen pääomaan.
- Epäselvät nostot, joista ei ole muuta ilmoitettu katsotaan yrittäjän yksityisnostoksi.

Avoin- ja kommandiittiyhtiö

Yhtiömiesten (vastuunalaisten) on yhtiösopimuksesta riippuen mahdollista tehdä yksityisottoja, jolloin jokaisen yhtiömiehen nostoja seurataan kirjanpidossa omalla yksityistilillä.

Jotta yritystoiminnan ja yksityiset varat pysyisivät erillään

- yksityisöt kannattaa tehdä selkeinä nostoina yrityksen tililtä
- **tulee tiliotteella näkyä tieto yksityisotosta**
- yritystililtä ei ole tarkoitus maksaa yksityisiä ostoksia

Voitto-osuus

Tilikauden päättymisen jälkeen yhtiömiehet voivat nostaa voitto-osuutensa, jonka jakamisesta on sovittu yhtiösopimuksella.

Huom!

- Yhtiömiehille voidaan myös maksaa palkkaa
- Epäselvät nostot, joista ei ole muuta ilmoitettu katsotaan yrittäjän yksityisnostoksi.
- Äänetön yhtiömies voi nostaa yrityksen varoja vain voitto-osuuden muodossa, joka on määrätty yhtiösopimuksella.

Osakeyhtiö

Osakeyhtiön tileillä tulee olla vain yrityksen liiketapahtumia, joten yksityisotot eivät ole mahdollisia. Osakeyhtiössä varojen jakaminen tapahtuu tavallisesti palkkana tai osinkona.

Osingot

Osinkoa voidaan jakaa tilikauden voitosta ja edellisten tilikausien voittojäännöksestä, huomioiden mahdolliset kertyneet tappiot. Osingon jakamisesta ja sen määrästä päätetään yhtiökokouksessa.

Muun kuin julkisesti noteeratun yhtiön yksityishenkilölle jakamasta osingosta vuonna 2014 laskettu vuotuinen tuotto on 8 % osakkeiden matemaattisesta arvosta, jolloin siitä

- 25 % on veronalaista pääomatuloa
- 75 % verovapaata tuloa
- yli menevältä osalta 25 % on verovapaata ja 75 % veronalaista ansiotuloa

Osakeyhtiö pidättää ennakonpidätyksen yksityishenkilöille tai kuolinpesille maksamistaan osingoista.

Vuosi-ilmoitus

- Edellisenä vuonna maksetuista osingoista (ilmoitus annetaan erikseen jokaisesta osingonjakopäätöksestä maksukohtaisesti)
- Edellisenä vuonna annetuista osakaslainoista, jotka on laskettu saajan pääomatuloksi, samalla ilmoituksella annetaan tiedot myös vastaavien osakaslainojen maksamatta olevista osuuksista sekä takaisinmaksuista.

Huom!

- Yrityksen tililtä tehdyt nostot (muut kuin osingot) tulisi laskea palkaksi, joten ilmoitathan tiedon kirjanpitäjälle tai palkanlaskijalle.
- Väliosinkoa on mahdollista jakaa kesken tilikauden välitilinpäätöksen perusteella.

Auto yritystoiminnassa

Elinkeinonharjoittaja

Elinkeinotoiminnan harjoittamisesta kertyneet autokulut voidaan vähentää elinkeinotoiminnan tuloksesta. Vähentäminen voi tapahtua joko kirjanpidossa tai lisävähennyksenä riippuen siitä, katsotaanko auto yrityksen vai yrittäjän varallisuuteen. **Kulujen vähentäminen edellyttää ajopäiväkirjaa** tai vastaavaa luotettavaa selvitystä.

Yrityksen auto

Jos vuoden aikana autolla ajetuista **kokonaiskilometreistä yli 50 % liittyy elinkeinotoimintaan**, kuuluu auto yrityksen nettovarallisuuteen. Tällöin kaikki auton kulut (polttoaineet, huollot sekä poisto) merkitään kirjanpitoon. Ajopäiväkirjan avulla selvitetään yrityksen osuus auton kuluista.

Yksityisauto

Jos vuoden aikana ajetuista **kokonaiskilometreistä alle 50 % kuuluu elinkeinotoimintaan**, voidaan elinkeinotoiminnan kilometrien mukainen määrä vähentää lisävähennyksenä. Vuonna 2014 lisävähennys on 0,43 €/km. Tällöin autoa tai sen kuluja ei merkitä kirjanpitoon.

Avoin- ja Kommandiitti-yhtiö

Elinkeinotoiminnan harjoittamisesta kertyneet autokulut voidaan vähentää elinkeinotoiminnan tuloksesta. Vähentäminen voi tapahtua joko kirjanpidossa tai laskuttamalla yritystä riippuen siitä, onko auto yrityksen vai yhtiömiehen omistuksessa. **Kulujen vähentäminen edellyttää ajopäiväkirjaa** tai vastaavaa luotettavaa selvitystä.

Yrityksen auto

Kaikki auton kulut (polttoaineet, huollot sekä poisto) merkitään kirjanpitoon. Jos yrityksen autoa käytetään yksityisajoihin, täytyy yksityisajojen osuus auton kuluista selvittää ajopäiväkirjalla ja tulouttaa veroilmoituksella.

Yksityisauto

Yhtiömies voi laskuttaa yritystä yksityisautolla ajetuista kilometreistä tai vähentää ajoista aiheutuneet kustannukset henkilökohtaisessa verotuksessaan tulonhankkimismenoina.

Yhtiömies voi laskuttaa yritystä kahdella tavalla:

- Toteutuneet kulut
- Verovapaa korvaus 0,43 €/km

Verovapaat korvaukset edellyttävät, että niitä käsitellään samoin kuin ne olisi maksettu työntekijälle eli ne edellyttävät matkalaskua, merkintää palkkakirjanpitoon

sekä vuosi-ilmoitukseen. Jos korvausta ei käsitellä palkkakirjanpidossa ja vuosi-ilmoituksella, ei korvausta saada verovapaasti. Tällöin yrityksen kuluksi katsotaan yhtiömiehelle toteutuneet kulut, jotka ilman muuta selvitystä ovat 0,25 €/km.

Osakeyhtiö

Elinkeinotoiminnan harjoittamisesta kertyneet autokulut vähennetään elinkeinotoiminnan tuloksesta.

Huom!

Mikäli osakas käyttää yrityksen autoa yksityisajoihinsa, katsotaan osakkaan saama etu palkaksi. Tästä lisää osiossa Palkkaan sisältyvät luontoisedut.

Ajopäiväkirja

Ajopäiväkirjasta tulee selvittää

- vuoden aikana ajettu kokonaiskilometrimäärä
- ajomatkan alkamis- ja päättymisaika
- ajomatkan alkamis- ja päättymispaikka
- matkan pituus
- ajon tarkoitus
- matkamittarin lukemat ajon alkaessa ja loppuessa (alv-vähennystä varten)
- auton käyttäjä (alv-vähennystä varten)

Huom!

Asunnon ja työpaikan väliset matkat ovat yksityisajoja (voidaan vähentää henkilökohtaisessa verotuksessa tulonhankkimismenoina).

Auton arvonlisäveron vähentäminen

Ajoneuvon hankinta- ja käyttökustannusten (esim. huollot ja polttoaine) arvonlisävero voidaan vähentää liiketoiminnan osalta, jos kyseessä on

- pakettiauto
- henkilöauto, jolla ajetaan **vain yrityksen ajoja**
- henkilöauto, jonka käyttötarkoitus on myynti, vuokraus, henkilökuljetus tai ajo-opetus

Huom!

Vähennys tehdään siltä osin kuin autoa käytetään yrityksen liiketoimintaan. Vähennyksen edellytyksenä on ajopäiväkirja.

Henkilöauton kohdalla vähäinenkin yksityiskäyttö estää koko vähennysoikeuden.

Palkanlaskenta

Työnantaja otathan huomioon seuraavat asiat:

- Pakolliset työnantajamaksut (näistä lisää osiossa pakolliset vakuutukset)
- Alan työehtosopimukset
- Mahdollisuuden palkkatukeen, kun palkkaat työttömän työntekijän tietyin edellytyksin (tuki haettava ennen työsopimuksen tekemistä Työ- ja elinkeinotoimistosta)

Palkan on oltava työntekijän tilillä viimeistään kuun viimeisenä päivänä, joten ilmoitathan palkkatiedot ajoissa! (Huomioithan myös pankin viiveen eli viimeisenä päivänä maksettu palkka ei välttämättä ole samana päivänä työntekijän tilillä.)

Työnantajasuoritukset (ennakonpidätys ja sotu-maksu) ilmoitetaan ja maksetaan palkanmaksua seuraavan kuukauden 12. päivään mennessä kausiveroilmoituksella. **Laitamme sinulle laskun kausiveroilmoituksella ilmoitettavista maksuista ennen niiden eräpäivää.**

Palkkojen vuosi-ilmoitus

Jokainen työnantaja, myös luonnollinen henkilö, joka on maksanut palkkaa, on velvollinen ilmoittamaan vuoden aikana maksamansa palkat ja muut suoritukset verottajalle seuraavan vuoden tammikuun loppuun mennessä

Huom!

- **Ilmoitathan palkanlaskijallesi, jos olet maksanut työntekijöille palkkaennakkoa.**
- Tarkastathan sinulle lähetettyjen palkkalaskelmien oikeellisuuden.
- Jos alalla ei ole yleissitovaa työehtosopimusta, ei lomarahaa ole pakko maksaa.
- Ilmoitathan palkanlaskijallesi Tyel-ilmoitusjakson (kuukausi tai vuosi)

Palkanlaskentaa varten tarvittavat tiedot

Uudelta työntekijältä:

- Verokortti
- Työsopimus (tiedot palkan määrästä, palkkalajista, työsuhteen alkamispäivämäärästä)
- Tiedot mahdollisista luontoiseduista

Kuukausittain:

- Työtunnit ja tiedot mahdollisista lisistä
- Matkalaskut (tiedot maksetuista päivärahoista ja kilometrikorvauksista)
- Tiedot maksetuista ennakkoista
- Tiedot lomista ja muista poissaoloista
- Sairaslomiin liittyvät tiedot, kuten sairaspäivärahat ja lääkärintodistukset

Palkkaan sisältyvät luotoisedut

Luontoisetu on kyseessä kun työntekijä saa käyttöoikeuden työnantajan hallitsemaan ja valitsemaan hyödykkeeseen. Työsuhde-etu verotetaan palkkatulona eli edun arvo lisätään saajan ennakonpidätyksenalaiseen palkkaan.

Autoetu

Jos palkansaaja tai hänen perheensä käyttää työnantajan henkilö- tai pakettiautoa yksityisajoihin, on kyseessä autoetu. Autoedun arvo määräytyy sen käyttöönottovuoden ja edun laajuuden perusteella.

- **Vapaa autoetu**, kun työnantaja maksaa myös auton kustannukset.
- **Auton käyttöetu**, kun palkansaaja maksaa ainakin osan auton kuluista itse.

Autoedun arvon saat helposti osoitteessa:

<http://prosentti.vero.fi/Autoetulaskuri/Etusivu.aspx>

Puhelinetu

Työnantajan kustantaessa puhelimen (myös matkapuhelimen) palkansaajan kotiin, on kyseessä puhelinetu. Puhelinedun arvo 20 €/kk, joka kattaa puheluista, tekstiviesteistä sekä multimediamiesteistä aiheutuneet kustannukset.

Ravintoetu

Työnantajan järjestäessä työntekijöilleen ruokailun työpaikkaruokalassa tai erillisessä ruokailupaikassa, on kyseessä ravintoetu. Jos edun hankkimisesta työnantajalle aiheutuvat välittömät kustannukset (sis. alv) ovat 6,10 – 10,00 €, on edun arvo palkansaajalle 6,10 €. Jos nämä rajat alittuvat tai ylittyvät, pidetään edun arvona välittömien kustannusten määrää (sis. alv).

Välittömiksi kustannuksiksi katsotaan aterian valmistukseen käytetyt raaka-aineet sekä valmistuksesta- ja tarjoilusta aiheutuneet palkkakustannukset. Jos työnantaja sopii työpaikkaruokailun järjestämisestä ulkopuolisen ruokailupaikan kanssa, pidetään välittöminä kustannuksina tälle ruokailupaikalle maksettavaa määrää.

Käytettäessä 6,10 – 10,00 € arvoista **ruokailulipuketta** tai vastaavaa maksutapaa (kuitenkin muu kuin edellä esitetty sopimusruokailu), on edun arvo palkansaajalle 75 % lipukkeen arvosta. Näiden rajojen ylittyessä tai alittuessa käytetään edun arvona lipukkeen tai vastaavan maksutavan alkuperäistä arvoa. Lipuketta tai vastaavaa järjestelyä käytettäessä on huomioitava, että sitä voidaan käyttää vain ateriointiin eikä sitä voida vaihtaa rahaan tai elintarvikkeisiin.

Päivärahat ja kilometrikorvaukset

Työmatkasta on tehtävä matkalasku, johon liitetään mukaan maksukuitit. Matkakulut, kuten matkaliput ja majoituskulut voidaan korvata kuittien mukaan, mutta matkalla voi aiheutua myös kustannuksia, joita ei voida selvittää tositteilla. Esimerkki matkalaskusta on liitteenä sivulla 24.

Päivärahat

Päivärahaan on oikeutettu palkansaaja, jonka ruokailu- ja elinkustannukset lisääntyvät johtuen **tavanomaisesta poikkeavasta työmatkasta**. Tavanomaisesta poikkeavaa työmatkaa tarkoitetaan kun työntekopaikka on;

- 15 km etäisyydellä palkansaajan asunnosta tai varsinaisesta työpaikasta riippuen kummasta matka on tehty
- 5 km etäisyydellä sekä asunnosta että varsinaisesta työpaikasta

Päivärahana saatavan korvauksen määrä riippuu työmatkan kestosta.

<u>Työmatkan kesto</u>	<u>korvauksen määrä (€)</u>
yli 6 tuntia osapäiväraha	18,00
yli 10 tuntia kokopäiväraha	39,00

Jos matkaan käytetty aika ylittää viimeisen täyden matkavuorokauden vähintään 2 tuntia

18,00
39,00

Huom!

Matkan aikana saatu ilmainen tai matkalipun hintaan sisältyvä ruoka laskee päivärahan enimmäismäärän puoleen. Kokopäivärahan kohdalla tämä tarkoittaa kahta ateriaa ja osapäivärahan kohdalla yhtä ilmaista ateriaa matkan aikana.

Kilometrikorvaus

Palkansaajalle voidaan maksaa korvausta verovapaasti työmatkan aiheuttamista autokuluista.

Verovapaan korvauksen enimmäismäärät:

Palkansaajan oma auto	0,43 €/km
Auton käyttöetu	0,13 €/km

Mikäli kyseisessä kulkuneuvossa matkustaa kuljettajan lisäksi muita henkilöitä, joiden kuljetus kuuluu työnantajalle, korotetaan korvausta 0,03 €/km.

Tilinpäätös

Toimitathan normaalin kirjanpitoaineiston lisäksi muun tilinpäätösaineiston mahdollisimman pian tilikauden päätyttyä. Tilinpäätökseen otetaan mukaan kaikki tilikaudelle kuuluvat kulut ja tulot.

Tilinpäätökseen tarvittavia ilmoitettavia lisätietoja:

- Ostolaskut, joissa laskun päivämäärä on päättyneellä tilikaudella (eräpäivällä ei tässä ole merkitystä)
- Myyntilaskut, jotka on tehty tilikauden aikana ja joista ei ole vielä saatu rahasuoritusta (myyntisaamiset)
- Muut tilikaudelle kuuluvat odotettavissa olevat tulot, joista ei ole vielä saatu rahasuoritusta
- Varaston sisältö sekä ostohinnat (ilmoitathan sisältääkö hinta arvonlisäveron)
- Tiedot maksamattomista palkoista ja vähentämättömistä palkkaennakoista
- TyEL, tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusten vuosilaskelmat
- Ennakkoverolaskelman kopio
- Edellisen tilikauden verotuspäätös
- Ajopäiväkirjat
- Lainat, pantit, vakuudet ja vastuusitoumukset
- Tiedot keskeneräisistä töistä
- Tiedot luottotappioista
- Osakeyhtiön yhtiökokouksen pöytäkirjat, rahalainat osakkeenomistajille, johdolle tai lähisukulaisille
- Henkilöyhtiön yhtiömiesten yhtiöpanokset, velat tai saatavat yhtiömieheltä

Kirjanpitolain mukaan tilinpäätös oltava valmis 4 kk kuluessa tilikauden päättymisestä.

Veroilmoitus

Veroilmoituksen tekemistä varten tarvitsemme

- veroilmoituksen allekirjoitettuna
- tiedot maksetuista päivärahoista ja km-korvauksista
- ajopäiväkirjan
- tiedot mahdollista työhuonevähennyksestä varten (pinta-ala tiedot ja laskut)

Elinkeinotoiminnan tuloveroilmoitus palautettava viimeistään:

Toiminimi	2.4.2014 tai muu lomakkeella esitetty päivämäärä
Avoin- ja kommandiittiyhtiö	2.4.2014
Osakeyhtiö	4 kk kuluessa tilikauden päättymisestä
Osuuskunta	4 kk kuluessa tilikauden päättymisestä

Huom!

Tarkistathan, että esitetyt veroilmoituksen tiedot ovat oikein.

Henkilökohtaisessa verotuksessa on mahdollista vähentää työpaikan ja asunnon välisiä matkakustannuksia. Vähennys tehdään halvimmaksi katsotun kulkuneuvon mukaan riippumatta siitä, mitä kulkuneuvoa on todellisuudessa käytetty. Vähennyksen omavastuu on 600 €/vuosi, joten vähennystä saadaan vain sen ylittävältä osalta. Enimmäismäärä on 7000 €/vuosi.

Työhuonevähennys

Yrittäjä, jonka työtila on oman asunnon yhteydessä voi vähentää työhuoneesta aiheutuneet kulut, kuten vuokra-, lämmitys-, valaistus- ja siivouskulut sekä kalusteet. Vähennettäväksi hyväksytään todelliset kulut asuintilan ja työtilan pinta-alojen suhteessa.

Sanasto

Arvonlisävero

Kulutusvero, jonka myyjä perii tavaran myynnin yhteydessä ja tilittää sen valtiolle, vero ei siis jää yrityksen kuluksi.

Arvonlisäveron alarajahuojennus

Huojennukseen ovat oikeutettuja verovelvolliset, joiden liikevaihto ilman arvonlisäveroa on alle 22 500 €. Tiedot ilmoitetaan tilikauden viimeisellä kausiveroilmoituksella.

Edustusmenot

Asiakkaisiin, liiketuttaviin tai muihin yrityksen toimintaan vaikuttaviin henkilöihin kohdistuvia vieraanvaraisuudesta aiheutuvia menoja, joilla pyritään liikesuhteiden luomiseen, säilyttämiseen, parantamiseen tai muutoin toiminnan edistämiseen. Edustustilaisuus on usein tarkoitettu rajoitetulle piirille toisin kuin mainostilaisuus, joka on luonteeltaan avoin tilaisuus, johon asiakkailta on vapaa pääsy.

Kausiveroilmoitus

Kausiveroilmoituksella ilmoitetaan oma-aloitteisten verojen tiedot, kuten arvonlisävero ja työnantajasuoritukset. Se voidaan tehdä sähköisesti verotili-palvelussa.

Lomakorvaus

vuosilomalain perusteella palkansaajalle maksettava korvaus käyttämättömistä ansaituista vuosilomapäivistä.

Lomaraha (lomaltapaluuraha)

Yleissitovan työehtosopimuksen perusteella palkansaajalle loma-ajan palkan lisäksi maksettava lisäpalkkio.

Maksuperusteinen kirjanpito

Menot ja tulot kirjataan päivälle, jolloin maksu tapahtuu. (käytännössä tiliotteen mukaan)

Marginaaliverotusmenettely

Vapaaehtoinen verotusmenettely, jota voidaan käyttää mm. käytettyjen tavaroiden kaupassa piilevän veron eliminoimiseksi. Piilevä vero aiheutuu siitä, että myyjä ei suorita myynnistään veroa, jolloin tavaran ostoon sisältyvää veroa ei voida vähentää.

Neuvottelukulut

Yrityksen sisäisistä palavereista johtuneet menot tai vähäiset asiakasneuvotteluissa tarjottavat virvokkeet.

Normaalisitova työehtosopimus

Velvoittaa vain sopimuksen allekirjoittaneita tai niitä, jotka kuuluvat järjestöön, joka on solminut työehtosopimuksen.

Päiväkirja

Raportti, jossa liiketapahtumat on järjestetty tositenumerojärjestykseen.

Pääkirja

Raportti, jossa liiketapahtumat on järjestetty tileittäin eli asijärjestyksessä.

Rakennusalan käännetty arvonlisäverovelvollisuus

Koskee myyntitilanteita, jolloin rakennusosalalla toimiva elinkeinonharjoittaja myy palveluita toiselle rakennuspalveluita myyvälle elinkeinonharjoittajalle. Tällaisessa tilanteessa ostajasta tulee verovelvollinen ja myyjä antaa laskun verottomana. Ostaja ilmoittaa ostolle laskemansa arvonlisäveron kausiveroilmoituksella suoritettavana sekä vähennettävänä verona.

Suoriteperusteinen kirjanpito

Menot ja tulot kirjataan päivälle, jolloin tavara tai palvelu on siirtynyt myyjältä ostajalle. Kirjanpidossa käytetään ostovelka- ja myyntisaamistilejä koko tilikauden ajan.

Verotili

Verotili on verkkopankin tapainen järjestelmä, jossa voit seurata yrityksesi ja verottajan välisiä maksutapahtumia ja antaa kausiveroilmoituksen. Verohallinto kirjaa maksettavat suoritukset verotilille velvoitteina ja maksamasi suoritukset näkyvät tilillä hyvityksinä. Verotililtä näet ajantasaisen verotilisaldosi.

Yhteisöhankinta

Verovelvollisen suorittama tavaran tai palvelun osto toisesta EU-maasta toiselta verovelvolliselta. Ostolasku ei sisällä arvonlisäveroa, vaan arvonlisävero lisätään ja vähennetään kirjanpidossa, jonka jälkeen ne ilmoitetaan kausiveroilmoituksella.

Yleissitova työehtosopimus

Työehtosopimus, jota on noudatettava kaikissa toimialalla toimivissa yrityksissä työsopimuslainsäädännön edellyttämänä.

Yhteystiedot

(Yhteystiedot jätetty pois opinnäytetyöraportista johtuen salassapitosopimuksesta.)

Toimimme tiiminä, joten koko henkilökunta on palveluksessasi, mikäli et tavoita omaa kirjanpitäjääsi!

Muistathan, että teemme myös

- Asiakirjojen, kuten kaupp- ja pöytäkirjojen laadintaa
- Laskutusta
- Kustannusseurantaa
- Toimialavertailuja
- Tunnuksia

Hyödyllisiä linkkejä

Lisätietoja löydät myös seuraavista lähteistä;

ELY-keskus	http://www.ely-keskus.fi/
Taloushallintoliitto	http://www.taloushallintoliitto.fi/
Työttömyysvakuutusrahasto	http://www.tvr.fi/fi/etusivu
Uusyrityskeskus, Kuopio	http://www.kuopionseudunuusyrityskeskus.fi/
Verohallinto	http://www.vero.fi/fi-FI
Yrittäjät.fi	http://www.yrittajat.fi/savonyrittajat/
Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä	http://www.ytj.fi/
Tapaturmavakuutuslaitosten liitto	http://www.tvl.fi/fi/

Esimerkki kassakirjasta

(Kassakirjamalli jätetty pois opinnäytetyöraportista johtuen salassapitosopimuksesta.)

Esimerkki matkalaskusta

(Matkalaskumalli jätetty pois opinnäytetyöraportista johtuen salassapitosopimuksesta.)