

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimen suuntautumisvaihtoehto

Mari Laine

## TILITOIMISTON TOIMINTA JA SEN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö 2010

## TIIVISTELMÄ

Mari Laine

Tilitoimiston toiminta ja sen kehittäminen, 44 sivua

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Ohjaaja: lehtori Kirsti Toivonen

Opinnäytetyö selvittää lukijalle asiantuntijapalvelualaa ja tilitoimiston toimenkuvaa sekä ajankohtaisena aiheena kertoo tilitoimistoissa tapahtuvasta kehityksestä.

Teoriaosuus käsittelee asiantuntijapalveluja, niiden asiakashallintaa ja markkinointia sekä tilitoimistoalaa ja siellä työskenteleviä asiantuntijoita.

Empiriaosuus pohjautuu teoriaosuudessa käsiteltyihin aiheisiin. Kyselyn sisältö jakautuu neljään osioon: asiakkaiden tarpeiden kartoitus, henkilökunta, henkilökunnan koulutus, asiakkaat sekä asiakassuhteen hoito. Kysely on toteutettu Webropol-kyselyohjelmalla ja tulokset käsitelty Webropol-ohjelman tuottaman tilastoinnin avulla. Työssä on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että tilitoimiston henkilökunta pitää ammatitiosaamistaan yllä kouluttautumalla säännöllisesti. Tehtäväkuvan laajentamisesta henkilökunta ei välttämättä ole mielissään, sillä se sotkee helposti rutiineja. Asiakasosiossa tilitoimistot olivat hyvin tietoisia asiakkaidensa tarpeista. Asiakkaiden tarve hoitaa taloushallintoansa sähköisesti on lisääntynyt. Myös laman vaikutukset ovat havaittavissa asiakasyritysten toiminnassa.

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, tilitoimistoala, asiakashallinta

## ABSTRACT

Mari Laine

Operational Accounting Firm and Its Development, 44 pages

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Business Administration, Accounting

Bachelor's Thesis 2010

Instructor: Kirsti Toivonen

The purpose of the study was to clarify what professional services are and to summarize how the field of accounting has developed and how the accounting firm needs to react to changes.

In the theoretical part of the study the main issues deal with professional services, their customer management and marketing. The theoretical part provides a basis for the study on the following four aspects: customer needs, staff, training of the staff, and customer relationship management. Data for this study was collected from professional literature, from the Internet and using newspapers.

In the empirical part of the study the main concern was finding out how well the accounting firms know their customers and how they develop their expertise. The empirical part was conducted by the Webropol program. The empirical part was carried out as a quantitative and qualitative inquiry.

The results of the study show that the accounting firms are training their staff on a regular basis. The enlargement of tasks does not please the staff. Accounting firms are aware of their customers' needs. Customers' expectations are related to the extension of electronic billing and consulting.

Keywords: professional services, accounting firm, CRM

## SISÄLTÖ

JOHDANTO .....	5
1.1 Tutkimustehtävät ja rajaukset .....	5
1.2 Tutkimusongelmat .....	6
1.3 Tutkimusmenetelmät .....	7
1.4 Viitekehys .....	8
2 ASIANTUNTIJAPALVELUT .....	8
2.2 Osaavaa asiantuntijapalvelua .....	9
2.3 Asiantuntijapalveluiden luonne .....	9
2.4 Asiantuntevan palvelun hyödyt .....	9
2.5 Kehitys asiantuntijaksi .....	10
2.6 Asiakaspalvelutaidot asiantuntijatehtävissä .....	12
3 ASIAKKAAT .....	12
3.1 Asiakashallinta .....	12
3.2 Asiakasjaottelu .....	14
4 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI .....	16
4.1 Markkinointikeinot .....	16
4.2 Tarpeiden herättäminen .....	16
4.3 Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kartoittaminen .....	17
5 TILITOIMISTON TOIMENKUVA .....	18
5.1 Ydin- ja lisäpalvelut .....	18
5.2 Tilitoimisto yrityksen asiantuntijana .....	19
5.3 KLT-tutkinto .....	19
5.4 KLT tutkinnon ylläpitäminen .....	20
5.5 Tilitoimiston auktorisointi .....	20
6 YRITYKSEN TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN .....	21
6.1 Ajankohtaisia uudistuksia .....	21
6.2 Tilitoimiston valinta .....	22
6.3 Tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä .....	22
6.4 Huomioitavaa asiakassuhteessa .....	23
7 TUTKIMUS .....	24
7.1 Kysely Taloushallintoliitolle .....	25
7.1.1 Taloushallintoliitto .....	25
7.2 Kysely tilitoimistoille .....	26
7.2.1 Pohdintaa ennen kyselyn suorittamista .....	28
7.2.2 Kyselyn kulku .....	28
8 TUTKIMUSTULOKSET .....	29
8.1 Asiakkaiden lisääntynyt palvelutarve .....	29
8.2 Tilitoimiston kehityssuunnitelmia .....	30
8.3 Henkilökunta .....	31
8.4 Koulutus .....	34
8.5 Asiakas .....	37
8.6 Asiakassuhteen seuraaminen .....	39
8.7 Markkinointi .....	40
9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA .....	41
10 OMAN SUORITUKSEN JA OPPIMISEN ITSEARVIOINTI .....	42
LÄHTEET .....	43

## **JOHDANTO**

Tilitoimistojen palvelut koostuvat pääasiassa samoista palveluista, riippumatta niiden koosta. Tilitoimistot ovat alkaneet lisätä tarjoamiinsa palvelukokonaisuuksiin oheispalveluita ydinpalvelunsa ympärille. Myös palveluiden laadussa on eroja. Tilitoimistojen on tarjottava uusia palveluja, sillä sen on muututtava asiakkaiden tarpeiden mukaisesti ja uudistettava toimintatapojaan pysyäkseen kehityksessä mukana.

Valitsin aiheekseni tilitoimistopalvelut ja niiden kehitysmahdollisuudet. Aihe on ajankohtainen, sillä elämme taloudellisesti epävakaa-aikaa ja muuttunut taloustilanne vaatii yhä enemmän suunnitelmallisuutta yrityksen taloutta koskevissa päätöksissä.

Kuten Suomen Taloushallintoliiton toimitusjohtaja Juha Ahvenniemi (Ahvenniemi, Juha 2009) Taloushallintoliiton kotisivujen artikkelissa toteaa, osaamisen kehittäminen on talouden ammattilaisille nyt tärkeämpää kuin aiemmin. Yritykset menestyvät kohtuullisesti huonollakin talouden hoidolla, mutta vaikeina aikoina on usein pakko kiinnittää huomiota talousasioiden ja taloushallinnon ammattimaiseen hoitoon ja tehokkuuteen. Parhaat taloudenhoidon tavat syntyvätkin helposti juuri huonoina aikoina.

Tilitoimistoympäristö on tullut tutuksi työpaikkani kautta. Tilitoimistoympäristö sekä sen asiakkaat herättivät mielenkiinnon syventyä opinnäytetyössäni tilitoimiston toimintaan, sen osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Työ tilitoimistossa on jatkunut opinnäytetyön ohessa ja näkemykseni kehittyvät jatkuvasti lisääntyneen kokemuksen myötä.

### **1.1 Tutkimustehtävät ja rajaukset**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää lukijalle asiantuntijapalveluiden luonne. Työhön on poimittu aiheita, jotka ovat keskeisiä asiakashallinnassa ja hankinnassa. Rajaan työni käsittelemään asiantuntijapalveluita yleisesti. Mukaan on

valittu asiantuntijapalveluista argumentteja, jotka liittyvät tilitoimistopalveluiden toimintaan. Ulkopuolelle jätän asiantuntijapalveluiden aihealueet, joita ei voi soveltaa tilitoimistopalveluita tai sen asiakkaita koskeviksi.

Lopuksi empiriaosuus tuo teoriaosuudessa käsitellyt aiheet uudestaan esille todellisten tapausten valossa. Empiriaosuuden vastaukset on kerätty Etelä-Karjalan alueella toimivilta, erikokoisilta tilitoimistoilta. Aihetta tarkastellaan tilitoimiston näkökulmasta. Työssä pyritään selvittämään myös sitä, kuinka paljon tilitoimistoasiakkaiden tarve saada apua taloushallintonsa hoitamiseksi on lisääntynyt ja millaista tukea tarvitaan aiempaa enemmän. Ajankohtaisena aiheena syitä lisääntyneeseen tuentarpeeseen on etsitty taloudellisesta taantumasta, jolloin usean yrityksen taloushallinto vaatii enemmän suunnittelua ja sen toiminta vaihtoehtoratkaisuja.

Tilitoimistoa käytetään nykyään yhä enemmän taloushallinnon asiantuntijana, yritykset eivät tyydy enää vain sen ydinpalveluun. Tilitoimistoilta kaivataan enemmän liiketoiminnan analysointiin liittyviä palveluita, kuten tuote- tai projekti-kohtaista kannattavuuden seuranta. (Holtari 2006.)

## **1.2 Tutkimusongelmat**

Työn tarkoitus on selvittää tilitoimistojen valmiuksia tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Kyselyn avulla selvitetään, kuinka tarpeellinen lisäarvo saavutetaan ja mitä se on. Onko tarvittavan lisäarvon saavuttamisessa henkilökunnan osaaminen ratkaisevaa? Riittääkö henkilökunnan kouluttamiseksi lyhyt kurssi vai tarvitaanko uuden osa-alueen hallintaa. Tarkoitus on selvittää millaiset valmiudet tilitoimistoilla on toimia muuttuvassa ympäristössä ja kuinka sen henkilökunta kokee muutokset.

Toimintaa kehitetään paremman palvelun saavuttamiseksi, joten asiakkaiden tarpeet on selvitettävä. Empiriaosuuden tarkoitus on selvittää myös kuinka tilitoimistot selvittävät asiakkaittensa tarpeet.

Tilitoimiston ja sen asiakasyritysten kilpailutilanne kiristyy ja toimintaympäristö muuttuu. Kehityksessä mukana pysyminen vaatii reagointia muutoksiin ja ajantasaisen tiedon hallintaa. Monella yrityksellä ydinliiketoiminnan hoitaminen vaatii aiempaa enemmän aikaa, jolloin toimintoja annetaan ulkopuolisten hoidettavaksi. Lisääntynyt ulkoistamishalukkuus on näkynyt vahvasti tilitoimistoissa. Ajan säästämiseksi ja asiantuntevan palvelun takaamiseksi yrityksen taloushallinnon hoito ulkoistetaan joko osittain, tai kokonaan. Ulkoistamisella yritys takaa asiantuntevan ja ajantasaisen asioiden hoidon.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelminä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta sekä osaksi myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Työn empiriaosuus on toteutettu kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksen kohteena olivat Etelä-Karjalan alueelta satunnaisotannalla valitut tilitoimistot. Kyselyyn on valittu erikokoisia toimistoja, minkä tarkoituksena on saada toisistaan poikkeavia vastauksia. Kyselylomakkeen avulla on tutkittu seuraavia aihepiirejä:

- tilitoimistojen asiakkaiden tarpeiden huomioimista ja sitä kuinka tarpeisiin vastataan
- henkilökunnan kehittämishalukkuus ja tilitoimiston panos sen henkilökunnan kouluttamiseksi
- taloudellisen taantuman vaikutusnäkyvät tilitoimistoasiakkaiden palvelun tarpeessa
- kuinka tilitoimisto selvittää asiakkaittensa tarpeet ja kuinka usein toimisto kerää asiakkailtaan palautetta
- kuinka toimistot markkinoivat osaamistaan.

Muutoksissa mukana pysyminen edellyttää valmiuksia ja jatkuvaa itsensä kehittämistä koko tilitoimiston henkilökunnalta (Leppänen 2007, 7.) Tavoitteena on selvittää Etelä-Karjalan alueella teetetyin kyselyn avulla erikokoisten toimistojen kehittämishalukkuutta sekä niiden keinoja pysyä kehityksessä mukana.

## 1.4 Viitekehys

Teoriaosuudessa käsitellään asiantuntijapalveluyrityksiä, niiden henkilökuntaa ja asiakkaita. Tavoitteena on selvittää lukijalle asiantuntijapalveluyrityksen ero perinteiseen palveluyritykseen verrattuna. Asiantuntijapalveluita käsittelevässä kappaleessa esimerkkitapauksina on käytetty tilitoimistoalaa asioiden havainnollistamiseksi. Teoriassa keskitytään tarkastelemaan aiheita sekä markkinoinnin, että laskentatoimen näkökulmasta. Markkinoinnin näkökulmaa painotetaan käsittelemällä asiakkaiden kasvavia tarpeita, asiantuntijapalveluiden asiakashallintaa sekä asiantuntijapalveluiden markkinointimahdollisuuksia. Kaikki asiantuntijapalveluita käsittelevät aiheet tukevat empiriaosuutta, jossa selvitetään tilitoimistojen asiakkuuden hallintaa, asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja tarpeisiin vastaamista, sekä kehitysmahdollisuuksia.

Aihe on luonteeltaan vaikeasti hallittava, sillä sen osa-alueita käsittelevästä kirjallisuudesta löytyy laajasti tietoa aiheesta. Työ on rajattu käsittelemään asiantuntijapalveluyritystä, tilitoimistoa ja asiakasta. Työn rönsyilyn välttämiseksi valittuja aiheita on pyritty syventämään liiallisen laajentamisen sijasta.

Empiriaosuus nojaa teoriaan todellisten tilanteiden valossa. Tilitoimistoilta saadut vastaukset on esitetty lopuksi yhteenvetona. Monivalintakysymyksiä on havainnollistettu pylväinä. Avoimia vastauksia on kommentoitu omin sanoin.

## 2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Tilitoimistopalvelut luetaan asiantuntijapalveluihin kuuluviksi. Tilitoimistoista on kehittynyt yhä enemmän yritysten taloushallinnon konsultteja. Asiantuntija-alalla henkilökunnan säännöllinen kouluttautuminen ja ajankohtaisten asioiden tunteminen korostuu. Asiahallinnan lisäksi on tunnettava asiakkaiden tarpeet. On pystyttävä vastaamaan muuttuviin ja lisääntyviin tarpeisiin. Yritysten ulkoistamishalukkuus lisääntyy, jolloin vaaditaan suurempien asiakokonaisuuksien hallintaa.



## 2.2 Osaavaa asiantuntijapalvelua

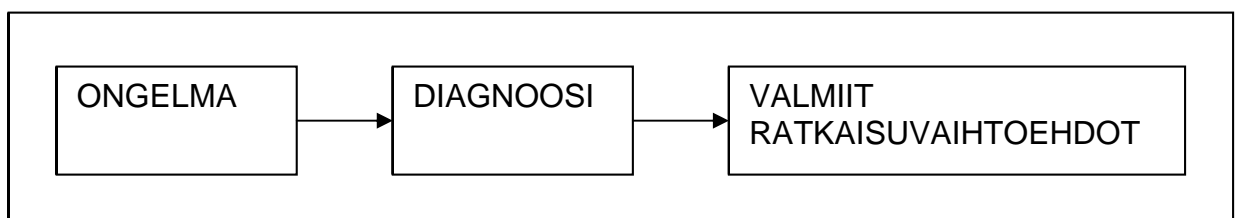
Asiantuntijapalvelut ovat hyödyn maksimointia tai riskin minimointia. Lähtökohteisesti asiakas ostaa asiantuntijapalvelun, koska häneltä ei itseltään löydy valmiuksia tai aikaa hoitaa asiaa. Esimerkiksi yritysasiakkaan on ydintoimintansa lisäksi hoidettava paljon erinäisiä yritystoiminnan vaatimia velvoitteita. Yritystoimintaan tulee uusia toimintaohjeita lakien ja asetusten myötä, jotka tuovat mukanaan uusia velvoitteita yrittäjälle. Uusien toimintatapojen selvittäminen ja omaksuminen vaatii ponnisteluja, jolloin omaa taakkaa helpotetaan hakemalla apua ulkopuoliselta asiantuntijalta. Ulkoistamisella turvataan toiminnan lainmukaisuus ja samalla aikaa vapautuu ydintoiminnan hoitamiseen.

## 2.3 Asiantuntijapalveluiden luonne

Asiantuntijapalvelut ovat poikkeuksellista osaamista. Kaikissa palveluissa on jonkinasteista asiantuntijuutta edellyttävä osio ja rutiinomaisesti suoritettava osio. Asiantuntijapalveluiksi kutsutaan palveluja, joissa tiedon, asiantuntijuuden ja erikoisasiantuntemuksen osuus on huomattava (Lehtinen & Niinimäki 2005.)

## 2.4 Asiantuntevan palvelun hyödyt

Asiakas ei aina itse tunnista ongelmakohtia toiminnassaan. Asiantuntijan on osattava myydä asiakkaalle diagnoosi ja ratkaisuideat, minkä jälkeen tehdään yhdessä asiakkaan kanssa toimintasuunnitelma (Sipilä 2001, 13.)



Kuvio 2.1 Ongelman ratkaisun kulku

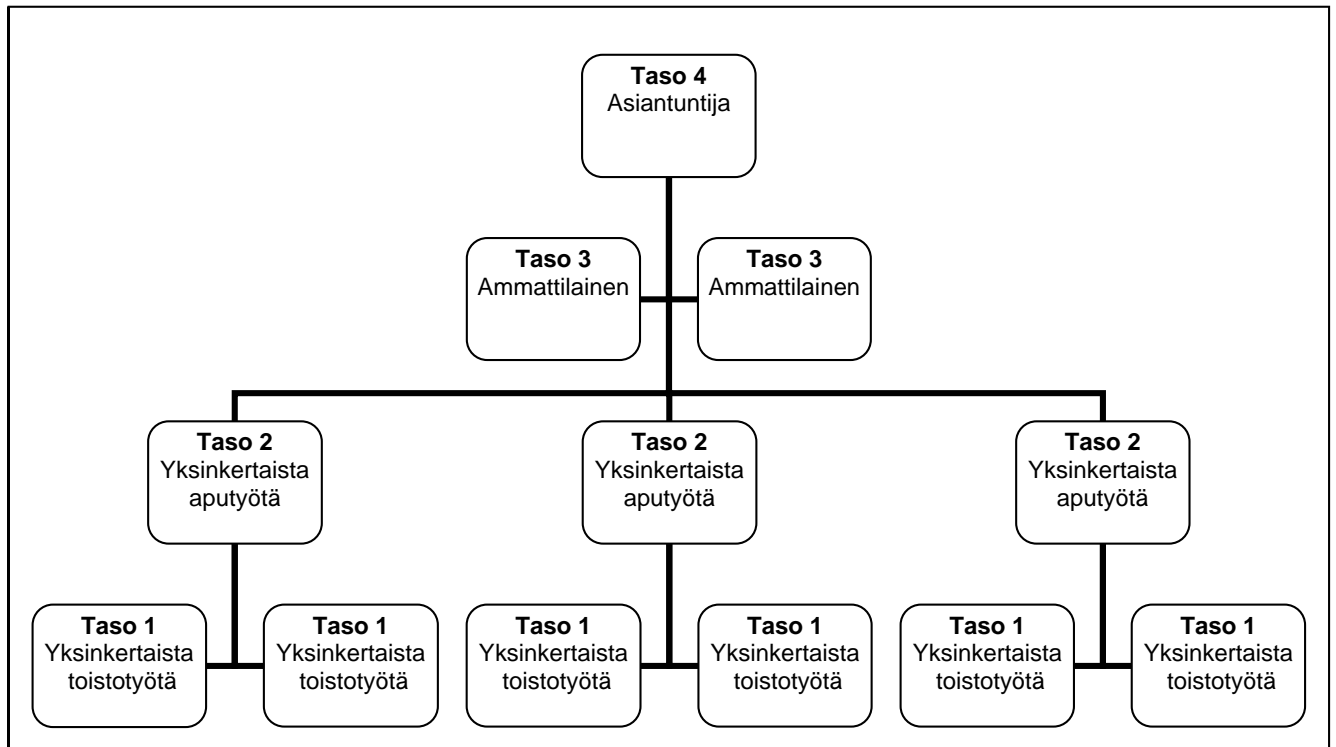
Asiantuntijapalvelulla vältetään suuret riskit ja löydetään mahdollisuudet. Neuvot ja ideat, joita asiantuntija asiakkaalleen antaa voivat olla ratkaisevia ja vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan päätöksiin ja tätä kautta toimintaan. Hyvät asiantuntijapalvelut ovat merkitykseltään suuria ja epäonnistumiset sekä väärät valinnat taas katastrofaalisia. (Sipilä 2001, 13.)

Palvelun onnistumiseksi osapuolilta vaaditaan molemminpuolista luottamusta ja neuvonantajalta eettistä toimintatapaa. Asiakkaan tulee antaa asiantuntijalle toiminnastaan kaikki palveluun vaikuttavat, tarpeelliset tiedot, ja asiantuntijalla on puolestaan eettinen velvollisuus auttaa asiakasta parhaan mahdollisen kykynsä mukaan (Sipilä 2001, 13).

## **2.5 Kehitys asiantuntijaksi**

Asiantuntijaksi kasvetaan tekemisen ja ammatin harjoittamisen myötä. Asiantuntijanimikkeen käyttö on perusteltua, jos henkilö ymmärtää edustamansa alan asiat syvällisesti, kykenee ratkaisemaan vaativia ongelmia ja ymmärtää asiakokonaisuuksien yhteydet niin hyvin, että pystyy kehittämään toimintaa.

Asiantuntijapalveluyrityksessä henkilöitä työskentelee usealla tasolla. Ylin taso saavutetaan alimpien tasojen kautta ammattiosaamisen kehittyessä.



Kuvio 2.2 Asiantuntijapalveluyrityksen tasot

Ensimmäisellä tasolla työntekijät työskentelevät konemaisesti, jolloin työ on yksinkertaista toistotyötä. Seuraava tasolla tehdään yksinkertaista aputyötä. Tältä tasolta löytyy useita osaajia, mutta työ vaatii jo ammatillista osaamista. Kolmas taso on ammattilaisen taso, jossa työntekijä vastaa kokonaisista työtehtävistä ja on ammattilainen alallaan. Korkeimmalla tasolla työskentelevät asiantuntijat. (Sipilä 2001, 17).

Tie asiantuntijaksi käy usein alempien tasojen kautta. Tason saavuttaminen vaatii perustehtävien toistamista ja työkokemusta. Asiantuntijalta odotetaan asianhallinnan lisäksi myös kykyä kehittää toimintaa. Riippuen alasta perusteet nimittää henkilöä asiantuntijaksi vaihtelevat paljon ja henkilö voi toimia asiantuntijatehtävissä kevyemminkin perustien.

## **2.6 Asiakaspalvelutaidot asiantuntijatehtävissä**

Asiantuntijan työhön kuuluu asioiden hallitsemisen lisäksi muutakin. Asiantuntijatasolla työskennellessään henkilö voi olla alansa huippua, mutta asiakaspalvelutaidot puuttuvat. Asiantuntijoista saattaa pitää asiakaspalvelua vastenmielisenä eikä omaksu itseään asiakaspalvelijaksi. (Sipilä 2001, 17.)

Asiantuntijapalvelulle on ominaista pitkän asiakassuhteen tavoittelu ja molemminpuolisen luottamuksen saavuttaminen. Asiantuntijapalvelut ovat luonteeltaan kasvokkain hoidettavia, usein pitkään kestäviä palvelutilanteita, jolloin ihmishuhdetaitojen merkitys korostuu moneen muuhun palveluun verrattuna. Asiakkaalle on osattava myydä palvelu ja palveluiden tarve on osattava räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. (Sipilä 2001, 17.)

## **3 ASIAKKAAT**

Palveluyrityksen on pysyttävä ajan tasalla asiakkaittensa tarpeista. Asiakkailta opitaan asiakassuhteen aikana ja palvelua tulee pyrkiä kehittämään sen mukaisesti. Irtisanotuista asiakassuhteista tulee ottaa opikseen. Toimintaa on kehitettävä sitä mukaa, kun puutteita ilmenee.

### **3.1 Asiakashallinta**

Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jonka tarkoitus on hallita ja oppia ymmärtämään asiakkaiden tarpeita. Asiakkuushallinnalla pyritään kaikkien asiakkaiden hallintaan, sillä yksittäisten asiakkuuksien hallinta tulee usein liian kalliiksi. Asiakashallinta tarkoittaa asiakasnäkökulman huomioimista koko liiketoiminnassa.

Asiakashallintaa on sekä strategista että operatiivista. Strateginen asiakashallinta määrittää yrityksen liiketoiminta-alueet ja liiketoiminta-asemaa kuvaavat

tavoitteet sekä operatiivisten yksiköiden vastuut ja resurssit sekä tarpeet tarvittavan tarjonnan tuottamiseen ja asiakassuhteiden aikaansaantiin (Eerola.)

Operatiivisen asiakashallinnan tehtävä on:

- varmistaa operatiivisen yksikön asiakkaiden tarpeita vastaava tarjonta, sekä asiakassuhteiden synnyttämisen, ylläpidon ja hyödyntämisen tehokkuus
- tehostaa kysynnän ohjaamista yrityksen tarjontaa kehittämällä myynnin ja markkinoinnin markkinointiviestinnän kohdentamista
- tehostaa asiakkaiden palvelua kehittämällä palveluiden saatavuutta sekä asiointikanavien ja palvelutilanteiden toimivuutta
- tehostaa asiakassuhteiden pysyvyyttä ja monipuolistamista asiakkuudesta palkitsevien lisäarvojen avulla (Eerola).

Asiakkuudenhallinta ei ole yritykselle vain yksittäinen prosessi, jolla on selkeä alku ja loppu. Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, jolla pyritään asiakkaiden tarpeita vastaavaan, parempaan palveluun. Oppimispyrkimys mahdollistaa sen, ettei yritys tyydy reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin, vaan pyrkii myös ennakoimaan niitä (Mäntyneva 2002, 12.)

Asiakkaiden muuttuvat tarpeet pakottavat toiminnan kehittämiseen. Uudistukset yksittäisten asiakkaiden vuoksi ovat riskejä, mutta samalla myös mahdollisuuksia kehittää toimintaa ja saada uusia asiakkaita. Koski (2005) listaa 14 markkinajohtajien päähuolenaihetta (Philip Kotler). Kuviossa 3.1 kysymyksistä neljä päähuolenaihetta.

- Miten löydämme oikeat markkinasegmentit?
- Miten pitkälle voimme mukauttaa tarjontaamme kutakin asiakasta varten erikseen?
- Miten voimme pitää asiakkaamme pitkään uskollisina?
- Mistä tiedämme, ketkä ovat tärkeimpiä asiakkaitamme?

Kuvio 3.1 Markkinajohtajien päähuolenaiheet (Koski 2005)

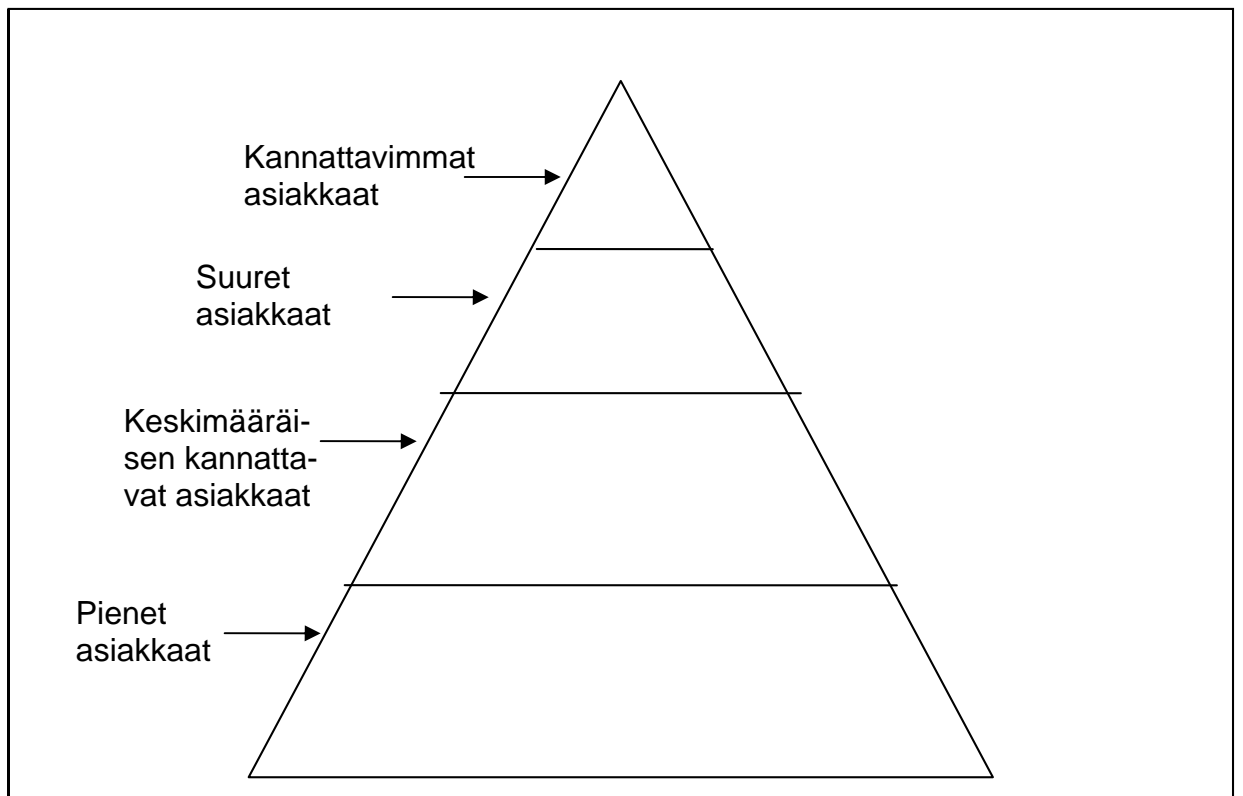
Toiminnan kehittäminen on nähtävä mahdollisuutena, jonka avulla luodaan lisäarvoa asiakkaalle. Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle kasvattaa mahdollisuuden säilyttää nykyiset asiakkaat. Tyytyväinen asiakas tuo uusia asiakkaita, jolloin hyöty moninkertaistuu.

Asiakashallinnalla pyritään varmistamaan, että asiakkaat aikovat ostaa palveluita juuri omalta asiantuntijayritykseltä eivätkä edes harkitse palveluntarjoajan vaihtoa kilpailevaan yritykseen (Mäntyneva 2002, 10). Säännöllisellä palautteen keräämisellä varmistetaan asiakkaan tarpeita vastaava palvelu ja puutteellinen toiminta saadaan korjattua ajoissa.

### **3.2 Asiakasjaottelu**

Vaikka asiakkaita tulee kohdella tasavertaisesti, segmentointi helpottaa toiminnan tilannekohtaista arviointia. Jaottelulla pystytään muodostamaan segmenteille omia toimintamalleja. Segmentointi korostuu etenkin suurissa yksiköissä, joissa asiakaskuntaan lukeutuu suuri määrä erikokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. (Liiketoimintasuunnitelman laatiminen.)

Toisaalta pienet yksiköt segmentoivat kohderyhmänsä suuntautuakseen yhden tai muutaman toimialan palvelemiseen.



Kuvio 3.2 Asiakasjaottelu kannattavuuden mukaan (Koski 2007)

Asiakasjaottelun pääajatus on, ettei tärkeimpiä asiakkaita menetettäisi. Kannattavimmat asiakkaat ovat usein vain murto-osa kaikista asiakkaista, jäävuoren huippu (Koski 2007). Segmentoinnilla selvitetään asiakaskunnan rakennetta ja sen prosentuaalista jakautumista kannattavimpiin asiakkaisiin, suuriin asiakkaisiin, keskimääräisen kannattaviin asiakkaisiin sekä pieniin asiakkaisiin.

Kannattavimmat asiakkaat eivät ole aina suurimpia, maksukykyisimpiä asiakkaita, vaan tärkein kriteeri on asiakaspotentiaali, jolloin on kyse tulevasta asiakassuhteen kassavirrasta. Pieni yritys voi olla innovatiivinen ja pidemmällä tähtäimellä kannattavampi asiakas kuin suuri. Usein pienet ja keskisuuret on helpompi myös sitouttaa. (Sipilä 1998, 26.)

Kannattavalle asiakkaalle on perusteltua suunnitella asiakkuusstrategiaa. Pitkälle kehiteltyä asiakkuusstrategiaa on vaikea toteuttaa, mikäli asiakasosapuoli ei

halua olla asiakkaana. (Mäntyneva 2002, 27.) Asiakasjaottelulla ei kuitenkaan pyritä epätasa-arvoiseen asiakasajatteluun. Palvelussa luokittelu ei saa näkyä.

## **4 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN MARKKINOINTI**

Asiantuntijapalvelu on luonteeltaan haasteellinen markkinoinnin kohde. Potentiaaliset asiakkaat on tavoitettava säilyttämällä luotettava kuva asiantuntijapalveluiden tarjoajana. Asiakashankinnan keinot ovat rajalliset toimialan luonteen vuoksi. Ilman asiakkaita ei ole toimintaa ja ilman näkyvyyttä ei ole asiakkaita.

### **4.1 Markkinointikeinot**

Asiantuntijapalveluita on hankalaa markkinoida massamarkkinointina, ajatuksena kaikille kaikkea, sillä palvelut ovat yksilöllisiä. Markkinointi on luonteeltaan Business to Business-markkinointia, markkinointia yritykseltä yritykselle. B2B-markkinointi on enimmäkseen suurten asioiden päätöksiin vaikuttamista. Päätös sitoo riskiltään merkittäviin ratkaisuihin, eikä sitä ole helposti peruttavissa. (Kruskopf 2010.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on yleistynyt. Markkinointi on uusi alue asiantuntijapalveluiden alalla. Asiantuntijayritykselle on tyypillistä saavuttaa asiakkaat maineensa ja tunnettuutensa perusteella. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kahdeksan kilpailukeinoa ovat palvelutuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, fyysinen todistusaineisto, ihmiset, prosessit sekä tuottavuus ja laatu. (Jalonen 2008.)

### **4.2 Tarpeiden herättäminen**

Asiantuntijapalveluiden markkinointi on haasteellista. Asiantuntijapalvelulla on vaikea herättää kuluttajissa tarvetta, sillä ne eivät sovi kaikille. On kuitenkin palveluja, jotka asiakas hoitaa itse eikä ole tullut ajatelleeksi toimintojen ulkoista-



mista. Toimintojen ulkoistamisen yleistyminen on luonut mahdollisuus asiantuntijapalveluiden markkinoinnin lisäämiseen. Asiantuntijayritykset tuovat mahdollisuudet esille ja luovat tätä kautta tarpeen yrittäjälle.

On tärkeää sekä asiakassuhteen säilyttämisessä että uuden luomisessa, ettei lisäpalveluita tyrkytetä. Kuten markkinoinnissa yleensä, palvelu on osattava myydä hienovaraisesti ja niin, että asiakas tuntee palvelun kautta saavansa lisäarvoa ja tulee huomioiduksi positiivisella tavalla.

### **4.3 Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kartoittaminen**

Asiakkaat pidetään tyytyväisenä ammattitaitoisella ja luotettavalla toiminnalla. Asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen vaatii myös asiakkaiden tyytyväisyyden seuraamista, ulkopuolelta tulevin palauttein sekä oman tilannearvion valossa. Oman toiminnan arvioinnissa keskitytään sekä ulkoisiin että sisäisiin tekijöihin.

Ilman tilannekatsausta ei voida kehittyä ja toimia hallitusti. Jos ei tiedetä, missä mennään, ei voida määrittää suuntaa, minne jatkaa. Tilannekatsauksen jälkeen voidaan määrittellä vahvuudet, joita tulisi vahvistaa, heikkoudet, joita tulisi korjata ja parantaa, mahdollisuudet, joita tulisi hyödyntää resurssien mukaisesti ja uhat, joihin osataan hyvällä suunnittelulla varautua. (PK-RH 2009).

Nykytilan ja tulevaisuuden kehittämisen selvittämisessä voidaan hyödyntää SWOT-analyysia. Se on tunnettu nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä oppimisen tai ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä.

SWOT-analyysin nelikenttämallissa vasemmalle puolelle listataan myönteiset asiat ja oikealle puolelle negatiiviset asiat.

SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Näiden asioiden tiedos-

taminen auttaa kehittämään tilitoimiston toimintaa toivottuun suuntaan ja tuo esille mahdollisuudet kehitykselle. Vaikka tilitoimistoalaa ei mielletä perinteiseksi palveluksi, on kuitenkin tärkeää huomata alalla tapahtuvat muutokset ja pysyä arvioimaan mitkä ovat omia vahvuuksia pysyvä muuttuvassa ympäristössä mukana. (PK-RH 2009.)

## **5 TILITOIMISTON TOIMENKUVA**

Tilitoimistoala luetaan asiantuntijatoimialoihin ja se on erikoistunut yrityksen talouden hoitoon (Suomen Taloushallintoliitto ry). Asiakasta autetaan kehittämään taloudellista tulostaan ja varallisuuttaan sekä ylläpitämään näitä ja välttämään suurimmat riskit.

Parhaimmassa tapauksessa yrittäjä voi saada talousasiantuntijoilta kattavan palvelupaketin, jossa keskitytään muun muassa likviditeetin suunnitteluun ja saatavien käsittelyyn, rahoittajayhteistyöhön, kannattavuuden parantamiseen, hinnoittelukysymyksiin, investointien suunnitteluun ja laajemminkin tulevaisuuden vaihtoehtojen läpikäyntiin. (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

Tilitoimistojen toimenkuva on laajentunut lyhyen ajan kuluessa ja henkilökunta joutuu kouluttautumaan laajaan ammattiosaamiseen. Ydintoimintojen ympärille kertyy lisäpalveluita ja sähköistymisen lisääntyessä lisäpalveluita kertyy luultavasti vielä lisää.

### **5.1 Ydin- ja lisäpalvelut**

Tilitoimistojen palvelut koostuvat pääasiassa samoista palveluista. Tilitoimistopalvelun ydinpalveluita ovat yrityksille laissa määrättyjen tehtävien eli kirjanpidon ja tilinpäätöksen tekeminen. Ydintoimintoihin kuuluvat lisäksi tulosraportointi ja veroilmoituksen laadinta. (Suomen Taloushallintoliitto ry).

Esimerkkejä tyypillisimmistä lisäpalveluista tilitoimistoissa ovat laskutus ja saatavien valvonta, ostoreskontran hoito, maksuliikepalvelu, palkkakirjanpito, yhtiöoikeudellisten asiakirjojen laadinta sekä tietotekniset ratkaisut. Näiden lisäksi on tarjolla myös sisäisen laskennan piirin kuuluvia toimintoja, kuten budjetointi, kassavirtalaskelmat, hinnoittelulaskelmat, kohdeseuranta, kustannuslaskenta, sekä investointilaskelmat. Myös rahoittajien ja tutkimuslaitosten pyytämien lomakkeiden ja tietojen selvityspyyntöihin vastaaminen on tilitoimiston tehtävä. (SJ Luttinen). Laajimmillaan tilitoimistopalvelut käsittävät kaikki yrityksen taloushallinnon tehtävät.

## **5.2 Tilitoimisto yrityksen asiantuntijana**

Tilitoimisto toimii yrittäjän pitkän aikajänteen talouden suunnittelijana. Se neuvoo rahoitusvaihtoehdoissa sekä verosuunnittelussa. Tilitoimistossa tehtävän työn tulosta on osattava selittää asiakkaalle ja tulkita mahdollisista kuvioista talouden tilaa.

Kuten kaikissa asiantuntijapalveluissa, myös tilitoimistossa kuuluu asiantuntijuuteen elinikäinen kouluttautuminen. Tilitoimistossa työskentelevälle ammattilaiselle on oma ammattitutkintonsa, KLT-tutkinto.

## **5.3 KLT-tutkinto**

Kirjanpidon ja laskentatoimen tutkinnosta käytettävä lyhenne KLT-tutkinto kielii asiantuntijan korkeasta ammattitaidosta ja asiantuntevuudesta. Tutkinnon ylläpitäminen vaatii säännöllistä oman alan koulutuksiin osallistumista. KLT-kirjanpitäjä raportoi työtehtävistään sekä kouluttautumisestaan kolmen vuoden välein Tili-instituuttisäätiölle. Tutkinnon suorittanut henkilö on asiantuntija alallaan ja tuo hyvää mainetta tilitoimistolle. (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

KLT-tutkinnon suorittaneella henkilöllä tulee olla vaatimukset täyttävä peruskoulutus ja työkokemus. Tutkinnon suorittamiseksi henkilöllä tulee olla usean vuoden työkokemus taloushallinnon alalta sekä tutkinto taloushallinnon tai lasken-

nan alalta. KLT-tutkinto kokeen läpäiseminen vaatii laajaa taloushallinnon osaamista (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

Tilitoimistoalan kehittyessä työntekijöiden osaamisen vaatimustaso kasvaa. Palvelut muuttuvat ja kysyntä lisääntyy, joten myös taloushallinnon ammattilaisten taitovaatimukset lisääntyvät.

KLT-tutkinnon rakenne ja tehtävät pyritään pitämään ajan tasalla ja ajankohtaisina. Kokeen perusrakennetta, tehtäväalueita ja niiden painotuksia pyritään kuitenkin muuttamaan harvoin ja vähän kerrallaan. Tentillä testataan kokelaan ajankohtaista tietämystä pohjustaen kysymykset alan ajankohtaisiin lehtiartikkeleihin, kirjanpitolautakunnan ratkaisuihin tai oikeuskäytännön ongelmiin (Leppiniemi 2010, 66).

#### **5.4 KLT tutkinnon ylläpitäminen**

KLT-tutkinnon ylläpitäminen vaatii, että henkilö huolehtii säännöllisellä jatkokoulutuksella osaamistasonsa ajantasaisuudesta. KLT-tutkinto on voimassa toistaiseksi, mutta sen ylläpitäminen vaatii raportointia kolmen vuoden välein. KLT-kirjanpitäjät raportoivat säännöllisesti työtehtävistään ja kouluttautumisestaan. KLT-kirjanpitäjän tulee toimia tehtävissä, joissa hän vastaa riittävän useista ja monipuolisista kirjanpidoista taikka muista riittävän monipuolisista taloushallinnon tehtävistä, pitääkseen yllä ammattitaitoaan. Ylläpitokouluttautumisvaatimuksella Tili-instituuttisäätiö varmistaa KLT-kirjanpitäjien korkean osaamistason ja tietojen ajantasaisuuden (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

#### **5.5 Tilitoimiston auktorisointi**

Tilitoimisto on auktorisoitu, kun se on Taloushallintoliiton jäsen ja täyttää seuraavat auktorisoinnille vaadittavat kriteerit: (Suomen Taloushallintoliitto ry)

- Tilitoimiston vastaava hoitaja on suorittanut KLT tutkinnon
- Tilitoimiston on toiminut päätoimisesti vähintään kaksi vuotta

- Toimisto on omistussuhteiltaan riippumaton
- Tilitoimisto on vakavarainen
- Tilitoimistolla on hyvät valmiudet asiakastoimeksiantojen hoitamiseen
- Toimisto noudattaa hyvää tilitoimistotapaa

Taloushallintoliitto pitää jäsentensä ammatillista osaamista yllä säännöllisten tarkastusten ja valvonnan kautta. Lisäksi se järjestää jäsenilleen koulutuksia ja tiedottaa ajankohtaisista uudistuksista ja uutisista taloushallinnon alalta.

(Suomen Taloushallintoliitto ry.)

Koska Tilitoimistoalaa ei ole säädelty, se tarkoittaa käytännössä, että tilitoimistoyrittäjäksi voi ryhtyä kuka tahansa ilman riittävää koulutusta ja osaamista. Taloushallintoliiton suorittamalla tarkastustoiminnalla on merkittävä luotettavuutta ja uskottavuutta lisäävä vaikutus, jolloin tilitoimiston asiakas voi varmistua toimistonsa asiantuntevuudesta.

## **6 YRITYKSEN TALOUSHALLINNON ULKOISTAMINEN**

Yrityksen taloushallintoon kuuluu useita tehtäviä: laskutus, laskujen maksu, tilausten lähetys, palkanlaskenta, kirjanpito, työnantaja- ja veroilmoitusten laadinta, sekä lisäksi paljon muita taloushallinnon oheistehtäviä.

Koska yrityksen taloushallinnon hoito vaatii paljon aikaa ja resursseja, oma ydinliiketoiminta kärsii, jos yrittäjä aikoo tehdä kaiken itse. Useassa tapauksessa yrityksen taloushallinto päädytään ulkoistamaan tilitoimistolle, ainakin osittain. Ulkoistamisella pyritään varmistamaan taloushallinnon asiantunteva hoito sekä ajantasaisuus.

### **6.1 Ajankohtaisia uudistuksia**

Pääkirjanpidon sekä palkanlaskennan lisäksi laskutuksen siirto tilitoimistoiden hoidettavaksi yleistyy. Yritykset ovat siirtyneet osittain tai kokonaan hoitamaan

laskutuksensa sähköisesti, mikä pakottaa myös vastapuolen uudistamaan omaa kalustoaan ja ohjelmistojaan. Yrittäjä voi ostaa tai vuokrata laskutusohjelman tilitoimistoltansa, edellyttäen että tilitoimistolla on tarvittavat resurssit. Ohjelmistojen sovellusvuokrauksen myötä tilitoimisto hoitaa yrityksen taloushallinto-ohjelmiston ja palvelimen vaatiman työn, tekniikan, ylläpidon ja tietoturvan. (Toivonen 2010.)

Kun yritys päättää siirtyä sähköisten osto- ja myyntilaskujen käyttöön, se joutuu kehittämään taloushallintonsa hoitoa sähköiseksi saavuttaakseen hyötyjä. Muussa tapauksessa syntyy tilanne, jossa sähköisesti vastaanotettu ostolasku tai sähköisesti lähetetty myyntilasku joudutaan tulostamaan paperiseksi, että se voidaan tallentaa reskontraan ja kirjanpitoon. Sähköistämisen hyöty jää saavuttamatta, kustannukset saattavat jopa kasvaa tulostuksen ja siihen liittyvän tarkastustyön siirtyessä yritykselle itselleen. (Toivonen 2010.)

Monet toimistot käyttävät jo sähköistä laskutusta. Asiakkaiden lisääntynyt tarve ulkoistaa toimintojaan on paljolti peräisin epävarmuudesta. Yrittäjät vieroksuvat sähköisen taloushallinnon tulemistä sekä muutoksia, joita verohallinto sekä lainsäädäntö sanelevat taloushallinnon hoidosta.

## **6.2 Tilitoimiston valinta**

Tilitoimistoja on eritasoisia sekä osaamiseltaan että nykyaikaisuudeltaan. Tilitoimiston valinta vaatii aikaa yrittäjältä ja saattaa tuottaa pettymyksen. Usein tyydytään palveluun, johon ei olla tyytyväisiä. Asiakassuhdetta jatketaan, sillä se on helpompaa kuin toimiston vaihto. Tilitoimiston valinta vaatii yrittäjältä aikaa ja saattaa tuottaa uudestaan pettymyksen.

## **6.3 Tilitoimiston valintaan vaikuttavia tekijöitä**

Tilitoimistoa valittaessa on varmistuttava siitä, että tilitoimisto noudattaa hyvää kirjanpitolittoa, se on Taloushallintoliiton jäsen sekä auktorisoitu. Muiden yrittäjien mielipiteet ja kokemukset kielivät toimiston maineesta. Tilitoimiston tulee

pystyä vastaamaan yrityksen palveluodotuksiin ja sen kanssa on pystyttävä puhumaan ”samaa kieltä”. (Suomen Taloushallintoliitto ry.) Suuri osa Taloushallintoliiton jäsentiltoimistoista on itsenäisiä yrittäjiä, joten niillä on syvälinen ymmärrys yritystoiminnasta jo oman yrityksensä kautta.

Tiltoimisto on asiantuntijayritys ja sen osaaminen henkilöityy koko henkilökuntaan. Tiltoimiston asiantuntevuus on todettavissa auktorisoinnista. Auktorisoitu toimisto on Taloushallintoliiton jäsenttoimisto. Taloushallintoliiton -jäsenttoimiston valitessaan, asiakas voi varmistua ainakin seuraavista asioista:

- Auktorisoitava toimisto harjoittaa päätoimialanaan tiltoimistotoimintaa tai tarjoaa muuta siihen rinnastettavaa taloushallinnon ulkoistuspalvelua
  - Toimiston omistajat ovat rehellisiä ja hyvämaineisia sekä vakavaraisia
  - Toimiston kirjanpito toiminnan vastaavana hoitajana on KLT-kirjanpitäjä
  - Toimistolla muutenkin on riittävä kokemus
  - Toimisto sitoutuu noudattamaan näitä sääntöjä.
- (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

Taloushallintoliitto pitää valvonnallaan huolen, että edellä mainitut kriteerit täyttyvät koko jäsenyyden ajan.

#### **6.4 Huomioitavaa asiakassuhteessa**

Tiltoimiston soveltuvuutta on mietittävä myös työskentelytapojen kautta: Kulkevatko tiedot sähköisesti? Hoidetaanko maksuliikennettä? Toimivatko verkkolasut? Mitä raportteja voi saada? Tiltoimistojen toiminta on erilaista eri toimistoissa. Työtavat poikkeavat toisistaan ja yrittäjien valmiudet hyödyntää kunkin työskentelytapoja eroaa. Asiakas saattaa pitää itsestäänselvyytenä tiltoimistojen kehittymistä muiden mukana. Puutteita voi esiintyä jopa toimistojen ohjelmistojen päivityksissä, laitteiden nykyaikaisuudessa tai käyttöoikeuksien puutteissa.

Yrittäjät ovat tutkimusten mukaan kaikkein tyytymättömmimpiä tiltoimistoihin, jotka pystyvät tarjoamaan vain perusrutiinien hoitoa, kun yrittäjät odottavat enem-

män neuvoja ja tukea omalle liiketoiminnalleen. Tinkimällä palvelun sisällöstä, henkilöstön koulutuksesta ja hoitamalla liian monia asiakkaita voi palvelun tarjoaja saada hintaa tuntuvastikin alemmaksi, mutta hinta-laatusuhde jää samalla selvästi alle tavoitetason. (Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät.)

## 7 TUTKIMUS

Empiriaosuus pohjautuu luettuun teoriaan, joten toteutin kyselyn teoriaosuuden kirjoittamisen jälkeen. Kyselyä oli helpompi rakentaa valmiin aihealueen rajaamana. Aihe oli rajattu teoriaosuudessa ja näin aiheen liiallinen rönsyily ei päässyt etenemään enää empiriaosuuteen asti.

Työn empiriaosuuden oli tarkoitus koostua kahdesta erillisestä, toisiaan täydentävästä kyselystä. Toisen kyselyn lähetin Taloushallintoliiton edustajalle ja toisen Etelä-Karjalan alueella toimiville tilitoimistoille. Molemmat kyselyni suoritin Webropol-kyselyohjelmalla. Ohjelman käyttö helpotti kyselyn toteuttamista, sillä kyselyyn pystyi vastaamaan sähköpostitse. Lisäksi ohjelman ominaisuuksien ansiosta tilitoimistot pystyivät vastaamaan kyselyyn anonyymeinä. Kyselyohjelman käyttö helpotti ja nopeutti vastaamista.

Tällä ohjelmalla suoritettuna kysely on helpompi ja nopeampi toteuttaa, jolloin vastausaikaakaan ei tarvitse venyttää. Vastausaika tilitoimistoille annoin kolme viikkoa. Jouduin antamaan pitkän vastausajan kyselyn toteutuksen ajankohdan vuoksi. Lähetin kyselyni toimistoille 21.12.2009, jolloin moni oli jäänyt jo lomalle. Myös vuodenvaihteen jälkeinen aika tilitoimistoissa on kiireistä.

Taloushallintoliitolle lähettämässäni kyselyssä vastausaika oli avoin. Kysely oli suunnattu yhdelle henkilölle ja kysely oli lyhyempi kuin tilitoimistoille lähettämäni. Taloushallintoliiton kyselyyn en kuitenkaan saanut vastausta muistutuspostista huolimatta.



## **7.1 Kysely Taloushallintoliitolle**

Suomen Taloushallintoliitolla on kokemusta tilitoimistoista ja näkemystä toisistaan poikkeavista toimintatavoista. En saanut ensimmäiseen kyselyyni vastausta, joten lähetin neljä viikkoa ensimmäisen kyselyni lähettämisen jälkeen toisen kyselyn. Kyselyyn ei tullut vastausta, joten vastausten sijaan kerron lyhyesti Taloushallintoliitosta.

Taloushallintoliitolle lähettämäni kysely koostui neljästä osiosta. Osiot oli jaoteltu aihealueittain. Ensimmäinen osio käsitteli tilitoimistoja. Kysyin toimistojen yleisimmistä puutteista, joihin Taloushallintoliitto on valvonnallaan törmännyt. Tämän kysymyksen oli tarkoitus tuoda esiin niiden toimistojen puutteita, jotka eivät halua tai eivät ole pysyneet nopeasti muuttuvan tilitoimistoympäristön kehityksessä mukana. Kysyin myös kanavista, joista tilitoimistot saavat impulssinsa lähteä kehittämään palvelutarjontaansa tai lisäämään palveluja ydinpalvelunsa ympärille.

Toinen osio käsitteli KLT-tutkintoa. Kysyin KLT-tutkintokokeen sisällön kehityksestä. Pyrin selvittämään, millä aikajänteellä ammattitutkinto muuttuu kirjanpitäjien taitovaatimusten kasvaessa. Kolmannen osion tarkoitus oli selvittää Taloushallintoliiton kurssitarjonnan kokoamisperusteita: tuleeko kurssitoivomuksia yleisöltä eli taloushallinnon ammattilaisilta, joiden pohjalta kurssitarjontaa suunnitellaan vai järjestetäänkö koulutus Taloushallintoliiton suunnitelmiin pohjautuen?

Neljäs, viimeinen osio käsitteli Taloushallintoliittoa. Osion tarkoitus oli selvittää keskeisimpiä asioita sen toiminnasta, liiton perusasioiden hallinnasta ja toiminnan kehittämisestä.

### **7.1.1 Taloushallintoliitto**

Taloushallintoliitto on Suomessa toimiva valtakunnallinen liitto, joka tarjoaa Suomessa toimiville auktorisoiduille tilitoimistoille tukea tilitoimistoalan, laskennan ja henkilökunnan kehittämisessä. Taloushallintoliiton jäsen on tilitoimisto,

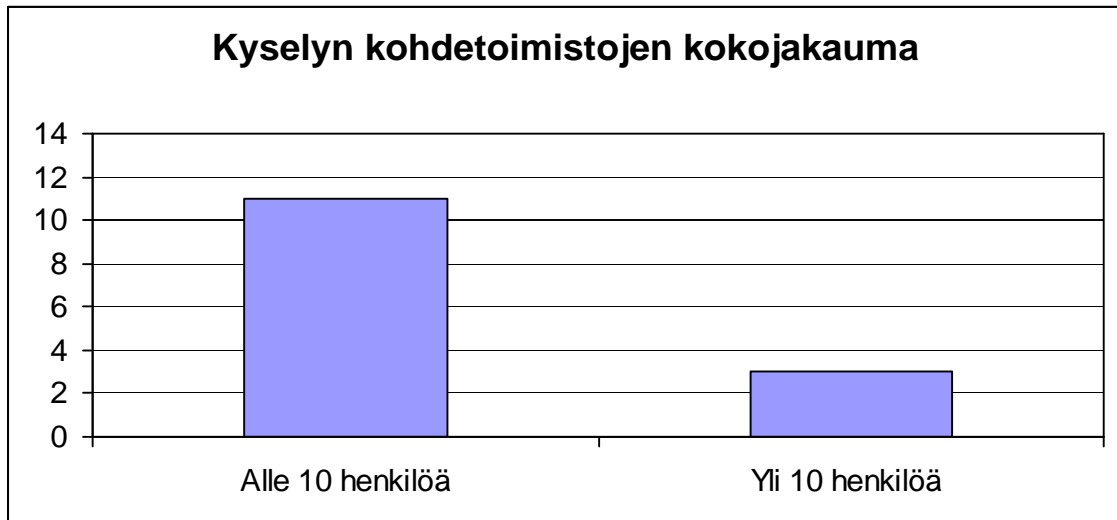
joka tarjoaa taloushallinnon asiantuntijapalveluita ja täyttää Taloushallintoliiton kriteerit auktorisoinnille. Auktorisointi kertoo tilitoimiston ammattitaidosta ja korkeasta osaamistasosta, jäsenoimisto noudattaa toiminnassaan voimassaolevaa lainsäädäntöä ja hyvää tilitoimistotapaa. Tilitoimiston toiminnan tulee täyttää liiton sääntöjen mukaiset jäsenedellytykset. (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

Taloushallintoliiton toimintaa ohjaa vahvasti yrittäjien ja yritysten toimintaan vaikuttavien lakien ja päivitettyjen tietojen jakaminen jäsenoimistoilleen ja näiden myötä tulevien, mahdollisten muutostarpeiden selvittäminen. Yrityksiä ohjaavia lakeja ovat muun muassa elinkeinoverolaki, tuloverolaki, osakeyhtiölaki, kirjanpitolaki, konserniavustuslaki sekä laki varojen arvostamisesta eli arvostamislaki. (Suomen Taloushallintoliitto ry.)

## **7.2 Kysely tilitoimistoille**

Tilitoimistoille lähetettävä kysely sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Monivalintakysymystä seurasi useassa kohdassa avoinkysymys, jonka avulla sain syvyyttä vastauksiin.

Lähetin kyselyni neljälletoista tilitoimistolle, jotka olin valinnut satunnaisotannalla Etelä-Karjalan alueelta. Vastauksia sain kuusi, joten vastausprosentti kyselyssä oli 40 %. Kohderyhmäksi valitsin pieniä muutaman henkilön toimistoja sekä suuria yli 10 henkilön toimistoja.



Kuvio 7.1 Kyselyn kohdetoimistojen jakautuminen pieniin ja suuriin toimistoihin

Kuviossa 1 näkyy kohderyhmän jakauma pieniin ja suuriin tilitoimistoihin. Etelä-Karjalan alueella toimii paljon pieniä, alle kymmenen työntekijän toimistoja, joten suurin osan kohdeyrityksistäkin oli pieniä toimistoja. Kyselyyn valituista toimistoista pieniä toimistoja oli yksitoista ja suuria kolme. Suuriksi toimistoiksi luetaan yli kymmenen henkilön toimistot.

Vastaajien määrä jäi kyselyssä odotettua vähäisemmäksi, sillä kyselyn suorittamisajankohta oli huono. Toteutin testikyselyn ennen tilitoimistoille lähetettävää lopullista kyselyä. Testikyselyn oli tarkoitus selvittää mahdollisia puutteita kyselyn sisällössä ja saada kehitysehdotuksia sisältöön liittyen. Lähetin testikyselyn henkilölle, joka on työskennellyt useita vuosia tilitoimistossa elivastaajalla on näkemystä tilitoimistoalasta.

Testikyselyn suorittamiseen aikaa kului noin puoli tuntia, joten testikyselyn mukaan aikaa kyselyyn vastaamiseen ei kuluisi niin paljon, että se koituisi ongelmaksi vastauksen saannissa. Testikyselyn toteutin World-kirjoitusohjelmalla, joten vastaaminen nopeutui Webropol-ohjelman avulla toteutettuna. Testikyselyn perusteella kysely eteni loogisesti ja tuki opinnäytetyöni aihepiiriä.

### **7.2.1 Pohdintaa ennen kyselyn suorittamista**

Teoriaosuus käsittelee tilitoimiston yleiseen toimintaan ja nykyaikaistamiseen liittyviä asioita asiakkaan sekä tilitoimiston näkökulmasta tarkasteltuna. Aihealueet empiriaosuuteen olen poiminut suoraan teoriaosuudesta, jolloin lukijan on helppo seurata empiriaosuudessa käsiteltäviä asioita.

Tarkoitukseni oli saada vastauksia tilitoimiston toiminnan ja kehityksen tämän hetkisestä tilanteesta. Ajankohta, jolloin kysely tehtiin, oli laman vuoksi monelle yritykselle raskasta. Lama on näkynyt muun muassa myynnin heikkenemisenä ja kustannusten karsimisena. Taantuman läpivieminen vaatii talouden suunnittelua normaalioloja enemmän. Yleensä konsulttina pidetään omaa tilitoimistoa ja odotetaan, että omalla kirjanpitäjällä on valmiudet toimia konsulttina. Vaikka kustannuksia on karsittava, konsultoinnista ollaan usein valmiita maksamaan. Tilitoimistoille tekemän kyselyn avulla selvitän tilitoimiston ammattitaidollisia valmiuksia hoitaa yrityksen toimeksiantoja ja asiakkaiden lisääntyntä tarvetta saada konsultointipalveluja.

Jos konsultointipalveluiden tarve on laman vaikutuksesta lisääntynyt, kuormittaako se liikaa pienimpiä tilitoimistoja ja suositellaanko asiakkaille suurimpien tilitoimistojen palveluja? Kuinka pitkälle pienimmät tilitoimistot ovat valmiita kehittämään palvelujaan ja kuinka paljon heillä on resursseja siihen?

### **7.2.2 Kyselyn kulku**

Kysely jakautuu viiteen osioon. Kyselyn osiot käsittelevät tilitoimiston kehitystä: sen asiakkaiden tarpeiden seuraamista sekä henkilökunnan kouluttautumista. Muutokset ympäristössä vaativat paitsi panostusta tilitoimiston palveluiden kehittämiseen, myös joustavuutta henkilökunnalta ja halua ylläpitää ammattitaitoaan. Henkilökuntaan kiteytyy tilitoimiston osaaminen.

Kyselyn ensimmäinen osio käsittelee asiakkaiden lisääntyneitä tarpeita ja toinen osio henkilökunnan tämänhetkistä osaamista ja halukkuutta kehittyä. Yrityksen tulee toimia asiakkaan tarpeiden mukaisesti, joten tämä oli mielestäni loogisin järjestys kysymyksille.

Kolmas osio jatkaa asiakkaiden lisääntyntä tuen tarvetta. Osio keskittyy käsittelemään lama-aikana havaittavaa tuen tarpeen lisääntymistä.

Neljännessä osiossa pyrin selvittämään tilitoimistojen keinoja kerätä asiakaspalautetta ja kehittää toimintaansa tämän perusteella. Halusin kysymyksillä herätellä tilitoimistoja siihen, kuinka tärkeää myös irtisanotun asiakassopimuksen syiden selvittäminen on. Osion halusin ottaa mukaan myös selvittämään sitä, kuinka tärkeää palaute voi olla toiminnan kehittämiseksi, jolloin vältetään usein myös sopimusten irtisanomisilta. Lopuksi omana lukunaan kysyin tilitoimistojen käyttämiä kanavia heidän asiakashankinnassaan.

## **8 TUTKIMUSTULOKSET**

Kyselyn tulosten luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tilitoimistot ymmärtävät kysymykset oikein. Toimistot ovat vastanneet kyselyyn anonyymeinä, joten vastauksista ei voida suoranaisesti erotella suurten tai pienempien toimistojen vastauksia toisistaan.

### **8.1 Asiakkaiden lisääntynyt palvelutarve**

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli selvittää tilitoimiston tietotasoa asiakkaitensa tämänhetkisistä tarpeista. Kysyin ovatko tilitoimiston asiakkaat esittäneet kaipaavansa laajempaa palvelutarjontaa toimistoltansa. Vastauksista selvisi, että vastaajien asiakkaat ovat tyytyväisiä tarjolla olevaan, tämänhetkiseen palvelutarjontaan. Kukaan ei vastannut, että lisätarvetta olisi esiintynyt.

Asiakkaiden tarpeita tulisi selvittää säännöllisesti käytävin kehityskeskusteluin. Kun uusia tarpeita havaitaan, luodaan toimistolle myös mahdollisuus lisämyynnille. Asiakkaat eivät välttämättä osaa ottaa huomioon mahdollisuuksia, joita heidän taloushallintonsa hoitamiseksi on tarjolla. Tilitoimisto on asiakkaalle useimmiten se paikka, joka ohjastaa uudistuksissa.

Tilitoimistojen ajankohtaisimpia uudistuksia ovat muun muassa sähköisen laskutuksen käyttöönotto. Tämä vaatii uudistuksia myös tilitoimistoilta. Jos tilitoimistolla on jo valmiudet sähköiseen laskutukseen, voidaan asiakkaalle myydä valmis ohjelmistopaketti.

Tilitoimistot ovat eritasoisia kalustoltaan ja ohjelmistoiltaan. Uudistukset, kuten ohjelmistojen hankkiminen, käyttöönotto ja henkilökunnan kouluttaminen aiheuttavat kustannuksia. Kysyin toimistoilta mahdollista toimintatapaa toisen tilitoimiston suosittelemiseksi asiakkaalle, jos asiakas tarvitsee taloushallintonsa hoitamiseksi sellaista palvelua, jota tilitoimistolta ei itseltään vielä löydy. Vastaukset noudattivat yhtenäistä linjaa. Kaikki vastaajat ovat valmiita kehittämään omaa palvelutarjontaansa asiakkaan toivomaan suuntaan. Asiakkaista ei luovuta vain sen vuoksi, ettei itsellä ole vielä valmiuksia toimia asiakkaan toivomalla tavalla.

## **8.2 Tilitoimiston kehityssuunnitelmia**

Uudistukset aiheuttavat kustannuksia, mutta asiakkaista ei luovuta vain sen vuoksi, ettei itsellä ole vielä valmiuksia toimia. Havaittuja lisätarpeita viedään eteenpäin. Uuden asiakkaan hankinta on työläämpää ja kalliimpaa kuin vanhan asiakkaan tyytyväisenä pitäminen. Tiedusteltaessa tilitoimistoilta millaisia lisätarpeita asiakkaat ovat esittäneet kaipaavansa, kaksi yritystä vastasi, että ”Meiltä löytyy asiakkaille heidän pyytämänsä palvelut” ja kaksi vastasi, että ”etäkäyttötoiveet ovat hieman lisääntyneet aikaisemmasta”.

Vain kaksi tilitoimistoa kuudesta vastasi kysymykseen. Tilitoimistojen asiakkaat eivät todennäköisesti ole aktiivisia esittämään omasta aloitteestaan uudistuksia

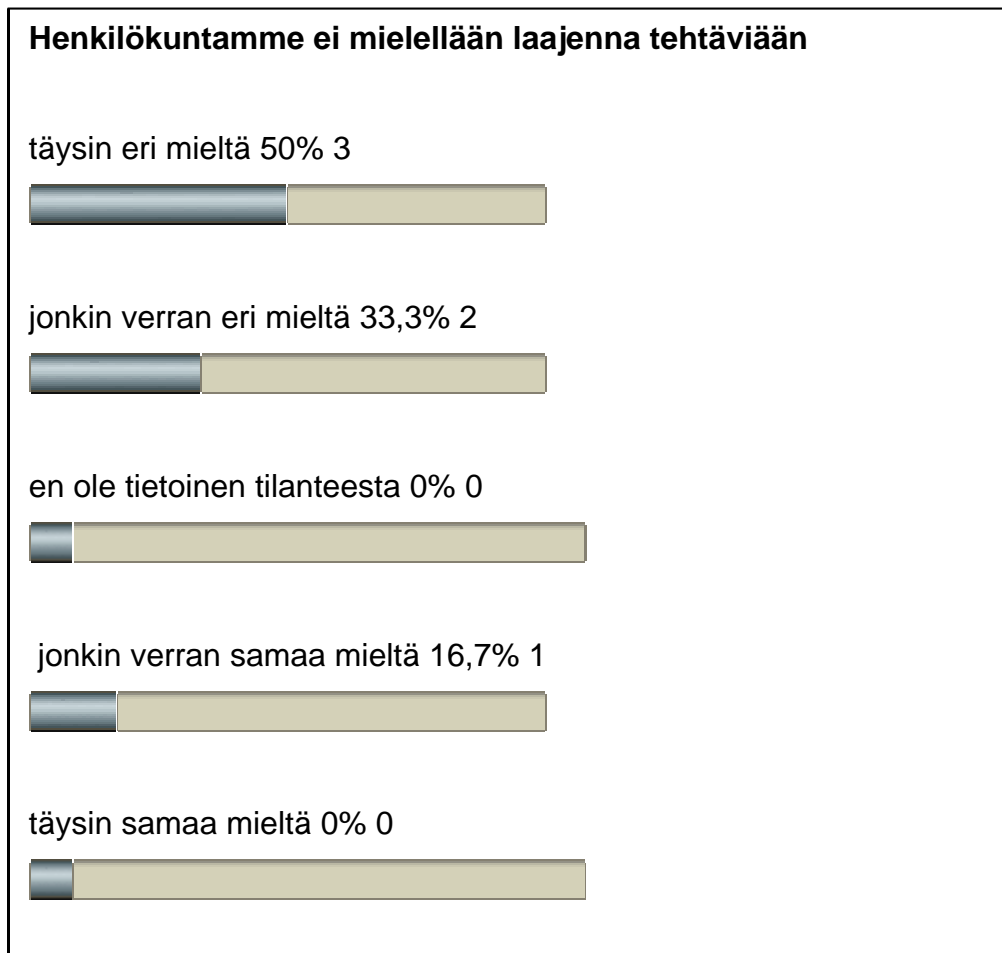
palvelutarjontaan. Tämä voi johtua siitä, että uutta ei osata vaatia, jos mahdollisuuksista ei olla tietoisia.

Sähköinen osto- ja myyntilaskujen etäkäyttö on lisääntynyt. Ohjelmiston vuokraaminen tilitoimistolta tulee asiakkaalle halvemmaksi kuin oman laskutusohjelman hankkiminen. Sähköistyminen luo mahdollisuuksia. Tiedot reskontrista siirtyvät sähköisesti suoraan pääkirjanpitoon, eikä asiakkaalla ole huolta varmuuskopioinnista tai ohjelmien päivityksestä.

Selvitin tilitoimistojen omia suunnitelmia palveluiden kehittämiseksi. Kysyin toimistoilta, mihin suuntaan niiden palvelutarjontaa on suunniteltu vietäväksi ja mitä lisäpalveluita on harkittu lisättäväksi. Neljä toimistoa vastasi avoimeen kysymykseen. Vastaajista kaksi oli sitä mieltä, että tarjottu palvelukokonaisuus on monipuolinen, eikä kaipaa juuri nyt laajennusta. Kaksi on huomannut toiminnassaan kehittämisen varaa. Konsultoinnin lisääntynyt tarve ja sähköinen asiointi kaipaavat laajennusta. Neuvontaa taloushallinnon hoidossa kaivataan kirjanpitäjältä yhä enemmän. Tilitoimistoa pidetään monipuolisena taloushallinnon konsulttina, jolloin henkilökuntaa tulee kouluttaa myös sen mukaisesti.

### **8.3 Henkilökunta**

Ulkoistaminen on yleistynyt yritysten keskuudessa ja usein samalta määrältä henkilökuntaa vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista. Kysyin tilitoimiston henkilökunnan mielipidettä työtehtävien laajentamisesta.



Kuvio 8.1 Henkilökunnan halukkuus laajentaa tehtäviään

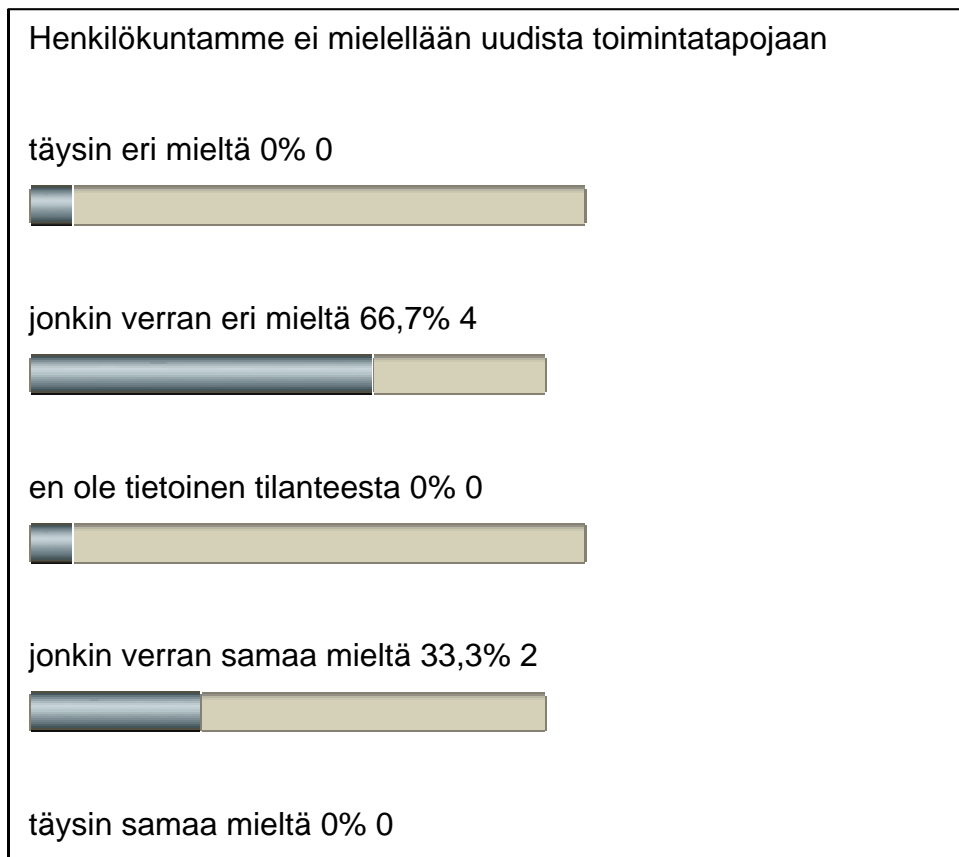
Puolet vastaajista on täysin eri mieltä väittämästä, ettei henkilökunta laajenna mielellään työtehtäviään. Kaksi on jonkin verran eri mieltä ja vain yksi on jonkin verran samaa mieltä siitä, ettei työtehtävien laajentaminen ole mielekäästä.

Perusteluita vastauksille sain kahdelta toimistolta. Perusteluiksi kerrottiin, ettei osa vanhemmista henkilöistä halua enää uusia asiakkaita. Toinen perusteli vastustaan lisäämällä, että asiakkaat ovat niitä, jotka päättävät mitä tehdään ja ammattilainen tekee, mitä pyydetään.

Henkilökunnalta vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista ja eri tehtäväkokonaisuuksien laajenevat ja kaipaavat syvällisempää tietämystä aiempaan verrattuna. Uudistukset ja kehitys tuovat mukanaan myös muutoksia tuttuihin toiminta-



tapoihin. Kysyttäessä tilitoimistoilta sen henkilökunnan toimintatapojen uudistushalukkuudesta vastaajien mielipiteet olivat toisistaan poikkeavia.



Kuvio 8.2 Henkilökunnan halukkuus uudistaa toimintatapojaan

Neljä vastaajaa oli jonkin verran eri mieltä ja loput kaksi oli jonkin verran samaa mieltä väittämästä, ettei heidän henkilökuntansa uudista mielellään toimintatapojaan. Kaksi vastaajaa kuudesta oli jonkin verran sitä mieltä, että heidän henkilökuntansa kokee uudistuneet työtavat epämiellyttävinä.

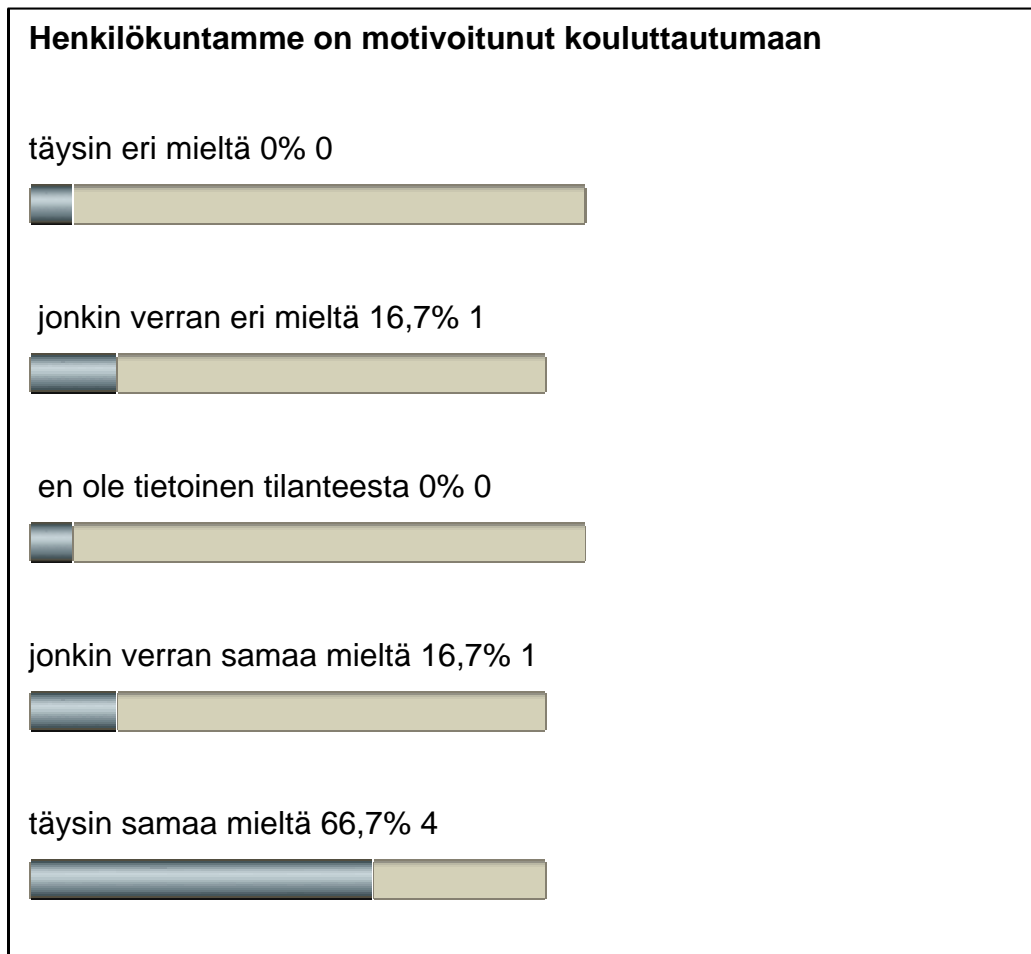
Se, ettei kukaan ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä, oli odotettavissa. Tili-toimistotyöskentely vaatii ajankohtaisten asioiden päivittämistä ja tarkkaavaisuutta rutiinitehtävien läpiviemiseksi, joten uudet toimintatavat tuntuvat usein rutiineita sotkevinä. Kukaan ei ollut myöskään täysin samaa mieltä, sillä jokainen tilitoimistossa työskentelevä tietää alan olevan kehitykselle altis ja tuovan mukanaan muutoksia tehtävien sisältöön. Esimerkkinä ajankohtaisista uudistuksista toimikoon vuoden 2010 mukanaan tuoma verotili. Uudistus pakotti tilitoimistoja uudistamaan toimintatapojaan. Ilman uudistuksia ei voitu enää toimia.

Seuraavaksi kysyin perusteluja edellisen kysymyksen vastauksiin. Toimistot vastasivat, että ”aluksi uusia systeemejä kohtaan ollaan kriittisiä” ja ”hyväksi koetut toimintatavat ja rutiinit tehostavat toimintaa”, jolloin uudistukset koetaan työtä häiritseviksi, eikä aluksi löydetä uusitusten mukanaan tuomia hyötyjä. Uudistukset vaativat sisäänajon, ennen kuin ne toimivat moitteettomasti. Uusien toimintatapojen käyttöönotto sisältää aina riskin virheiden lisääntymisestä ja opettelu vie aikaa.

#### **8.4 Koulutus**

Asiantuntijatehtävien hallitseminen vaatii ajantasaisen tietotaidon ylläpitämistä. Lisäksi tilitoimistoalalla työskentely vaatii ajantasaisen lainsäädännön tuntemista. Kysyin toimistoilta, pitävätkö ne huolta henkilökuntansa kouluttamisesta.

Kaikki vastaajat pitävät säännöllistä koulutusta tärkeänä tiedon ja ajankohtaisten asioiden tiedonlähteenä. Itsenäinen tiedonkeruu ei ole ainut tapa kerätä ajankohtaista tietoa. Asiantuntija-ala vaatii ajankohtaisten asioiden seuraamista alalla. Johtoporras on avainasemassa motivoidessaan henkilökuntaa. Olipa henkilökunnan motivaatio tallella tai hukassa, koulutus ja kurssimahdollisuudet on tuotava esille ja työnantajan on mahdollistettava koulutus.



Kuvio 8.3 Henkilökunnan kouluttautumismotivaatio

Yksi vastaajista oli jonkin verran eri mieltä väittämän kanssa, että henkilökunta olisi motivoitunutta kouluttautumaan. Syitä tähän suuntaukseen voi olla monia, mutta tämänsuuntainen kurssi tulisi saada kääntymään. Ala vaatii säännöllistä kouluttautumista.

Yksi vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä ja loput täysin samaa mieltä siitä, että heidän henkilökuntansa on motivoitunutta kouluttautumaan. Ajantasaisen tiedon ylläpitäminen on tärkeää ja keinot saada työntekijä motivoitumaan uuden opetteluun voi olla hankalaa.

Kysyttäessäni kuinka henkilökunnan kouluttautumismotivaatio on havaittavissa, tilitoimistot vastasivat, että ”työntekijät ovat ilmoittautuneet lisäkoulutukseen aktiivisesti”, ”tilitoimistohenkilöstö etsii itse sopivia koulutuksia”, ”motivaatio on havaittu keskusteluissa, sekä lukuinnostuksena”. Yksi vastaajista kertoi, että ”toi-

misto seuraa kuukausittain henkilökunnan motivaatiota ja koulutustarvetta ja siitä saatu palaute on ollut hyvä. Koulutusta järjestetään periaatteella ei pakkoa, ei estettä, kunkin toivomusten perusteella, vähintään kaksi päivää vuodessa”.

Työnantajan kannustaminen ja mahdollisuuksien esiin tuominen lisää aktiivisuutta koulutukseen osallistumiseksi. Usein koulutukset ovat kalliita, joten työnantajalla on suurin rooli koulutuksen ylläpitämisessä kattaakseen koulutuksesta aiheutuvat kustannukset ja antaakseen työntekijöille mahdollisuuden käydä koulutuksessa työaikana.

Seuraavaksi kysyin tarvittavan lisäkoulutuksen laatua? Kysymys oli avoinkysymys ja tarkoitukseni oli selvittää, riittääkö tarvittavaksi lisäkoulutukseksi lyhyehkö kurssi vai vaatiiko tarvittavan osaamisen saavuttaminen pidempiaikaista koulutusta. Jos koulutus olisi pidempiaikaista, millaista koulutusta se olisi. Kaikki vastasivat tähän kysymyksen ja vastauksia tuli seuraavasti:

1. sekä lyhytaikaista, että pitkäaikaista tarvitaan
2. päivän kurssit ovat riittäviä, palkkahallinnosta tarvittaisiin useamman päivän koulutusta
3. kurssit riittävät
4. meillä on yrityksessä henkilökunnalle omat kouluttajat ja henkilökuntaa koulutetaan säännöllisesti lyhyillä ja pitempi kestoisella koulutuksella
5. sekä että. Riippuu koulutettavan toimialakokemuksesta. Ylläpitoa = lainsäädännön muutokset. Perustaitoja, kun on aloittelija.
6. normaalitilanteisiin riittää lyhyehkö kurssi.

Suurimpien tilitoimistojen etuna ovat omat, talon sisäiset kouluttajat. Kirjanpitäjän työaika ei kulu tiedonkeruuseen. Koulutusta järjestetään, kun sille havaitaan tarve.

Tilitoimistoille järjestetään monipuolista koulutusta myös yhteistyöjärjestön kautta. Kysyttäessä kuinka usein henkilökunta keskimäärin käy koulutuksissa, vastauksista saatu keskiarvo oli noin kolme kertaa vuodessa. Kysyin myös, kuinka koulutus toteutetaan ja millaista osaamista koulutuksella pyritään saavutta-

maan. Vastaajat hyödyntävät lähialueella järjestettäviä Keskuskauppakamarin, TE-keskuksen ja muun muassa verottajan päivän koulutuksia. Koulutusta toteutetaan järjestämällä omia palaverieja, sekä omia kouluttajia hyödyntämällä. Henkilökunta osallistuu myös erilaisille alan kursseille. Kaikki vastaajat pyrkivät koulutuksen avulla pysymään ajankohtaisten muutosten mukana, näistä mainittiin muun muassa lainsäädännön muutokset, järjestelmäasiat, työsuhdeasiat sekä verotus. Lisäksi toimistot mainitsivat koulutusten ylläpitävän vanhaa tietoa, auttavan heitä suoriutumaan päivittäisistä toimeksiannoista sekä herättävän uusia ajatuksia.

## **8.5 Asiakas**

Kysyin millä perusteella asiakasvalinnat toteutetaan. Onko joukossa asiakasryhmiä, joita ei oteta asiakkaaksi. Vastaukset noudattivat yhtenäistä linjaa. Kaikki vastasivat, ettei asiakasvalintaa suoriteta millään erityisellä perusteella, ”kaikki rehellistä liiketoimintaa harjoittavat yritykset ovat tervetulleita”.

Asiakkaiden tarve saada konsultointiapua on kasvanut. Lisääntyntä tarvetta lisää myös taloudellinen laskukausi, jolloin monen tulee miettiä uudestaan toimintatapojaan.



Kuvio 8.4 Asiakkaiden lisääntynyt tuen tarve lama-aikana

Viisi vastaajaa oli jonkin verran samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä siitä, että taloudellinen laskukausi on vaikuttanut heidän asiakkaidensa tuen tarpeen lisääntymiseen. Alueita, joissa tuen lisääntymisen tarvetta on, esiintynyt ovat ”rahoituksen miettiminen”, sekä ”työsuhdekysymykset”. Lisäksi mainittiin, että ”asiakkaat kyselevät enemmän mitä pitäisi tehdä ennen tilikauden vaihdetta”.

Kysyin myös onko lisääntynyt asiantuntijapalveluiden tarve näkynyt jonkin tietyn kokoisissa yrityksissä, vai onko lisääntynyt tarve ollut sidoksissa enemmän yrityksen toimialaan. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tarve on sidoksissa yri-

tyksen kokoon. Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että ongelmia on ollut erityisesti pienillä yrityksillä ja toinen sitä mieltä, että isot asiakkaat tarvitsevat enemmän konsultaatiota ja pienet apua verotukseen liittyvissä asioissa. Vastaajista yksi oli sitä mieltä, että asiantuntijapalveluita tarvitaan kaikissa yrityksissä yhä enemmän, riippumatta toimialasta tai koosta. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että lisääntynyt asiantuntijapalveluiden tarve on sidoksissa enemmän toimialaan.

Taloudellisen tuen tarpeen lisääntyminen on havaittu lisääntyneinä ajanvarauksina sekä yritysten liikevaihdon pienenemisenä, jolloin yrityksen konsultaation tarve lisääntyy.

## **8.6 Asiakassuhteen seuraaminen**

Kyselyn neljännen osion oli tarkoitus selvittää tilitoimistojen asiakaspalautteen keräämistä. Palautteen keräämistä saatetaan usein jopa väheksyä, vaikka se on ainut tapa kehittää palvelua asiakkaan toivomaan suuntaan ja parantaa asiakaspysyvyyttä. Kysyin toimistoilta kuinka moni tekee säännöllisesti asiakaspalautekyselyn. Kaksi vastaajaa kuudesta suorittaa aktiivisesti asiakastyytyväisyystutkimusta.

Kysyin myös, kuinka usein mahdollinen asiakaspalautekysely suoritetaan. Asiakastyytyväisyyskyselyn suorittaneista toimistoista kaksi tekee kyselyn noin yhden kerran vuodessa. Yksi vastaajista ilmoitti toteuttaneensa yhden kerran taloushallintoliiton järjestämän kyselyn ja yksi toimistoista oli suorittanut asiakastyytyväisyystutkimuksen yhteensä kaksi kertaa yrityksen historian aikana.

Tämän kysymyksen vastausten perusteella useampi kuin kaksi vastaajista on kuitenkin jollain tavalla suorittanut toimintansa aikana asiakastyytyväisyystutkimuksen. Edellisen kysymyksen perusteella vain kaksi toimistoa on ottanut asiakastyytyväisyyskyselyn toimintatavakseen. Muille kyselyn toteuttaminen on saattanut osoittautua tuottamattomaksi, tai työlääksi toteuttaa, koska sitä ei ole otettu toistuvaksi toimintatavaksi.

Asiakassuhteen päättyessä syyt asiakassopimuksen irtisanomiseen on aiheellista selvittää. Kysyin kuinka moni toimistoista selvittää syyt asiakkaan irtisanoessa sopimuksensa.

Neljä vastaajaa kuudesta selvittää asiakassopimuksen irtisanomisperusteet asiakkaalta ja loput jättävät selvittämättä. Kaksi vastaajista toteuttaa loppupalautteen keskustelemalla asiakkaan kanssa. Yksi vastaajista mainitsi, että asiakkaalta kysytään syy puhelimitse, ja yksi vastaajista kertoi, että *”syyt todetaan ja korjataan kurssia jos tarpeen”*.

Syiden selvittämisellä asiakassuhde hoidetaan huolellisesti loppuun ja silloin myös asiakkaalle jätetään toimistosta hyvä kuva. Syiden selvittäminen mahdollistaa toimintatapojen muutoksen silloin, jos syyt ovat liittyneet puutteelliseen palvelutarjontaan. Palautteen saaminen voi tuoda esiin jopa yllättäviä asioita, joita tilitoimisto ei ole huomannut ennen palautteen saantia. Usein asioihin on saatava näkökulmaa ulkoapäin, jotta ne nähdään myös itse.

## **8.7 Markkinointi**

Lopuksi kysyin, mitä kanavia pitkin potentiaaliset asiakkaat saavutetaan:

1. vanhat asiakkaamme tuovat usein uusia
2. alueelle perustetuista uusista asiakkaista, sekä mainostamalla toimintaa
3. puskaradion ja Internetin välityksellä
4. yhteistyö yrittäjäjärjestöjen kanssa. Otetaan suoraan yrittäjiin yhteyttä ja sovitaan tapaamisesta
5. omien asiakkaiden kautta ja sidosryhmien avulla. "Kummin kaimat", eli omat verkostot toimivat markkinoijina
6. emme markkinoi mitenkään. Asiakkaita tulee omilla saavutuksillamme.

Tehokkain tapa tilitoimiston markkinoimiseksi on jättää hyvä jälki tekemänsä työn kautta. Näin sana kulkee entisten asiakkaiden kautta uusille asiakkaille. Jos palvelu on keskinkertaista, se ei ole mainittavaa ja asiakas on tyytyväinen



saamaansa palveluun, mutta se ei ylitä odotuksia, eikä siitä kerrota eteenpäin. Ääripää on myös huono tai epäonnistunut palvelu, joka kerrotaan eteenpäin vieläkin suuremmalla todennäköisyydellä kuin odotukset ylittävä palvelu. Lopuksi jätin vielä vapaan sanan mahdollisuuden, johon kenelläkään ei ollut tosin lisättävää.

## **9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA**

Tutkimuksen tulokset jäivät alle tavoitetason. Kysymysten määrää karsimalla aiheisiin olisi voinut lisätä syvyyttä. Osa kysymyksistä oli vaikeasti ymmärrettäviä, joten kysymysten muotoa muokkaamalla vastauksista olisi voinut saada enemmän irti. Kysely eteni loogisesti ja tuki teoriaosuutta, joka oli sen tarkoitus.

Vastauksissa yllättävintä oli asiakastyytyväisyyden vähäinen seuraaminen. Vastauksissa yllätti myös se kuinka moni toimistoista jättää selvittämättä irtisanottujen sopimusten syyt. Syiden selvittämällä kehitetään toimintaa asiakkaiden toivomaan suuntaan. Kysymys on saatettu ymmärtää väärin, sillä kysely saateen toteuttaa monessa toimistossa asiakkaan kanssa keskustellen, ei suoraan mielipidekyselyllä. On toivottavaa, että kysely olisi herättänyt ajatuksia asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi.

Kyselyn muokkaaminen lopulliseen muotoonsa vaati paljon aikaa, jolloin sen lähettämisajankohta venyi suunniteltua pidemmälle. Kysely ei saanut olla pitkä, mutta siihen tuli sisällyttää keskeisimmät aihealueet teoriaosuudesta. Kyselyä muokatessa alue alkoi helposti rönsyillä. Kokonaisuus jäi hajanaiseksi. Onnistuneen kyselyn saavuttamiseksi sisällön olisi pitänyt olla tiiviimpi ja keskittyä suppeampaan aihealueeseen.

Vaikka tarkkaa lukua vastaajien jakautumisesta pieniin ja suuriin toimistoihin ei tiedetä, saaduista vastauksista voi päätellä, että kyselyyn on osallistunut molempia.

Avoimet kysymykset toivat esiin tilitoimistoalalla vallitsevia toimintatapoja. Vastaukset selvittävät muun muassa sitä, kuinka tietotaitoa ylläpidetään ja kuinka laman vaikutukset havaitaan tilitoimistotyössä asiakasyritysten toiminnan kautta. Vaikka vastaajia oli vähän, vastaukset toivat työhön lisäsyvyyttä.

## **10 OMAN SUORITUKSEN JA OPPIMISEN ITSEARVIOINTI**

Tarkoitus oli tehdä lukijalle asiantuntijapalveluala tutuksi ja tuoda esiin asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä ja alan haasteellisuutta. Teoriaosuuteen on pyritty keräämään mukaan aihealueet, jotka täydentävät kokonaisuutta. Ymmärtääkseen tilitoimistoalaa on tärkeää tuntea asiantuntijapalvelualaa.

Työn runko etenee aihealueiltaan loogisessa järjestyksessä. Teoriaosuus luo lukijalle mielikuvan tilitoimistoalasta, jonka pohjalta oli luontevaa edetä empiriaosuuteen. Empiriaosuuden kyselypohja on rakennettu teoriaosuutta tehdesä, joten osioiden on tarkoitus tukea toisiaan. Osittain kyselyn sisältö jäi kiireen vuoksi vaillinaiseksi ja sekavaksi. Jälkeenpäin kyselypohjaa arvioitaessa osan kysymyksistä olisi voinut jättää pois ja syventää muita lisäkysymyksiä.

Työn jatkotutkimusaiheeksi nousi asiakaspalautteen kerääminen tilitoimistoissa. Palautteen kerääminen toimiston asiakkailta nostaisi esiin asioita ja tarpeellista tietoa asiakkaista, jota toimistot eivät ilman asiakaspalautekyselyä saisi selvitettyä. Tutkimuksen tulokset toimisivat pohjana toiminnan kehittämisessä.

## LÄHTEET

Ahvenniemi, J 10.6.2009. Talousammattilaisen osaamiselle on nyt kysyntää. Taloushallintoliiton ajankohtaista osion verkkojulkaisu. Saatavilla verkkomuodossa:

<http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/ajankohtaista/?x1734=358289>.  
Luettu 10.9.2009

Eerola, H (KTT). Asiakashallinnan kehittäminen vs markkinointi, Medec Oy:n verkkojulkaisu, Saatavilla verkkomuodossa:

[http://www.cs.jyu.fi/el/tjtc75\\_02/PDF/Luento19.pdf](http://www.cs.jyu.fi/el/tjtc75_02/PDF/Luento19.pdf)). Luettu 2.1.2010

Holtari, S 2006. Tilitoimistot ketjuuntuvat vähin äänin, verkkolehti Talentum Talouselämä. Saatavilla verkkomuodossa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article166017.ece20.10.2006>. Luettu 2.10.2009.

Jalonen, H 2008. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnin kehittäminen ja uusien asiakassuhteiden kartoittaminen: Case Rauman Seudun Kehitys Oy Satakunnan ammattikorkeakoulu. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Saatavilla verkkojulkaisuna: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/1263>. Luettu 15.12.2009)

Koski, K 2007. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan. Loppuraportti. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Saatavilla verkkojulkaisuna:

[http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin\\_final.pdf](http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin_final.pdf). Luettu 2.2.2010.

Kruskopf, T. Miten puskaradiota voi hyödyntää markkinoinnissa ja viestinnässä. Markkinointiviestinnän toimistojen liitto MTL. Saatavilla verkkomuodossa:

<http://www.mtl.fi/B2B-markkinointi>, luettu 12.1.2010

Lehtinen, U & Niinimäki, S 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Saatavilla verkkomuodossa:

[http://lta.hse.fi/2005/4/lta\\_2005\\_04\\_literature.pdf](http://lta.hse.fi/2005/4/lta_2005_04_literature.pdf). Luettu 3.1.2010.

Lehtipuu, P & Monni, S. 2007. Synergia vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli, Helsinki: Talentum

Leppiniemi, J. 2010. Miten KLT-tentti valmistuu. Tilisanomat 31. 66.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Koonti eri lähteistä. Saatavilla verkkomuodossa:

<http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=6&fai=kehittamissuunnitelmat.htm>. Luettu 12.1.2010.

Myynnin ja markkinoinnin yrittäjät. Miten valita oikea tilitoimisto? Saatavana verkkomuodossa:

[https://www.smkj.fi/mmy/fi/oma\\_yritys/Tilitoimiston\\_valinta.php](https://www.smkj.fi/mmy/fi/oma_yritys/Tilitoimiston_valinta.php). Luettu 2.1.2010.

Mäntyneva, M. 2001 Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

PK-RH 2009. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT, Saatavilla verkkomuodossa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot> . Luettu 2.2.2010.

SJ Luttinen Tilitoimisto SJ Luttinen Ky. Saatavilla verkkovuodossa: <http://www.sjluttinen.fi/>. Luettu 17.2.2009.

Sipilä, J. Asiantuntija ja asiakas –myymmekö tunteja vai tulosta.1998. Porvoo: WSOY.

Suomen Taloushallintoliitto ry. Hyvä tilitoimistotapa. Taloushallintoliiton verkkosivut. Saatavilla verkkomuodossa: [http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva\\_tilitoimistotapa/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/)

Toivonen, E. Sähköisen laskutuksen haasteet. Saatavana verkkomuodossa: <http://www.thinking-business.net/blogi/2010/01/02/14>. Luettu 10.1.2010