

Milja Kautiainen

ASIAKASVASTUULLISEN KIRJANPITÄJÄN ROOLIN SELVITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Liiketalous

2019



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Milja Kautiainen	Tradenomi (AMK)	Toukokuu 2019
Opinnäytetyön nimi		
Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolin selvittäminen		67 sivua 12 liitesivua
Toimeksiantaja		
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus/Palkeet		
Ohjaaja		
Kristiina Kinnunen		
Tiivistelmä		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli on toteutunut. Opinnäytetyön toimeksiantaja eli Palkeet julkaisi kirjanpitäjilleen asiakasvastuullisen roolin vuonna 2017 ja uudistuksen myötä he kokivat tarvitsevansa tutkimuksen asiakasvastuullisen roolin toteutumisesta. Tutkimusongelmina olivat, mitä kehityskohteita asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolissa on, kuinka näitä kehityskohteita voitaisiin parantaa ja missä asiakasvastuulliset kirjanpitäjät ovat onnistuneet.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys koostui asiantuntijapalveluista, asiantuntijana toimimisesta sekä asiakassuhteen hoitamisesta. Tutkimuksellinen osuus toteutettiin määrällisellä ja laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kirjanpitäjille tehtiin kyselytutkimus ja asiakkuuspäälliköille suoritettiin teemahaastattelu. Teemahaastattelun lisäksi laadullisen tutkimuksen osuutta syvennettiin dokumenttianalysillä, joka kohdistui Palkeiden tekemän asiakastytyväisyyskyselyn sanallisiin palautteisiin kirjanpitäjistä ja heidän työstään.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa selviää, että asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli on toimiva uudistus Palkeissa. Kirjanpitäjä ja asiakas ovat kokeneet löytäneensä saumattoman yhteistyön. Kirjanpitäjät hyödyntävät työssään taloushallinnon vuosikelloa, joka on koettu myös tärkeäksi työvälineeksi. Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän tulisi olla kuitenkin tietoisempi asiakkaan erityispiirteistä ja tarpeista sekä hyviä käytäntöjä tulisi jakaa enemmän asiakkaalle. Tuloksissa huomataan myös, että perehdytys asiakasvastuulliseen rooliin on ollut vaja-vaista ja roolin omaksuminen on koettu haasteelliseksi. Asiakaskohtaisista asioista viestiminen Palkeiden sisällä on jäänyt myös puutteelliseksi. Tämän työn tuloksena saatiin toimenpidesuosituksia sekä kehitysehdotuksia, joita toimeksiantaja pystyy hyödyntämään asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolin kehittämisessä.</p>		
Asiasanat		
kirjanpitäjä, palvelumalli, asiakaspalvelu, asiakaslähtöisyys		

Author (authors)	Degree	Time
Milja Kautiainen	Bachelor of Business Administration	May 2019
Thesis title		
Examining the role of a client service accountant		67 pages 12 pages of appendices
Commissioned by		
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus/Palkeet		
Supervisor		
Kristiina Kinnunen		
Abstract		
<p>The objective of the thesis was to examine the role of a client service accountant. This thesis was commissioned by Palkeet which introduced the client service accountant's role to their accountants in 2017 and as a result of the reform, the commissioner felt they needed a study on the fulfillment of a client service accountant's role. The research problems were, what development targets are in the role of a client service accountant, how these development targets could be improved and in what things have the accountants succeeded.</p> <p>The theoretical framework of the thesis consists of expert services, working as an expert and managing customer relationships. The research was carried out using a quantitative and a qualitative research method. A survey was conducted for the accountants and a theme interview was conducted for the key account managers. Qualitative research was additionally deepened and complemented by document analysis, which focused on the verbal feedback of the accountants and their work in Palkeet's customer satisfaction survey.</p> <p>The results of the study showed that the introduction of the role of a client service accountant is a well-functioning reform in Palkeet. Accountants and the customer have found the co-operation seamless. In their work, accountants exploit the annual financial calendar, which has also been seen as an important work tool. However, a client service accountant should be more aware of the customer's specifics and needs and the best conventions should be shared more with the customer. The results also showed that the orientation into the role of a client service accountant has been inadequate and the assumption of the role has been felt to be challenging. Disseminating information on customer-specific issues in Palkeet has also remained inadequate. As a result of this work, recommendations for action and development suggestions were made and the commissioner can utilize them in developing the role of the client service accountant.</p>		
Keywords		
accountants, service model, customer service, customer orientation		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ASiantuntijapalvelut.....	7
2.1	Palvelut asiantuntijaorganisaatiossa.....	7
2.2	Palvelujen tarjoajana julkinen sektori.....	8
2.3	Nykyaikaisena asiantuntijana toimiminen.....	9
2.4	Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen.....	10
2.5	Palveluiden käyttäjälähtöisyys.....	12
2.5.1	Palvelumuotoilu.....	13
2.5.2	Palveluiden prosessi.....	14
2.5.3	Palvelujen kehittäminen.....	16
3	ASIAKASSUHTEEN HOITAMINEN.....	17
3.1	Asiakaspalvelu.....	17
3.2	Asiakaslähtöisyys.....	19
3.3	Asiakkaiden johtaminen operatiivisella tasolla.....	20
3.4	Asiakaskokemus.....	21
4	TOIMEKSIANTAJA VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS.....	23
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	23
4.2	Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli Palkeissa.....	24
5	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO.....	25
5.1	Määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä.....	26
5.2	Tutkimusaineiston hankinta.....	28
5.2.1	Kyselytutkimus.....	28
5.2.2	Teemahaastattelu.....	32
5.2.3	Dokumenttianalyysi.....	35
5.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	36
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	39

6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	39
6.1.1	Taustatiedot.....	39
6.1.2	Tilannepalaverit	41
6.1.3	Taloushallinnon vuosikello.....	44
6.1.4	Asiakasyhteistyö ja asiakasvastuullinen kirjanpitäjä	45
6.2	Teemahaastattelun tulokset.....	49
6.2.1	Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli.....	49
6.2.2	Yhteistyö asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten sidosryhmien välillä...51	
6.2.3	Asiakaspalaute	52
6.3	Dokumenttianalyysin tulokset	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET	55
7.1	Johtopäätökset	55
7.2	Toimenpidesuosituksset	58
7.3	Luotettavuuden arviointi.....	59
8	LOPUKSI.....	63
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Kyselylomake	
	Liite 3. Jakaumataulukot	
	Liite 4. Teemahaastattelun teemat ja kysymykset	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli on toteutunut. Asiakassuhteen hoitamisesta ja ylläpitämisestä on muodostunut merkityksellinen rooli organisaatioille, sillä sitä halutaan koko ajan kehittää ja parantaa vastaten paremmin asiakkaiden odotuksiin. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Palkeet on lanseerannut vuonna 2017 kirjanpitäjille asiakasvastuullisen roolin ja he kokivat tarvitsevansa tutkimusta siitä, kuinka rooli on toteutunut kirjanpitäjien työssä. Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat, mitä kehityskohteita asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolissa on, kuinka näitä kehityskohteita voitaisiin parantaa sekä missä asiakasvastuulliset kirjanpitäjät ovat onnistuneet.

Tutkimus toteutetaan laadullisella ja määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kirjanpitäjille tehtiin kysely, jonka avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmiin. Kirjanpitäjät ovat merkittävässä osassa kyselyä ja siksi heidän kokemuksensa ovat tärkeitä roolin selvittämisessä. Kirjanpitäjät ovat mukana myös päivittäisessä palveluntuotannossa ja lähikontaktissa asiakkaisiin. Kyseilyn lisäksi haastatellaan kahta Palkeilla työskentelevää asiakkuuspäällikköä ja heidän näkemystään roolin toteutumisesta. Haastattelu suoritettiin teema-haastattelulla. Tutkimuksessa tehdään myös dokumenttianalyysia jo aikaisemmin Palkeilla toteutetusta asiakastytyväisyyskyselystä. Dokumenttianalyysissä perehdytään asiakastytyväisyyskyselyn sanallisiin vastauksiin, joita asiakkaat ovat antaneet kirjanpitäjistä.

Teoreettinen viitekehys muodostuu asiantuntijapalveluista ja asiakassuhteen hoitamisesta. Asiantuntijapalveluiden ensimmäisessä pääluvussa käydään läpi asiantuntijaorganisaation palveluita, asiantuntijana toimimista, palvelun tuotteistamista sekä palveluiden käyttäjälähtöisyyttä. Toinen pääluke eli asiakassuhteen hoitaminen koostuu asiakaspalvelusta, asiakaslähtöisyydestä ja asiakaskokemuksesta sekä operatiivisen tason asiakkaiden johtamisesta. Tämän jälkeen esitellään toimeksiantaja sekä tutkimuksen tulokset ja viimeisenä käydään läpi johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia.

2 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Lehtisen ja Niinimäen (1994, 2003) mukaan asiantuntijapalveluita voidaan sanoa vaihdon välineiksi, jotka tuottavat hyötyä. Heidän mukaansa ne ovat ai-neettomia toimintoja perustuen erikoisosaamiseen ja ne tuotetaan, markkinoi-daan sekä kulutetaan yhtä aikaa. Asiantuntijapalveluista erityisen tekee vasta siihen liittyvä erikoisosaaminen, sillä sen avulla ratkaistaan asiakkaan ongel-mat sekä tehdään suunnittelu ja tietotyö. Asiantuntijapalvelut on noussut mer-kittäväan osaan nykypäivänä, sillä se kattaa bruttokansantuotteesta ja työllii-syydestä noin 70 prosenttia. Myös tulevaisuudessa asiantuntijapalvelut tulevat työllistämään, kun esimerkiksi samanlaista varmuutta ei ole teollisuuden alalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 8.)

2.1 Palvelut asiantuntijaorganisaatiossa

Organisaatorakenteen avulla saadaan perusta sen toiminnalle. Tärkeä lähtö-kohta on organisaation *visio*. Visio kertoo, mikä on organisaation tavoite tai mihin toiminnalla tähdätään. Tätä tukee *arvot* ja toimintatapa. Organisaation peruskivenä arvot on merkittävä, koska siihen perustuu kaikki toiminta ja se muodostaa organisaatiolle ideologian. Organisaatiolla voi olla omia arvoja, joi-den mukaan jokaisen tulee toimia, mutta arvot voivat olla myös kirjoittamatto-mia sääntöjä, kuten miten työyhteisössä toimitaan. Näiden kulmakivien poh-jalta muodostuu *organisaatiokulttuuri*. Schein (1987) on määritellyt organisaa-tiokulttuurin olevan tietynlainen ihmisten käyttäytymismalli, joka tapahtuu säännönmukaisesti. Käyttäytymismallia ohjaa yhteinen kieli, hienotunteisuus ja asianmukainen käyttäytyminen. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan siis tuoda esille organisaation arvot ja toimintatavat. (Huuhka 2010.)

Asiantuntijaorganisaatiolle tyypillistä on, että siellä työskentelee korkeasti kou-lutettuja, päteviä sekä kokemusta omaavia työntekijöitä. Kyseessä voi olla joko julkishallinnon (esim. verovirasto) tai liiketoiminnan yksikkö (esim. asian-ajotoimisto). Asiantuntijaorganisaatioiden tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelma. Ongelma voi olla joko sellainen, johon asiakkaalla ei ole riittävää ky-kyä ratkaista sitä itse tai asiakas ei välttämättä edes tunnista ongelmaa. Useimmiten asiakas voi olla myös tietoinen ongelmasta tai siitä mitä haluaa,

mutta ei halua tai ehdi ratkaisemaan sitä ja hankkii tarvittavan osaamisen ulkoiselta palveluntarjoajalta. (Pesonen 2005, 25.)

2.2 Palvelujen tarjoajana julkinen sektori

Julkisesta sektorista puhutaan, kun kyseessä on kansantalouden osa, joka on valtion tai kuntien omistuksessa. Näiden lisäksi julkiseen sektoriin lasketaan kuuluvaksi myös julkiset sosiaaliturvarahastot (esim. Kela), valtionyhtiöt, kuntayhtymät sekä liikelaitokset. Julkisyhteisö on julkisessa omistuksessa oleva toimija, mutta ei markkinoilla. Näihin eivät siis kuulu markkinoilla toimivat yritykset, jotka ovat kuntien tai valtion omistamia. Julkiselle sektorille ominaista on, että se rahoitetaan verotuksella. (Sydänmaanlakka 2015, 35.)

Virtanen ja Stenvall (2014) ovat listanneet suomalaisen julkishallinnon erityispiirteitä. Heidän mukaansa kansainvälisessä mittakaavassa erilaisten tutkimuksien perusteella suomalainen julkinen hallinto on korkeatasoista ja asiantuntevaa. Suomalaista julkista hallintoa voidaan kutsua toimintakykyiseksi, eli hallinto on ollut luotettavaa ja etiikka on korkealaatuista. Tämä tarkoittaa, että hallinto on toiminut legalistisesti eli lainsäädäntöön sitoutuneesti. Julkisen hallinnon toimijat ovat käyttäytyneet asiantuntevasti ja noudattaneet sääntöjä ja sen myötä jalkauttaneet ne onnistuneesti työelämään. Tämä kertoo myös vahvasta ammattimaisuudesta, jota julkinen hallinto edustaa. Julkisella sektorilla työskenteleekin enemmän korkeasti koulutettuja ammattilaisia verrattuna muihin sektoreihin. Verkottuneisuus näkyy julkisessa hallinnossa avaintoimijoiden verkostoitumisella erilaisissa foorumeissa ja tutkimuksen sekä käytännön tiiviillä yhteydellä. Tieto, ideat sekä toimintamallit pyritään jakamaan avoimesti. Pragmaattisuus eli käytännönläheisyys näkyy julkisissa organisaatioissa erilaisissa kehittämishankkeissa, jotka käynnistetään nopeasti, kun ongelma havaitaan. Päätöksentekokeskeisyys näkyy, sillä suomalainen julkinen hallinto on tehty ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Esittelykäytännössä asiantuntijat tekevät ehdotuksia ja tämä näkyy myös valtionhallinnossa. Tietoa arvostetaan, koska sitä pidetään tärkeänä ja hyödyllisenä. Vähittäinen uudistaminen näkyy julkisen hallinnon kehittämisessä, jota on tehty joko asteittain tai jatkuvasti. (Virtanen & Stenvall 2014.)

Seuraavaksi käydään läpi Valtion henkilöstökertomusta (2017, 5–8). Valtion henkilöstön määrä on ollut laskusuunnassa vuodesta 1985 ja vuonna 2017 valtion budjettitaloudessa työskenteli 73 176 henkilöä. Tästä henkilöstöstä 90,3 % oli virkasuhteisia ja 9,7 % työsopimussuhteisia. Valtion virastoissa suurin osa työtehtävistä vaatii korkeaa koulutusta ja vuonna 2017 noin 49 % henkilöstöstä oli korkeakoulututkinto (joko ylempi, alempi tai tutkijakoulutus). Keskiasteen tutkinto oli yli 95 % henkilöstöstä. Verrattuna vuoteen 2010, koulutus on noussut yhä tärkeämmäksi tekijäksi ja sen voi huomata myös valtion henkilöstön koulutusrakenteesta, sillä korkeakoulututkinnon suorittaneiden määrä on jatkuvassa kasvussa. (Valtion henkilöstökertomus 2017, 5-8.)

2.3 Nykyaikaisena asiantuntijana toimiminen

Asiantuntijoiden työympäristö on muutoksen kohteena, sillä heidän on opittava kommunikoimaan täysin uudella tavalla sekä omaksumaan uudenlaisia työtapoja- ja taitoja. Asiantuntijatyö huokuu myös epävarmuutta uudella tavalla, ja se vaatii asiantuntijoilta sopeutuvuutta uusiin tilanteisiin sekä omien taitojen ja kykyjen kehittämistä. Nykyaikaisen asiantuntijan täytyykin opetella kommunikointia, sillä kasvokkainen kommunikaatio ei ole enää ainoa kommunikaation muoto. Asiantuntijan tulee hyödyntää kommunikaatiossa internet- ja mobiiliteknologiaa ja monelle asiantuntijalle esimerkiksi sähköpostin hyödyntäminen tulisi olla arkipäivää. Nykyaikaisen asiantuntijan tulee myös kouluttautua jatkuvasti. Tietovarastot uusiutuvat ja niitä on opittava hyödyntämään ja analysoimaan. Asiantuntijoiden tulee osata nokkelasti käyttää ja yhteensovittaa erilaisia aineistoja, eikä se onnistu kuin päivittämällä tietoteknisiä taitoja. Nykyaikaisen asiantuntijan tulee myös omaksua ajatus siitä, että asiantuntijan työhön yhdistyy työskentely koneiden kanssa. Koneet voivat ottaa asiantuntijoiden työtehtäviä ja toimia jopa älykkäämmin kuin ihmisasiantuntija. Asiantuntijatyö monipuolistuu ja yhä enemmän asiantuntijoiden tulee toimia ryhmässä yhteistyössä muiden asiantuntijoiden kanssa. (Jakonen 2017, 70.)

Partasella (2016) on näkökulma, kuinka asiantuntijan tulee ylläpitää omaa osaamistaan. Hänen mukaansa asiantuntijan tulee olla kriittinen, tarkastella omaa työtään ja kyseenalaistaa oman osaamisen kehittämistä. Verkostoituminen on tärkeää myös työpaikan ulkopuolella, sillä se auttaa ajattelemaan asioita myös toisesta näkökulmasta ja luomaan uusia ideoita. Asiantuntijan tulee

uskaltaa mennä myös epä mukavuusalueelle, koska uuden oppiminen tapahtuu, kun osaaminen viedään ääri rajoille. Työlle pitää asettaa unelmia ja miettiä, mikä uralla vie eteenpäin. Koulutuksiin ja erilaisiin tilaisuuksiin osallistamalla voi saavuttaa omat uraunelmansa. Kiire ei ole syy mihinkään, sillä se on osa asiantuntijatyötä. Oma aikaansa täytyy osata käyttää oikein ja siinä tärkeäksi nousee itsensä johtaminen. Jotta omaa osaamista voi uudistaa, niin uusia asioiden opiskeluun tulee käyttää aikaa. (Partanen 2016.)

Asiantuntijan tulee osata myös brändätä oma osaaminen. Maineen ja tunnettuuden saaminen on asiantuntijalle tärkeää, koska se tuo lisäarvoa myös asiakkaalle. Yleistyvän trendin mukaan ollaan valmiita maksamaan enemmän siitä, että saadaan palvelut joko tunnetulta asiantuntijalta tai asiantuntijaorganisaatiolta. Itsensä brändäyksellä pyritään rakentamaan omaa ammatti-identiteettiä ja sen lisäksi oma osaaminen olisi hyvä tiivistää lyhyesti, jotta sillä pystytään erottumaan niin kilpailijoista kuin kollegoistakin. Ytimekäs ja hyvä asiantuntijabrändi auttaa myös urakehitystä, jolloin on tärkeää, että esimies ja kollegat tiedostavat sinun osaamisesi ja taitosi. (Salminen 2018, 211-213.)

Myös kirjanpitäjän työ on yhä enemmän asiantuntijana toimimista. Kirjanpitäjä työskentelee tilitoimistossa, yrityksessä tai esimerkiksi virastossa vastaten taloushallinnon kokonaisuudesta tai sen osista, kuten kirjanpidosta, tilinpäätöksestä, verotuksesta tai budjetoinnista. Kirjanpitäjä osallistuu myös yrityksen kannattavuuden seurantaan ja ennakointiin laatimalla budjetteja, tuottamalla hinnoittelupäätöksien laskelmia sekä budjetin seuranta raporteja. Reskontrasta vastaava kirjanpitäjä hoitaa osto- ja myyntitilejä sekä auttaa yritystä luotonvalvontaan ja perintään liittyvissä asioissa. Työtehtävät voivat vaihdella työnantajan ja töiden organisoinnin mukaan. (Ammattinetti s.a.)

2.4 Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Tuotteistaminen on vaikea määritellä käsitteenä, sillä sille ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa määritelmää. Parantainen (2008) kertoo kuitenkin kirjassaan tuotteistamisen syntyvän asiantuntemuksen ja osaamisen kautta myynti- sekä markkinakelpoiseksi palveluksi. Tuomisen ym. (2005) mukaan tuotteista-

mista tehdään, jotta palvelutoiminta olisi yhtenäisempää, toistuvampaa, tehokkaampaa sekä tuotteistaminen tuottaisi arvoa niin asiakkaalle kuin palveluntarjoajallekin.

Tuotteistaminen voidaan jakaa kahteen tasoon: ulkoinen tuotteistaminen ja sisäinen tuotteistaminen. *Ulkoisella tuotteistamisella* tarkoitetaan palveluiden kuvausta ja selkeyttämistä asiakkaan näkökulmasta. Nämä asiat voi kiteyttää esimerkiksi palvelukuvaukseen tai muuhun materiaaliin, joka näkyy asiakkaalle. *Sisäisellä tuotteistamisella* pyritään yhdenmukaistamaan palvelutuotantoa, jotta prosessit, toimintatavat ja vastuut ovat selkeitä. Vaikka sisäinen tuotteistaminen onkin tarkoitettu enemmän palvelutuotantoon, ei asiakasta pidä unohtaa tässäkään, sillä on tärkeää tietää, kuinka asiakas näkee palveluprosessin. (Tuominen ym. 2015, 5.)

Parantainen (2008) on luonut kirjassaan näkemyksensä, kuinka lähdetään tavoittelemaan kymmenen pisteen tuotteistamista. Hyvin tuotteistetun palvelun ensimmäisessä vaiheessa toimintamalleja osataan jaotella eli asiantuntija erottaa käytäntöjä ja tehtäväkokonaisuuksia, jotka toistuvat samankaltaisena tehtävästä toiseen. Tämän jälkeen alkaa palvelun hahmottuminen, eli palvelu nimetään ja se saa ehkä jo jonkun hinnan. Hinta ei ole kuitenkaan vakiintunut, sillä palvelua halutaan usein räätälöidä vielä asiakkaan toiveen mukaisesti. Kolmannessa vaiheessa kuitenkin palvelun toimitussisällön ja hinnan pitäisi alkaa vakiintumaan ja asiakkaan pyytämää palvelun räätälöintiä ei tehdä niin kuin aikaisemmin. Neljännessä vaiheessa palvelua aletaan toistamaan yhä enemmän myös toisen asiantuntijan toimesta. Palvelun sisältö on jo vakiintunut, joten palvelun tekijä voi opettaa palvelun toimittamista myös muille kollegoille. Viidennessä vaiheessa palvelun eri vaiheita täytyy alkaa dokumentoida, eli työhöjeet ja koulutusmateriaalit täytyy saada sellaiseen muotoon, että palvelun toteuttaminen onnistuisi myös oman yrityksen ulkopuolella ilman asiantuntijoita, jotka kehittivät palvelun. Viimeisessä vaiheessa palvelukonseptin tulee olla valmis, jotta sen voi lisensoida ja jakaa markkinoille. Palvelun kehittäjän tehtävänä on tässä vaiheessa jalostaa konseptia tuotekehitysmenetelmien avulla sekä panostaa edelleen tuotteistamiseen, lisensointiin ja markkinointiin. (Parantainen 2008.)

Talouspalveluita tuotteistetaan, koska sen ei tarvitse olla asiakkaalle vain pakollinen palvelu. Perinteisesti kirjanpito varmistaa, että lakipykälät toteutuvat, yrityksen omistajalle ei tule yllätyksiä ja että yritys tuottaa tulosta. Kirjanpidon takia ei saa tulla odottamattomia yllätyksiä ja sen takia taloushallinnon asiantuntijan tuleekin olla ajan tasalla yrityksen tilanteesta ja olla yhteydessä asiakkaaseen, mikäli lain edellyttämät tai asiakkaan odotuksien mukaiset asiat eivät toteudu. Mutta voisiko taloushallinnon asiantuntija tehdä vieläkin enemmän asiakkaan hyväksi? Oma asiantuntemusta täytyy osata käyttää hyödyksi ja omaa arvoa tulee nostaa asiakkaan silmissä. Hyvä asiantuntija tekee ehdotuksia asiakkaalle ja keksii jopa ratkaisun ongelmaan, jota asiakas ei edes osannut aiemmin tiedostaa. Palvelu voi helpottaa asiakkaan elämää, ja yhtäkkiä taloushallinnon asiantuntija voikin olla korvaamaton asiakkaalle. Asiakkaat haluavat ostaa palvelunsa yleensä samasta paikasta, joka tarkoittaa sitä, että oma palveluntarjonta tulee olla tarpeeksi kattava, jotta asiakas ei siirrä kaikkia palveluitaan kilpailevalle palveluntarjoajalle. Taloushallinnon palvelujen tuotteistamisen avulla voi saada ratkaisuja, jotka kasvattavat omaa katetta. (Apu-nen 2010, 12-14.)

Liike-elämän palvelujen tuotteistaminen onkin yksi isoimmista haasteista. Tuotteistamaton palvelu on tehotonta tuottaa, jos jokainen palvelu joudutaan tekemään eri tavalla asiakkaalle. Tuotteistaminen voidaan myös viedä liian pitkälle, joka yksinkertaistaa asiakkaalle tarjottavaa palvelua liikaa eikä ota huomioon asiakkaan muuttuvia tarpeita. Innovointi on osa asiantuntijatyötä ja pahimmillaan tuotteistaminen voi hankaloittaa sitä. Myös palveluntarjonta voi jäädä puutteelliseksi. Tämän takia asiantuntijatyössä tulee löytää tasapaino palvelun räätälöinnin ja vakioimisen välille. (Tuominen ym. 2015, 6.)

2.5 Palveluiden käyttäjälähtöisyys

Tässä luvussa kerrotaan ensin palvelumuotoilun perusteita sekä periaatteita. Palvelumuotoiluun liittyy vahvasti myös palvelumalli, jota käsitellään palvelumuotoiluun liittyen. Tämän jälkeen luvussa 2.5.2 kerrotaan palveluiden prosessista ja prosessiajattelusta. Viimeisessä luvussa 2.5.3 käsitellään palvelujen kehittämistä ja sen tarkoitusta.

2.5.1 Palvelumuotoilu

Tuulaniemi (2011) on määritellyt palvelumuotoilun olevan ajattelu- sekä toimintatapa, jossa palveluita voidaan kehittää oman osaamisen sekä oman toimintaympäristön rakentamisen avulla. Palvelumuotoiluun kuuluu useampi toiminto, joka tekee siitä prosessin. Sitä voidaan hyödyntää lähes jokaisessa organisaatiossa, koska tarkoituksena on luoda looginen toimintamalli niin, että organisaation tavoitteet ovat asiakasnäkökulmassa. (Tuulaniemi 2011.)

Moritzin (2018) mukaan palvelumuotoilu helpottaa luomaan uusia tai kehittämään vanhoja toimintamalleja, jotta niistä tulisi entistä hyödyllisempiä, käytännöllisempiä ja toimivampia asiakkaille sekä tehokkaampia organisaatioille (Stickdorn ym. 2018, 45). Palvelumuotoilun etuja organisaatiolle ovat liiketoiminnan suuntaaminen strategiseksi, asiakaslähtöinen toiminta, organisaation sisäisten prosessien jalostaminen sekä asiakkaan kanssa luodun suhteen syventäminen (Tuulaniemi 2011, 95).

Stickdorn ym. (2018) ovat tuoneet esille kuusi periaatetta palvelumuotoiluun. Nämä periaatteet ovat uudistettu nykyaikaiseksi heidän aikaisemmasta teoksestaan. Ensimmäisenä esille nousee ihmiskeskeisyys, jossa tulisi huomioida kaikkien palveluun vaikuttavien ihmisten kokemuksia. Yhteistyöhön perustuvassa toiminnassa eri toimintojen sidosryhmien tulisi olla aktiivisesti mukana palveluiden suunnitteluprosessissa. Kolmas periaate eli toistuvuus tarkoittaa sitä, että palvelumuotoilu on tutkivaa ja mukautuvaa sekä kokeellinen lähestymistapa, joka toistuu kohti toteutusta. Sen sijaan neljännen periaatteen eli peräkkäisyyden avulla palvelu tulisi visualisoida ja järjestää siten, että ne ovat toisiinsa liittyvien toimien sarja. Todellisuuden periaatteella tarpeita tulisi tutkia myös todellisuudessa eli prototyyppiset ideat ja aineettomat arvot tulisi tutkia ja todistaa joko fyysisessä tai digitaalisessa todellisuudessa. Viimeisenä periaatteena he mainitsevat kokonaisvaltaisuuden, eli palvelujen tulisi vastata kaikkien sidosryhmien tarpeisiin koko palvelun ja yrityksen kautta. (Stickdorn ym. 2018, 53.)

Palvelumalli

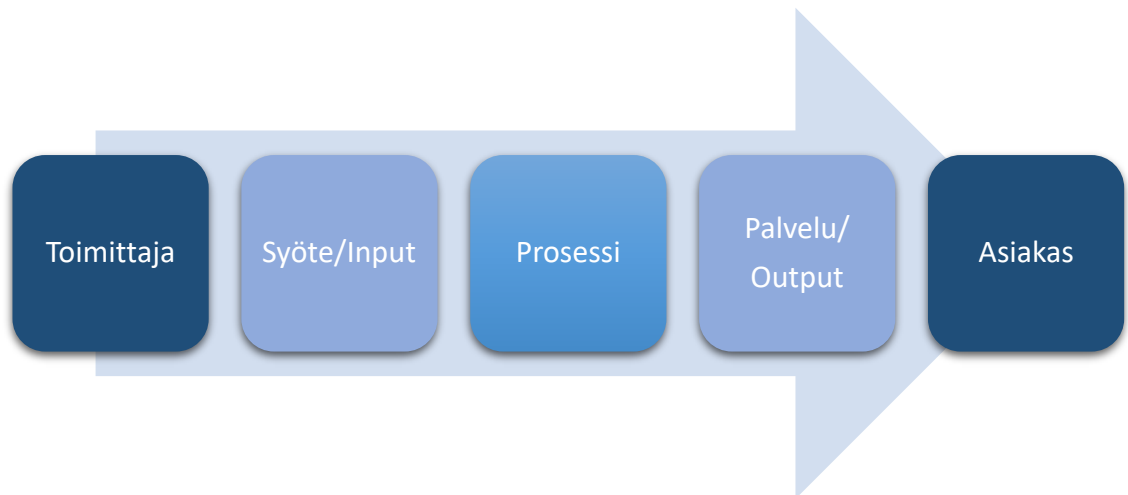
Palvelumalli kuvaa, kuinka palvelu toteutetaan konkreettisesti, mitä toiminnan edellytyksiä ja tekijöitä palveluun sisältyy ja kuinka sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu. Palm Inc on havainnollistanut palvelumallin asiakaskokemuksen kolmeen osaan: näytelmään, näyttämöön sekä rekvisiitaan. Palvelumallin *näytelmä* on asiakaspalvelijoiden kaikenlaista käyttäytymistä ja tekemistä liittyen asiakasrajapintaan. *Näyttämö* sen sijaan kuvaa sitä, missä palvelu tapahtuu. *Rekvisiitta* on kaikkea, jota palvelutuotanto vaatii palvelun toteuttaakseen. Tämän teatterimetaforan mukaan on helppo ajatella myös palvelumallia. Jokaisessa näytelmässä on mietitty tarkkaan käsikirjoituksesta lähtien, kuinka näytelmän tulee edetä, kuinka vuoropuhelu toteutetaan ja mitä kehon ruumiinkieli kertoo katsojalle. Nämä ovat näytelmän yksityiskohtia, joilla halutaan saada aikaan kokonaisuus, jotta katsoja saa näytelmästä tietynlaisen kuvan. (Tuulaniemi 2011, 233-236.)

Palvelumalliin voidaan saada lisää syvyyttä eläytyvän tarinoinnin avulla. Palvelun eri vaiheista saadaan ymmärrystä asiakkaan kokemuksen avulla. Tarinan kirjoittajan tulee asettua asiakkaan asemaan ja kertoa kokemuksistaan vastaten Hiltusen (2017) mukaan kysymyksiin ”Mitä asiakas kuulee, näkee, tuntee ja kokee palvelupolun eri vaiheissa?” Käyttäjätarinoiden avulla ymmärretään asiakkaiden motiiveja, toimintaa ja kokemuksia ja palvelumallia voidaan kehittää asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen näkökulmasta. Hyvin suunnitellun palvelumallin avulla voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Hiltunen 2017, 18.)

2.5.2 Palveluiden prosessi

Harmon (2014) kuvailee kirjassaan klassisen prosessin olevan rajattu joukko toimintoja, joita tuotetaan ja jolle odotetaan vastausta johonkin aloittavaan tapahtumaan, joka taas tuottaa lisäarvoa yritykselle. Prosessit voivat olla erittäin yksinkertaisia tai todella monimutkikkaita. Yksinkertainen prosessi voi olla esimerkiksi pankkikortilla maksaminen. Asiakas laittaa kortin maksukorttipäätteeseen, näppäilee tunnusluvun ja tämä tieto menee järjestelmään, joka tarkistaa onko tunnusluku oikein ja onko tilillä katetta. Lopuksi tästä tulostuu kuitti asiak-

kaalle ja prosessi on tullut päätökseen. Prosessin ideana on tuoda joustavuutta tilanteisiin, joissa yritykset kamppailevat uusien bisnesmallien kanssa ja erityisesti tilanteisiin, jotka on tehty asiakkaiden ja olosuhteiden mukaisesti. (Harmon 2014, 185.)



Kuva 1. Yksinkertainen malli prosessin toimenpiteistä ja resursseista

Prosessiajattelun ensimmäinen vaihe on asiakkaan tarpeet, eli täytyy miettiä, millä palveluilla asiakkaan tarpeet voidaan tyydyttää (output). Tämän jälkeen kehitellään prosessi eli sen toimenpiteet ja resurssit. Prosessilla tuotetaan halutut palvelut. Prosessin suunnittelun jälkeen tulee miettiä syötettä (input), eli sitä, mitä prosessin toteuttamiseen tarvitaan (tieto ja materiaalit) ja viimeiseksi mietitään, mistä ne saadaan hankittua (toimittajat). (Laamanen 2003, 21.) Tämä yksinkertainen prosessin malli on esitelty kuvassa 1.

Palveluprosessi on hieman haastavampi palveluita tarjoavalle organisaatiolle. Prosessi ei ole välttämättä yksinkertainen malli, vaan prosessin kulkuun vaikuttavat eri tavalla käyttäytyvät asiakkaat. Haastetta tuo se, että jokaiselle asiakkaalle tulisi jäädä organisaatiosta hyvä kokonaiskuva ja miellyttävä palvelukokemus, myös yllättävästä tilanteesta riippumatta. Palveluprosessi vaatii asiantuntemusta ja luovuutta. Tällainen prosessi voi olla esimerkiksi konsultointi. Osapuolet voivat tehdä kaikkensa prosessin onnistumiseksi, mutta lopputulos voi olla kyseenalainen. Prosessin eri vaiheet eivät ehkä tapahdu tietyn järjestyksen mukaan ja tällöin asiantuntijan tulee arvioida oma harkintakyvyn mukaan, kuinka prosessi käytännössä toteutetaan. Tällaisissa prosesseissa koe-taankin tarpeelliseksi kouluttaa asiantuntija toimimaan myös vaikeissa tilanteissa. (Laamanen 2003, 20-21.)

2.5.3 Palvelujen kehittäminen

Palveluita tulee kehittää, sillä myös palveluteoria kehittyy jatkuvasti. Mertasen (2012) mukaan palvelujen kehittäminen vaatii palveluteorian lisäksi myös asiakastuntemusteoriaa ja prosessiteoriaa palveluiden kehittämiseen. On tärkeä muistaa, että onnistuneen palvelun kehittämisen kannalta tulee prosessikuvaus tehdä aina asiakkaan näkökulmasta. Vaikka palvelujen kehittämiseksi tarvitaan niin teoreettista kuin tutkimustaustaakin, niin usein yritykset toimivat kuitenkin oman kokemuksensa pohjalta. Siksi onkin tärkeää osata yhdistellä jokaista osa-aluetta sopivasti, jotta palvelujen kehittäminen ei ole sattumanvaraista. (Mertanen 2012, 59-60.)

Laamanen (2003) nostaa kirjassaan esille, miksi prosesseja lähdetään parantamaan. Syynä voi olla uuden tietojärjestelmän hankkiminen, tunnistettu ongelma tai suorituskyvyn parantaminen. (Laamanen 2003, 202.) Nämä voivat olla myös syitä siihen, miksi palveluja lähdetään kehittämään.



Kuva 2. Wilhelmssonin ja Edvardssonin (1994) luoma malli palvelujen kehittämisen vaiheista (Kinnunen 2004, 34)

Kinnunen (2004) on tuonut kirjassaan esille Wilhelmssonin ja Edvardssonin (1994) palvelujen kehittämismallia (kuva 2). Ensimmäinen vaihe on lähdetään liikkeelle ideoinnista, jolloin arvioidaan idea karkeasti ja kehitetään palvelutarjous alustavasti. Projektin käynnistyttyä alustetaan projektille työryhmä ja sovitaan toimintatavat. Kehittämistyönvaiheessa mietitään asiakkaiden tarpeita, konseptoidaan palvelutarjous ja pyritään analysoimaan kaikki tekijät, jotka vaikuttavat palveluun, sen suunnitteluun ja kehittämiseen, tarpeen mukaan mahdol-

lisimman yksityiskohtaisesti. Kehittämistyössä siirrytään tämän jälkeen palvelujärjestelmän ja palveluprosessin uudelleen suunnitteluun ja sitä myötä sen testaukseen. Viimeisessä käyttöönottovaiheessa palvelua aletaan tuottamaan ja markkinoimaan. (Kinnunen 2004, 34.)

3 ASIAKASSUHTEEN HOITAMINEN

Asiakassuhteesta on tullut yrityksille keskeinen johtamisen keino, sillä se nähdään tietynlaisena pääomana. Asiakassuhdetta kehittämällä yritys pystyy tekemään parempaa tulosta, kasvattamaan arvoaan sekä vahvistamaan osaansa markkinoilla. 1990-luvulla tapahtui asiakassuhdeajattelun ensimmäinen murros, jolloin asiakas- ja markkinatarpeiden tunteminen, asiakkaiden tunnistus sekä toiminnan kohdennus ja asiakassuhteen jatkuva seuranta nousivat yrityksen menestystekijöiksi. (Hellman ym. 2005, 9.)

3.1 Asiakaspalvelu

Kannisto ja Kannisto (2008) määrittelevät lyhyesti asiakaspalvelun olevan vuorovaikutusta asiakkaan kanssa palveluun liittyvissä asioissa. Asiakaspalvelusta on noussut viime vuosina kilpailutekijä, koska kilpailutilanne on kiristynyt ja samankaltaisia palveluita on tarjolla yhä enemmän (Aarnikoivu 2005).

Hyvästä asiakaspalvelusta voidaan puhua silloin, kun asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydytetään. Asiakasta tulee kuunnella, jotta asiakaspalvelija voi löytää sopivimman ratkaisun asiakkaalle. Asiakas asetetaan aina etusijalle ja hyvässä asiakaspalvelussa asiakasta täytyy kunnioittaa. Kunnioitusta syntyy ystävällisestä keskustelusta ja katsekontaktista. Asiakkaalle annetaan myös aikaa, eikä asiakaspalvelija saa olla liian päällekkävyä. Hyvän asiakaspalvelun tulee olla myös luotettavaa ja asiakkaalle luvataan vain asioita, jotka todellisuudessa toteutuvat. Se luo asiakkaalle luottamuksen tunnetta. Tasalaatuisessa palvelussa asiakas voi uskoa siihen, että hän tulee jatkossakin saamaan hyvää palvelua. (Kannisto & Kannisto 2008, 12-14.)

Juuti (2015) on esittänyt kirjassaan asiakkaan kuuntelemisen eri tasoja. Hänen mielestään asiakkaan tarpeita voidaan ennakoida tarkan kuuntelun avulla. Näitä asiakkaan kuuntelemisen tasoja on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Juutin (2015) kuvaamat asiakkaan kuuntelemisen tasot (Juuti 2015, 112.)

Asiakaskeskeinen kuuntelu	Asiakkaan todellisuutta pyritään ymmärtämään asiakkaan tilanteeseen eläytyen.
Ratkaisujen etsiminen	Asiakasta kuunnellaan tarkkaavaisesti, jotta voitaisiin löytää hänen todelliset tarpeensa.
Soveltava kuuntelu	Asiakasta kuunnellaan, jotta kuultua voisi soveltaa myyntitapahtumaan.
Itsekeskeinen kuuntelu	Asiakkaan puhetta kuunnellaan ja pyritään esittämään organisaation kannalta sopivia väitteitä asiakkaan näkemysten muuttamiseksi.
Asiakasta arvioiva kuuntelu	Asiakasta ja hänen puhettaan pyritään arvioimaan.
Asiakasta ei kuulla	Asiakkaan puheeseen ei kiinnitetä huomiota (kiireet ym. haittaavat).

Taulukosta 1 voidaan katsoa, että kaikista syvintä asiakkaan kuuntelua on asiakaskeskeinen kuuntelu, jossa asiakkaan tilanteeseen halutaan eläytyä ja sitä kautta pyritään löytämään parhaimmat ratkaisut asiakkaalle. Tämä vaatii kuitenkin asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä dialogia eli vuoropuhelua, jotta syvempää tulkintaa voidaan tehdä. (Juuti 2015, 112.)

Asiakaspalvelun organisointi, edistäminen ja suorittaminen jää vajavaiseksi, jos asiakaspalvelijat eivät tunne asiakkaitaan. Asiakaspalvelulle ei ole olemassa yhtä ja samaa toimintamallia, joka toimisi jokaisessa organisaatiossa. Asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla voidaan selvittää asiakkaiden mielipidettä ja saada sen kautta heidän näkemystään asiakaspalvelusta, mutta tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän asiakaskohtaamisia ja sitä kautta syntyvää tietoa. Tiedon hallinta nousee tässä merkitykselliseksi, sillä asiakaskohtaamisten kautta tulee osata kerätä tietoa organisaation kehityskohteista. (Aarnikoivu 2005, 37-38.)

On tärkeää, että yrityksen ulkoinen asiakaspalvelu toimii mutta ei sovi unohtaa myös sisäisen palvelun merkityksellisyyttä. Yrityksen sisäisessä kanssakäymisessä eli sisäisessä palvelussa korostuu kollegoiden välinen suhde. Esimies huolehtii alaisensa työnkuvasta ja työhyvinvoinnista sekä alaisen tulee huolehtia, että suorittaa annetut työtehtävät. Kollegoiden tulee kuitenkin auttaa sekä kohdella toisiaan kunnioittavasti osoittaen aidon kiinnostuksen muiden tekemisistä. Mikäli sisäinen palvelu ei toimi, se voi johtaa huonoon ilmapiiriin, epäselviin työnkuviin sekä sisäisen viestinnän toimimattomuuteen. Sen vuoksi on tärkeää ylläpitää tiettyä sisäisen palvelun tasoa, jonka ei kuitenkaan tulisi voittaa ulkoista asiakaspalvelua, sillä asiakkaan kokemus on aina tärkein. (Valvio 2010, 75-76.)

3.2 Asiakslähtöisyys

Helander ym. (2013) määrittelevät asiakslähtöisyyden olevan toimintaa, jossa organisaatiokulttuuri antaa mahdollisuuden selvittää ja siten tyydyttää asiakastarpeita. Quinnin (1993) mukaan koko yrityksen tulee toimia asiakslähtöisesti, mikäli halutaan saada aikaiseksi parempaa palvelua. Hänen mukaansa yritysten asiakslähtöisyyttä voidaan kehittää erilaisilla metodeilla, kuten esimerkiksi samalla aaltopituudella. Samalla aaltopituudella tarkoitetaan sitä, että yrityksessä olisi varaa valita palvelevaksi henkilöksi sellainen ihminen, jonka kanssa asiakas ja palveluhenkilö kokee olevansa ”samalla aaltopituudella”. Näin yhteistyö sujuu usein mutkattomammin ja asiakkaan on helpompi luottaa ihmiseen, jonka kanssa tulee toimeen. (Valvio 2010, 67-68.)

Asiakslähtöisyydestä ollaan siirtymässä nykyaikaisempaan toimintatapaan eli asiaksläheisyyteen. Asiaksläheinen toimintatapa on yleinen yrityksissä, joissa palvelut vaativat räätälöintiä asiakaskohtaisesti. Asiakkaiden odotukset kuitenkin kasvavat koko ajan ja silloin asiakas odottaa, että palveluntarjoaja huomioi hänen yksilölliset tarpeensa yhä paremmin. Tämä vaatii palveluntarjoajalta sen, että hän tuntee asiakkaansa ja ottaa heidät mukaan palveluiden suunnitteluun sekä toteutukseen. Asiaksläheisyydessä on siis olennaista, että asiakastarpeiden selvittämisen ja niiden tyydyttämisen sijaan keskitytään yhdessä asiakkaan kanssa löytämään ratkaisuja, joilla tyydytetään esille tuotujen tarpeiden lisäksi myös piilevät asiakastarpeet. (Helander ym. 2013, 29-30.)

Virtanen (2018) on nostanut kirjassaan esille ydinasioita koskien asiakasläheistä palveluorganisaatiota. Hänen mukaansa palveluita tarjoavan organisaation organisaatiokulttuuri tulee uudistaa siten, että palveluorganisaatiolla on ymmärrys asiakkaista ja yhteistyökumppanuuden tärkeydestä. Jotta organisaatio on asiakasläheinen ja sillä on yhteistyölähtöisiä periaatteita, niin henkilöstön palveluasennetta tulee pystyä ohjaamaan oikeaan suuntaan. Tähän liittyy myös se, että henkilöstä pitää pystyä motivoimaan ja sitouttamaan erilaisilla kannustimilla siihen, että tehdään yhteistä hyvää. Hän pitää myös tärkeänä, että asiakkaita ja muita tärkeitä sidosryhmiä otetaan mukaan kollektiiviseen arvonluomiseen, jossa tulisi näkyä molemminpuolinen kunnioitus ja tarpeellisuus. Palveluorganisaatioissa on tärkeää, että osaamista johdetaan siten, että osaamisresursseja ja sosiaalista pääomaa vahvistetaan ja samalla kehitetään uusia ideoita. Oppimistapoja tulee myös uudistaa yhdessä tekemisen, tiedon jakamisen sekä avoimen innovaatioajattelun avulla. Tästä johtopäätöksenä hän tulkitsee, että johtamiskäytäntöjä tulisi uudistaa henkilöstön ja kumppaneiden motivointiin ja itseohjautuvuuteen, jolloin byrokraattinen valvonta jäisi pois johtamiskäytännöstä. (Virtanen 2018, 109.)

3.3 Asiakkaiden johtaminen operatiivisella tasolla

Tässä luvussa on tarkoituksena perehtyä asiakkaiden johtamiseen operatiivisesta näkökulmasta. Asiakkaita voidaan johtaa organisaation strategisella tasolla eli johdon toimesta, mutta on yhtä tärkeää, että asiantuntijat osaavat johtaa asiakasta myös asiantuntijapalveluiden tuotannossa. Salmisen (2018) mukaan asiakassuhteiden johtamistaidoista puhutaan silloin, kun asiakassuhteen jokainen vaihe tulee hoidettua ammattitaitoisesti. Asiantuntijan tulee ohjata palvelutuokiot siten, että asiakas saa siitä kaiken arvon ja hyödyn ja yhteinen aika olisi tehokasta. (Salminen 2018.) Jotta asiakkaiden johtaminen olisi tehokasta operatiivisessa toiminnassa, tulee sen olla myös tarkasti mietittyä strategisen johdon toiminnassa.

Asiakkuuksia tulee johtaa, eikä sitä tule pitää itsestäänselvyyttenä. Hyvän asiakkuusjohtamisen peruslähtökohtia ovat kumppanuus, läsnäolo, luottamus sekä yhdessä tekeminen. Kumppanuuden avulla pääset syventymään asiakkaan toimintaympäristöön ja sen avulla kulkemaan kohti yhteisiä tavoitteita.

Tähän tarvitaan myös läsnäoloa ja yhdessä tekemisen tunnetta, joka luo asiakassuhteeseen taas luottamusta. Nämä kaikki neljä asia kytkeytyvät loppujen lopuksi toisiinsa. Ilman asiakkuusjohtamista projektit, palvelut ja ratkaisut voivat olla hajanaisia ja irtonaisia, eikä palvelu toimi asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla, ainakaan pitkällä tähtäimellä. Tämän takia asiakkaita tulee johtaa kuuntelemisen, läsnäolon ja kommunikoinnin avulla ja sen pohjalta luoda, kehittää tai räätälöidä palvelut juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaksi. (Mattson, 2017.)

Hellman (2001) tuo esille artikkelissaan asiakassuhteen johtamisen tärkeyttä. Koska markkinatilanne kiristyy, tietotekniikka kehittyy ja liiketoiminta verkostoituu, niin on yhä tärkeämpää johtaa asiakassuhteita. Useimmilla yrityksillä on vielä vääristynyt käsitys asiakassuhteiden johtamisesta, koska ajatellaan että asiakkaita ja asiakassuhteita ei voida johtaa vaan asiakas tekee itse mitä haluaa. Tätä ajattelutapaa on kuitenkin uudistettava, sillä asiakkuuksien järjestelmällinen kehittäminen mielekkääksi on tärkeää sekä asiakkaalle että yritykselle, jotta pystytään tunnistamaan erilaisia asiakkuuksia ja niiden muutoksia. (Hellman 2001.)

Asiakkaita voidaan johtaa säännöllisellä asiakaskontaktilla. Asiakaskontaktit ovat kaksisuuntaisia, eli asiakkaalta yritykseen ja yritykseltä asiakkaaseen. Jotta asiakkaan kanssa saadaan aikaiseksi avointa keskustelua, kannattaa asiakasta rohkaista olemaan yhteydessä erilaisilla kanavoilla. Nykyään internet ja sähköposti luo mahdollisuuksia reaaliaikaiseen yhteydenpitoon kustannustehokkaasti. Tiivis kontakti asiakkaaseen vahvistaa asiakassuhdetta. (Hellman ym. 2005, 24.) Kun asiakas voi olla yhteydessä, kysyä ja antaa palautetta tilanteessa kuin tilanteessa, niin voidaan todeta, että asiakkaiden johtaminen operatiivisella tasolla on onnistunutta.

3.4 Asiakaskokemus

Löytänä ja Korteso (2011) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan muodostama summa kohtaamisista, kokemuksista, mielikuvista ja tunteista koskien yrityksen toimintaa. On tärkeää huomata, että se syntyy ihmisten yksittäisistä tulkinnoista, eli se ei ole päätös, vaan kokemus, joka perustuu tunteisiin ja alitajuisiin tulkintoihin. Siksi yrityksellä ei ole suurta päätösvaltaa

asiakaskokemuksen muodostamiseen, mutta he voivat valikoida minkälaisia asiakaskokemuksia halutaan luoda. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Asiakaskokemus syntyy odotusarvosta ja toteutumasta. *Heikosta asiakaskokemuksesta* voidaan puhua silloin, kun odotusarvo on ollut korkeammalla kuin toteutunut asiakaskokemus, joka tarkoittaa asiakkaalle pettymystä. *Keskinkertainen asiakaskokemus* on vastannut asiakaskokemuksen odotusarvoa, kun taas *erinomaisessa asiakaskokemuksessa* asiakkaan odotusarvot on pystytty ylittämään. (Ahvenainen ym. 2017.) Lähtökohtaisesti jokaisen yrityksen tulisi tavoitella erinomaisen asiakaskokemuksen luomista.

Fischerin ja Vainion (2014) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että yrityksen sisäisellä laadulla, dialogin toiminnallisuudella yksiköiden välissä sekä prosessien läpinäkyvyydellä saavutetaan oleellinen kilpailuetu. Jotta saadaan aikaan ylivoimaista asiakaspalvelua, tulee yrityksen sisällä ja muissa sidosryhmissä toimia ”yhdessä yli rajojen”. Heidän mukaansa palveluyritysten kilpailukyky syntyy yksilöistä ja niiden kyvystä tehdä ja ylläpitää myönteisiä laatuhyteyksiä. Laatuhyteydellä tarkoitetaan yksilöiden välistä sidettä perustuen yhteisiin tavoitteisiin ja vuorovaikutukseen. Jotta vuorovaikutusta syntyy, ihmisten tulee kohdata toisensa tunnetasolla. Yksilöiden kokema työn ilo, positiivinen energia, oman työn merkityksellisyys ja kollegoiden sekä esimiehen arvostus luovat positiivista ilmapiiriä, joka välittyy myös asiakkaalle ja on siten merkityksellisessä osassa asiakaskokemuksen luomisessa. (Fischer & Vainio 2014.)

Myös asiakaskokemusta voidaan johtaa. Siitä voidaan puhua myös englanninkielisellä termillä CEM eli *customer experience management*. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään hyödyntämään maksimaalisesti asiakkaille tuotama arvo luomalla merkittäviä kokemuksia asiakkaille. Löytänä ja Kortesus (2011) ovat tuoneet esille asiakaskokemuksen johtamisen hyötyjä. Sillä saadaan sitoutettua asiakkaita, lisättyä asiakastyytyväisyyttä sekä vähennettyä negatiivista asiakaspalautetta. Asiakaskokemuksen johtamisella halutaan myös saada mahdollisuus lisämyyntiin ja myös asiakkailta halutaan kehitysideoita. Myös oman henkilöstön sitouttaminen nousee merkitykselliseksi hyödyksi. (Löytänä & Kortesus 2011.)

4 TOIMEKSIANTAJA VALTION TALOUS- JA HENKILÖSTÖHALLINNON PALVELUKESKUS

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli Palkeet. Tässä luvussa esitellään toimeksiantajaa ja sen toimintaa ja alaluvussa 4.2 kerrotaan kirjanpitäjien asiakasvastuullisesta roolista Palkeissa sekä tähän rooliin liittyvistä odotuksista.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Palkeet tuottaa valtion virastoille, liikelaitoksille sekä valtion omistamille osakeyhtiöille talous- ja henkilöstöpalveluita, asiantuntija-, tuki- ja ylläpitopalveluita sekä matkustuspalveluita. Palkeiden asiakkaita on yhteensä noin 73 000 valtion virastoissa työskentelevää henkilöä. Palkeet tuottaa konsernipalveluja valtiovarainministeriön alaisuudessa. Toimipaikat ovat Joensuussa, Mikkelissä, Hämeenlinnassa, Porissa sekä väliaikaisesti myös Helsingissä. Palkeet työllistää noin 630 henkilöä. (Palkeet 2019.)

Palkeiden visiona on olla yhdessä vaikuttavampia. Sillä tarkoitetaan sitä, että yhteistyön merkitys nousee tärkeäksi ja jatkuva kehittyminen on olennainen osa toimintaa. Vaikuttavuus sen sijaan on edellytys menestykselle ja kilpailukyvyille ja se mahdollistaa muutoksen. Tämän vuoksi Palkeiden toiminnan tulee olla johdonmukaista, näkemyksellistä sekä sitoutunutta. (Palkeet 2019.)

Palkeiden arvot perustuvat kolmeen pääperiaatteeseen; minä palvelen, minä osaan ja vastaan sekä me onnistumme yhdessä. *Minä palvelen* tarkoittaa sitä, että jokaisella Palkeissa työskentelevällä on oma palvelutehtävä ja siksi on tärkeää panostaa vuorovaikutukseen ja asiakaskokemukseen, ajatellen aina asiakkaan parasta. Asiakkaiden tulee luottaa Palkeiden asiantuntemukseen ja palvelunlaatuun. *Minä osaan ja vastaan* kertoo jokaisen aloitteellisuudesta ja halusta kehittää omaa osaamista. Vastuu omasta kehittämisestä, vastuualueen kehittämisestä ja tiedonhankinnasta on jokaisella itsellään. Palkeet arvostavat erilaisia kyvykkyyksiä ja halua haastaa itseänsä. Myös haastaviin tilanteisiin löydetään ratkaisut ja kokemuksia jaetaan yhdessä -myös virheitä, jotta niistä voidaan oppia. *Me onnistumme yhdessä*, perustuu yhdessä tekemisen

periaatteeseen. Voittavaan joukkueeseen tarvitaan vahvojen ihmisten yhteistyötä ja halua onnistua. Tarkoituksena on kannustaa, haastaa ja tukea toinen toisiaan. Onnistuneita suorituksia arvostetaan ja niistä iloitaan yhdessä. (Palkeet 2019.)

4.2 Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli Palkeissa

Palkeet on lanseerannut kaikille kirjanpitäjilleen uuden palvelumallin vuonna 2017. Uusi palvelumalli koskee asiakasvastuullista roolia ja tässä opinnäytetyössä on nyt tarkoituksena tutkia, kuinka kirjanpitäjät ovat toteuttaneet asiakasvastuullista kirjanpitäjän roolia.

Asiakasvastuulliselle kirjanpitäjälle on tuotu esille tiettyjä tehtäväkuvauksia. Ehkä tärkeimpänä, asiakasvastuullinen kirjanpitäjä on yhteyshenkilö asiakkaalle kaikkeen kirjanpitoon ja talouspalveluiden palvelutuotantoon liittyvissä asioissa. Kirjanpitäjät työskentelevät siten, että jokaiselle kirjanpitäjälle on nimetty asiakkuusvirasto, joiden asiakkuutta he hoitavat. Tämän myötä myös asiakkaat ovat tietoisia siitä, keneen kirjanpitäjään he voivat olla yhteydessä tarpeen tullen. Palkeilla on tahtotila, että asiakas kokee kirjanpitäjänsä osana heidän taloushallintotiimiään. Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän lisäksi asiakassuhdetta ovat hoitamassa esimiehet ja asiakkuuspäälliköt.

Asiakasvastuullinen kirjanpitäjä osallistuu myös taloushallinnon vuosikellon mukaisten tehtävien valmisteluun, viestintään sekä niihin liittyviin kokouksiin. Palkeissa kirjanpitäjien työn avuksi on julkaistu myös taloushallinnon vuosikello, jossa on merkittynä erilaisia tehtäväkokonaisuuksia kuukausittain koko vuoden ajalle. Taloushallinnon vuosikellon on tarkoitus helpottaa työn tekemistä ja organisointia. Vuosikelloon on myös merkitty kokouksia, joissa tulisi käydä tiettyjä asioita läpi asiakkaan kanssa.

Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän tehtäviin kuuluu osallistua ja omalta osaltaan valmistella kokouksia, jotka liittyvät asiakkuudenhoitoon. Kirjanpitäjän tulee olla tietoinen ja ajan tasalla asiakkuuksiin liittyvistä asioista ja mahdollisista asiakkaan muutoksista. Tämän vuoksi vuosikellossa on säännöllisiä kokouksia eri teemoista mutta tämän lisäksi kirjanpitäjien tulisi osallistua omien mah-

dollisuuksiensa mukaan erilaisiin asiakaskokouksiin. Myös säännölliset tilanpalaverit asiakkaan kanssa ovat nousseet merkittäväksi asiakasvastuullisen roolin myötä. Säännöllisiä tilanpalavereita voidaan sopia asiakkaan kanssa järjestettäväksi tai Palkeiden kirjanpitäjä voi osallistua asiakkaan järjestämään palaveriin, jolloin varmistutaan siitä, että kirjanpitäjä on tietoinen asiakkaan asioista ja viestintä toimii niin Palkeista asiakkaan suuntaan, kuin myös asiakkaalta Palkeiden suuntaan.

Asiakasvastuullinen kirjanpitäjä huolehtii myös Palkeiden sisäisten rajapintojen, eli taloushallinnon ja palkanlaskennan asioiden sujuvuudesta. Koska Palkeissa toimitaan prosesseissa, niin on tärkeää, että tieto kulkee myös prosessien välillä, kun kyse on saman asiakkaan asioista. Asiakasvastuullisella kirjanpitäjällä on erittäin tärkeä rooli tässäkin asiassa, vaikka siihen tarvitaan jokaiselta sisäisessä rajapinnassa työskentelevältä tietynlaista aktiivisuutta.

Tämän asiakasvastuullisen palvelumallin myötä Palkeiden toiveena on saumaton yhteistyö asiakkaan kanssa ja siksi kirjanpitäjät toimivat vastuuhenkilöinä päivittäisessä yhteistyössä. Säännöllisten kokousten avulla halutaan olla ajan tasalla ajankohtaisista asioista sekä varmoja siitä, että kommunikointi toimii saumattomasti ja kirjanpitäjä on tietoinen asiakkaan toiveista ja tarpeista. Tarkoituksena on myös, että asiakkaan kanssa käydään yhdessä läpi taloudellista tilannetta ja kirjanpitäjä osallistuu omalta osaltaan toiminnan suunnitteluun. Myös hyviä käytäntöjä pyritään jakamaan jatkuvan ja saumattoman asiakasyhteistyön varmistamiseksi.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Tässä luvussa käydään läpi laadullista ja määrällistä tutkimusta, jotka valikoituvat tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmiksi. Luvussa 5.1 kerrotaan tutkimusmenetelmistä teoriaa ja syitä siihen, miksi kyseiset tutkimusmenetelmät valikoituivat tähän opinnäytetyöhön. Luvussa 5.2 käsitellään teoriaa kyselytutkimuksesta, teemahaastattelusta ja dokumenttianalyysistä sekä kerrotaan, kuinka tutkimusaineisto on hankittu. Viimeisessä luvussa 5.3 käydään läpi teoriaa tutkimusaineiston analyysistä ja kuinka analysointi tapahtuu tässä opinnäytetyössä.

5.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä

Määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään tekemään yleistyksiä tutkittavasta ilmiöstä eli ilmiöön vaikuttavista tekijöistä, ja siksi sitä voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Jotta mitaaminen olisi mahdollista, tulee tutkijan tuntea ilmiöön vaikuttavat tekijät. Määrällisessä tutkimuksessa mitataan muuttujia, lasketaan suhteiden välisiä vuorovaikutuksia sekä lasketaan määrällisesti tekijöiden esiintymistä. Tutkittavaa ilmiötä käsitellään määrällisessä tutkimusmenetelmässä tilastollisen havainnoinnin menetelmällä. (Kananen 2011, 13.)

Heikkilän (2014) mukaan määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin *mikä, missä, paljonko, kuinka* usein (Heikkilä 2014, 15). Tutkimusaineistoa kerätään määrällisessä tutkimusmenetelmässä tavallisesti kyselylomakkeella, mutta aineistoa voi kuitenkin kerätä tämän lisäksi myös systemaattisesti tehtävällä havainnoinnilla sekä jo tehdyillä tilastoilla tai rekistereillä (Vilka 2015). Määrällisessä tutkimuksessa vaaditaan tarpeeksi suurta ja isoa otosta, jotta yleistyksiä voidaan tehdä. Määrällisellä tutkimuksella ei pystytä kuitenkaan saamaan syvempää analyysia tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksia voidaan havainnollistaa erilaisilla taulukoilla ja kuvoilla. (Heikkilä 2014, 15.)

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, jos ilmiö ei ole tiedossa eikä siitä ole teoriaa. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on kuvata, tulkita ja ymmärtää ilmiö. Flickin (1998) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla saadaan syvälinen ymmärrys ilmiöstä ja mahdollisuus sen perustavanlaatuisen ja rikkaaseen kuvailuun sekä tulkintaan. Tarkkoja kysymyksiä on mahdotonta laatia aineistoa kerätessä, koska silloin kysymyksessä olisi määrällinen tutkimus. (Kananen 2017, 32-35.)

Heikkilän (2014) mukaan laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin *miksi, miten, millainen*. Laadullinen tutkimus rajoittuu suuren otoksen sijaan pieneen otosmäärään ja tulokset pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja syvälinisesti. Tämän vuoksi tutkittavat valitaan tarkasti eikä yleistyksiä tule tehdä. Laadullisen tutkimuksen aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi erilaisilla haastatteluilta tai valmiilla aineistoilla. (Heikkilä 2014, 15-16.)

Taulukko 2. Kanasen (2017, 41) määrittelemät laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroavaisuudet

	Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus
Teorian ja käytännön suhde	Käytännöstä teoriaan (induktio)	Teoriasta käytäntöön (deduktio)
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtäminen	Yleistäminen ja ennustaminen
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen osallistuja	Ulkopuolinen havainnoija
Tiedonkeruumenetelmät	Havainnointi, teemahaastattelu, haastattelu, dokumentit	Kyselyt
Tutkimuskysymykset	Teemat, haastattelut, avoimet kysymykset	Strukturoidut kysymykset

Taulukosta 2 voidaan nähdä laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmien eroavaisuuksia. Eroavaisuuksien vuoksi tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää toisiaan täydentävinä, jolloin tutkimus voi koostua molemmista tutkimusmenetelmistä (Kananen 2011, 15). Koskisen ym. (2005) mukaan laadullista tutkimusta voidaan käyttää esitutkimuksena määrälliselle tutkimukselle, mutta tilanne voi olla myös toisin, eli laadullisella tutkimuksella halutaan syventää määrällisestä tutkimuksesta saatua tietoa (Kananen 2017, 35).

Tutkimukseen valittiin sekä määrällinen että laadullinen tutkimusmenetelmä niiden toisiaan täydentävän tiedon takia. Määrällisellä tutkimuksella haluttiin selvittää kirjanpitäjien kokemuksia nykytilanteen asiakasvastuullisesta roolista. Näiden tulosten pohjalta on tarkoitus tehdä yleistyksiä ja sen myötä saada vastauksia tutkimusongelmiin. Määrällinen tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena Webropol-kyselytyökalua hyödyntäen.

Laadullisen tutkimuksen osuus koostuu teemahaastattelusta ja dokumenttianalysista. Teemahaastattelut päätettiin tehdä kahdelle Palkeissa työskentelevälle asiakkuuspäällikölle, koska he näkevät kokonaiskuvan Palkeiden ja asiakkaan välillä. Teemahaastattelun avulla pystytään tarttumaan kyselytutkimuksessa esille nousseisiin ongelmakohtiin sekä keskustelemaan yleisesti

asiakasvastuullisen roolin nykytilanteesta. Dokumenttianalyysia tehdään Palkeiden suorittamasta asiakastyytyväisyyskyselystä, joka on tehty keväällä 2018. Se keskittyy asiakkaiden antamiin sanallisiin palautteisiin koskien kirjanpitäjiä. Sanalliset palautteet nähtiin arvokkaana lisänä tämän tutkimuksen kannalta, sillä sen avulla tutkimukseen saadaan myös asiakasnäkökulmaa.

5.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusaineistojen eli kyselytutkimuksen, teema-haastattelun ja dokumenttianalyysin teoriaa, jonka jälkeen perehdytään siihen, kuinka tutkimusaineisto on hankittu tätä opinnäytetyötä varten.

5.2.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimusta voidaan kutsua myös nimellä *survey*-tutkimus. Suunnitelmallisella kyselytutkimuksella on helppo kerätä aineistoa, kun tutkittava joukko on suuri. Aineisto kerätään tutkimuslomakkeella ja internetin käytön yleistyessä tutkimuslomake voidaan laittaa sähköiseen muotoon, jonka myötä vastaukset voidaan saada suoraan tilasto-ohjelmiin ja sitä kautta raportille. Kyselyssä on erittäin tärkeää, että kysymykset on mietitty huolellisesti, sillä epäonnistuneesti toteutettu kysely voi tuhota koko tutkimuksen tarkoituksen. (Heikkilä 2014.)

Kyselyn vastausvaihtoehtoihin voidaan käyttää erilaisia vastausvaihtoehtoja, mitta-asteikkoja tai avointa vastausvaihtoehtoa. Valittuun muotoon vaikuttaa aina kysymyksen muoto. Kyselylomakkeen kysymykset ovat joko avoimia tai strukturoituja. Avointen kysymysten tulisi olla täysin avoimia tai osin rajattuja. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada tietoa, jota strukturoidulla kysymyksellä ei saisi, mutta ne ovat yleensä työläämpiä analysoida, sillä vastaukset luokitellaan ryhmiin ja sen jälkeen tehdään vasta analysointia. Strukturoidut kysymykset ovat ns. suljettuja kysymyksiä, jolloin niissä on valmiit vastausvaihtoehdot ja siten vastausten käsittely on helpompaa. (Kananen 2011, 30-31.)

Strukturoitujen kysymysten mitta-asteikoista yleisin on *Likertin asteikko*, joka on yleensä viisi- tai yhdeksänportainen asteikko, jossa on vastausvaihtoehtoja siten, että keskellä on "en osaa sanoa". Tällöin vastaajalla on laajemmat vaih-

toehdot ottaa kantaa asiaan tai olla ottamatta kantaa ollenkaan. Kyselyn tekijän tulee nimetä vastausvaihtoehdot kysymykseen sopivaksi. Valmiita vastausvaihtoehtoja voidaan käyttää, mutta silloin tutkijan tulee olla tietoinen siitä, mitä vastaaja mahdollisesti vastaisi. Siksi kysymykseen kannattaa tällaisissa tilanteissa lisätä aina ”muu, mikä?” -vastausvaihtoehto. (Valli 2018.)

Kysymystekstin tulee olla yksinkertainen ja helposti tulkittavissa. Tämän vuoksi kysymyksen sanamuotoon tulee keskittää huomiota. Jos kysymys kysytään liian yleisluonteisesti, sen voi tulkita monella tapaa eikä loppujen lopuksi saada välttämättä vastausta kysymykseen, mitä tutkija halusi selvittää. Kyselyn ensimmäisten kysymyksien tulee olla helppoja, jotta vastaajan kiinnostus herää. Myös kyselyn looginen eteneminen aihealue kerrallaan on tärkeää, jotta rakenne pysyy selkeänä. Jotta vastaukset pysyvät luotettavina, ei vastaajaa saa pakottaa vastauksiin. Sillä tarkoitetaan sitä, että kyselyn vastausvaihtoehdot eivät saa olla sellaisia, että vastaaja vastaa vain johonkin vaihtoehtoon, koska hänellä ei ole tietoa tai kokemusta asiasta. (Kananen 2011, 37-43.)

Kyselytutkimuksen voi toteuttaa myös sähköisen kyselylomakkeen avulla. Sähköinen kyselylomake on suosittu sen helppoutensa ansiosta. Se voidaan rakentaa visuaalisesti mieleiseksi, mutta siinäkin tulee ottaa huomioon kohde-ryhmä. Sähköinen kysely on nopea toteuttaa verrattuna perinteiseen postikyselyyn. Kyselyn toimittaminen ja vastauksen palauttaminen on todella helppoa. Se on myös taloudellinen vaihtoehto, koska aineistoa kerätessä tutkijalle ei synny kuluja. Sähköisen lomakkeen tulee olla toteutettu siten, että kyselyyn vastaaminen onnistuu niin puhelimella, tabletilla kuin tietokoneella. Sähköisen kyselyn tekeminen on kokonaisuudessaan helpompi vaihtoehto myös tutkijalle, koska aineisto on suoraan sähköisessä muodossa ja se vähentää manuaalisen työn vaiheita. (Valli & Perkkilä 2018.)

Kyselytutkimuksessa on myös erilaisia otantamenetelmiä. Otannan tarkoituksena on, että voidaan tehdä yleistyksiä perusjoukosta, esimerkiksi Ruotsin kansalaisista. Otannat ovat satunnaisia, eli tutkimuskohteeksi voi joutua kuka tahansa perusjoukosta. *Yksinkertainen satunnaisotanta* on kuten lottoarvonta,

jolloin kuka tahansa voi tulla valituksi samalla todennäköisyydellä. *Systemaattisessa otannassa* perusjoukko esimerkiksi numeroidaan ja tutkimukseen valitaan, vaikka joka kymmenes henkilö. *Ositetussa otannassa* halutaan tarkoituksella erilaisia henkilöitä otantaan, kun taas *ryväsootannassa* voidaan hyödyntää esimerkiksi jotain tiettyä ammattiryhmää, kuten kirjanpitäjää ja silloin he valikoituvat tutkimukseen. (Valli 2018.)

Valmis kyselylomake tulee aina testata pienellä joukolla, jotta kysymykset ja ohjeet voidaan todeta selkeiksi, sekä vastausvaihtoehdot ja lomake kokonaisuudessaan on toimivaksi. Myös lomakkeeseen käytettävä vastausaika tulee selvittää tässä vaiheessa. Testauksen jälkeen voidaan tehdä vielä tarvittavia muutoksia. Tutkimuslomakkeeseen tulee liittää myös aina saatekirje. Saatekirjeessä kerrotaan kuka tutkimuksen toteuttaa, miksi tutkimus tehdään, viimeinen mahdollinen vastausaika, kommentti luottamuksellisuudesta sekä siinä tulisi kiittää vastaajia jo etukäteen vastaamisesta. Saatekirje on aina kohtelias sekä lyhyt ja ytimekäs. (Heikkilä 2014.)

Tässä opinnäytetyössä päätettiin tehdä kyselytutkimus sähköisesti Webropol-ohjelman avulla. Kyselytutkimus suoritetaan Palkeissa työskenteleville kirjanpitäjille ja aineistoa kerätään kyselyllä, koska se nähtiin helpoimmaksi tavaksi lähteä selvittämään tutkimusongelmia; mitä kehityskohteita asiakasvastuullisessa kirjanpitäjän roolissa on, kuinka näitä kehityskohteita voitaisiin parantaa ja missä asioissa asiakasvastuulliset kirjanpitäjät ovat onnistuneet. Kirjanpitäjien omat mielipiteet ovat tärkeä ottaa huomioon tämän tutkimuksen kannalta. Tässä tutkimuksessa otanta on toteutettu ryväsootantana, koska kysely kohdistuu kirjanpitäjiin. Palkeissa työskentelee 38 kirjanpitäjää ja he kaikki ovat mukana tämän tutkimuksen otannassa.

Kyselyä lähdettiin rakentamaan marraskuussa, koska kysely oli tarkoitus julkaista joulukuun alussa ennen kirjanpitäjien kiireisintä aikaa vuodesta, joka sijoittuu tammi-helmikuulle. Tämän vuoksi ajateltiin, että kysely tulisi toteuttaa ennen sitä, jotta mahdollisimman moni kirjanpitäjä pääsisi vastaamaan kyselyyn. Kyselyn ensimmäinen versio luonnosteltiin marraskuun lopussa, jolloin käytiin läpi kyselyn kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja. Kyselyn sisältöön oltiin pääosin tyytyväisiä mutta korjauksia tehtiin vielä lähinnä kyselyn rakenteellisiin

osuuksiin. Myös Palkeilta kysyttiin näkökulmia, jotka olisi hyvä tuoda kyselyssä esille ja sitä kautta saatiin myös vinkkejä kysymyksiin.

Kyselyssä päädyttiin käyttämään strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä oli joko valmiiksi mietityt vastausvaihtoehdot tai Likertin asteikon mukaiset viisi vastausvaihtoehtoa. Avoimet kysymykset pyrittiin minimoimaan niiden haasteellisen analysoinnin vuoksi, mutta tämän tutkimuksen kannalta nähtiin myös tärkeäksi, että kirjanpitäjät pääsevät vastaamaan myös omilla mielipiteillään.

Tässä vaiheessa testattiin vielä kyselyn toimivuutta ja siihen käytettyä vastausaikaa muutaman henkilön avulla, jotta kyselyssä ei olisi epäselviä kohtia tai kysymyksiä eikä niitä tässä vaiheessa enää ilmennytkään. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, johon saatiin paljon avustusta Palkeissa työskentelevältä assistentilta, josta kiitokset hänelle.

Kyselyyn valmisteltiin saatekirje, joka laitettiin sähköpostin yhteyteen, jossa oli myös linkki kyselyyn (liite 1). Saatekirje pyrittiin pitämään mahdollisimman lyhyenä ja ytimekkäänä, jotta kirjanpitäjät kiinnostuisivat kyselystä eivätkä he pitäisi kyselyyn vastaamista liian raskaana. Saatekirjeessä kerrottiin, miksi tätä tutkimusta tehdään, kuinka kauan vastaamiseen kuluu aikaa ja mihin asti kysely on avoinna. Siinä mainittiin myös, että kysely on luottamuksellinen ja vastaukset anonyymeja.

Kysely julkaistiin maanantaina 10. joulukuuta, jolloin sähköposti saatekirjeineen lähetettiin 38 kirjanpitäjälle. Valmis kyselylomake on liitteessä 2. Kyselyn vastausaika oli 10 arkipäivää, sillä kysely sulkeutui perjantaina 21. joulukuuta. Kirjanpitäjille lähetettiin vielä tiistaina 18. joulukuuta sähköpostiviesti, jossa muistutettiin, että kyselyn vastausaika päättyy kuluvan viikon perjantaina. Tämän avulla haluttiin saada varmistus siitä, että mahdollisimman moni kirjanpitäjä käy vastaamassa kyselyyn.

5.2.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on laadullisen tutkimusmenetelmän yleisimmin käytetty tutkimusmuoto. Haastattelulle on tyypillistä, että siihen osallistuu kaksi henkilöä eli tutkija ja haastateltava. Haastattelun avulla halutaan saada syvällisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Se muodostuu sanallisista vastauksista, joissa täytyy huomioida myös vastaajan kehon kieli, eli mitä hän viestii myös sanattomassa viestinnässä. Haastateltava voi viestiä merkityksellisiä asioita myös ilman, että hän sanoo sen suoraan. Tämän vuoksi tutkijan tulee olla tarkkana ja huomioida myös tämä vastauksissa. (Kananen 2017, 89-90.)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa tutkittavan ilmiön kannalta oleelliset asiat esitellään teemoina ja keskustelu etenee haastateltavan ehdoilla. Tarkoituksena ei ole etukäteen laatia tarkkoja kysymyksiä, vaan haastattelun runkona toimii teemat. Teema-alueet ohjaavat keskustelun kulkua ja niitä käydään läpi haastattelutilanteessa tarkennetuilla kysymyksillä, joita haastatteli esittää haastateltavalle. Teemahaastattelun ideana on, että kysytyä asiaa voidaan syventää niin pitkälle kuin haastatteli kokee tarpeelliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66-67.)

Murchison (2010, 109) on listannut hyvien kysymyksen piirteitä teemahaastattelussa. Ensimmäisenä hän mainitsee, että hyvä kysymys on avoin, sillä sen avulla saadaan enemmän tietoa, kuin kysymyksillä, jotka ovat suljettuja. Hänen mukaansa myös jatkokysymykset ovat tärkeitä, koska se osoittaa haastateltajan kiinnostuksen sekä mahdollisuuden laajemman ymmärryksen saamiseen. Hypoteettisilla kysymyksillä saataisiin hänen mukaansa käsitystä asioista, jotka eivät muuten nousisivat esille, eikä niitä välttämättä tulisi muuten edes mietittyä. Sen avulla saadaan näkemyksiä tilanteisiin, joita ei ole vielä tapahtunut. (Kananen 2017, 98-99.)

Haastatteluissa on oleellista, että se suoritetaan tutkimuksen kannalta oikeille henkilöille. Sopivat haastateltavat tulee etsiä, jonka jälkeen heihin otetaan yhteyttä. Tarkoituksena on löytää henkilöt, joilla on tietoa tai perehtyneisyyttä tutkimuksen ilmiöön tai haluttuun tietoon. Sopivaa haastatteluohdosta voi etsiä esimerkiksi organisaation nettisivuilta. Paras tapa ottaa mahdolliseen haastateltavaan yhteyttä on henkilökohtainen yhteydenotto, vaikka sähköpostilla.

Sähköpostissa voi esitellä perusteita, miksi juuri häntä halutaan haastatella, jolloin haastateltava voi miettiä, onko hän oikea henkilö haastatteluun vai olisiko hänellä suositella jotain henkilöä, jolla olisi enemmän kokemusta tai tietoa asiasta. (Eskola ym. 2018.)

Haastattelutilanne tulee suunnitella etukäteen käytännön järjestelyjen takia. Haastateltavan kanssa tulee sopia haastattelun ajankohdasta ja haastattelu-paikasta. Haastateltavalle olisi hyvä myös kertoa haastattelun arvioidusta kes-tosta. Haastattelu tulisi toteuttaa rauhallisessa ja valoisassa ympäristössä, jotta haastateltavaan saa helposti kontaktin ja ilmeet sekä eleet on helppo huomioida. Internetin käytön yleistyessä haastattelu voidaan toteuttaa myös verkon välityksellä. Haastattelutilanteessa on tärkeää, että haastattelu tallen-netaan, jotta haastattelijä voi keskittyä tilanteeseen. Tallennettu haastattelu on helpompi käsitellä myöhemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73-75.)

Haastattelutilanteessa tulee ottaa huomioon kysymystenasettelu. Haastatteli-jan tulisikin kysyä haastateltavalta kokemuksia, jotta yleisluontoisilta vastauk-silta vältytään. Haastattelussa esille tulleet asiayhteydet on hyvä tarkentaa, jotta haastattelijä ymmärtää asioiden yhteyden. Tähän liittyy myös se, että aina tulisi varmistaa, että haastattelijä ymmärtää haastateltavan vastaukset oi-kein. Metaforat voi olla haasteellisia tulkita, jolloin niiden sisältö tulee selvittää haastateltavalta. Haastattelijan ei pidä ilmaista omia mielipiteitään vastauk-sissa vaan pitäytyä lähinnä kuuntelijan roolissa haastateltavan ehdoilla ede-ten. (Kananen 2017, 102.105.)

Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimusmenetelmän aineisto kerättiin tee-mahaastattelulla. Haastattelu valikoitui tiedonkeruumenetelmäksi, koska asia-kasvastuullisesta kirjanpitäjän roolista haluttiin määrällisen tutkimuksen lisäksi myös syventävää tietoa ja ymmärrystä. Teemahaastattelun avulla pystytään miettimään etukäteen asiakasvastuulliseen rooliin liittyviä teemoja, mutta sa-malla haastattelussa pystytään tarvittaessa syventymään esille tulleisiin asioi-hin tai ongelmakohtiin.

Teemahaastattelu päätettiin tehdä kahdelle Palkeissa työskentelevälle asiak-kuuspäällikölle. Asiakkuuspäälliköt hoitavat viraston asiakassuhteita ja ovat

osaltaan merkittävässä asemassa niin asiakaskokonaisuuksien hoitoon liittyvissä asioissa ja he vastaavat myös asiakassuhteiden kehittamisestä, asiakaspalvelusta sekä asiakaspalautteesta. Tarkoituksena oli saada näkökulmaa etenkin asiakkailta sekä tietoa, kuinka asiakasvastuullinen rooli on toiminut organisaation sisäisillä rajapinnoilla.

Palkeilla työskentelee yhteensä viisi asiakkuuspäällikköä ja heistä valittiin aluksi satunnaisesti yksi. Hänelle kerrottiin tästä tutkimuksesta ja kysyttiin, olisiko hän kiinnostunut haastateltavaksi. Hän suostui haastatteluun ja ehdotti haastateltavaksi toista asiakkuuspäällikköä, jolla oli erilaisempia asiakkaita kuin hänellä. Näin saataisiin laajempaa asiakasnäkökulmaa tutkimukseen. Myös toinen asiakkuuspäälliköistä suostui haastatteluun.

Ensimmäisen haastateltavan kanssa sovittiin kasvokkaisesta haastattelusta Palkeiden toimipisteellä ja toisen asiakkuuspäällikön kanssa sovittiin Skype-haastattelusta, sillä hän työskentelee eri paikkakunnalla. Molemmille haastateltaville lähetettiin kyselyn teemoja ja kysymyksiä etukäteen haastatteluviikon alussa, jolloin he pystyivät tutustumaan etukäteen haastattelussa keskusteltaviin asioihin.

Teemahaastattelun teemat rakennettiin tutkimusongelmien pohjalta miettien myös niitä asioita, joista asiakkuuspäälliköillä olisi kokemusta. Teemoja rakentui kolme; asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli, yhteistyö asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten sidosryhmien välillä sekä asiakaspalaute. Näiden teemojen tueksi mietittiin myös etukäteen kysymyksiä, jotta oleelliset asiat tulisivat kysytyksi. Teemahaastattelun runko hyväksyttiin niin koululla kuin Palkeilla ja sen pohjalta tehtiin kuitenkin vielä pieniä rakenteellisia korjauksia, jonka jälkeen ne lähetettiin etukäteen asiakkuuspäälliköille. Teemahaastattelun teemat ja tarkennetut kysymykset ovat liitteessä 4.

Haastattelut toteutettiin 31. tammikuuta. Ensimmäinen haastattelu suoritettiin heti aamusta rauhallisessa tilassa, jossa pystyttiin keskustelemaan haastateltavan kanssa. Haastattelu nauhoitettiin puhelimitse, jotta keskittymisen pystyi kohdentamaan haastattelun kulkuun. Haastatteluun kului aikaa noin 17 minuuttia. Toinen haastattelu suoritettiin pian ensimmäisen jälkeen sovitus-

Skypen avulla. Myös Skype-haastattelu nauhoitettiin ja haastattelu eteni teema kerrallaan. Tämä haastattelu kesti noin 30 minuuttia. Haastattelujen avulla saatiin uusia näkökulmia ja arvokasta tietoa tutkimukseen.

5.2.3 Dokumenttianalyysi

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä voidaan käyttää kaikkia kirjallisia aineistoja tutkimusmenetelmänä. Kyse on sekundäärisistä aineistoista, jotka ovat dokumentteja. Nämä dokumentit voivat olla muistiinpanoja, sähköposteja, kirjoituksia, päiväkirjoja, vuosikertomuksia, raportteja, tilastoja ja verkkosivuja. Ne voivat olla myös visuaalisessa muodossa esitettyjä, eli valokuvia, videoita tai äänitteitä. Tarkoituksena on, että tutkimusongelman ratkaisemiseksi voidaan käyttää mitä tahansa aineistoja, joilla on merkitystä tutkimuksen kannalta. (Kananen 2017, 120-121.)

Dokumentin käyttämiseen aineistonkeruumenetelmänä liittyy se, että aineistoa ei ole hankittu tutkimusta varten vaan ne ovat jo olemassa olevia eli menneessä ajassa tehtyjä. Tämän avulla voidaan ymmärtää esimerkiksi yrityksen kehittymistä ajallisesti eri tilanteessa. Kirjallisissa aineistoissa on myös omat ongelmansa, jotka liittyvät lähinnä objektiivisuuteen ja siihen, mitä varten dokumentit on luotu. Tämän vuoksi aineistoa kohtaan on oltava hieman kriittinen. Kirjallisia aineistoja käytetäänkin usein tutkimuksen täydentäjinä, vaikka se sopii myös tutkimuksen ainoaksi tutkimusmateriaaliksi. (Kananen 2017, 121-122.)

Tutkimuksessa käytettävä kirjallinen aineisto voi olla hyvinkin henkilökohtaista aineistoa, jossa voidaan käsitellä luottamuksellisia tai tunnepitoisia asioita. Tutkijan tuleekin muistaa käsitellä aineistoa luottamuksellisesti ja hienotunteisesti, aivan kuten tutkijan tulisi suhtautua myös kaikkeen muuhunkin tutkimuksessa käytettävään aineistoon ja tutkimuksessa mukana olleisiin henkilöihin. (Grönfors & Vilka 2011, 75.)

Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysia käytetään tukemaan ja täydentämään kyselytutkimuksen ja teemahaastatteluiden tuloksia, sillä sen avulla tutkimukseen saadaan mukaan myös asiakkaan antamaa palautetta. Dokumenttianalyysi tehdään Palkeiden tekemästä asiakastytyväisyyskyselystä, joka on

toteutettu keväällä 2018. Dokumenttianalyysin kirjallisena aineistona huomioidaan vain asiakastyytyväisyyskyselyn kirjalliset vastaukset, joita asiakkaat ovat antaneet kirjanpitäjistä.

Päätös dokumenttianalyysin hyödyntämisestä opinnäytetyössä syntyi vasta opinnäytetyön tekemisen aikana eli tammikuun alussa. Palkeiden asiakkuuspäälliköltä tuli ehdotus, että voisiko sanallista palautetta kirjanpitäjistä hyödyntää tässä tutkimuksessa. Laajempi näkökulma auttaa saamaan kattavat tutkimustulokset. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ovat kuitenkin luottamuksellisia, joten sanallisten vastausten hyödyntäminen tässä tutkimuksessa varmistettiin vielä Palkeiden asiakkuusjohtajalta, joka myöntyi ja lupasi, että dokumenttia voidaan hyödyntää tässä opinnäytetyössä. Hän kuitenkin painotti tuloksien luottamuksellisuutta, joten aineistoa käsitellään toiveiden mukaisesti.

5.3 Tutkimusaineiston analyysi

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tehdään yleistyksiä tutkittavista havaintoyksiköistä koskemaan perusjoukkoa (Kananen 2011, 85). Tilastollisessa analyysissä tulosten graafinen esittäminen ja prosenttiosuuksien esittäminen on merkityksellistä. Taulukoilla ja kuvilla on oma tehtävänsä tulosten esittämisessä, mutta ne tulisi pitää ymmärrettävinä. Taulukon avulla voidaan esittää useita lukuja yhteen taulukkoon koottuna. Tilastokuvioityyppejä on erilaisia, koska sopivan tilastokuvioityypin käyttäminen riippuu kysymyksestä, joka halutaan esittää graafisesti. Näitä ovat esimerkiksi pylväskuvio, ympyräkuvio, viivakuvio, taulukko-palkkikuvio, hajontakuvio ja histogrammi. (Heikkilä 2014.)

Tilastollisessa analyysissä käytetään myös tunnuslukuja havainnollistamaan aineistoa. Näistä tunnusluvuista keskeisimmät ovat moodi, mediaani ja keskiarvo, joista jokainen kertoo aineiston kannalta merkityksellisiä lukuja. Kahden muuttujan välisiä yhteyksiä tai syy-seuraussuhteita voidaan havainnollistaa ristiintaulukoinnin avulla. Ristiintaulukoinnin avulla selviää yleiskuva tai saadaan lisätietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Valli 2015.)

Määrällisen tutkimuksen avoimet kysymykset käsitellään tekstikäsitelyohjelmistolla tai tilasto-ohjelmalla. Tarkoituksena on segmentoida jokainen avoin vastaus ja löytää vastauksista yhteneväisiä piirteitä vastausten koodauksen

avulla. Avointen vastausten analysointi on hieman työläämpää kuin kysymysten, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot ja joista voidaan esittää suoraan graafisia kuvioita. (Kananen 2011, 101-102.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistoja on helpoin lähteä analysoimaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysin avulla saadaan systemaattista ja objektiivista analyysia käytännössä kaikesta aineistosta, joka on kirjallisessa muodossa. Sisällönanalyysin tarkoituksena on saada yleistetty ja tiivistetty sanallinen selitys ilmiöstä, jota tutkitaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Jotta esimerkiksi haastattelusta voidaan tehdä sisällönanalyysia, tulee se litteroida eli saattaa kirjalliseen muotoon. Litterointia voidaan tehdä äänitteistä tai videoista. Aineiston litteroiminen helpottaa aineiston käsittelyä ja analysointia sekä aineisto saadaan yhteismitalliseen muotoon. Litteroinnissa on olemassa eri tasoja, jotka koostuvat litteroinnin tarkkuuksista. Teemahaastattelu pyritään litteroimaan aina sanatarkasti. Sanatarkka litterointi on tasoista kaikista tarkin, jossa kirjalliseen muotoon otetaan huomioon jokainen sana. Litterointiin kannattaa varata aikaa ja se voidaan tuoda kirjalliseen muotoon esimerkiksi tekstinkäsittelyohjelmalla. (Kananen 2017, 134-135.)

Haastattelun analyysin vaiheet koostuvat aineiston luokittelusta, analysoinnista sekä tulkinnasta. Jokaisella on oma tehtävänsä, mutta niiden painotus riippuu tutkimuksesta. Tutkijan on kuitenkin hyvä olla tietoinen jokaisesta vaiheesta, jotta tutkimus ei jää analyysin osalta puutteelliseksi. Luokittelussa aineistoa käydään läpi systemaattisesti tutkimusongelman, pääasiallisten käsitteiden ja lähtökohdan näkökulmasta. Analyysissä luokitellut ja paloitellut asiat tuodaan yhteen ja niitä tarkastellaan keskenään. Tulkinnassa raportoidaan analyysissa selvinneitä tuloksia. (Ruusu vuori ym. 2010, 11-12, 18 & 23.) Aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä puhutaan, kun luokitteluvaiheessa etsitään tiettyä toiminnan logiikkaa ja pyritään löytämään tärkeimmät asiat, jolloin tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat jätetään tässä vaiheessa pois (Vilkka 2015).

Tässä opinnäytetyössä määrällisen tutkimuksen eli kyselyn tuloksia esitetään graafisesti kuvilla tai taulukoilla, mutta avoimissa kysymyksissä hyödynnetään

myös luokittelua ja sisällönanalyysia. Avointen kysymysten selkeä jakautuminen muutetaan määrälliseen muotoon, jolloin vastausten yleistäminen ja analysointi helpottuu.

Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla, jonka avulla saatiin selkeät taulukot vastausten jakaantumiseksi. Webropol-ohjelmalla vastaukset saatiin helposti sähköisesti käyttöön ja Excel-muotoon. Excelin avulla pystyttiin laskemaan numeerisia lukuja ja tuottamaan graafista materiaalia tuloksien analysoimista varten. Tulosten syvällisemmässä analysoinnissa pyrittiin hyödyntämään myös ristiintaulukointia vastaajien taustatietoihin, mutta sitä ei koettu tässä tutkimuksessa tarpeelliseksi, sillä vastaajien taustatiedoilla ei nähty yhteyttä tutkimusongelmiin.

Avoimet kysymykset pyrittiin luokittelemaan, jotta vastausten esittäminen on selkeää kuvioden avulla. Kaikkia avoimia vastauksia ei kuitenkaan pystynyt luokittelun avulla tuomaan esille, jolloin vastauksissa hyödynnettiin enemmän laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluvaa sisällönanalyysia. Avoimista vastauksista etsittiin tutkimuksen kannalta tärkeimpiä ja oleellisimpia asioita ja huomiota kiinnitettiin myös toistuviin vastauksiin. Näiden pohjalta pyrittiin tuomaan esille asioita, jotka vastasivat tutkimusongelmiin.

Laadullisen tutkimuksen osuus eli teemahaastattelun ja dokumenttianalyysin tulokset esitellään sisällönanalyysin keinoin. Teemahaastattelu on muutettu kirjalliseen muotoon sanatarkan litteroinnin avulla, jolloin sisällönanalyysin tekeminen helpottuu. Sisällönanalyysi toteutettiin siten, että molemmista aineistoista pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat ja epäolennaiset asiat jätettiin analysoinnin ulkopuolelle. Asiakastyytyväisyyskyselyn sanallisissa vastauksissa huomioidaan myös toistuvuus, koska kyse on asiakkaiden antamasta vapaasta palautteesta. Vapaan palautteen avulla voidaan löytää asiakkaiden yhteneväisiä piirteitä vastauksissa.

Teemahaastattelun tarkoituksena on jäsentää keskusteltavat asiat teemoittain, jolloin myös aineiston analysointi helpottuu. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin löytämään vastauksia tutkimusongelmiin eli aineiston ulkopuolelle pyrittiin jättämään kaikki epäolennaiset asiat. Kun tutkimuksen kannalta olennaiset asiat

oli löydetty, tehtiin näistä tulkinnat. Kaikki tämän tutkimuksen tulokset on esitetty teemojen ja aihepiirien avulla, jotta tuloksien läpikäyminen on helpompaa.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

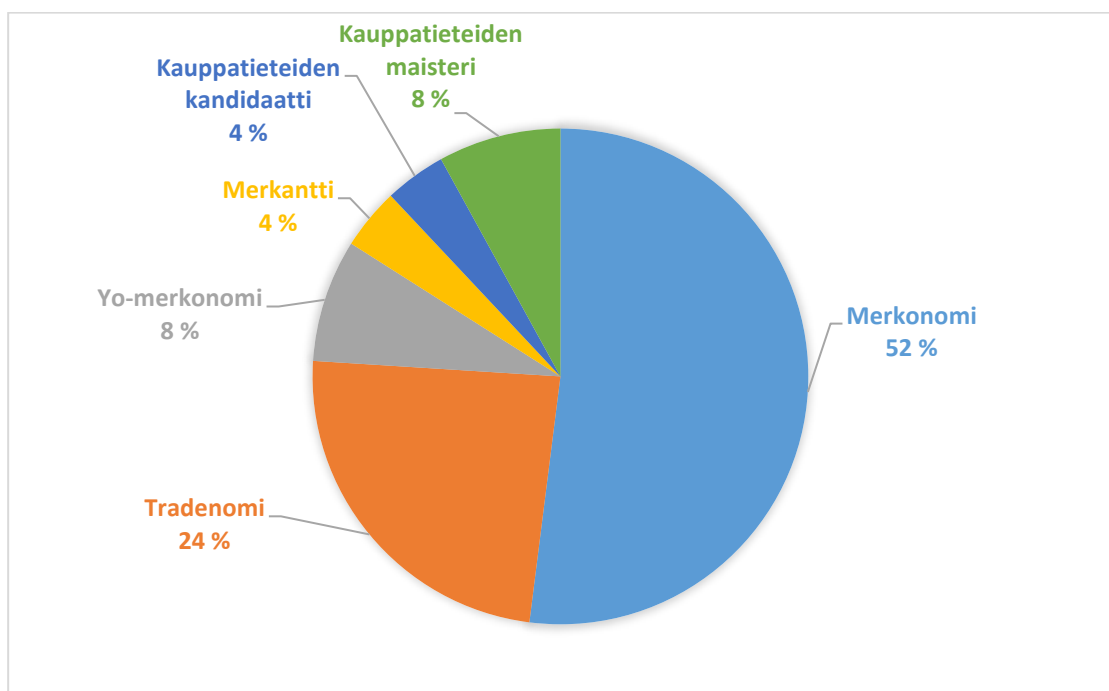
Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Luvussa 6.1 käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia vastauslomakkeen mukaisesti. Luvussa 6.2 keskitytään teemahaastattelun tuloksiin sekä luvussa 6.3 asiakastyytyväisyyskyselyn sanallisiin palautteisiin dokumenttianalyysin kautta.

6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Palkeilla työskenteli kyselyn julkaisun aikaan 38 kirjanpitäjää. Kyselyyn saatiin vastauksia 26 kirjanpitäjältä, jolloin kyselyn vastausprosentti on 68,4. Kyselytutkimuksen tulokset on kirjoitettu kysymys kerrallaan kuten vastauslomakkeessa. Alaluvussa 6.1.1 käydään läpi kirjanpitäjien taustatietoja ja alaluvussa 6.1.2 tilannepalavereita ja niiden hyödyllisyyttä. Näiden jälkeen alaluvussa 6.1.3 on taloushallinnon vuosikelloon liittyviä tuloksia ja alaluvussa 6.1.4 käydään läpi asiakasyhteistyötä ja asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolia.

6.1.1 Taustatiedot

Perustiedot koostuvat kolmesta ensimmäisestä kysymyksestä. Ensimmäisenä lähdettiin kartoittamaan vastaajien koulutusta. Kuvasta 3 voidaan nähdä, että toisen asteen tutkinnon (merkonomi, merkantti tai yo-merkonomi) on suorittanut 64 % Palkeiden kirjanpitäjistä. Loput 36 % kirjanpitäjistä ovat suorittaneet ammattikorkeakoulu -tai yliopistotutkinnon.



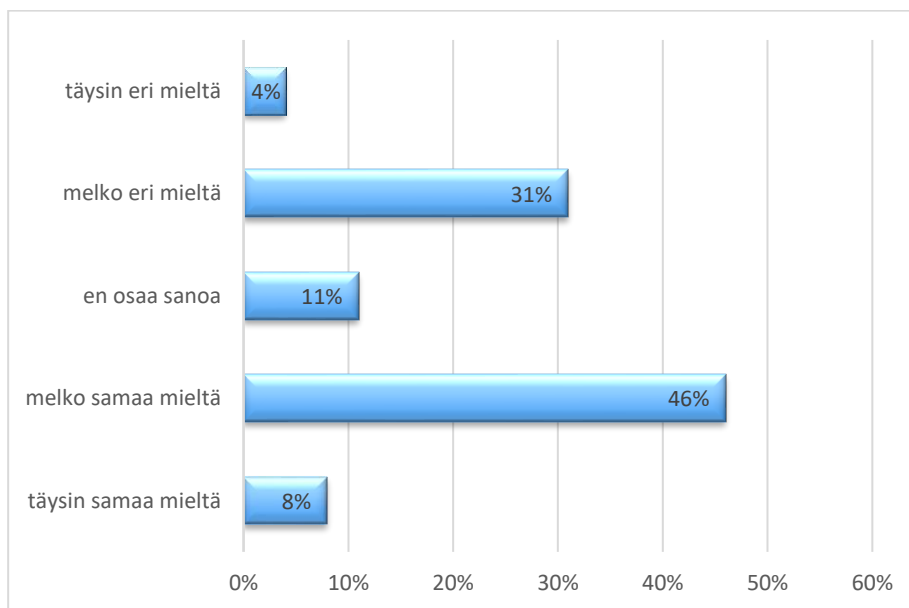
Kuva 3. Kirjanpitäjien koulutustausta

Perustiedoissa selvitetiin myös, kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet Palkeilla kirjanpitäjänä. Taulukko 3 osoittaa, että selkeä enemmistö (96 %) on työskennellyt kirjanpitäjänä 3 vuotta tai enemmän. Kirjanpitäjillä on vankka kokemus Palkeilla työskentelystä sekä kirjanpitäjän työtehtävistä.

Taulukko 3. Kuinka kauan vastaajat ovat työskennelleet Palkeilla kirjanpitäjänä

	n = otoskoko	prosentti
0-1 vuotta	1	4 %
3-4 vuotta	2	8 %
5 vuotta tai enemmän	23	88 %

Taulukossa 3 oli myös vastausvaihtoehdot 1-2 vuotta sekä 2-3 vuotta, mutta yksikään vastanneista kirjanpitäjistä ei ollut työskennellyt Palkeilla kirjanpitäjänä näiden vastausvaihtoehtojen mukaista aikaa.

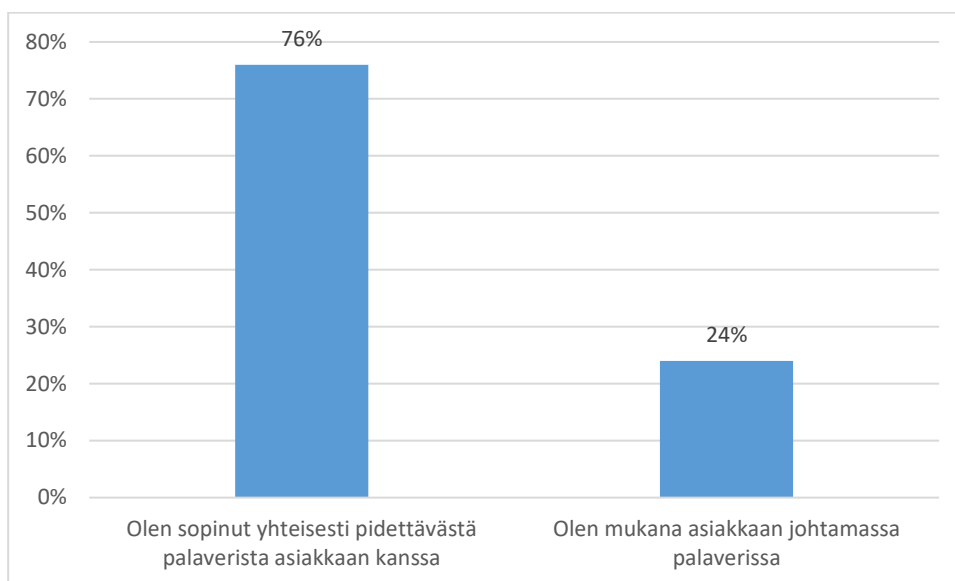


Kuva 4. Kirjanpitäjien kokemus asiakasvastuulliseen rooliin perehdytyksestä

Kuvassa 4 on esitetty vastausten jakautuminen, kun kirjanpitäjiltä on kysytty, kokevatko he saaneensa riittävän perehdytyksen asiakasvastuulliseen rooliin. 54 % vastaajista koki olevansa asiasta melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Kiinnostavaa kuitenkin on, että 35 % kirjanpitäjistä oli melko eri mieltä tai täysin eri mieltä eli he eivät ole kokeneet saaneensa tarpeeksi kattavaa perehdytystä asiakasvastuulliseen rooliin.

6.1.2 Tilannepalaverit

Tilannepalavereita tarkastellessa kirjanpitäjiltä kysyttiin, kuinka usein he ovat pitäneet tilannepalavereita asiakkaiden kanssa. Vastaajista 69 % kertoi pitävänsä tilannepalavereita 0–1 kertaa kuukaudessa ja 19 % vastaajista 1–2 kertaa kuukaudessa. Mikäli tilannepalavereita pidettiin tätä useammin, avoimeen vastauskenttään oli mahdollisuus kertoa, kuinka usein tilannepalaverit toteutuvat. 12 % vastaajista vastasi avoimeen kysymykseen. Esille nousi, että tilannepalaverit voivat olla viikoittaisia tai asiakkaasta sekä sen toiveista ja tarpeista riippuvaisia. Myös vuodenajalla ja tilinpäätösajalla on vaikutus tilannepalavereiden toteutukseen.



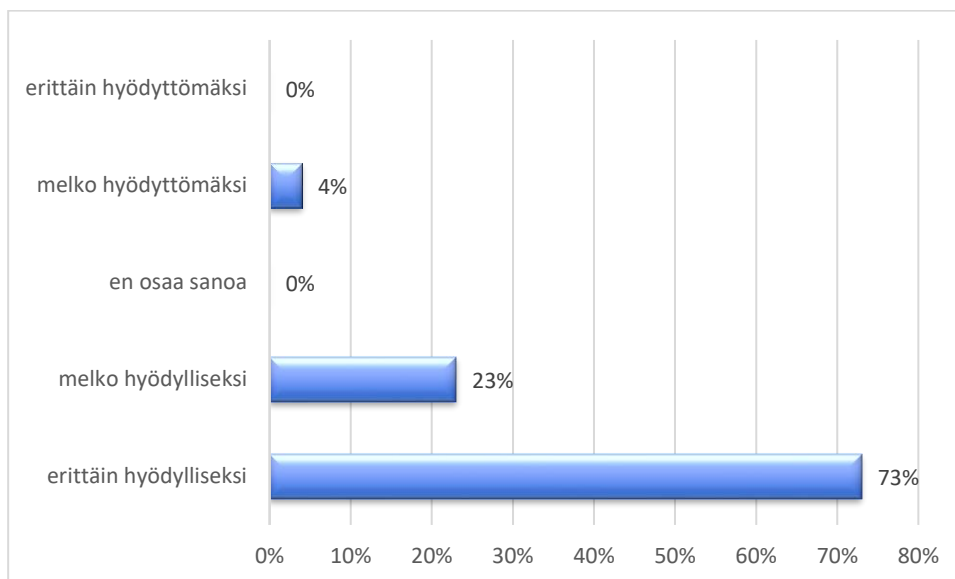
Kuva 5. Tilannepalaverien toteutus

Seuraavana tarkasteltiin, kuinka kirjanpitäjät ovat mukana tilannepalaverissa. Kuvasta 5 voidaan huomata, että enemmistö, eli noin kolme neljäsosaa vastaajista (76 %) kertoi sopivansa tilannepalaverista aina asiakkaan kanssa erikseen, mutta silti osa kirjanpitäjistä on osallisena asiakkaan pitämässä palaverissa.

Tilannepalavereiden lisäksi haluttiin tietää, ovatko kirjanpitäjät yhteydessä muuten asiakkaaseen ja jos ovat, niin minkälaisissa tilanteissa. Kaikki vastaajat olivat myös muuten yhteydessä asiakkaaseen ja kysyttäessä, miten ja minkälaisissa tilanteissa asiakkaaseen ollaan yhteydessä, avoimissa vastauksissa nousi esille seuraavia asioita:

- ”Päivittäin sähköpostin, Skypein tai puhelimen avulla.”
- ”Aina kun tulee kysyttävää tai ongelmatilanteita.”
- ”Teemapalavereita pidetään tarvittaessa.”

Vastaajista 53,8 % kertoi olevansa päivittäin yhteydessä asiakkaaseen. Lopuista vastauksista käy ilmi, että asiakkaaseen ollaan yhteydessä aina kun tarve ilmenee.

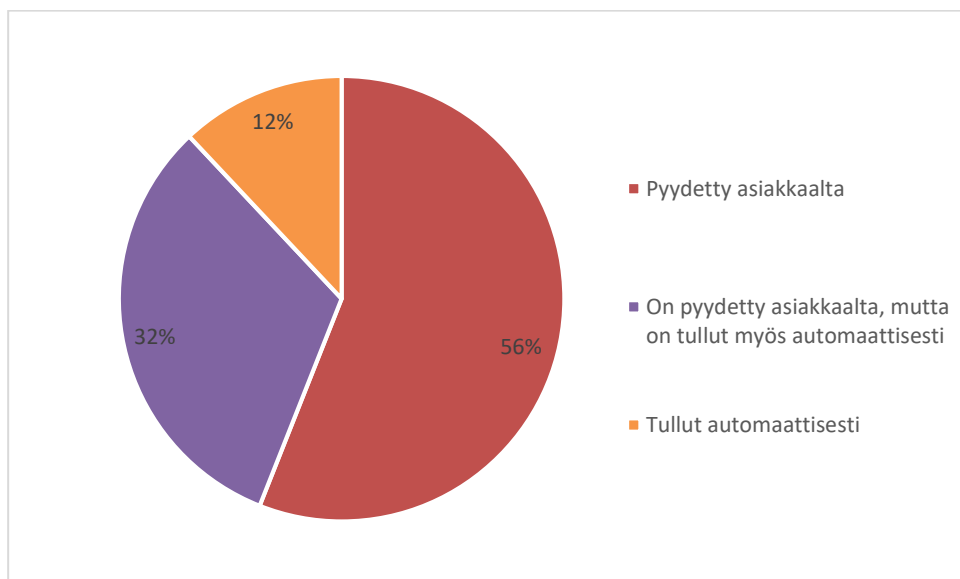


Kuva 6. Tilannepalaverien hyödyllisyys

Tilannepalavareiden osalta haluttiin selvittää, kuinka hyödylliseksi kirjanpitäjät kokevat tilannepalaverit. Kuvassa 6 asia on havainnollistettu ja siitä voidaan huomata, että vastaajista 96 % kertoo, että tilannepalaverit ovat olleet joko melko hyödyllisiä tai erittäin hyödyllisiä.

Mikäli tilannepalaverit koettiin melko hyödylliseksi tai melko hyödyttömäksi, kysyttiin kirjanpitäjiltä, miten tilannepalaverit voisi toteuttaa, jotta ne olisivat vielä hyödyllisempiä. Tämän avoimen kysymyksen vastausprosentti oli 42,9. Vastauksista käy ilmi, että tilannepalavereissa olisi hyvä olla asialista, jonka mukaan edetään. Tilannepalaverit koetaan myös kaikista hyödyllisemmäksi silloin, kun niitä pidetään tarpeen vaatiessa.

Asiakkaiden tulisi toimittaa automaattisesti Valtiontalouden tarkastusviraston (VTV) tarkastusraportit Palkeiden kirjanpitäjille vuosittain. Näiden raporttien saamisessa on kuitenkin esiintynyt aikaisemmin ongelmia ja tutkimuksessa haluttiin selvittää mikä raporttien toimituksen nykytilanne on.



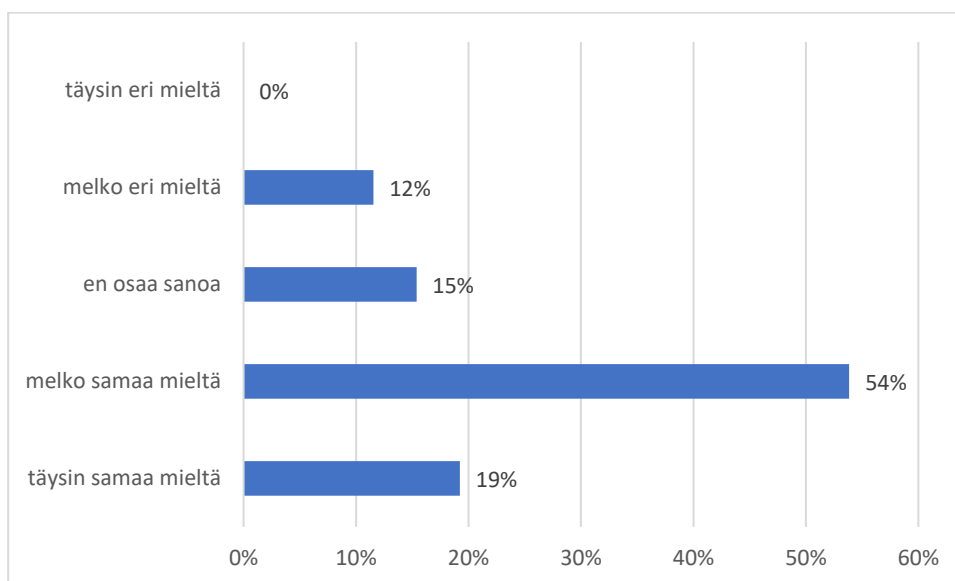
Kuva 7. Vastausten havainnollistaminen kysymykseen ”Oletko saanut VTV:n tarkastusraportit automaattisesti vai oletko joutunut pyytämään sen asiakkaalta?”

Kuvasta 7 voidaan huomata, että vaikka kyseessä oli avoin kysymys, niin vastaukset jakautuivat kolmeen eri luokkaan. Suurin osa (56 %) vastaajista on joutunut pyytämään VTV:n tarkastusraportit asiakkaalta ja 32 % vastaajista koki, että on joutunut pyytämään raportit asiakkaalta, mutta on saanut ne myös automaattisesti.

6.1.3 Taloushallinnon vuosikello

Taloushallinnon vuosikello on tärkeä apuväline kirjanpitäjien töiden organisointiin. Kirjanpitäjiltä kysyttiin, hyödyntävätkö he tilannepalavereissa taloushallinnon vuosikelloa. Vastaajista 64 % kertoi hyödyntävänsä taloushallinnon vuosikelloa ja loput 36 % vastaajista ei ole kokenut taloushallinnon vuosikelloa tilannepalavereissa tärkeäksi.

Tämän jälkeen tarkasteltiin, kokevatko kirjanpitäjät, että taloushallinnon vuosikelloon pitäisi lisätä asioita, joita siellä ei vielä ole. 96 % vastanneista koki, että taloushallinnon vuosikellossa on kaikki tarvittavat asiat, eikä sinne tarvitse lisätä mitään uusia asioita tai kokonaisuuksia.



Kuva 8. Kirjanpitäjien mielipiteet väitteeseen ”Työssäni toteutuu taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat”

Seuraavaksi tarkastelun kohteena kuvassa 8 on kirjanpitäjien mielipiteet siitä, toteutuuko taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat omassa työssä. Vastajista 73 % on täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että taloushallinnon vuosikello toteutuu omassa työssä. Mielenkiintoista on, että 15 % kirjanpitäjistä ei osannut sanoa omaa mielipidettään asiaan.

Mikäli taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat eivät toteutunut omassa työssä, kirjanpitäjiltä kysyttiin miksi ne eivät toteudu. 64 % kyselyyn vastanneista vastasi tähän avoimeen kysymykseen. Vastausten perusteella taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat eivät toteudu kirjanpitäjien työssä, koska asiakkaat ovat erilaisia ja kaikille asiakkaille ei tuoteta vuosikellon mukaisia palveluita. Kaikki asiakkaat eivät myöskään koe tarpeelliseksi jakaa kaikkia vuosikellon mukaisia asioita kirjanpitäjälleen ja tässäkin asiakkaiden toiveet on otettu huomioon.

6.1.4 Asiakasyhteistyö ja asiakasvastuullinen kirjanpitäjä

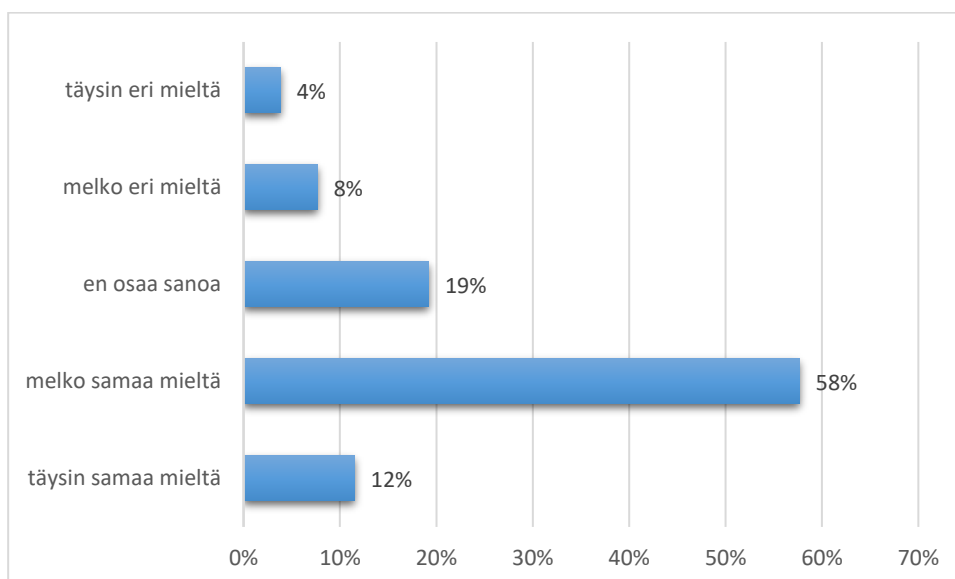
Kirjanpitäjiltä tiedusteltiin, kuinka he voisivat itse kehittää omaa rooliansa asiakasvastuullisena kirjanpitäjänä. Kysymyksessä pystyi vastaamaan useampaan vastausvaihtoehtoon ja valittuja vastauksia tuli yhteensä 42. Vastaukset on havainnollistettu taulukossa 4.

Taulukko 4. Vastausten jakautuminen kysymykseen, kuinka kirjanpitäjät kehittäisivät omaa asiakasvastuullista rooliaan

Voisin...	n=otoskoko	prosentti
olla aktiivisemmin yhteydessä asiakkaaseen	3	12 %
analysoida ja ennustaa tunnuslukuja enemmän asiakkaan kanssa	7	28 %
jakaa enemmän hyviä käytäntöjä ja tapoja asiakkaalle	7	28 %
osallistua aktiivisemmin kirjanpitoyksikön toiminnan suunnitteluun	4	16 %
olla tietoisempi asiakkaan toiveista ja tarpeista	17	68 %
Koen, että nämä asiat toteutuvat jo työssäni	4	16 %

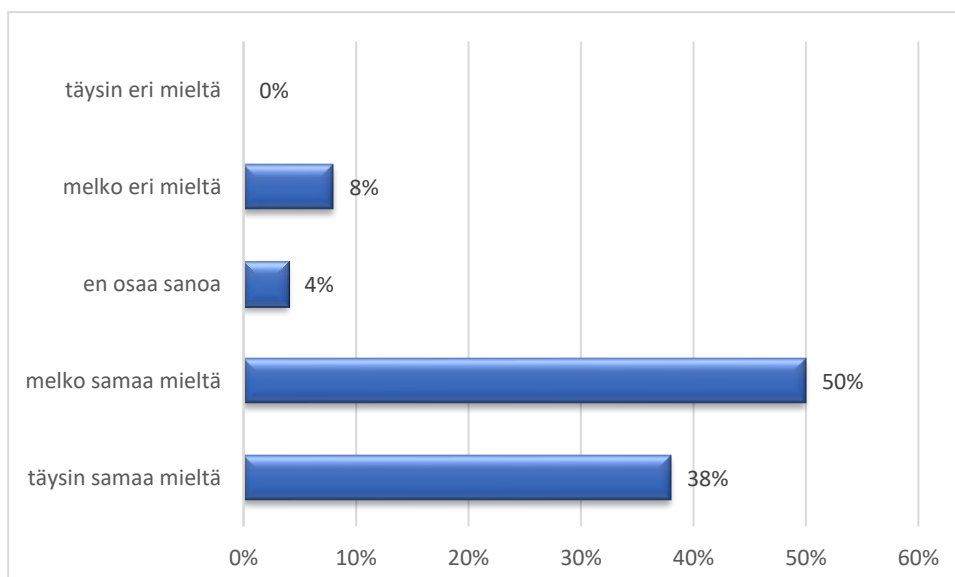
Taulukosta 4 voidaan huomata, että suurin osa kirjanpitäjistä kokee, että heillä on kehitettävää asiakasvastuullisessa roolissa. Vastaukset ovat jakautuneet aika tasaisesti, mutta kirjanpitäjät kokevat selkeästi eniten, että he voisivat olla tietoisempia asiakkaan toiveista ja tarpeista. Noin seitsemäsosa (16 %) vastaajista kokee, että taulukossa mainitut asiat toteutuvat jo heidän omassa työssään.

Avoimen kysymyksen muodossa kirjanpitäjiltä tiedusteltiin, kuinka yhteistyötä asiakkaan kanssa voitaisiin kehittää entistä paremmaksi. Kyselyyn osallistuneista 42 % vastasi tähän kysymykseen. Vastauksista esille nousee, että kirjanpitäjät haluaisivat perehtyä asiakkaan toimintaan enemmän, jotta heidän toiveensa ja tarpeensa olisi helpompi tunnistaa. Yhteistyö kehittyy myös kontaktin myötä, jolloin kirjanpitäjän ja asiakkaan välinen luottamus syvenee. Luottamuksen syvenemisen myötä myös yhteistyön kehittäminen helpottuu. Vastausten mukaan osa kirjanpitäjistä kokee löytäneen avoimen ja sujuvan yhteistyön asiakkaan kanssa.



Kuva 9. Vastausten jakauma väitteessä ”Olen saanut asiakkaalta tarpeeksi laajasti tarvittavaa tietoa (esim. talousarviot)”

Kyselyssä haluttiin selvittää, ovatko kirjanpitäjät saaneet asiakkaalta tarpeeksi laajasti tarvittavaa tietoa, kuten talousarvioita. Kuvasta 9 voidaan huomata, että pääosin kirjanpitäjät ovat kokeneet, että asiakkaat ovat jakaneet tarvittavan tiedon myös heille, sillä vastauksista 70 % oli joko täysin samaa mieltä tai melko samaa mieltä.



Kuva 10. Mielipiteiden jakautuminen väitteeseen ”Mielestäni asiakas on tarpeeksi aktiivisesti yhteydessä meihin”

Tähän viitaten seuraavaksi kuvassa 10 tarkastelun kohteeksi nousi kirjanpitäjien mielipide siitä, onko asiakas myös tarpeeksi aktiivisesti yhteydessä heihin. Kirjanpitäjät ovat pääosin tyytyväisiä myös asiakkaiden yhteydenpitoon. Melko

eri mieltä asiasta oli vain pieni osa kirjanpitäjistä (8 %), jotka kokevat asiakkaan yhteydenpidon olevan hieman puutteellista.

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joissa kirjanpitäjiltä tiedusteltiin kehitysehdotuksia sekä onnistumisen hetkiä liittyen asiakasvastuulliseen kirjanpitäjän rooliin. Kirjanpitäjien kehitysehdotuksiin saatiin vastauksia 10 eli kyselyyn vastanneista 38 % toi esille oman kehitysehdotuksensa. Vastaukset esille tuoduista kehitysehdotuksista koostui seuraavanlaisesti:

- "Asiakkaan toiminnan perehtymiseen tarvitsisi enemmän aikaa (asiakkaan sisäiset prosessit, talouspuolen asiat, kirjanpidon asiat, tiliöinti)."
- "Kirjanpitäjä tulisi ottaa mukaan Palkeiden asiakasprojekteihin ja kasvokkaisia asiakastapaamisia tulisi olla enemmän."
- "Palkeiden sisäinen tiedotus kirjanpitäjille unohtuu usein, kun kyse on akuuteista asioista ja ongelmista."
- "Koordinaattorin tuki on tärkeä ja hänellä pitäisi olla enemmän aikaa."
- "Kirjanpitäjien välinen vuorovaikutus ja yhteistyö on vähentynyt huomattavasti."
- "Selkeämpi ja tarkempi tehtäväkuvaus helpottaisi kehittämistyötä."
- "Toivon, että työtä voisi tehdä soveltamalla asiakkaan mukaan, eikä kaikkea tehtäisi aina yksittäisen mallin mukaisesti."

Kyselyssä haluttiin myös selvittää kirjanpitäjien onnistumisen hetket asiakasvastuullisessa roolissa. Näitä avoimia vastauksia saatiin 14 eli 54 % kyselyyn vastanneista halusi jakaa oman onnistumisen kokemuksensa. Näissä avoimissa vastauksissa esille nousi seuraavia asioita:

- "Asiakkaalta saadut kiitokset ja positiivinen palaute lämmittävät mieltä."
- "Yhteistyö asiakkaan kanssa on toimivaa."
- "Rennot ja luottamukselliset välit asiakkaaseen."
- "Onnistumista on, kun huomaa asiakkaan luottamuksen olevan vahvaa ja onnistuu auttamaan asiakasta asioissa, jotka heistä tuntuvat hankalalta tai vaikealta."
- "Asiakkaan toive, että kirjanpitäjä ei vaihdu."

Vastauksissa toistui erityisesti, että kirjanpitäjät kokevat onnistuneensa asiakasvastuullisessa roolissa asiakkaiden kiitosten ja positiivisen palautteen myötä. Myös kirjanpitäjän ja asiakkaan välinen yhteistyö on koettu kirjanpitäjien mielestä toimivaksi.

6.2 Teemahaastattelun tulokset

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu suoritettiin kahdelle Palkeissa työskentelevälle asiakkuuspäällikölle. Haastattelun teemat muodostuvat kolmesta osa-alueesta: asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolista, yhteistyöstä asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten sidosryhmien välillä sekä asiakaspalautteesta.

6.2.1 Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli

Haastattelussa lähdettiin ensin kartoittamaan asiakasvastuullisen roolin nykytilannetta. Haastateltavien mielestä asiakasvastuulliset kirjanpitäjät ovat onnistuneet roolin toteuttamisessa keskimääräisesti hyvin. Molemmilla haastateltavilla on yhtenäinen näkemys siitä, että joidenkin kirjanpitäjien työssä asiakasvastuullisuus toteutuu enemmän kuin toisten kirjanpitäjien, sillä kaikki kirjanpitäjät eivät ole uskaltaneet ottaa roolia kunnolla haltuun ja siten toteuttaa sitä omassa työssään. Myös kirjanpitäjien kokemuksella ja persoonalla on suuri vaikutus siihen, kuinka asiakasvastuullista roolia toteuttaa omassa työssään.

Toinen haastateltava kertoi, että asiakasvastuullinen rooli on koettu Palkeiden näkökulmasta tarpeelliseksi ja odotetuksi muutokseksi. Uuden toimintamallin myötä asiakkaalla on taloushallinnon osalta selkeästi yhdet kasvot ja yhteydenpito suoraan oman kirjanpitäjänsä kanssa helpottaa työn tekoa koko organisaation tasolla.

Asiakkuuspäälliköiltä tiedusteltiin, onko asiakasvastuullisessa roolissa kehityskohteita Palkeiden näkökulmasta ja jos on, niin mitä. Toinen haastateltava kertoi, että kyseessä on aika uusi toimintamalli ja toimintamallin käyttöönoton yhteydessä Palkeiden olisi pitänyt varmistaa, että kirjanpitäjille tarjotaan to-

della laajasti ja kattavasti tietoa uudesta työstä, odotuksista sekä vastuun jakautumisesta. Asiakasvastuullisen roolin käyttöönoton yhteydessä olisi myös pitänyt tuoda enemmän esille sitä, mitä kirjanpitäjiltä odotetaan asiakasvastuullisen roolin myötä enemmän, kuin aikaisemmin kirjanpitäjän työssä.

Kehityskohteista toinen haastateltavista toi esille, että interaktiivisuuden, eli vuorovaikutuksen tulisi olla enemmän sitä, että kirjanpitäjä tunnistaa asiakkaan toiveet ja tarpeet sekä on tietoinen jo mahdollisista toimenpiteistä, ennen kuin asiakas ottaa asian edes esille. Toinen haasteltava mainitsee myös sen, että asiakkaan tarve tulee huomioida myös siinä suhteessa, että hänelläkin on asiakkaita, jotka eivät toivo aktiivista ja tiivistä yhteydenpitoa. Tämän vuoksi oma tekeminen ja tapaamisten tiheys tulee räätälöidä asiakkaan toiveen ja tarpeen mukaan. Kuitenkin myös tämä toinen haastateltava oli samaa mieltä siitä, että suunnitelmallisuus, ennakoivuus ja asiakkaan tarpeen tunnistaminen on tärkeä kehityskohde asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolissa.

Toinen asiakkuuspäällikkö kertoi, että aktiivisuutta tulisi lisätä Palkeiden sisällä puolin ja toisin. Hän kokisi tarpeelliseksi Palkeiden sisäiset asiakaskohtaiset palaverit, joissa osallisina olisi esimerkiksi asiakasvastuullinen kirjanpitäjä ja asiakkuuspäällikkö tai suurempi palaveri, jossa on mukana palvelutuotannon henkilöitä talous- ja henkilöstöhallinnosta. Palavereita on pidetty aina tarpeen tullen, mutta säännöllisesti toteutetuilla rennoilla ja lyhyillä palavereilla ilman asialistaa, voidaan saada esille asioita, joita ei muuten tulisi huomioida. Myös Palkeiden sisäistä tiedonjakoa asiakaskohtaisista asioista tulisi tehostaa.

Toisen asiakkuuspäällikön mukaan yksi kehityskohde on myös se, että Palkeissa tulisi olla selkeä roolitus siihen, mitä asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooliin ja tehtäviin kuuluu ja sen myötä tukea tarvitaan myös siihen, että tiedetään, kuka tukee ja missä asioissa. Tämän lisäksi Palkeissa on otettu käyttöön Handi-palvelu, joka on kirjanpitäjille ja asiakkaille suuri haaste ja kehityskohde.

Asiakkuuspäälliköiltä haluttiin myös mielipidettä siihen, onko taloushallinnon vuosikello koettu toimivaksi ja hyödylliseksi Palkeiden näkökulmasta. Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että taloushallinnon vuosikello on erittäin hyvä ja hyödyllinen, koska se helpottaa asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolia, kun isot teemat ja käytännön asiat on tuotu yhdeksi järjestelmälliseksi kokonaisuudeksi. Tämän vuoksi se koetaan Palkeiden näkökulmasta tarpeelliseksi.

6.2.2 Yhteistyö asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten sidosryhmien välillä

Haastattelun toisessa teemassa haluttiin selvittää, kuinka asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten sidosryhmien välinen yhteistyö toimii. Asiakkuuspäälliköiltä tiedusteltiin, miten asiakasvastuullinen kirjanpitäjä näkyy heidän työssään. Heidän mukaansa he ovat pääosin mukana samoissa kokouksissa, mutta ovat myös käyneet joidenkin kirjanpitäjien kanssa viestittelyä asiakasta koskevissa asioissa. Toinen asiakkuuspäällikkö myöntää, että viestinnässä olisi parantamisen varaa. Sen avulla voitaisiin varmistua siitä, että myös asiakasvastuulliset kirjanpitäjät ovat varmasti saman tiedon äärellä asiakkuuspäälliköiden kanssa. Tiiviin sisäisen yhteistyön kautta saadaan tuotettua myös lisäarvoa asiakkaalle.

Toinen haastateltavista nosti esille myös ajatuksen, jossa asiakasvastuullinen kirjanpitäjä tiedottaisi asiakasta koskevissa asioissa suoraan asiakkuuspäälliköitä. Nykyisestä kirjanpitäjältä esimiehelle ja esimieheltä asiakkuuspäällikölle -mallista haluttaisiin poisoppia ja tiedonkulkua haluttaisiin suoraviivaisemmaksi. Hän kuitenkin korostaa, että tämän oppiminen on vain ajan kysymys.

Asiakkuuspäälliköt kääntyvät asiakasvastuullisten kirjanpitäjien puoleen lähinnä arkisissa asiakasta koskevissa asioissa. Arkiset asiat koostuvat lisätiedon saamisesta, ongelmista, kehitettävistä asioista sekä virheistä, joista keskustellaan sitten yhdessä. Päämääränä on, että toimitaan asiakkaan hyväksi, jolloin esimerkiksi palkkakirjanpidon ongelmat halutaan ratkaista yhteistyön avulla. Asiakkuuspäälliköt haluavat viedä yleisen tiedottamisen lisäksi samaa viestiä asiakkaille myös kirjanpitäjien kautta, jotta varmistutaan siitä, että asi-

akkaan ymmärrys on samanlainen ja viesti menee perille. Molemmat haastateltavat myös kokevat, että ovat saaneet lähes poikkeuksetta tarvitsemansa vastaukset asiakasvastuullisilta kirjanpitäjiltä.

Toinen haastateltavista asiakkuuspäälliköistä nostaa esille vertaistuen merkityksellisyyden. Asiakasvastuulliset kirjanpitäjät pyrkivät nykyään yhä enemmän ratkaisemaan ongelmat itse, mutta vertaistuen saaminen on tärkeää. Kirjanpitäjien tulisi rohkeasti ottaa vertaistuki hyötykäyttöön ja kysyä apua kollegoiltaan, jos yhtään tuntuu siltä, että on asioita, joista tarvitsisi keskustella.

Tarkastelun kohteena oli myös kirjanpitäjien yhteistyö taloushallinnon ja palkanlaskennan rajapinnassa. Pääosin yhteistyö on sujunut hyvin ja toinen asiakkuuspäälliköistä nostaakin esille, että esimerkiksi palkkakirjanpidon ongelmissa tiivis yhteistyö taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja asiakasvastuullisten kirjanpitäjien välillä korostuu erityisesti. Toinen asiakkuuspäälliköistä kertoo, että asiakasvastuullisen kirjanpitäjän tulisi ottaa rooli haltuun ja olla kaikista automaattisimmin yhteydessä Palkeiden sisäisten rajapintojen palvelutuotantoon esimerkiksi tilityksiin, tase-erittelyihin ja palkanlaskentaan liittyvissä kysymyksissä. Tämän lisäksi hän myös mainitsee, että Palkeissa on mietitty, voisiko myös henkilöstöpalveluihin laajentaa tätä samaa asiakasvastuullista palvelumallia, jolloin asiakasvastuulliset henkilöt muodostaisivat ns. tiimejä Palkeiden sisällä.

6.2.3 Asiakaspalaute

Haastattelun viimeisessä teemassa keskityttiin asiakkailta saatuun palautteeseen. Molemmat asiakkuuspäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaat ovat olleet erittäin tyytyväisiä heidän kirjanpitäjiinsä. Toisen haastateltavan mukaan asiakasvastuullinen kirjanpitäjä on koettu osaksi asiakkaan työntekijöitä eli integroituminen asiakkaan kanssa on tapahtunut erittäin hyvin. Toinen asiakkuuspäälliköistä tuo esille, että yhteisen toimintatavan löytäminen on tärkeää. Kirjanpitäjät ja asiakkaat ovat erilaisia, jolloin on tärkeää, että yhteisen toimintatavan kautta löydetään paras mahdollinen tapa toimia.

Asiakkuuspäälliköiltä tiedusteltiin, ovatko asiakkaat kokeneet säännölliset tilannepalaverit hyödylliseksi. Esille nousi, että tässä on paljon asiakaskohtaisia

eroja. On asiakkaita, jotka kokevat säännölliset tilannepalaverit tarpeellisiksi, mutta osa asiakkaista on yhteydessä, kun tarve vaatii, eli he eivät koe tarpeelliseksi kokousta vain, koska on pakko. Silti koetaan tarpeelliseksi, että Palkeissa ollaan ajan tasalla asiakkaan tilanteesta, muutoksista tai uudistuksista. Asiakasvastuullisilla kirjanpitäjillä on mahdollisuus osallistua myös asiakkaan järjestämiin kokouksiin, joka on koettu erittäin toimivaksi, sillä asiakas voi samassa kokouksessa ja tilanteessa kysyä kirjanpitäjänsä mielipidettä asioihin ja toisaalta taas, Palkeissa pysytään ajan tasalla asiakkaan tilanteesta. Viestinnän tulee toimia kaikkiin suuntiin.

Toinen asiakkuuspäälliköistä toi esille tärkeän näkökulman koskien asiakkaita, jotka eivät koe hyödylliseksi säännöllisiä tilannepalavereita. Nämä asiakkaat voivat kokea, että kaikki on hyvin eikä ole mitään erityistä keskusteltavaa, mutta myös tällaisessa tilanteessa asiakasvastuullisen kirjanpitäjän aktiivisuus nousee merkitykselliseksi. Tällaisissa tilanteissa voisi olla silti tarpeen järjestää palaveri, sillä keskustelussa voi nousta yhtäkkiä esille asioita, jotka ovatkin loppujen lopuksi erittäinkin tärkeitä. Ilman palaveria asia ei olisi ehkä koskaan tullut esille, tai se olisi tullut esille, kun on jo liian myöhäistä eikä asialle voi tehdä enää mitään. Asiakkaan hyötyä ajatellen asiakasvastuullisen kirjanpitäjän tulee olla aktiivinen, vaikka asiakas olisikin hieman vastahakoinen.

Asiakkaiden esille tuomia kehitysehdotuksia tiedusteltaessa toinen asiakkuuspäälliköistä kertoi, että on asiakkaita, jotka ovat toivoneet, että kirjanpitäjät voisivat huolehtia koko taloushallinnon tiettyjä osia tai kokonaisuuksia, joka kertoo siitä, että yhteistyötä haluttaisiin syventää entistä enemmän. Toinen asiakkuuspäällikkö kokee, että Palkeiden sisäisiä toimintatapoja ja käytäntöjä voitaisiin jakaa asiakkaalle entistä enemmän. Kun kirjanpitäjä näkee, että jonkin asian voisi tehdä paremmin, niin hänen tulisi omalla aktiivisuudellaan tuoda se esille eli toimia asiakkaan hyväksi.

Toinen haastateltavista asiakkuuspäälliköistä toteaa lopuksi, että olisi hyvä, jos asiakasvastuullinen kirjanpitäjä työskentelisi yksittäisiä päiviä silloin tällöin asiakkaan luona, koska fyysinen läsnäolo syventää suhdetta asiakkaaseen ja

näin kirjanpitäjä pääsee keskustelemaan asiakkaan kanssa asioista, jotka eivät muuten nousisi esille. Kasvokkainen tapaaminen on aina eri asia kuin keskustelut ja palaverit Skypeä välityksellä.

6.3 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysi toteutetaan Palkeilla tehdystä asiakastyytyväisyyskyselyn sanallisesta palautteesta, jotka koostuvat kirjanpidon ja sisäisen laskennan sekä tilinpäätöksen palveluista. Sanalliset palautteet ovat avoimia palautteita ja ne on koottu yhteen analyysin helpottamiseksi.

Asiakastyytyväisyyskyselyn sanallisesta palautteesta voi tehdä nopean johtopäätöksen, että asiakkaat ovat antaneet positiivista palautetta, mutta myös kehitysehdotuksia. Monet asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä omiin kirjanpitäjiinsä ja toivovat, että sama kirjanpitäjä pysyy heillä jatkossakin. Tähän he ovat maininneet syyksi sen, että kirjanpitäjä on tuttu ja tietää asiakkaan erityispiirteet. Osa asiakkaista kuitenkin toivoo myös, että kirjanpitäjällä olisi vielä enemmän aikaa perehtyä asiakkaan toimintaan.

Eräs asiakas on kokenut, että heidän kirjanpitäjällensä ei ole tarpeeksi aikaa ja liian suuren työmäärän takia pelkää, että palvelun laatu huononee. Yksityiskohtiin tulee kiinnittää huomiota, jotta palvelun laatu ei kärsi. Yksi asiakas mainitsee, että asiakastarvetta tulisi miettiä, eli sitä, mitä asiakas tosiasiasa tarvitsee ja toiminnan tulisi olla sen mukaista.

Yhteistyön kehittämisen osalta asiakkaat toivovat riittävää ja tiivistä yhteydenpitoa. Vastausten perusteella asiakkaat toivovat avointa kommunikointia puolin ja toisin, oli kyse sitten virheiden tai ongelmien selvittelystä tai mistä tahansa muusta asiasta. Asiakkaiden vastauksissa korostuu yhteistyön merkittävyys asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä.

Asiakkaat ovat pääosin erittäin tyytyväisiä omiin kirjanpitäjiinsä ja toivovat, että saavutettua palvelun laatua ylläpidetään yhdessä myös jatkossa. Osa asiakkaista ei keksi edes kehitettävää, koska ovat niin tyytyväisiä nykytilanteeseen. Asiakkaat toivovatkin, että Palkeiden henkilökunta pysyykin kirjanpitäjien

osalta samoina, koska saavutettu yhteistyö ja palveluiden toimivuus on koettu niin hyväksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMENPIDESUOSITUKSET

Tässä luvussa käydään läpi varsinaisia johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta tässä opinnäytetyössä teorian avulla. Johtopäätöksissä pyritään saamaan vastaus alkuperäisiin tutkimusongelmiin; missä asiakasvastuulliset kirjanpitäjät ovat onnistuneet, mitä kehityskohteita asiakasvastuullisessa roolissa on ja kuinka näitä kehityskohteita voitaisiin parantaa.

7.1 Johtopäätökset

Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän palvelumalli on toimiva uudistus Palkeissa. Kyselyn vastausten perusteella jokainen kirjanpitäjä on työskennellyt Palkeilla kirjanpitäjänä jo silloin, kun asiakasvastuullinen palvelumalli on otettu käyttöön vuonna 2017. Tästä voidaan johtopäätöksenä todeta, että jokaisella kirjanpitäjällä pitäisi olla edes jonkinlainen käsitys siitä, minkälainen asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli on.

Quinn (1993) on määritellyt saman aaltopituuden metodin ja tarkoittaa sillä sitä, että yrityksessä olisi varaa valita palvelevaksi henkilöksi sellainen ihminen, jonka kanssa asiakas ja palveluhenkilö kokee olevansa ”samalla aaltopituudella” eli yhteistyö mutkattomampaa ja asiakkaan on helpompi luottaa ihmiseen, jonka kanssa tulee toimeen (Valvio 2010, 67-68). Tutkimuksen tulosten perusteella osa asiakkaista ja asiakasvastuullisista kirjanpitäjistä ovat kokeneet löytäneensä saumattoman yhteistyön ja luottamuksen, jota molemmat osapuolet ovat valmiina vahvistamaan entisestään. Asiakasvastuullisen palvelumallin myötä asiakkaalle on haluttu saada oma taloushallinnon yhteyshenkilö päivittäiseen asiointiin ja yhteydenpitoon ja siinä on onnistuttu tavoitteiden mukaisesti.

Palkeiden tahtotilana on, että asiakas kokisi asiakasvastuullisen kirjanpitäjän osana heidän taloushallinnon tiimiään. Salmisen (2018, 211-213) mukaan asiantuntijan tulisi brändätä omaa osaamistaan, sillä maineen ja tunnettuuden

saaminen tuo lisäarvoa myös asiakkaalle. Asiakkaat ovat esittäneet toiveita siitä, että oma kirjanpitäjä ei vaihtuisi, sillä he kokevat, että oma kirjanpitäjä on integroitunut heidän tiimiinsä niin hyvin. Yhteistyö on koettu niin toimivaksi, että asiakas haluaa sitoutua sen kehittämiseen.

Taloushallinnon vuosikello on koettu myös hyödylliseksi työvälineeksi Palkeissa. Se auttaa organisoimaan työtehtäviä ja monet kirjanpitäjät hyödyntävät sitä oman työnsä organisoinnin lisäksi tilanpalaverissa. Kirjanpitäjät pitävät yhteyttä asiakkaaseen aina tarpeen tullen tai jopa päivittäin. Hellmanin ym. (2005, 24) mukaan saadaksean aikaiseksi avointa keskustelua, kannattaa asiakasta rohkaista olemaan yhteydessä erilaisilla kanavoilla, sillä nykyään internet ja sähköposti luo mahdollisuuksia reaaliaikaiseen yhteydenpitoon kustannustehokkaasti. Kyselyn tuloksissa kirjanpitäjät kertovat käyttävänsä niin sähköpostia, Skypeä kuin puhelintakin yhteydenpitoon, joka helpottaa kontaktia asiakkaaseen missä tahansa tilanteessa.

Asiakasvastuullisella kirjanpitäjällä tulee olla mahdollisuus ja aikaa perehtyä asiakkaan toimintaan ja erityispiirteisiin ylivoimaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. Aarnikoivun (2005, 37-38) mukaan asiakaspalvelun organisointi, edistäminen ja suorittaminen jää vajavaiseksi, jos asiakaspalvelijat eivät tunne asiakkaitaan. Nykytilanteen mukaan kaikki kirjanpitäjät eivät ole perehtyneet tarpeeksi asiakkaaseen ja sen toimintaan, jota vaaditaan erinomaiseen asiakaspalveluun.

Asiakasläheisessä toimintatavassa keskitytään yhdessä asiakkaan kanssa löytämään ratkaisuja, joilla tyydytetään esille tuotujen tarpeiden lisäksi myös piilevät asiakastarpeet (Helander ym. 2013, 29-30). Jotta tällaiseen lopputulokseen on mahdollista päästä, tulee asiakasvastuullisen kirjanpitäjän olla ehdottoman tietoinen siitä mitä asiakas tarvitsee ja haluaa sekä toimia mahdollisesti jopa ennakoivasti asiakkaan hyväksi. Piilevien asiakastarpeiden tunnistaminen tuo lisäarvoa asiakasvastuulliselle kirjanpitäjälle. Asiakkaita tulee johtaa kuuntelemisen, läsnäolon ja kommunikoinnin avulla ja sen pohjalta luoda, kehittää tai räätälöidä palvelut juuri asiakkaan tarpeisiin sopivaksi (Mattson 2017).

Säännöllisessä kontaktissa tulee huomioida asiakastarve. Säännöllisesti toteutettavat tilannepalaverit on koettu erittäin hyödylliseksi, mutta on myös asiakkaita, jotka eivät koe tarpeelliseksi säännöllistä yhteydenpitoa. Nämä asiakkaat kokevat, että yhteydessä ollaan sitten, kun jotain nousee esille. Mikäli asiakas haluaa näin, niin silloin huomioidaan asiakkaan toiveet ja tarpeet. Tämän ei tulisi kuitenkaan tarkoittaa sitä, että asiakassuhde passivoituu, vaan sen tulee pysyä aktiivisena asiakastarpeen mukaisesti.

Onnistuneen asiakkuusjohtamisen avulla yhteistyötä tulisi syventää edelleen niiden asiakkaiden osalta, joiden kanssa on löydetty sama aaltopituus. Mikäli samaa aaltopituutta ei ole vielä löydetty, tulee yhteistyötä kehittää asiakkaan kanssa, sillä Mattsonin (2017) mukaan hyvän asiakkuusjohtamisen peruslähtökohtia ovat kumppanuus, läsnäolo, luottamus sekä yhdessä tekeminen. Tähän liittyy myös hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen jakaminen asiakkaalle. Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän tulee olla ajan tasalla käytännön asioista ja esimerkiksi Palkeissa käyttöön otettu Handi-palvelu tuottaa haasteita niin kirjanpitäjälle kuin asiakkaallekin, jonka takia hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen esille tuominen nousee tässäkin merkitykselliseksi helpottamaan asiakkaan arkea.

Tuominen ym. (2015, 5) ovat kirjoittaneet, että sisäisellä tuotteistamisella pyritään yhdenmukaistamaan palvelutuotantoa, jotta prosessit, toimintatavat ja vastuut ovat selkeitä. Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolitus ja perehdytys on jäänyt hieman vajavaiseksi eivätkä kirjanpitäjät välttämättä ole tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolissa. Tämän vuoksi kaikki kirjanpitäjät eivät ole välttämättä uskaltaneet toteuttaa roolia Palkeiden odotusten mukaisesti.

Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten rajapintojen yhteistyö koettiin pääosin toimivaksi. Kuitenkin tässä huomattiin myös puutteita, sillä asiakaskohtaisista asioista viestiminen on jäänyt hieman vajavaiseksi Palkeiden sisällä. Sisäisessä palvelussa korostuu kollegoiden välinen suhde, sillä mikäli sisäinen palvelu ei toimi, se voi johtaa huonoon ilmapiiriin, epäselviin työnku-

viin sekä sisäisen viestinnän toimimattomuuteen (Valvio 2010, 75-76). Kirjanpitäjien välinen vertaistuki on tärkeä osa työn tekemistä ja siihen tulisi asiakasvastuullisten kirjanpitäjien panostaa myös jatkossa.

7.2 Toimenpidesuositukset

Vaikka asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli on pääosin toteutunut hyvin, on siinä myös vielä paljon kehitettävää. Tutkimuksen tuloksena suositellaan, että Palkeiden sisällä otettaisiin käyttöön asiakaskohtaiset palaverit, johon osallistuisivat kaikki henkilöt, jotka hoitavat omalta osaltaan kyseisen asiakkaan palvelutuotantoa. Sisäisillä rajapinnoilla on lähes aina yhteys toisiinsa, jonka takia on tärkeää, että kukaan asiakkaan asioita hoitava henkilö ei jäisi tiedon ulkopuolelle. Asiakaskohtaisissa palavereissa asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli nousee merkitykselliseksi, koska hänellä voi olla eniten kerrottavaa asiakkaan asioista aktiivisen yhteydenpidon vuoksi.

Tämän lisäksi Palkeissa tulisi tehdä selkeä roolitus ja vastuunjako asiakasvastuullisille kirjanpitäjille sekä kertoa avoimesti, mitä heiltä odotetaan tämän palvelumallin myötä. Asiakasvastuullinen rooli toteutuu joka päiväisessä työssä, ja tämän vuoksi on ehdottoman tärkeää, että siitä annetaan kattava perehdytys. Hyvällä perehdytyksellä ja selkeillä vastuunjaoilla Palkeet tarjoavat kirjanpitäjille erinomaiset resurssit lähteä toteuttamaan asiakasvastuullista palvelumallia.

Kun kirjanpitäjille on selkeää, mitä palvelumallin toteuttamiselta vaaditaan, tulisi heillä olla aikaa perehtyä myös asiakkaan toimintaan ja erityispiirteisiin ja sitä myötä asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin. Kirjanpitäjällä tulee olla mahdollisuus tutustua asiakkaan toimintaan hänelle parhaalla mahdollisella tavalla. Tavoitteena on tuottaa asiakkaalle hyvää asiakaspalvelua ja Kannisto ja Kannisto (2008, 12-14) ovatkin kirjoittaneet, että hyvästä asiakaspalvelusta voidaan puhua silloin, kun asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydytetään.

Asiakkaat ovat erilaisia, jolloin tätä palvelumallia täytyy toteuttaa soveltaen ja asiakastarpeisiin vastaten. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nähdä,

että asiakasvastuullinen palvelumalli vastaa kaikista parhaiten sekä kirjanpitäjän että asiakkaan tarpeita, kun asiakasvastuullinen kirjanpitäjä saa toteuttaa sitä asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla.

Mikäli asiakasvastuullinen kirjanpitäjä ja asiakas ovat kokeneet löytäneensä jo luottamuksen, avoimuuden ja loistavan yhteistyön, tulisi sitäkin ylläpitää ja kehittää myös jatkossa. Todennäköisesti kirjanpitäjä on jo tietoinen asiakastarpeesta ja siksi saumaton yhteistyö on koettu niin erinomaiseksi, mutta silloin voisi miettiä, voisiko yhteistyötä syventää entisestään esimerkiksi fyysisten tapaamisten myötä. Tällaisia voisivat olla vaikka yksittäiset työskentelypäivät kerran tai kahdesti vuodessa asiakkaan luona, jolloin voitaisiin hyödyntää tilannetta ja oppia asiakkaasta vieläkin enemmän. Kasvokkaisen kommunikation tärkeyttä ei tule unohtaa sähköistyvässä yhteydenpidossa.

Palkeissa on mietitty, voisiko asiakasvastuullista palvelumallia soveltaa talouspalveluiden lisäksi myös henkilöstöpalveluissa. Tätä ideaa kannattaa jalostaa ja miettiä, eli onko se tarpeellista ja vastaako se asiakkaiden odotuksia. Mikäli palvelumalli otettaisiin käyttöön myös henkilöstöpalveluissa, tulisi miettiä onko se asiakkaan kannalta tarpeellista. Vastuunjaon tulisi olla silloin erittäin selkeä, jolloin asiakkaan täytyy olla tietoinen, keneen asiakasvastuulliseen henkilöön hän on yhteydessä erilaisissa ongelmatilanteissa. Myös talouspalveluiden ja henkilöstöpalveluiden vastuunjako täytyy olla selkeästi erotettavissa ja näiden kahden henkilön välisen yhteistyön tulisi olla saumatonta.

7.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen avulla pyritään saamaan luotettavaa ja paikkansapitävää tietoa. Luotettavuuskysymyksiä tulee miettiä jo tutkimuksen suunnittelussa, koska muuten tutkimuksen luotettavuus voi jäädä puutteelliseksi. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. *Validiteetti* kuvaa sitä, mitataanko tutkimuksessa oleellisia asioita tutkimusongelman näkökulmasta. *Reliabiliteetti* mittaa, ovatko tutkimuksesta saadut tulokset pysyviä. Reliabiliteetti on korkea, mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan ja siitä saataisiin samanlaiset tutkimustulokset. (Kananen 2011, 118-119.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti voi jäädä puutteelliseksi systemaattisten virheiden vuoksi. Systemaattinen virhe voi olla tuloksien vääristyminen, koska tutkija oletti vastaajien vastaavan ja ajattelevan tietyllä tavalla. Tämän vuoksi käsitteet, perusjoukko ja muuttujat tulee suunnitella huolellisesti ja kysymykset tulee huomioida siten, että ne vastaavat tutkimusongelmiin. Tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti voi heikentyä satunnaisvirheiden vuoksi. Satunnaisvirheet voivat olla väärinymmärryksiä tai inhimillisiä virheitä, kuten vastauksen merkitseminen väärin lomakkeeseen tai tutkijan tallennusvirhe. Näistä luotettavuuden arvioinnissa tulee huomioida kuitenkin vain olennaiset satunnaisvirheet. Määrällisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus muodostuu näistä kahdesta mittarista. (Vilka 2015.)

Tuomen ja Sarajärven (2006, 135) mukaan luotettavuuden arvioinnista ei ole täsmällistä ja suoraviivaista ohjetta laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan objektiivisuus nousee merkitykselliseksi, sillä hän on keskeisessä roolissa päättämässä siitä, ketä tutkitaan, mitä ja miten kysytään sekä miten aineiston analysointi ja tulkinta toteutetaan. Tämän vuoksi tutkimusprosessin kulku tulee olla tarkkaan etukäteen mietittynä, jotta luotettavuus ja riskit ovat tiedossa eikä ne nouse esille vasta tutkimuksen lopussa luotettavuuden arviointia mieltiessä. Luotettavuuden arvioinnissa riittävän dokumentaation avulla voidaan tarkastella tutkijan perusteluita, valintoja ja ratkaisuja uskottavuuden lisäämiseksi. (Kananen 2017, 176.)

Laadullista tutkimusta ei voi mitata reliabiliteetilla, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus on lopputuloksena ainutlaatuinen, jonka takia sitä ei pysty toistamaan samanlaisena. Mikäli tutkimuksen tekisi kuitenkin toinen tutkija, tulisi tulkintojen olla kuitenkin yhtenäiset alkuperäisen tutkimuksen tekijän kanssa. Toistettavuuden mukaan lukijan tulisi päätyä samoihin johtopäätöksiin tutkimuksen tekijän kanssa. Tuomen ja Sarajärven (2002, 133) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa tulee huomioida puolueettomuus, eli onko tutkija tutkittavan yhteisön jäsen tai onko hänellä muita poliittisia asenteita tai näkemyksiä, jotka vaikuttaisivat tutkimuksen tulkintaan. (Vilka 2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltava voi vahvistaa dokumentin muodossa olevan kirjallisen aineiston ja vahvistaa, onko tutkija ymmärtänyt hänen

tulkintansa haastattelusta oikein. Tätä kutsutaan *informantin vahvistukseksi*. Kun haastateltava toteaa, että tekstin tulkinta on hänen antamansa tulkinnan mukaista, niin tutkimus voidaan todeta tältä osin luotettavaksi, koska tutkimuksessa käytettävä aineisto on kahden henkilön toimesta tulkittu samanlaiseksi. (Kananen 2017, 177.)

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysia käytettäessä suositellaan, että luotettavuutta arvioidaan uskottavuudella, siirrettävyydellä, luotettavuudella ja vakiintuneisuudella. Tynjälän (1991) mukaan *uskottavuus* on osa luotettavuutta ja se koostuu tutkimuksen sovellettavuudesta, pysyvyydestä sekä neutraaliudesta. *Siirrettävyydellä* hän tarkoittaa sitä, että onko tutkimuksen tulokset siirrettävissä toiseen yhteyteen. Tähän vaikuttavat tutkittavan ilmiön puitteet ja niiden soveltaminen toiseen ympäristöön. Niirasen (1990) mukaan *luotettavuudessa* ulkopuolisen henkilön tulisi tarkastella tutkimusprosessin kulkua. *Vakiintuneisuudella* hän sen sijaan tarkoittaa, että tarkastelun lisäksi ulkopuolinen henkilö osallistuisi tutkimusten tulosten arviointiin. (Tuomi & Sarajarvi, 2018.)

Triangulaation avulla tutkimukseen voidaan saada lisää luotettavuutta. Sillä tarkoitetaan, että tutkimuksessa hyödynnetään useampaa tutkimusmenetelmää, jolloin eri näkökulmat voivat vahvistaa tutkimuksesta saatavaa tulkintaa. Menetelmätriangulaatio mahdollistaa myös tutkimusmenetelmän jättämät aukot, jolloin toisella tutkimusmenetelmällä voidaan täydentää puuttuvia asioita. (Kananen 2011, 124-125.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmätriangulaation tuomia etuja, sillä kahdella tutkimusmenetelmällä saadaan useampia näkökulmia ja luotettavuutta tutkimuksen tuloksiin. Laadullinen ja määrällinen tutkimus osoittautui tähän tutkimukseen erittäin toimiviksi tutkimusmenetelmiksi, sillä näiden avulla pystyttiin tekemään yleistyksiä mutta myös ymmärtämään syvällisemmin ilmiötä, joka on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen empiirinen osuus pyrittiin rakentamaan tutkittavan ilmiön ympärille.

Määrällisen eli kyselytutkimuksen tulokset ovat tässä tutkimuksessa mieles-
tani yleistettävissä, sillä kyselyn vastausprosentti oli 68,4. Näin ollen voidaan

todeta, että suurin osa Palkeiden kirjanpitäjistä on vastannut kyselyyn ja tuonut oman mielipiteensä esille. Kyselytutkimus suunniteltiin tarkkaan sekä huomiota kiinnitettiin erityisesti kysymysten muotoon ja vastausvaihtoehtoihin, jotta tutkijan ja vastaajan välille ei syntyisi väärinymmärryksiä. Kyselyssä olisi voinut ottaa huomioon myös Palkeiden kirjanpitäjien mielipiteen sisäisten rajapintojen toimivuudesta. Tähän saatiin kuitenkin kattavia tuloksia myös haastattelun avulla. Kysymysten rakentamisvaiheessa otettiin huomioon myös toimeksiantajan mielipiteet ja toiveet, kuten kysymys VTV:n tarkastusraporttien saamisesta, jotta tutkimus vastaisi myös heidän tarpeisiinsa parhaalla mahdollisella tavalla.

Laadullisen tutkimuksen osuus eli teemahaastattelut tuottivat tuloksia ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Asiakkuuspäälliköillä oli selkeästi näkemyksiä ja tutkimukseen haluttua syvällistä ymmärtämistä asiakasvastuulliseen rooliin liittyvistä asioista. Haastatteluiden tulokset perustuvat vain tutkijan tulkintaan asioista eikä haastatteluille ole tehty varmistusta siitä, onko tutkijan ja haastateltavan välillä yhteinen tulkinta. Haastattelun litterointi suoritettiin sanatarkasti, jolloin haastattelu on saatettu kirjalliseen muotoon haastateltavan sanojen mukaisesti. Haastattelut suoritettiin kahdelle Palkeissa työskentelevälle asiakkuuspäällikölle, mutta koska asiakassuhteen hoitoon osallistuu asiakasvastuullisten kirjanpitäjien ja asiakkuuspäälliköiden lisäksi myös esimiehet, olisi myös heitä voinut haastatella tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen sekä määrälliset että laadulliset tulokset on tuotu esille anonyymisti eli kaikki tutkimuksen vastaukset on käsitelty luottamuksellisesti. Palkeiden asiakkaista puhutaan tässä tutkimuksessa vain nimellä asiakkaat, koska tämän tutkimuksen kannalta ei nähty tarpeelliseksi asiakaskohtaista erittelyä. Tämän vuoksi myös asiakastyytyväisyyskyselyn dokumenttianalyysi on toteutettu anonyymisti ja luottamuksella toimeksiantajaa kohtaan. Tutkimuksen kokonaisluotettavuus on mielestäni hyvä, koska tutkimukseen osallistui tutkittavan ilmiön kannalta juuri oikeat henkilöt sekä tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmiin.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syyskuun lopussa. Opinnäytetyön empiirisen osuuden hahmottaminen ja miettiminen oli aluksi haastavaa, sillä kokonaisuuden ymmärtäminen ja alkuun pääseminen oli vaikeaa. Aiheeseen tutustuttaessa teoriaosuuden pääluvut selkenivät ja sen ympärille oli helppo lähteä etsimään erilaisia lähteitä. Teoriaosuuden kirjoittamiseen kului kuitenkin aikaa ja se oli valmis tammikuun lopussa. Sain koko opinnäytetyöprosessin ajan tarvittavaa tukea oppilaitoksen ja toimeksiantajan ohjaajilta.

Tutkimuksen toteuttamisessa haasteita tuotti aikataulutus, sillä kirjanpitäjille tehtävä kysely piti toteuttaa joko joulukuun tai maaliskuun alussa. Toteuttamisajankohdaksi valittiin joulukuun alku, vaikka opinnäytetyössä ei oltu varsinaisessa tutkimusosuudessa tuolloin. Kysely onnistuttiin kuitenkin toteuttamaan onnistuneesti aikataulun mukaisesti. Asiakkuuspäälliköille tehdyt haastattelut etenivät tutkimussuunnitelman mukaisesti, sillä ne pystyttiin toteuttamaan tammikuussa.

Toimeksiantajan mukaan he voivat tämän opinnäytetyön perusteella lähteä kehittämään asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolia. Kun kehityskohteet on tunnistettu, niitä voidaan tuoda esille ja konkreettisten toimenpiteiden tekeminen helpottuu. Toimeksiantajan tarkoituksena on lähteä kehittämään esille nousseita ongelmakohtia ja korostamaan kirjanpitäjille asiakasvastuullisen roolin merkitystä. Jatkotutkimuksena olisi hyvä selvittää, voisiko asiakasvastuullista roolia soveltaa Palkeissa talouspalveluiden lisäksi myös henkilöstöpalveluissa. Tässä tulisi huomioida, onko asiakasvastuullinen rooli kannattava ja merkityksellinen asia niin asiakkaiden kuin palvelutuotannonkin näkökulmasta.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on sujunut hyvin eikä sen toteutuksessa ole ollut suurempia ongelmia, vaikka opinnäytetyön ja työn yhdistäminen on tuonut haasteita matkan varrelle. Olen oppinut opinnäytetyön aikana, kuinka merkityksellistä asiakassuhteen hoitaminen on myös taloushallinnon työtehtävissä ja uskon, että pystyn hyödyntämään näitä näkökulmia tulevaisuudessa myös omassa työssäni.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus - tee asiakkaistasi faneja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.2.2019].

Ammattinetti s.a. Kirjanpitäjä. WWW-dokumentti. Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/318_ammatti?link=true [viitattu: 26.10.2018].

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu -lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin - 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.2.2019].

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen -asiakaskokemus luodaan yhdessä. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 17.2.2019].

Harmon, P. 2014. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. E-kirja. Morfan Kaufmann. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 19.12.2018].

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 22.2.2019].

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen -uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Hellman, K. Asiakassuhteita voi johtaa. WWW-dokumentti. Päivitetty 6.9.2001. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.xamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=261198> [viitattu 11.1.2019].

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hiltunen, P. 2017. Palvelusta tuotteeksi -käsikirja palvelutuotteiden muotoiluun. E-kirja. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu. Saatavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133352/Muut_978-952-493-300-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 18.1.2019].

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu -teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 26.2.2019].

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Jakonen, M. 2017. Vastatieto -tulevaisuuden asiantuntijuutta etsimässä. Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. Saatavissa: https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2017.pdf [viitattu 12.12.2018].
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2011. Kvantti -kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu -tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: AMK-kustannus.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Laamanen, K. 2003. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona: ideasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki: Laatuokeskus.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut -tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus -palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki: Talentum. Saatavissa: <https://kaakuri.finna.fi/> [viitattu 17.2.2019].
- Mattsson, E. Pohdintaa asiakkuusjohtamisen äärellä -pitääkö asiakkuuksia johtaa tai hoitaa? Blogi. Päivitetty 7.9.2017. Saatavissa: <https://www.atido.com/fi/blogi/asiakaskokemus/pohdintaa-asiakkuusjohtamisen-aarella-pitaako-asiakkuuksia-johtaa-tai-hoitaa/> [viitattu: 11.1.2019].
- Mertanen, E. 2012. Palvelujen kehittämisestä asiakaslähtöiseen palvelujärjestelmien kehittämiseen. Teoksessa Wahlgrén, A. & Kitunen, A. (toim.) Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 59-60.
- Palkeet. 2019. Uudistuvan julkishallinnon kumppani talous- ja henkilöstöpalveluissa. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet.html> [viitattu 6.1.2019].
- Palkeet. 2019. Vaikuttavampia yhdessä. Saatavissa: <https://www.palkeet.fi/palkeet/visio-ja-strategia.html> [viitattu 17.2.2019].
- Parantainen, J. 2008. Tuotteistaminen -rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.
- Partanen, M. 2016. Asiantuntijuus on myyntityötä. Artikkel. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com.ezproxy.xamk.fi:2048/lehtiarkisto/search/show?eid=2953594> [viitattu 12.12.2018].

Pesonen, H. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.

Ruusuvuori, R., Nikander, P. & Hyvärinen M. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, R., Nikander, P. & Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.3.2019].

Salminen, J. 2018. Asiantuntijan myyntitaidot. Helsinki: Impact.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. This is service design doing -applying service design thinking in the real world: a practitioners' handbook. E-kirja. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.2.2019].

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.3.2019].

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. E-kirja. Helsinki: Unigrafia Oy. Saatavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 8.12.2018].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 3.3.2019].

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu -virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 24.2.2019].

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu -virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 2.3.2019].

Valtion henkilöstökertomus. 2017. Valtiokonttori ja valtiovarainministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vm.fi/dms-portlet/document/0/575961> [viitattu 13.12.2018].

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 8.2.2019].

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 21.2.2019].

Vilka, H. & Grönfors, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. E-kirja. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka 2011. Saatavissa: http://vilka.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf [viitattu 2.3.2019].

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta -yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Hei,

olen kolmannen vuoden tradenomiopiskelija Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyöni Palkeille.

Opinnäytetyöni aihe on Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolin selvittäminen ja pyytäisinkin teitä kirjanpitäjiä vastaamaan lyhyeen kyselyyn, koskien asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolia.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia ja pääset vastaamaan kyselyyn [tästä](#). Kysely on avoinna **perjantaihin 21.12** saakka! Kyselyn tulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Toivon, että mahdollisimman moni vastaisi kyselyyn, jotta saan opinnäytetyöni tueksi mahdollisimman kattavat tutkimustulokset ja sitä myöten Palkeille palautetta ja kehitysehdotuksia.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin,
Milja

--

Milja Kautiainen
Talouspalvelusihteeri, matkustus
Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus
PL 52 (Jääkärintie 10), 50101 Mikkeli
milja.kautiainen@palkeet.fi
www.palkeet.fi

Palkeet

Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolin selvittäminen

Koulutuksesi?

- merkonomi
- tradenomi
- joku muu, mikä? _____

Kuinka kauan olet työskennellyt Palkeilla kirjanpitäjänä?

- 0-1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5 vuotta tai enemmän

Koen, että olen saanut riittävän perehdytyksen asiakasvastuulliseen rooliin?

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- en osaa sanoa
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

1. Kuinka usein olet pitänyt tilannepalavereita asiakkaiden kanssa?

- 0-1 kertaa kuukaudessa
- 1-2 kertaa kuukaudessa
- 3-4 kertaa kuukaudessa
- useammin, kuinka usein? _____

2. Oletteko sopineet asiakkaan kanssa yhteisesti pidettävästä palaverista vai oletko kirjanpitäjänä mukana asiakkaan johtamassa palaverissa?

- Olen sopinut yhteisesti pidettävästä palaverista asiakkaan kanssa
- Olen mukana asiakkaan johtamassa palaverissa

3. Pidätkö tilannepalavereiden välillä muuten yhteyttä asiakkaaseen?

- en
- kyllä, miten ja minkälaisissa tilanteissa?
-

4. Kuinka hyödylliseksi koet tilannepalaverit?

- erittäin hyödylliseksi
- melko hyödylliseksi
- en osaa sanoa
- melko hyödyttömäksi
- täysin hyödyttömäksi

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "erittäin hyödylliseksi", niin siirry kysymykseen 6.

5. Miten tilannepalaverit voisi toteuttaa, jotta ne olisivat vielä hyödyllisempiä?

6. Oletko saanut VTV:n tarkastusraportit automaattisesti vai oletko joutunut pyytämään sen asiakkaalta?

7. Hyödynnätkö tilannepalaverissa taloushallinnon vuosikelloa?

kyllä

en

8. Koetko, että taloushallinnon vuosikelloon pitäisi lisätä asioita, joita siellä ei vielä ole?

kyllä, mitä asioita? _____

en

9. Työssäni toteutuu taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat?

täysin samaa mieltä

melko samaa mieltä

en osaa sanoa

melko eri mieltä

täysin eri mieltä

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "täysin samaa mieltä", siirry kysymykseen 11.

10. Miksi taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat eivät toteudu työssäsi?

11. Kuinka voisit kehittää omaa rooliasi asiakasvastuullisena kirjanpitäjänä?

Voisin..

- olla aktiivisemmin yhteydessä asiakkaaseen
- analysoida ja ennustaa tunnuslukuja enemmän asiakkaan kanssa
- jakaa enemmän hyviä käytäntöjä ja tapoja asiakkaalle
- osallistua aktiivisemmin kirjanpitoyksikön toiminnan suunnitteluun
- olla tietoisempi asiakkaan toiveista ja tarpeista
- koen, että nämä asiat toteutuvat jo työssäni

12. Miten yhteistyötä asiakkaan kanssa voisi kehittää entistä paremmaksi?

13. Olen saanut asiakkaalta tarpeeksi laajasti tarvittavaa tietoa (esim. talousarviot)?

- Täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- en osaa sanoa
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

14. Mielestäni asiakas on tarpeeksi aktiivisesti yhteydessä meihin?

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- en osaa sanoa
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

15. Kerro kehitysehdotuksesi koskien asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolia.

16. Kerro myös onnistumisen hetkesi asiakasvastuullisen kirjanpitäjän roolissa.

Jakaumataulukot

Taulukko 5. Vastaajien koulutus (n=26)

	n	Prosentti
merkonomi	13	52 %
tradenomi	6	24 %
joku muu, mikä?	6	24 %

Taulukko 6. Vastausjako kysymykseen ”Kuinka kauan olet työskennellyt Palkeilla kirjanpitäjänä?” (n=26)

	n	Prosentti
0-1 vuotta	1	3,85 %
1-2 vuotta	0	0 %
2-3 vuotta	0	0 %
3-4 vuotta	2	7,69 %
5 vuotta tai enemmän	23	88,46 %

Taulukko 7. Vastaajien mielipide siitä, kokevatko he saaneensa riittävän perehdytyksen asiakasvastuulliseen rooliin (n=26)

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	2	7,69 %
melko samaa mieltä	12	46,15 %
en osaa sanoa	3	11,54 %
melko eri mieltä	8	30,77 %
täysin eri mieltä	1	3,85 %

Taulukko 8. Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Kuinka usein tilanpalavereita pidetään asiakkaiden kanssa?” (n=26)

	n	Prosentti
0-1 kertaa kuukaudessa	18	69,23 %
1-2 kertaa kuukaudessa	5	19,23 %
3-4 kertaa kuukaudessa	0	0 %
useammin, kuinka usein?	3	11,54 %

Taulukko 9. Vastaajien mielipide kysyttäessä ”Onko kirjanpitäjä sopinut asiakkaan kanssa yhteisesti pidettävästä palaverista vai onko hän mukana asiakkaan johtamassa palaverissa?” (n=25)

	n	Prosentti
Olen sopinut yhteisesti pidettävästä palaverista asiakkaan kanssa	19	76 %
Olen mukana asiakkaan johtamassa palaverissa	6	24 %

Taulukko 10. Vastausten jakauma kysymykseen ”Pitääkö kirjanpitäjä tilanpalavereiden välillä muuten yhteyttä asiakkaaseen?” (n=26)

	n	Prosentti
en	0	0 %
kyllä, miten ja minkälaisissa tilanteissa?	26	100 %

Taulukko 11. Vastausten jakautuminen kysymykseen, kuinka hyödylliseksi tilannepalaverit koetaan (n=26)

	n	Prosentti
erittäin hyödylliseksi	19	73,08 %
melko hyödylliseksi	6	23,08 %
en osaa sanoa	0	0 %
melko hyödyttömäksi	1	3,84 %
täysin hyödyttömäksi	0	0 %

Taulukko 12. Vastaajien mielipide kysyttäessä ”Hyödynnätkö tilannepalaverissa taloushallinnon vuosikelloa?” (n=25)

	n	Prosentti
kyllä	16	64 %
en	9	36 %

Taulukko 13. Vastaus kysymykseen ”Koetko, että taloushallinnon vuosikelloon pitäisi lisätä asioita, joita siellä ei vielä ole?” (n=24)

	n	Prosentti
kyllä, mitä asioita?	1	4,17 %
en	23	95,83 %

Taulukko 14. Vastausten jakauma väitteeseen ”Työssäni toteutuu taloushallinnon vuosikellon mukaiset asiat” (n=26)

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	5	19,23 %
melko samaa mieltä	14	53,85 %
en osaa sanoa	4	15,38 %
melko eri mieltä	3	11,54 %
täysin eri mieltä	0	0 %

Taulukko 15. Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Kuinka voisit kehittää omaa rooliasi asiakasvastuullisena kirjanpitäjänä?” (n=25, valittujen vastausten lukumäärä 42)

	n	Prosentti
Voisin...	0	0 %
olla aktiivisemmin yhteydessä asiakkaaseen	3	12 %
analysoida ja ennustaa tunnuslukuja enemmän asiakkaan kanssa	7	28 %
jakaa enemmän hyviä käytäntöjä ja tapoja asiakkaalle	7	28 %
osallistua aktiivisemmin kirjanpitoyksikön toiminnan suunnitteluun	4	16 %
olla tietoisempi asiakkaan toiveista ja tarpeista	17	68 %
Koen, että nämä asiat toteutuvat jo työssäni	4	16 %

Taulukko 16. Vastausten jakautuminen väitteeseen "Olen saanut asiakkaalta tarpeeksi laajasti tarvittavaa tietoa (esim. talousarviot) (n=26)

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	3	11,54 %
melko samaa mieltä	15	57,69 %
en osaa sanoa	5	19,23 %
melko eri mieltä	2	7,69 %
täysin eri mieltä	1	3,85 %

Taulukko 17. Vastaajien mielipide kysymykseen "Mielestäni asiakas on tarpeeksi aktiivisesti yhteydessä meihin?" (n=26)

	n	Prosentti
täysin samaa mieltä	10	38,46 %
melko samaa mieltä	13	50 %
en osaa sanoa	1	3,85 %
melko eri mieltä	2	7,69 %
täysin eri mieltä	0	0 %

Teemahaastattelulomake

1. Asiakasvastuullisen kirjanpitäjän rooli

- Kuinka kirjanpitäjät ovat onnistuneet asiakasvastuullisessa roolissa?
- Mitä kehityskohteita asiakasvastuullisessa roolissa on mielestäsi Palkeiden näkökulmasta?
- Onko taloushallinnon vuosikello koettu toimivaksi ja hyödylliseksi Palkeiden näkökulmasta?

2. Yhteistyö asiakasvastuullisen kirjanpitäjän ja sisäisten sidosryhmien välillä

- Miten asiakasvastuullinen kirjanpitäjä näkyy asiakkuuspäällikölle? Oletteko mukana yhteisissä palavereissa tai viestittekö esimerkiksi asiakkaita koskevissa asioissa?
- Minkälaisissa tilanteissa asiakkuuspäälliköt kääntyvät asiakasvastuullisten kirjanpitäjien puoleen?
- Saavatko asiakkuuspäälliköt tarvitsemansa vastaukset asiakkuusvastuullisilta kirjanpitäjiltä?
- Onko asiakasvastuullisten kirjanpitäjien yhteistyö taloushallinnon ja palkanlaskennan rajapinnassa toiminut sujuvasti?

3. Asiakaspalaute

- Minkälaista palautetta asiakkuuspäälliköt ovat saaneet asiakasvastuullisista kirjanpitäjistä?
- Onko asiakkaat kokeneet säännölliset tilanpalaverit hyödyllisiksi?
- Onko asiakkailta tullut kehitysehdotuksia tai toiveita koskien asiakasvastuullisia kirjanpitäjiä?