

Jaana Kärkkäinen

# ASIAKKAIDEN ODOTUKSET TILITOIMISTO OY:N PALVELUISTA

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2011




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  6.5.2011				
<b>Tekijä(t)</b>  Jaana Kärkkäinen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto				
<b>Nimeke</b>  Asiakkaiden odotukset Tilitoimisto Oy:n palveluista					
<b>Tiivistelmä</b>  <p>Tilitoimisto Oy:llä on jo yli kolmenkymmenen vuoden kokemus taloushallinnosta. Vuosien myötä niin työvälaineet kuin menetelmät ovat muuttuneet ja tekijät vaihtuneet. Nykyisin on tarjolla mitä moninaisimpia taloushallinnon ohjelmia ja raportteja. Raporttien laatuun kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Tutkimusongelmana on löytää ne odotukset, mitä asiakkaat tilitoimiston palveluviestinnästä toivovat. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Tilitoimisto Oy:n asiakkaiden tarpeet ja toiveet ja sitä kautta parantaa niin raportointia, asiakaspalvelua kuin yrityksen imagoa ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisena, määrällisenä tutkimuksena että kvalitatiivisena, laadullisena tutkimuksena, monistrategisena tutkimuksena. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto kerättiin asiakaskyselyllä, joka lähetettiin kaikille niille asiakkaille, joiden kirjanpitoa tehdään kuukausittain. Kysely toteutettiin maaliskuun aikana lähettämällä lomake postitse. Kyselylomakkeella kartoitettiin nykytilannetta ja toiveita palvelun suhteen. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin kirjallisella sähköpostikyselyllä koko henkilökunnalle. Tämän kyselyn tarkoituksena oli tarkastella henkilökunnan näkemyksiä asiakasviestinnästä ja palvelusta ja tutkia, kohtaavatko asiakkaiden odotukset ja henkilökunnan näkemykset toisensa.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Tilitoimisto Oy:n asiakkaat ovat hyvin tyytyväisiä saamaansa palveluun, mutta myös kehittämiskohteita löytyy. Tilitoimiston toimitilat koettiin osittain rauhottomiksi ja tähän olisi tulevaisuudessa kiinnitettävä huomiota. Myös raportoinnin selkeyttä ja luotavuutta olisi tulevaisuudessa kehitettävä edelleen. Koulutusta voisi myös lisätä henkilökunnalle ja asiakkaille. Kehittämistoimenpiteet kysyvät vahvaa muutosjohtajuutta, että uusia menetelmiä ja toimintatapoja sitoudutaan käyttämään.</p>					
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Palvelu, laatu, viestintä, asiakkuus, asiakastyytyväisyys					
<b>Sivumäärä</b> 63 sivua + liite 3 sivua	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;"><b>Kieli</b></td> <td style="width: 33%;"><b>URN</b></td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	<b>Kieli</b>	<b>URN</b>	Suomi	
<b>Kieli</b>	<b>URN</b>				
Suomi					
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>					
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Vesa Nykänen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b>  Tilitoimisto Oy				

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  6 May 2011	
<b>Author(s)</b>  Jaana Kärkkäinen		<b>Degree programme and option</b>  Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b>  The Clients expectations of Tilitoimisto Oy's services			
<b>Abstract</b>  <p>Tilitoimisto Oy has over 30-year-long experience in accounting management. During these years the tools, processes and authors have changed. Today there is more variety in accounting software and reports. Many clients pay more attention to reporting quality. The research problem was to find the expectations the clients had of the communication and services of Tilitoimisto Oy. The purpose of the study was to survey the needs and expectations of Tilitoimisto Oy and improve the company's reporting, services and image, and at the same time give added value to the clients.</p> <p>The study involved both quantitative and qualitative methods and could be called multi-strategic research. The material for the quantitative study was collected from customer surveys. The questionnaires were sent to the company's monthly clients. The customer surveys carried out during March 2011 were sent by post and they explored the present-day situation and expectations of the services. The quantitative study was carried out by sending email inquiries to all employees of the company. The purpose of the employees' inquiry was to investigate their views of the reporting and the service system, and at the same time study if the client expectations met the employees' way of thinking.</p> <p>According to the study the clients of Tilitoimisto Oy were very satisfied with the services, although some development targets still need to be met. The office was sometimes quite restless and in the future the company should pay more attention to this. Also the definition and readability of reports should be improved and more training provided to the employees and clients. Finally, all the development recommendations would demand very strong leadership, so that the new processes and practises could be implemented.</p>			
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Service, quality, communication, clientele, customer satisfaction			
<b>Pages</b> 63 pages + appendices 3 pages	<b>Language</b> Finnish	<b>URN</b>	
<b>Remarks, notes on appendices</b>			
<b>Tutor</b>  Vesa Nykänen		<b>Bachelor's thesis assigned by</b>  Tilitoimisto Oy	

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	1
2	PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	2
2.1	Hyvä palvelu, mitä se on?.....	3
2.2	Palvelun luokittelu.....	4
2.2.1	Asiantuntijapalvelu.....	5
2.2.2	B-to-b-palvelu.....	6
2.3	Hyvä laatu, mitä se on?.....	8
2.4	Laadun elementit.....	9
2.5	Palvelun laadun tutkimus.....	13
2.5.1	SERVIQUAL – menetelmä.....	14
2.5.2	Kriittisen tapahtuman – menetelmä.....	15
2.6	Palvelun odotukset.....	16
2.7	Asiakkuus ja asiakastyytyväisyys.....	20
3	VIESTINTÄ.....	24
3.1	Mitä viestintä on?.....	25
3.2	Viestinnän tehtävät.....	28
3.3	Viestinnän tavoitteet.....	29
3.4	Viestinnän keinot ja välineet.....	31
3.4.1	Henkilökohtainen viestintä.....	32
3.4.2	Yhteisön ulkoinen viestintä.....	33
3.5	Mittaaminen ja seuranta.....	34
3.5.1	Viestinnän mittaaminen.....	35
3.5.2	Viestinnän seuranta.....	36
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
4.1	Toimeksiantaja.....	39
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	40
4.3	Tutkimusaineisto.....	43
4.4	Aineiston analyysi.....	44
5	PALVELUVIESTINNÄN NYKYTILANNE JA PARANNUSEHDOTUKSET.....	46
5.1	Nykytilanne.....	47
5.2	Asiakkaiden näkemykset nykytilanteesta ja ongelmista.....	47

5.3	Henkilökunnan näkemykset nykytilanteesta ja ongelmista .....	52
5.4	Asiakkaiden ja henkilökunnan näkemyksiä parannusehdotuksista .....	53
6	PALVELUVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN .....	54
6.1	Muutostarve .....	54
6.2	Kehittämissuhteet.....	56
6.3	Tutkimuksen teoria ja tulokset.....	58
6.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	59
7	LOPUKSI .....	62
8	LÄHTEET .....	64
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Asiantuntijapalveluja tuottavissa yrityksissä asiakkaiden tarpeiden tiedostaminen ja niiden tyydyttäminen ovat laadukkaan palvelutoiminnan ydin. Yrityksen yksi tärkein tavoite on asiakastyytyväisyyden tavoittaminen. Tutkimisen kannalta palvelut ovat hankala alue, koska palvelua on vaikea tutkia konkreettisin mittauksin, tulokset perustuvat usein vastaajien tuntemuksiin ja kokemuksiin. Lisäksi palvelut ovat useimmiten aineettomia, se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on parantaa ja kehittää Tilitoimisto Oy:n palveluviestintää niin, että siitä muodostuu asiakkaille odotettua ja toivottua lisäarvoa, lujittaa samalla asiakassuhteita ja saavuttaa sellaisia etua, joilla Tilitoimisto Oy erottuu edukseen kilpailijoista.

Tilitoimisto Oy:ssä asiakkaiden odotukset talousviestinnästä koetaan hyvin vaikeasti havaittaviksi ja selvitettäväksi alueeksi. Riittääkö nykyinen kuukausiraportointi vai odotetaanko tilitoimistolta jotain erityistä? Onko kenties jotain sellaisia odotuksia, joihin tilitoimistossa vastata laisinkaan? Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kartoittaa tilitoimiston asiakkaiden odotukset ja tarpeet talousviestinnästä, ja samalla löytää eniten tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat. Yhtenä tavoitteena voidaan pitää myös tulevaisuudessa uuden raportointiohjelman jalkauttaminen laajemmalti asiakkaille.

Tutkimus toteutetaan määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena ja kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerätään asiakaskyselyillä sekä henkilökunnan haastatteluilla ja kyselyillä. Tutkimuksen ajankohta on kevät 2011. Ajankohta on erinomainen, sillä 85 % Tilitoimisto Oy:n asiakkaiden tilinpäätöspalaverista sattuu samalle ajankohdalle. Näin tutkimukseen saadaan lisättyä vielä tärkeää palautetta pidetyistä tilinpäätöspalavereista. Tutkimuksen viitekehys muodostuu palvelusta etenkin asiantuntijaorganisaatiossa laatu- ja asiakasnäkökulmasta katsoen. Toisena viitekehystenä on viestintä, viestinnän tehtävät, tavoitteet, keinot, mittaaminen ja seuranta.

Viestintä on tutkimusalueena erittäin laaja. Tämän tutkimuksen aihealue on rajattu käsittelemään vain ulkoista viestintää ja sen kehittämiseen tarvittavia teorioita. Viestintään ja palveluun olennaisesti liittyvä markkinointi on myös jätetty tutkimuksesta pois. Näiden teorioiden ja tutkimusten avulla lähdetään etsimään niitä toimintamalleja, joilla saavutetaan Tilitoimisto Oy:ssä parempaa ja laadukkaampaa raportointia ja asiakaspalvelua.

## 2 PALVELUN LAATU JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Varsinkin palvelualan yrityksille yksi tärkeimmistä tavoitteista on erinomainen palvelu, asiakkaiden aito kohtaaminen ja sitä kautta uskollisen ja hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttaminen. Hyvällä palvelulla on suoraan vaikutusta myös yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen ja menestymiseen markkinoilla, palvelu tuo lisäarvoa niin sen kuluttajalle kuin sen tuottajalleen.

### *Lisäarvo*

Palvelupaketissa voidaan ajatella, että tekninen laatu on asiakkaalle perusarvo, esimerkiksi tilitoimistossa tuloslaskelma ja tase tai ravintolassa ruokaileminen. Tuotteesta tai palvelusta saadaan kokemuksia koko sen kulutuksen ajan ja vasta tässä kulutusprosessissa asiakkaalle selviää palvelun tai tuotteen kokonaishyöty ja arvo. Lisäarvo kuvataan kokonaishyödyksi, jonka asiakas kokee saavansa tuotteesta tai palvelusta suhteessa siihen kohdistuviin uhrauksiin. Lisäarvo voi siis olla vaikkapa yksinkertaisesti vain hyvä, henkilökohtainen palvelu. (Grönroos 1998, 81-82.)

Palvelun oikea laatu on aina asiakkaan oma henkilökohtainen näkemys ja kokemus siitä (Lepola ym. 1998, 28). Palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä ei voi ostaa vaan se on ansaittava konkreettisten tekojen kautta. Palvelukokemukseen vaikuttavat niin yrityksen toiminnan ulkoiset puitteet kuin palvelun tuottajan osaaminen ja olemassa olevat mielikuvat, imago ja ennakkokäsitykset yrityksen palvelutapahtumista.

Jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja siksi sen mittaaminen on vaikeaa. Asiakkaiden odotuksia ja vuorovaikutustilanteita ei voida standardoida vaikka toiminnallisille tekijöille voitaisiinkin kehittää mittareita ja standardeja (Lepola ym. 1998, 28). Lisäksi palvelun käyttäjä voi kokea käyttämänsä palvelun jopa aivan muutoin kuin sen tuottaja on ajatellut (Rissanen 2005, 18). Tästä erinomaisena esimerkkinä pienen kauppahallin lihatiskillä asioiminen myyjän ystävällisen hymyn takia, vaikka lihatiskin valikoima olikin paljon suppeampi kuin kilpailijalla.

## 2.1 Hyvä palvelu, mitä se on?

Hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Evert Gummesson kuvailee palvelut sellaisiksi, joita ”voi ostaa ja myydä, mutta ei voi pudottaa varpailleen”. Vastavasti David Maister kertoo, että ”tavarat kulutetaan, palvelut koetaan”. Palvelujen perusolemukseen kuuluu juuri sen aineettomuus (Sipilä 1996, 16). Itse palvelutapahtumassa saattaa olla mukana jotain konkreettisia osia, tuotteita, mutta pääsääntöisesti se muodostuu aineettomista tai muuten vaikeasti määriteltävistä asioista ja osista (Lepola ym. 1998, 13).

Palvelutapahtumassa on yleensä kaksi osapuolta, palvelun tuottaja ja sen käyttäjä, yritys ja asiakas. Palvelu on vuorovaikutusta. Palvelun osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään joko suoraan tai välillisesti. Palvelun onnistumisen kannalta on tärkeää, miten hyvin tämä vuorovaikutus toimii. (Lepola ym. 1998, 13.)

Itse palvelutapahtuma tapahtuu usein tässä ja nyt, se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja sitä on mahdotonta varastoida. Lisäksi on huomioitavaa, että asiakas itse osallistuu palvelutapahtuman tuottamiseen. Se, miten palvelu koetaan, on asiakkaan oma henkilökohtainen näkemys saadusta palvelusta. Yksittäiseen palvelutapahtumaan vaikuttavat monet tekijät, yllättävät ja suunnittelemattomatkin, palvelukokemus on aina usean tekijän kokonaisuus.

Palvelujen erityispiirteitä määriteltäessä palveluja voidaan verrata fyysisiin tavaroihin (Grönroos 1998, 53). Kuvan 1 avulla on helppo päätellä palvelujen ominaispiirteiksi ainakin aineettomuuden, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden, asiakkaan osallisuuden tuotantoprosessiin ja sen, että palvelut ovat tekoja tai prosesseja.



<b>Fyysiset tavarat</b>	<b>Palvelut</b>
Konkreettisia	Aineettomia
Homogeenisia	Heterogeenisiä
Tuotanto ja jakelu erillään kulutuksesta	Tuotanto, jakelu ja kulutus ovat samanaikaisia prosesseja
Asia	Teko tai prosessi
Ydinarvo tuotetaan tehtaassa	Ydinarvo tuotetaan ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa
Asiakkaat eivät (tavallisesti) osallistu tuotantoprosessiin	Asiakkaat osallistuvat tuotantoon
Voidaan varastoida	Ei voi varastoida
Omistajuus siirtyy	Omistajuus ei siirry

### **KUVA 1. Palvelujen ja fyysisten tavaroiden väliset erot**

#### **2.2 Palvelun luokittelu**

Palveluja voidaan luokitella monella eri tavoin. Ne voidaan jakaa esimerkiksi kohde-ryhmän mukaan kulutusmarkkinoihin ja yritysmarkkinoihin. Nimensä mukaan kulutuspalvelujen käyttäjät ovat kuluttajia, tavallisia ihmisiä omine tarpeineen. Yrityspalvelujen ostajina ovat toiset asiantuntijaorganisaatiot, joita ovat teollisuus, kauppa, palveluyhteisöt, valtio, kunnat ja kuntainliitot. Ymmärtääkseen paremmin hyvän palvelun pohdintaa, on hyödyllistä muistaa se, että kuluttajakaupan osuus koko markkinoista on vain 1/3, loput 2/3 kuuluu yhteisöjen välisen kaupan piiriin. Tällä kokonaismarkkinoiden perusjakaumalla on suuri merkitys myös palvelujen laatua pohdittaessa. Kuluttajamarkkinat ja yhteisömarkkinat ovat perusluonteeltaan hyvin erilaisia. (Rissanen 2005, 22 -23.)

Palvelua voidaan myös jaotella Lovelockin (1983) mukaan sen luonteen, asiakassuhteen, mukauttamiskyvyn ja toimitusmenetelmien perusteella. Schmenner (1986) jaottelee palvelun vuorovaikutuksen ja mukautuksen asteen sekä työvaltaisuuden asteen mukaan. Luokittelua ovat tehneet myös Vandermerwe ja Chadwick (1989). He luokittelevat palvelun kuluttajan ja tuottajan välisen vuorovaikutuksen asteen ja tavaroiden osuuden mukaan. On erittäin tärkeää analysoida palveluoperaation luonne, jotta palvelujen moninaisuus voidaan havaita ja ymmärtää. Jotta yritysjohto voi tehdä parhaat

mahdolliset johtopäätökset, on yritysjohton opittava tunnistamaan palveluprosessinsa ryhmittely syvemmin. (Grönroos 1998, 56-59.)

### 2.2.1 Asiantuntijapalvelu

Asiantuntijapalvelut eroavat muista palveluista sen luonteensa vuoksi. Ne ovat kaikista eniten aineettomimpia palveluja, kuten neuvoja, ohjeita, ideoita. Konkreettisina tuloksina voivat olla esimerkiksi erilaiset piirustukset, mainokset, ruokareseptit, suunnitelmat tai oikeuden päätökset. Ne voivat olla myös erilaisia prosesseja, joista ei välttämättä jää mitään näkyviä lopputuloksia kuten elämyksiä ja kokemuksia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelujen tuottamiseen ja hankintaan liittyy myös erittäin suuri taloudellinen riski. Epäonnistuessaan yritys voi tehdä konkurssin, talo voi romahtaa, lentokone tippua tai potilas kuolla. Ostaessaan asiantuntijapalveluja ilman aikaisempaa kokemusta vastaavista palveluista tai niiden tuottajista, on valintatilanteessa suuri epävarmuus. Välttämättä aina ei edes aikaisempi kokemuskaan riitä tai auta, koska palvelun laatu voi vaihdella huomattavasti toimialoittain ja tekijöittäin. Lisäksi jälkikäteen pohdittaessa saadun palvelun arviointi saattaa olla erittäin hankalaa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelut syntyvät palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. Asiantuntijapalveluja tarvitaan yleensä, kun kehitetään jotain uutta tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia tai oma osaaminen ei muutoin riitä hallitsemaan jotain asiaa ja oma koulutustaso tai tietämys ei ole riittävä ymmärtääkseen tai pystyäkseen toteuttamaan kyseistä asiaa. (Sipilä 1996, 19.)

Asiantuntijapalvelujen suorittajalta vaaditaan yleensä pitkää ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja syvällistä paneutumista palveluun. Asiantuntijapalvelu kuvataankin sellaisen työn suorittamiseksi toisen puolesta, jota tämä ei osaa tai muutoin voi itse tehdä. Lisäksi asiantuntijapalvelussa sekä palvelun tuottajan että asiakkaan kannalta normaali työaikamalli on häilyvä, asiantuntijatyötä on voitava tehdä silloin kun asiakkaat sitä odottavat tai kun työntekijällä on sen suorittamiseksi parhaat mahdolliset edellytykset. (Sipilä 1996, 20.) On myös huomioitava, että asiantuntijapalveluihin liittyy paljon tunteita ja arvoja.

### 2.2.2 B-to-b-palvelu

B-to-b- markkinoista puhuttaessa ongelmaksi on muodostunut hyvän suomalaisen termin löytäminen organisaatioille suunnatusta markkinoinnista. On puhuttu yritys- markkinoinnista, tuotantohyödykemarkkinoinnista, business to business- markkinoinnista. Edellä mainittujen käsitteiden pituus lienee vaikuttanut siihen ettei mikään noista ole vakiinnuttanut termiä ja nykyisellään käytössä oleva b-to-b-markkinointi on käytetyin termi kuvaamaan organisaatioiden välistä markkinointia. (Rope 1998, 9.)

Oleennaista b-to-b-palveluissa on se, että myyjänä ja ostajana on yritys tai muu organisaatio. Yritykset ostavat palveluja tai tavaroita käytettäväksi omissa toiminnoissaan niin, että ne jalostuksen jälkeen myydään edelleen muille organisaatioille tai kuluttajille. Ostettavaa palvelua tai hyödykettä ei siis osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen vaan organisaation tarpeeseen. Tämä taas tarkoittaa sitä, että hankintapäätöksiä tehtäessä on ostamisorganisaation henkilöstön ammattitaidolla, kokemuksilla ja toimintaperiaatteilla suuri merkitys. (Rope 1998, 14.)

Organisaatioiden väliseen ostokäyttäytymiseen kuuluu siten olennaisesti käsite erilaisista ostamisorganisaatioista. Näissä organisaatioissa on joukko henkilöitä, jotka vaikuttavat siihen, tapahtuuko osto vai ei. Lisäksi heidän ajatukset, sanomiset, toimimiset ja päätökset vaikuttavat siihen, millaisen tilauksen tai ostopäätöksen organisaatio mahdollisesti tekee. Lisäksi ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukko yleensä vaihtelee ostokerrasta toiseen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 35.)

Ostopäätökseen vaikuttavien henkilöiden joukkoon kuuluu useissa erilaisissa rooleissa olevia henkilöitä. Ojasalojen mukaan nämä henkilöt voidaan luokitella oheisen kuvan 2 mukaan, joista tyypillisimpiä ovat aloitteentekijät, käyttäjät, vaikuttajat, portinvartijat, ostajat, päätöksentekijät ja kontrolloijat. Sama henkilö voi toimia myös useassa edellä mainitussa roolissa ja toisaalta taas mukana voi olla useita henkilöitä, joilla on sama rooli. Myyvälle organisaatiolle onkin erityisen tärkeää tietää juuri oikeat henkilöt, jotka tekevät organisaatiossa ostopäätökset. Lisäksi on syytä aina aika-ajoin tarkistaa, onko ostopäätöksistä vastaava henkilö tai joukko ja heidän roolit vaihtuneet, koska tätä vaihtelua tapahtuu ajan ja tilausten myötä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 35-37.)

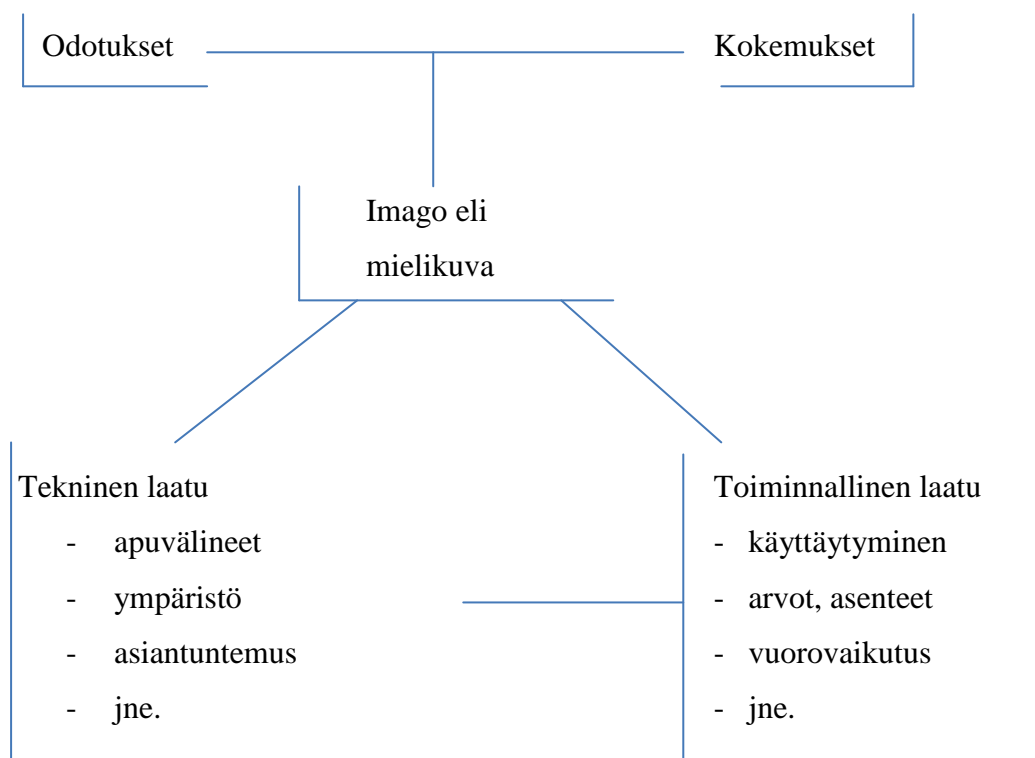
<b>Rooli</b>	<b>Toiminta ostoprosessissa</b>
<b>Aloitteentekijät</b>	Kokevat ongelman tai mahdollisuuden, joka edellyttää uuden tuotteen tai palvelun hankkimista ja aloittavat ostoprosessin. He voivat olla millä tahansa organisaation taholla.
<b>Käyttäjät</b>	Konkreettisesti käyttävät tai työskentelevät oston kohteena olevan tuotteen tai palvelun parissa.
<b>Vaikuttajat</b>	Tuottavat informaatiota, jota tarvitaan arvioitaessa eri tuote- ja myyjävaihtoehtoja. Heillä on tärkeä rooli, kun ostopäätöstä varten määritellään spesifikaatioita ja kriteerejä. Vaikuttajat ovat usein teknisiä asiantuntijoita ja myös loppukäyttäjiä.
<b>Portinvartijat</b>	Kontrolloivat tiedonkulkua ostoprosessiin osallistuvien ihmisten välillä ja vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja millaista tietoa päätöksentekoon osallistuvat henkilöt saavat. Portinvartijana toimii esimerkiksi sihteeri, joka päättää siitä, yhdistetäänkö puhelu johtajalle. Portinvartija on myös vaikkapa hankinta-agentti, joka suodattaa eri myyjävaihtoehtoihin liittyvää tietoa ja siten päättää, mitä muut ostoryhmän jäsenet saavat tietää.
<b>Ostajat</b>	Ottavat yhteyttä myyvään tahoon ja tekevät tilauksen. Ostajilla voi olla tapauksittain suuret tai pienet valtuudet neuvotella hankinnasta. Ostajalla on usein muodollinen vastuu tehdä ostosopimuksia.
<b>Päätöksentekijät</b>	Käyttävät lopullista valtaa hankintapäätöksen teossa. Joskus ostajalla on lopullinen päätösvalta, mutta usein hankinnan organisaatiossa siunaa ylempi henkilö tai ryhmä.
<b>Kontrolloijat</b>	Tekevät hankinnalle budjetin ja valvovat sitä.

**KUVA2. B-to-b-ostoprosessiin vaikuttavat tahot ostajan organisaatiossa**

### 2.3 Hyvä laatu, mitä se on?

Laatu on vanha keksintö ja sillä on monta merkitystä. Se tarkoittaa eri yhteyksissä eri ihmisille erilaisia asioita. Laatu voi liittyä niin odotuksiin, tuotteisiin, toimintoihin, kokemuksiin kuin abstrakteihin käsitteisiin. Sitä voidaan määritellä monin eri tavoin teollisuuden tai kaupan aloilla. Esimerkiksi Luis Vuitton toteaa, että luksus on laukuissa laatua tai että öljy-yhtiössä on kahta laatua, kesälaatua ja talvilaatua. Liike-elämässä laadulla tarkoitetaan toiminnan erinomaisuutta. (Lecklin& Laine 2009, 15-16.)

Palvelun todellinen laatu on aina asiakkaan oma kokemus palvelun laadusta. Tähän laatuarviointiin vaikuttaa aina koko palveluprosessin kulku, kuten kuvasta 3 voidaan todeta. Asiakkaalla saattaa olla mielikuvia ja ennakkokäsityksiä palveluyrityksestä tai sen palveluprosesseista. Näihin mielikuviin ovat vaikuttaneet yrityksestä ulospäin annettu informaatio, mainonta, omat odotukset ja kokemukset sekä muiden kertomat kokemukset. Laatuun vaikuttavat myös ulkoiset tekijät kuten palveluympäristö ja vuorovaikutustekijät. (Lepola ym. 1998, 28.)



**KUVA 3. Asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostuminen**

## 2.4 Laadun elementit

Liike-elämässä laadulla tarkoitetaan toiminnan erinomaisuutta. Tätä erinomaisuutta on syytä tarkastella monipuolisesti, avata niitä käsitteitä, jotka vaikuttavat kokonaislaadun muodostumiseen. (Leckelin & Laine 2009, 16-31.) Olli Leckelinin ja Risto O. Laineen (2009) mukaan laadun elementit jaotellaan viiteen eri kategoriaan seuraavasti:

1. *tekniset elementit*
2. *kyvykkyys*
3. *signaalit*
4. *sosiaaliset elementit*
5. *paradoksit*

### *Tekniset elementit*

Teknisinä elementteinä ovat tuoteominaisuudet, virheettömyys, asiakastyytyväisyys, kustannustehokkuus, sopivuus käyttötarkoitukseen sekä pieni hajonta. Tuoteominaisuuksilla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että laadukas tuote mielletään kestävämmäksi, paremmaksi, maukkaammaksi, energiaa säästäväksi, virheettömäksi tms.

Tuotteet ja palvelut tuotetaan asiakkaita varten, asiakastyytyvyydellä on suuri merkitys ostohalukkuuteen. Yhteistyön ja vuorovaikutuksen monipuolisuus ja – muotoisuus korostuu jo tuotesuunnittelun alkuvaiheessa, asiakas kannattaa ottaa mukaan jo alkuvaiheessa.

Kustannustehokkuus tarkoittaa virheettömyyden kanssa taloudellista tehokkuutta. Koko toimintaketjun kustannuksia on tarkasteltava kriittisesti ja vertailtava eri vaihtoehtoja. Lisäksi kannattaa tässä vaiheessa huomioida, mikä on yrityksen ydintoimintaa ja mikä kannattaa ulkoistaa.

Tavaratuotteiden laatua seurataan usein erilaisten valvontarajojen avulla, on asetettu tiettyjä ihannearvoja ja sallittuja ylä- ja alarajoja poikkeamille. Palvelutuotteissa valvontarajojen ja hajonnan määrittely on huomattavasti hankalampaa. Palvelujen tuotteistamisella voidaan kuitenkin monien palvelujen laatutasoa yhdenmukaistaa ja pa-

rantaa. Tästä erinomaisena esimerkkinä McDonald's hampurilaiset, jotka tuotetaan saman mallin mukaan ympäri maailmaa. (Leckelin & Laine 2009, 16-31.)

### *Kyvykkyys*

Kyvykkyyttä ovat oikeiden asioiden tekeminen, joustavuus, uusiutuminen, toimitusvarmuus, ketteryys, jatkuva parantaminen, lisäarvon tuottaminen, innovaatiot ja skenaariot. Yritykselle on taloudellisesti paljon tärkeämpää oikeiden asioiden tekeminen kuin asioiden tekeminen oikein. Näiden oikein asioiden löytäminen on osa yrityksen kyvykkyyttä, sen pitää tunnistaa menestystekijät ja välttää virheinvestoinnit. Näiden hahmottamiseksi ovat olemassa esimerkiksi ABC-luokittelu, missä A-luokkaan ryhmitellään tärkeimmät asiat ja niihin panostetaan enemmän.

Menestyvän yrityksen on pystyttävä joustavaan toimintaan ja oltava valmiutta muutoksille. Teollisuusyrityksissä tämä joustavuus tarkoittaa usein kapasiteetin muuntautuvuutta kysynnän vaihteluiden mukaan. Joustavuus on myös kykyä verkostoitua ja tehdä yhteistyötä erilaisten sidosryhmien kanssa.

Vanhan sanonnan mukaan vain muutos on pysyvää. Jotta kilpailukyky säilyisi, on pystyttävä uudistumaan, on oltava innovatiivinen ja riittävästi muuntautumiskykyinen. Jatkuva parantaminen tuo lisäarvoa sekä yritykselle itselleen että asiakkaille. Asiakaspalautteiden ja vuorovaikutussuhteiden avulla havainnoidaan asiakkaiden odotukset ja vielä tunnistamattomat tarpeet. Palveluilla tuotettavat lisäarvomahdollisuudet ovat lähes rajattomat.

Epävarmuutta tulevaisuutta kohtaan voidaan ennakoida erilaisten skenaarioiden avulla. Tavallisesti käytetään kahta erilaista kehitysmallia, joista arvioidaan erilaisten tekijöiden kehittymistä ja vaikutusta toimintaan ja tulokseen. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi asiakkaat, uudet tuotteet, talouden kehitys, kilpailijoiden toiminta yms. Ennakointi antaa näkemyksiä ja valmiuksia toimia uusissa tilanteissa ja mahdollisuutta muuttaa toimintatapoja, jos suunta ei ole oikea. (Leckelin & Laine 2009, 16-31.)

## *Signaalit*

Kehittyminen tarkoittaa sitä, että muutetaan toimintatapoja tai että muututaan. Muutostarpeisiin tarvitaan monia näkökulmia kuten signaaleja. Signaaleja ovat erilaiset tarinat, huhut, tabut, hömppä, nuorison trendit ja oudot asiat. Nämä voivat olla joko heikkoja vai vahvoja ja näitä analysoimalla voi avautua aivan uusia mahdollisuuksia muuntautumiskykyisille yrityksille.

Kun yritys onnistuu tuotekehityksessään tai kaupankäynnissään, se kannattaa pukea tarinan muotoon. Hyvät tarinat muistetaan ja hyviä tarinankertojia arvostetaan. Hyvä tarina tukee markkinointia ja muokkaa yrityksen *brändiä* vahvemmaksi. Hyvä tarina on lyhyt, hauska, kansanomainen ja korostaa tapahtuman ydintä.

Huhuilla saattaa olla yrityksen toimintaan negatiivisia tai positiivisia vaikutuksia. Jos tiedonkulku ei ole avointa, syntyy usein kielteistä vaikutusta, esimerkiksi toiminnan tehostaminen saattaa aiheuttaa henkilöstön keskuudessa luuloja irtisanomisista. Huhu voi olla signaali myös jostain uudesta; uudet virtaukset syntyvät usein yllättävissä paikoissa ja yhteyksissä ja niiden leviäminen aluksi voi tapahtua huhujen kautta.

Monia asioita pidetään itsestään selvinä, tabuina. Esimerkiksi ennen IKEA – aikaa kukaan ei osannut kuvitella, että huonekalut toimitettaisiin osina ja koottaisiin itse. Tabuja on helposti havaittavissa edelleenkin vanhoilla toimialoilla, joissa toimintatavat muuttuvat helposti rutiineiksi ”meillä on aina tehty näin”. Kannattaakin kysyä, miksi tehdään näin tai eikö näitä voisi tehdä muulla tavoin, että pystytään uudistumaan ja muuntautumaan.

On olemassa ilmiöitä, joita suurin osa kansasta pitää hömppänä. Näistä esimerkkinä Big Brother - ohjelma, jonka formaatti ruokki ihmisten uteliaisuutta ja tirkistelyhalua. Suuren suosion saavutus kertoo kuitenkin karua todellisuutta, että tällekin oli tarvetta ja jopa muut toimijat kuin viihdeteollisuus voivat löytää näin uusia tuoteideoita.

Innovatiivisen yrityksen kannattaa varata aikaa tutustua nuorison trendeihin. Jokainen sukupolvi haluaa luoda uutta ja kokeilla sekä kyseenalaistaa. Myös alkuperäiskansojen



tapoihin tai eläinkunnan menetelmiin tutustumalla voi oppia uusia asioita. Ne ovat muodostuneet pitkän evoluution tuloksena ja niillä on selkeästi omat syynsä. (Leckelin & Laine 2009, 16-31.)

### *Sosiaaliset elementit*

Laadun kokonaiskuvaan muodostamiseen kuuluvat myös sosiaaliset elementit. Näitä ovat mielen tyyneys, välittäminen, aitous, kauneus, harmonia, kestävä kehitys, elämys ja onni. Työyhteisössä nämä muodostuvat työntekijöiden kokemuksista ja ovat osana elämisen laatua.

Työympäristön viihtyisyys ja turvallisuus sekä työpaikan ilmapiiri tulisi olla sellainen, että henkilöstö tulee mielellään töihin ja paneutuu innoissaan edessä oleviin haasteisiin. Myös työn kuormitus olisi oltava sopiva, liiallinen heikentää suorituskykyä ja saattaa aiheuttaa loppuun palamista, liian vähäinen taas vähentää motivaatiota.

Työyhteisössä välittäminen voi olla esimerkiksi sitä, että pyritään saamaan kaikki osallistumaan ja löytämään kykyjään vastaava mielekäs tehtävä. Hyvä filosofia ”kaveria ei jätetä” käy työyhteisöönkin. Välittämistä on myös niin työkavereiden kuin asiakkaiden aito kohtaaminen. Aitous ilmenee välittämisenä ja itsensä likoon laittamisena.

Harmonia on sopusuhtaisuutta, kaikkien työyhteisössä tulisi pyrkiä samaan päämäärään yhdenmukaisin keinoin. Harmonisoinnilla pyritään toiminnan yhdensuuntaistamiseen. Laajasta harmonisoinnista käy hyvänä esimerkkinä EU- lainsäädäntö eri valtioiden kesken.

Tärkeää on myös kestävä kehitys ja vihreät arvot. Kasvihuonekaasut ja ilmaston lämpeneminen ovat uhka koko yhteiskunnalle ja maailmanlaajuinen haaste on saada kaikki mukaan kestäväan kehitykseen. Kehittämistä tulisi tapahtua koko elinkaaren ajan tulevaisuus huomioiden.

Menestymiseen tarvitaan hyvää onnea. Joskus onni voi olla pelkkää sattumaa kuten lottovoittajalla. Useimmiten hyvä onni on kuitenkin seuraamusta hyvin tehdystä pohjatyöstä ja oikein tehdyistä ratkaisuista. Onnellisuus on tunnetila, jonka saavuttamista

jokainen tavoittelee. Onnellisuus merkitsee kuitenkin eri asioita eri ihmisille heidän taustoistaan ja lähtökohdistaan riippuen. (Leckelin & Laine 2009, 16-31.)

### *Paradoksit*

Laatua kuvataan usein järjestelmällisen työn tasalaatuiseksi tulokseksi, missä ei ole virheitä. Kun laadulla tarkoitetaan erinomaisuutta, voi saatu kuva muuttua ja käsite saattaa pitää sisällään perusajatuksen vastaisia paradokseja. Paradoksit lähestyvät laadun erinomaisuutta käsittein laatu on taidetta, ainutlaatuista, intuitiota tai se on epäjatkuvaa.

Taideteos syntyy luomisen tuloksena. Jokainen taiteilija tekee omanlaisensa luomuksen käyttäen juuri niitä värejä tai valoja, joihin hän on mieltynyt. Taideteoksen arvo ei kuitenkaan määräydy sen mukaan, onko se jonkun mielestä kaunis tai arvokas vaan usein hinta määräytyy taiteilijan nimen mukaan.

Ainutlaatuinen on vertaansa vailla oleva erinomainen yksilö, uniikki. Se on ylivoimainen kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Ainutlaatuista voi olla myös harvinainen virhe-kappale, esimerkiksi postimerkki tai raha.

Intuitio on sanaton, tiedostamaton ja ei-looginen tapa ottaa kantaa johonkin asiaan. Se on aivan kuin kuudes aisti, joka hyödyntää aikaisempia kokemuksia, näkemyksiä ja hiljaista tietoa. Intuitio on monesti hyvä apuväline päätöksenteossa.

Epäjatkuvuutta kuvataan pitkällä aikavälillä tapahtuvaksi toimialan murrokseksi. Muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi ihmisten elintavat, talouspolitiikka tai teknologia. Näihin pitkän aikavälin muutoksiin sopeudutaan kehittämällä uusia ratkaisuja. (Leckelin & Laine 2009, 16-31.)

## **2.5 Palvelun laadun tutkimus**

Palvelut ovat sarja monimutkaisia tapahtumia koostuen useista prosesseista ja joihin asiakas usein osallistuu. Tästä johtuen myös palvelun laadun tutkiminen on erittäin monimutkainen ja vaikea tehtävä. Palvelujen markkinoinnissa ja johtamisessa on kuitenkin tärkeää tietää, mitä asiakkaat odottavat ja mitä he arvioivat pohtiessaan palve-

lun laatua (Grönroos 2003, 98). Kun palvelun tarjoajat tietävät, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua, he pystyvät paremmin ohjaamaan ja hallitsemaan sitä. Tällöin on selvitetty palveluajatuksen, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaiden saaman hyödyn keskinäinen suhde.

Alan kirjallisuudessa on todettu, että laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun yleensä vielä paljon laajemmin ja heidän laatukokemuksensa pohjautuu aivan muihin seikkoihin kuin teknisiin asioihin (Grönroos 2003, 99). Tästä johtuen laatua tutkittaessa on tärkeää selvittää juuri se, miten asiakkaat sen kokevat. Laatu on silloin hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua (Grönroos 2003, 105).

### 2.5.1 SERVIQUAL – menetelmä

Useimmat palvelun laadun tutkimukset ovat perustuneet odotusten ja kokemusten välisten erojen vertailuun ja käsittelemiseen. Tunnetuin näistä tutkimuksista lienee Leonard Berryn ja hänen kollegoidensa SERVIQUAL - menetelmän kehittämiseksi tehdyt tutkimukset. Tässä menetelmässä tutkitaan viidessä osa-alueessa palvelun laatua seitsemän kohdan asteikolla, jonka ääripäinä ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” (Grönroos 2003, 117). Osa-alueet ovat:

1. Konkreettinen ympäristö

Toimitilat, laitteet, materiaalien miellyttävyys, asiakaspalvelijoiden ulkonen olemus.

2. Luotettavuus

Annetaan heti täsmällistä ja virheetöntä palvelua ja tehdään sovituksessa ajassa se, mitä on luvattu.

3. Reagoimiskyky

Ollaan halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihin, palvelemaan viipymättä.

4. Vakuuttavuus

Työntekijät käyttäytyvät niin, että asiakkaat luottavat yritykseen, ovat kohteliaita ja osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin.

## 5. Empatia

Yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmat, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä.

On kuitenkin syytä huomioida, että SERVQUAL- mittaria käytettäessä, sitä tulisi soveltaa harkiten ja sen osa-alueita ja attribuutteja kannattaa miettiä etukäteen. Palvelut ovat kuitenkin keskenään niin erilaisia.

SERVIQUAL - menetelmällä voidaan mitata palvelun laatua. Menetelmä perustuu edellä olevien viiden osa-alueen ja asiakkaiden palvelukokemusten ja palvelua koskevien odotusten vertailuun. SERVIQUAL – menetelmää on kehitetty edelleen niin, että asiakkaalta kysytään, mitä he odottivat kuluttamansa kaltaiselta palvelulta, että se olisi ihanteellinen tai erinomainen.

### 2.5.2 Kriittisen tapahtuman – menetelmä

Toinen tapa selvittää asiakkaiden kokeman palvelun laatua on käyttää *kriittisen tapahtuman menetelmää*. Menetelmässä asiakkaita pyydetään miettimään tilanteita, joissa palvelu tai mikä tahansa palvelutapahtuman osa lopputulos mukaan lukien poikkeaisi joko myönteisesti tai kielteisesti. Näitä kutsutaan kriittisiksi tapahtumiksi. Menetelmässä pyydetään asiakasta myös tarkasti kuvailemaan, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä.

Menetelmällä saadut tulokset analysoidaan ja kuvataan tarkasti, selvitetään missä laatuongelmia esiintyy ja miksi niitä esiintyy. Samoin myönteiset kokemukset kartoitetaan ja niiden syyt luokitellaan samalla tavalla. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan koottua runsaasti aineistoa, mistä käy ilmi palvelutapahtumien ongelma-alueet, joita yrityksen tulisi kehittää.

Yhteenvedon voidaan tarkastella kuvan 4 hyväksi koetun palvelun seitsemää kriteeriä. Kriteerit ovat yhdistelmiä jo tehdyistä tutkimuksista ja niiden teoreettisista pohdinnoista, perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. Kriteereissä on tarkasteltu teknisen laadun ja toiminnallisen laadun ulottuvuuksia huomioiden myös uskottavuus ja maine. Hyväksi koetun palvelun laadun

seitsemää kriteeriä voidaan pitää eräänlaisena ohjenuorana, mutta kannattaa kuitenkin huomioida vaihtelevuus alan ja asiakkaiden mukaan. (Grönroos 2003, 123-124.)

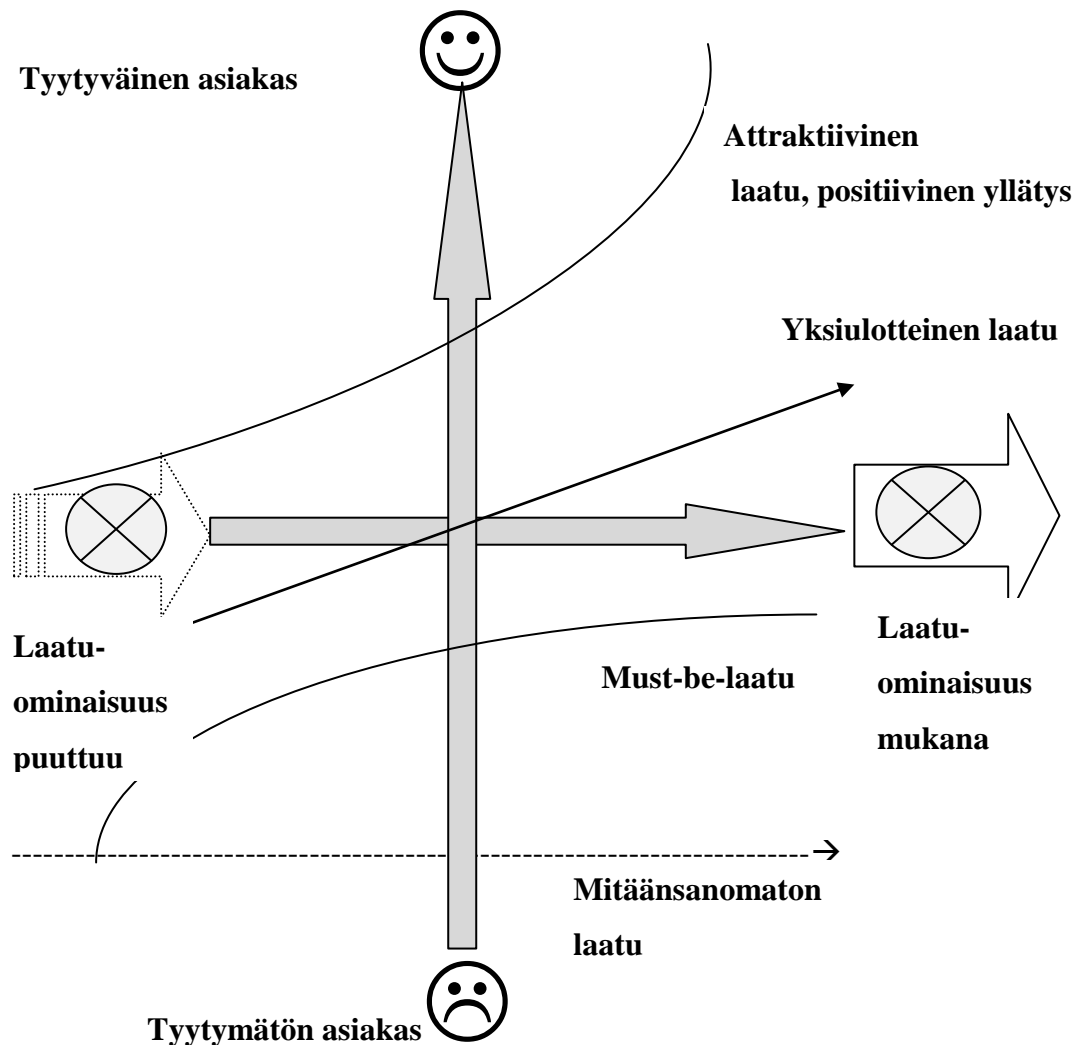
<p><i>1. Ammatillisuus ja taidot</i></p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri)</p>
<p><i>2. Asenteet ja käyttäytyminen</i></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomioita ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri)</p>
<p><i>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus</i></p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri)</p>
<p><i>4. Luotettavuus</i></p> <p>Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mistä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri)</p>
<p><i>5. Palvelun normalisointi</i></p> <p>Asiakkaat ymmärtävä, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotain odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri)</p>
<p><i>6. Palvelumaisema</i></p> <p>Asiakkaat toteavat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri)</p>
<p><i>6. Maine ja uskottavuus</i></p> <p>Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri)</p>

#### **KUVA 4. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä**

### **2.6 Palvelun odotukset**

Palvelun ja tavaran laatuominaisuuksia kuvataan ”pakollisten”, ”lineaaristen” ja ”houkuttelevien” laatuominaisuuksien välillä ominaisuuksien esiintymisen ja asiakastyty-

väisyyden funktiona (Lillrank1998, 51 - 52). Tätä laatuominaisuuksien dynamiikkaa kuvaa ”Kanon käyrä”, jota tutkimme tarkemmin kuvan 5 avulla. Siirryttäessä vasemmalta oikealle laatu paranee tarkasteltavan ominaisuuden suhteen ja alhaalta ylös siirryttäessä asiakkaan tyytyväisyys paranee.



**KUVA 5. Kanon käyrä**

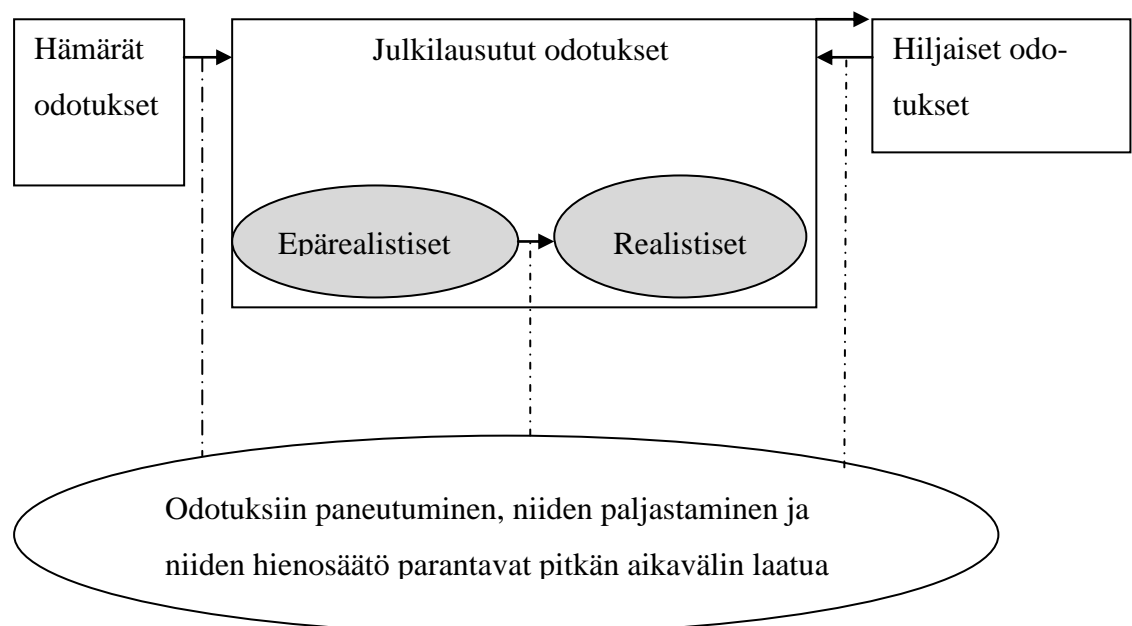
Pakollisesta laatuominaisuudesta hyvänä esimerkkinä käy vaikkapa tietokoneen tulostimen jälki. Jos tulostusjälki on suttuinen, herättää se tyytymättömyyttä. Kun jälki on riittävän hyvä, tyytymättömyys häviää. Sen sijaan kun jälki paranee edelleen, mutta silmä ei enää havaitse parannusta, tämä ei tuota enempää tyytyväisyyttä tuotteeseen. Ominaisuus on itsestään selvä ja siitä tulee pakollinen (must-be) laatuominaisuus. Mukava ja houkutteleva laatuominaisuus on yleensä ennen ilmaantumistaan tuntematon, jolloin tätä attraktiivista laatua ei osata vaatia eikä sen puute aiheuta tyytymättö-

myyttä. Vastaavasti kun saa ylimääräistä, yllättävää palvelua on tyytyväinen saamaansa erikoispalveluun. Palvelualoilla on kuitenkin syytä varoa lupaamasta liikoja ja herättää turhia odotuksia, joita ei ehkä voikaan täyttää.

Arvomekanismissa ominaisuuksien luonteella on tietty elämänkaari. Laajalle levitesään sekä lineaariset että houkuttelevat arvoelementit latistuvat pakollisiksi ominaisuuksiksi. Jos jokin ominaisuus huomataan tyytyväisyyttä herättäväksi ilman kohtuuttomia kustannuksia, kilpailijat kopioivat herkästi tuon ominaisuuden ja siitä muodostuu ajan myötä pakollinen laatuominaisuus. (Lillrank 1998, 52 – 53.)

Vuorovaikutus on ydinkäsite kaikessa kahden osapuolen välisessä palvelussa. Vuorovaikutussuhteen laadusta saadaan kokemuksia tilanteista, jotka voivat olla joko jatkuvia, kuten puhtaanapitopalvelut, tai ajoittaisia, kuten pankkipalvelut. Jotta voidaan ymmärtää, miten laatu koetaan jatkuvassa suhteessa, on ymmärrettävä, miten odotukset kehittyvät suhteen aikana. On tärkeää huomata, että odotukset eivät ole samat suhteen alkuvaiheessa kuin sen myöhäisemmässä vaiheessa. On myös tärkeää ymmärtää, miksi näin käy ja tuntea lisäksi odotusten muuttumisen mekanismit pystyäkseen hallitsemaan niitä. (Grönroos 2003, 134.)

Laadun kehittymistä asiantuntijapalvelujen asiakassuhteissa on tutkinut Jukka Ojasalo. Hänen tutkimus osoitti, että esiin tullut *odotusten dynamiikka* pätee kaikenlaisiin palveluihin. Kuva 6 havainnollistaa tarkemmin tätä odotusmallia.



**KUVA 6. Dynaaminen odotusmalli, Ojasalo Jukka**

### *Odotusten dynamiikka*

Pitkällä aikavälillä voidaan määritellä kolmenlaisia odotuksia, hämäriä, hiljaisia ja julkilausuttuja. Ominaisuuksia voidaan luonnehtia seuraavasti:

1. Hämärät (sumeat) odotukset ovat olemassa, kun asiakkaat odottavat palveluntarjoajan ratkaisevan jonkun ongelman, mutta asiakkaat itsekään eivät tiedä tarkkaan, mitä pitäisi tehdä
2. Julki lausutut (eksplisiittiset) odotukset ovat asiakkaiden mielessä jo selviä ennen palvelutapahtumia. Nämä odotukset voidaan jakaa realistisiin ja epärealistisiin.
3. Hiljaiset (implisiittiset) odotukset viittaavat palvelun elementteihin, jotka ovat asiakkaille niin ilmeisiä, etteivät he edes tietoisesti ajattele niitä, vaan pitävät niitä itsestäänselvyyksinä.

Asiakkaat saattavat kokea, että he tarvitsevat nykytilanteessaan erityistä palvelua tai muutosta, mutta he eivät osaa tarkemmin yksilöidä, mitä pitäisi tehdä tai miten. Nämä hämärät odotukset ovat hyvin realistisia, koska asiakkaat odottavat, että jotain myös tehdään. Jos palveluntarjoaja ei täytäkään näitä odotuksia, asiakkaat pettyvät ja ovat tyytymättömiä.

Palveluntarjoajan on hyvin tärkeää ymmärtää asiakkaiden hämäriä, sumeita odotuksia, koska ne vaikuttavat siihen, miten tyytyväisiä he ovat palvelun laatuun. Nämä sumeat odotukset on syytä tiedostaa ja pyrkiä siihen, että ne saadaan pinnalle, julki lausutuiksi odotuksiksi. Jos nämä odotukset voidaan selvittää, on mahdollisuus asiakkaan tyydyttämiseen.

Asiakkaat odottavat, että heidän julkilausutut odotukset täytetään. Osa näistä odotuksista voi kuitenkin olla hyvin epärealistisia. Näissä tilanteissa palveluntarjoajan on pyrittävä muokkaamaan asiakkaan odotuksia realistisempaan suuntaan. Esimerkiksi pankin rahoitusneuvoja ei voi taata, että sijoitukset tuottavat aina voittoa, mutta voi ohjata asiakasta riskittömämpiin kohteisiin. On hyvä muistaa, että mitä epämääräisempiä lupaukset ovat, sitä suurempi riski on sillä, että asiakkaat muodostavat epärealistisia odotuksia.



Asiakkaat odottavat, että heidän hiljaiset odotukset täytetään aina, koska nämä odotukset ovat niin ilmeisiä, ettei niistä edes puhuta. Tämän vuoksi palveluntarjoaja saattaa jopa jättää ne huomiotta. Asiakkaat eivät välttämättä edes ajattele näitä odotuksia kunhan ne vain täytetään. Palveluntarjoajan on syytä varmistaa, että nämä hiljaiset odotukset eivät jää huomaamatta tarjotessaan palvelujaan. (Grönroos 2003, 134-139.)

Tässä yhteydessä on syytä myös tarkastella hallitsematonta ja hallittua dynamiikkaa. Jo aikaisemmin esitetyn kuvan 6 mukaan kiinteät nuolet kuvaavat hallittua dynamiikkaa ja vastaavasti katkoviivat hallitsematonta. Hallitussa dynamiikassa yritys määrittää sumeat ja hiljaiset odotukset ja saa ne näkyviksi. Näin palveluntarjoaja tietää mitä tehdä ja asiakas oppii muokkaamaan odotukset realistiksi.

Hallitsemattomassa dynamiikassa odotukset syystä tai toisesta muuttuvat ajan myötä. Nämä muutokset saattavat johtua vaikka asiakaspalvelijan vaihduttua, on totuttu tiettyyn palveluun ja uusi asiakaspalvelija saattaa tehdä asioita toisella tavalla, joihin ollaan tyytymättömiä. Tai että epärealistisia odotuksia ei ole pystytty perustelemaan asiakkaalle järkevästi ja tämä vaihtaa palveluntuottajaa ollessaan tyytymätön palveluun.

## **2.7 Asiakkuus ja asiakastyytyväisyys**

Asiakkailla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden säännöllisiä ostajia (Karlöf ym 2004, 30). Asiakkaat ovat myös niitä, jotka arvioivat palveluja tai tuotteita. Suomalaisia väitetään haastaviksi asiakkaiksi, koska he antavat harvoin selvää myönteistä tai kielteistä palautetta. Yleensä suomalainen vain ”äänestää” jaloillaan.

Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka pitää sisällään asiakaskohtaamisia, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu vaihdantaa (Storbacka ym.1997, 15). Hyödyn tavoittelu ohjaa asiakkaiden toimintaa. Hyvä asiakkuus on pitkäkestoista yhteistyötä, mikä täyttää molempien osapuolten odotukset (Rissanen 2005, 46).

Asiakkaat ovat osana organisaatiota. Asiakkuusajattelussa asiakkaan ja yrityksen välisen rajapinta on yhä vaikeampaa määrittellä, sillä asiakkaan ja yrityksen prosessit yhdistyvät toisiinsa (Storbacka ym. 1997, 82).

Asiakkaan roolit:

- kuluttaja
- ”kaiken kassavirran äiti”
- tuotannon resurssi
- referenssi
- laadun valvoja
- osaamisen tuoja
- johtamisen resurssi

Asiakkuuksilla kuten tuotteillakin on oma elinkaari. Asiakkuudet syntyvät, jalostuvat ja lakkaavat. Asiakkuuden arvonnoususta tulee huolehtia eri tavoin asiakkuuden eri vaiheessa.

#### *Asiakkuuden syntyminen*

Asiakkuus syntyy sopimusvaiheessa. Tämä tarkoittaa yleisimmin hiljaista sopimista vaikka kauppaan tullessa myyjän tervehtiessä ovella. Sopimus voi tarkoittaa myös kirjallista sopimusta, missä sovitaan tarkasti ja yksityiskohtaisesti sisällöstä (Storbacka ym. 1997, 85).

Sopimuksen syntyminen tarkoittaa sitä, että asiakas tietoisesti rajoittaa omia valintamahdollisuuksiaan. Asiakas saa vastineeksi turvallisuuden tunnetta ja valvontaa sekä samalla riskit vähenevät. Asiakkuuden syntyvaiheessa korostuu tiedon ja tunteen vaihdanta asiakkaan kanssa ja se, kuinka hyvin yritys onnistuu tiedon ja tunteiden vaihdantaprosessissa. Asiakkuuden arvonnousu edellyttää, että investointi asiakkuuteen on suhteessa siitä tulevaan arvoon. (Storbacka ym. 1997, 85.)

#### *Asiakkuuden jalostuminen*

Tämän aikana tapahtuu asiakkuuden suurin arvonnousu. Yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. Yritysten tulisikin keskittää enemmän resursseja asiakkuuksien jalostusvaiheeseen kuin syntyvaiheeseen. Pitkät asiakassuhteet ovat yritykselle pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet. (Storbacka ym. 1997, 97.)

Asiakkuuden keston vaikuttaa asiakkuuden lujuus. Luja asiakassuhde kestää jopa pieniä asiakkuuksiin liittyviä ongelmia kuten reklamaatioita. Asiakkuuden lujuus antaa merkittävästi lisää mahdollisuuksia vaikuttaa arvonnousuun.

### *Asiakkuuden loppuminen*

Asiakkuuden loppumiseen on kaksi eri tietä. Asiakkuus voi loppua, kun asiakas ei enää halua jatkaa asiakkuutta. Tällöin asiakas ryhtyy rakentamaan uutta asiakkuutta jonkun toisen kanssa. Asiakkuus voi loppua myös, kun yritys haluaa lopettaa asiakassuhteen. (Storbacka ym. 1997, 108.)

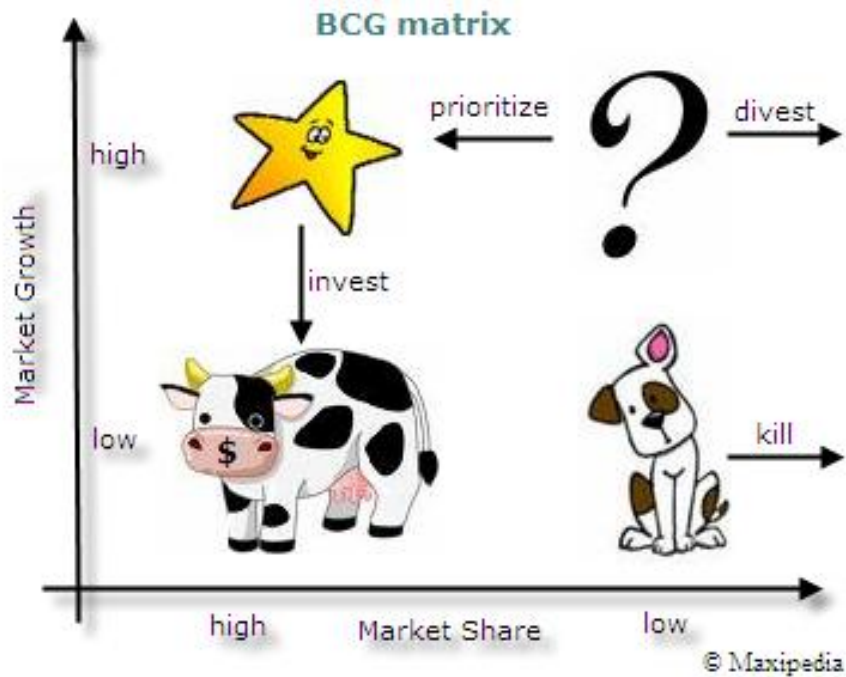
Jos yritys lopettaa asiakkuuden, on taustalla usein asiakkuuden niin huono arvo, ettei sitä kannata enää jatkaa. Asiakkuuden lopettaminen on tehtävä hallitusti ja lopettamisesta voi oppia paljon. Asiakkuuksien arvon kriteereitä on paljon ja ne vaihtelevat suuresti toimialoittain. On kuitenkin pystyttävä arvioimaan, minkä arvoisia ovat asiakkaat, joiden asiakkuus loppuu. (Storbacka ym. 1997, 109.)

Asiakkaat, jotka ovat aikeissa lopettaa asiakkuutensa, antavat usein joko tietäen tai tietämättään viestejä yritykselle. Asiakkuuksien johtamisen kannalta on tärkeää huomata nämä aikaisemmin saadut viestit, analysoida ne ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin niiden osalta. (Storbacka ym. 1997, 111.)

Asiakkuuden lopettaminen on pyrittävä hoitamaan tyylikkäästi riippumatta siitä, onko lopettaminen asiakaslähtöistä vai yrityslähtöistä. Hyvästä asiakassuhteen lopettamisesta käytetään termiä *Beautiful Exit*. On oleellista huolehtia siitä, ettei loppunut asiakassuhde toimi jatkossa negatiivisena referenssinä. (Storbacka ym. 1997, 112.)

### *Asiakkuuksien ryhmittely*

Asiakkuuksia ryhmitellään yritysکوhtaisesti. Eräs ryhmittelymalli on BCG - matriisi. Mallin kehittäjä on Bruce Henderson, Boston Consulting Groupin eli BCG:n perustaja. Matriisissa tarkastellaan kokemukäyrää, suhteellista markkinaosuutta ja elinkaarta yhdessä. Havainnollisuutta lisättiin käyttämällä matriisin lohkoista nimiä ”koira”, ”viljissä” (Suomessa kysymysmerkki), ”tähti” ja ”lypsylehmä” kuten kuvasta 7 voitte havaita.



**KUVA 7. Markkinaosuus**

Teorian mukaan pääomavirrat tulisi ansaita lypsylehmäosiossa ja sijoittaa edelleen kysymysmerkkilohkoon kasvattaakseen markkinaosuutta ja lujittaakseen kilpailuasetelmia. Vähitellen kysymysmerkki siirtyy tähtilohkoon. Kun markkinaosuuden kasvu lakkaa, tähtilohkosta tulee lypsylehmä. (Karlöf ym. 2004, 32-33.)

Asiakkuusajattelu mahdollistaa valintojen tekemisen. Voidaan suunnata resursseja niihin asiakasryhmiin, joissa on kasvua ja poistaa kokonaan ne asiakasryhmät, joiden tuotto-odotus on liian matala. (Korkman ym. 2009, 27.)

Yrityksillä on olemassa myös erilaisia asiakasrekistereitä. Erilaisten rekistereiden pito on nykyisillä atk-välineillä helppoa ja tiedon saanti rekistereistä hyvin monipuolista. Rekisterin perusteella voidaan tehdä kohdemarkkinointia tai huomioida asiakkaita muutoin vaikkapa heidän merkkipäivänään. (Santonen 1996, 117.)

#### *Asiakastyytyväisyys*

Asiakassuhteita tulee vaalia. Jotta tässä onnistuttaisiin, on tarpeen mitata asiakastyytyväisyyttä jatkuvasti sekä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Käytössä on monenlaisia asiakastutkimuksia.

Asiakastyytyväisyys on riippuvainen siitä arvosta, jonka asiakas kokee saaneensa. Asiakas ei yksistään arvioi vain tiettyä kohtaamista vaan koko asiakkuutta. Tarkasteltaessa asiakkuutta siten, että pääpaino siirtyy asiakkuuteen liittyvien prosessien hoitamiseen, ei niinkään yksittäisten kohtaamisten hoitamiseen, on tällä tarkastelumenetellyllä eroteltava kohtaamistyytyväisyys ja asiakkuustyytyväisyys. Asiakas voi olla tyytymätön asiakaskohtamiseen, mutta olla kuitenkin ihan tyytyväinen asiakkuuteen. (Storbacka ym. 1997, 104.)

Asiakas arvioi palvelun laatua koko asiakasyhteyden ajan. Asiakaan odotuksiin vastataan myös viestinnän kautta. Viestintä pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joilla kerrotaan tuotteista, palveluista tai yrityksen toimintatavoista niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneille. Viestinnän tulisi antaa mahdollisimman totuudenmukainen kuva yrityksen toiminnasta. (Pekkarinen ym. 2000, 163-164.)

### **3 VIESTINTÄ**

Viestinnän kantasana on latinan *communicare*, tehdä yhdessä. Amerikkalaisen filosofin LeeThayerin mukaan viestintä ja energiatoiminnot ovat elämämme kaksi perusprosessia. Viestintä vaikuttaa elämiseen yhtä paljon kuin ruoka tai terveys. Miksi näin ajatellaan? Siksi, että elämme yhteisössä, olemme riippuvaisia toinen toisistamme. (Ikävalko 1995, 9.)

Ihminen kommunikoi elinympäristönsä kanssa lähettämällä viestejä ja vastaanottamalla niitä. Sama koskee organisaatioita ja ihmisryhmiä. Itse asiassa koko luomakunta viestii toisilleen mitä erilaisimmin tavoin, eläimet äännelevät toisilleen ja kasvit viestivät tuoksuillaan. (Luoto 1990, 67.)

Viestinnässä on oltava valmiina kertomaan tärkeät asiat niille henkilöille, joita asiat koskevat. On pystyttävä ennakoimaan viestintätilanteet, valmistauduttava niihin ja hoitamaan ne hyvin. On tärkeää selvittää, mitä tietoa, missä muodossa ja miten usein eri ryhmät tarvitsevat, jotta työ sujuisi ja motivaatio säilyisi. Yhteisöviestintä on jatkuva prosessi, jossa tilanteet seuraavat toisiaan, edellinen liittyy saumattomasti seuraavaan. (Ikävalko 1995, 9.)

Yhteisö- tai organisaatioviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, jota yritys harjoittaa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tästä käytetään joskus myös kokonaisviestinnän käsitettä. Yrityksen suhdetoiminnan viestinnällä yritys luo ja ylläpitää imagoaan sekä hoitaa yhteyksiä sidosryhmiinsä. (Luoto 1990, 67.).

Tiedotustoiminnalla tarkoitetaan kaikkea eri tavoin tapahtuvaa tiedonvälitystä, johdonmukaista viestien lähettämistä ja vastaanottamista sekä niiden vaikutusten arviointia ja palautteen saamista. Markkinoijat puhuvat markkinointiviestinnästä, konsultit tuoteviestinnästä ja tutkijat tulosviestinnästä. (Luoto 1990, 67.)

Viestinnän ja tiedottamisen tulisi olla aina kahdensuuntaista toimintaa. Niin tärkeää kun viestin lähettäminen on, yhtä tärkeää on myös palautteen (feedback) saaminen siitä, kuinka viesti on mennyt perille ja vastaanotettu. Muutoin toiminta on vain tiedottamista sen itsensä vuoksi vailla konkreettista päämäärää. Viestintä on suunniteltua, päämäärätietoista ja hallittua toimintaa huomioiden riittävästi prosessin olennaiset tekijät. (Luoto 1990, 70.)

### **3.1 Mitä viestintä on?**

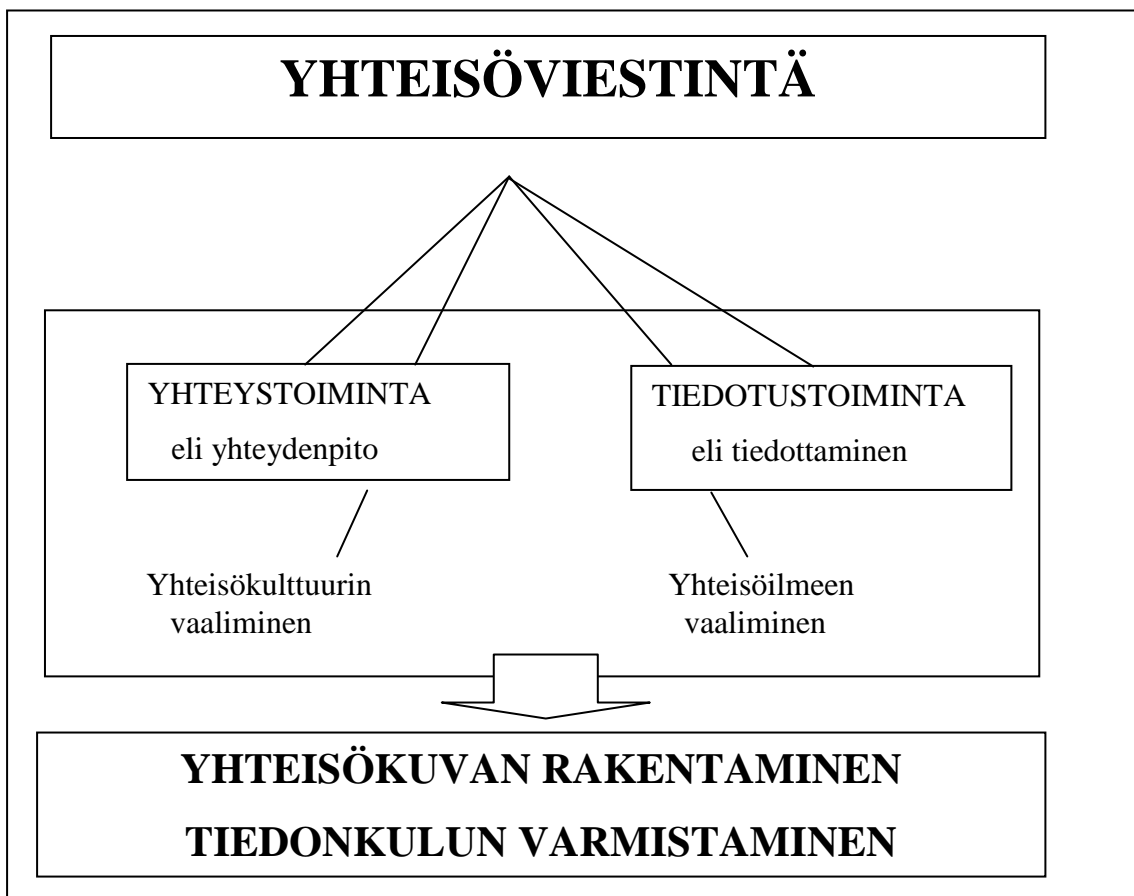
Yleisesti määritellään viestintä olevan sanomien vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan kesken eli viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta (Alajärvi ym. 2004, 50). Oleellinen ero esimerkiksi tavaranvaihdantaan on siinä, ettei lähettäjä menetä mitään kertoessaan asiasta eteenpäin, puhuminen ei yleensä maksa mitään.

Viestintätapahtuma on monimutkainen vuorovaikutustapahtuma lähettäjän ja vastaanottajan välillä, johon sisältyy monia tuntemattomia ja odottamattomia tekijöitä. Mitä paremmin tunnemme viestin vastaanottajan, sitä paremmin pystymme saamaan viestin perille halutussa muodossa. (Ikävalko 1995, 11.)

Viestintää voidaan pitää myös prosessina, missä tietoa vaihdetaan erilaisin merkein, symbolein ja käyttäytymisen avulla. (Ruben & Stewart 1998, 167.) Prosessina viestintä on kirjoittamista, puhumista, tunteiden ilmaisua, tietojen vaihdantaa, kuuntelemista, lukemista. Esimerkiksi liikekirjeen kirjoittaja miettii ennen tekstin kirjoittamista, kenelle kirje osoitetaan, miten kirjoittaa ja mitä asioita teksti tulee sisältää. (Alajärvi ym. 2004, 50.)

Viestintää voi olla hyvin monimuotoista. Se voi olla kosketusviestintää, henkilökohtaista viestintää, keskinäisviestintää, ryhmäviestintää tai joukkoviestintää. Se voi olla myös sisäistä tai ulkoista viestintää, sanatonta tai sanallista viestintää (Siukosaari 2002,12). Lisäksi on olemassa myös virallista ja epävirallista viestintää.

Yhteisöt haluavat laajentaa pelkän tiedottamisen viestinnäksi (Siukosaari 2002, 13). Viestintä käsittää siten yhä avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa tietojen lähettämistä, kuten kuvasta 8 voidaan havaita.



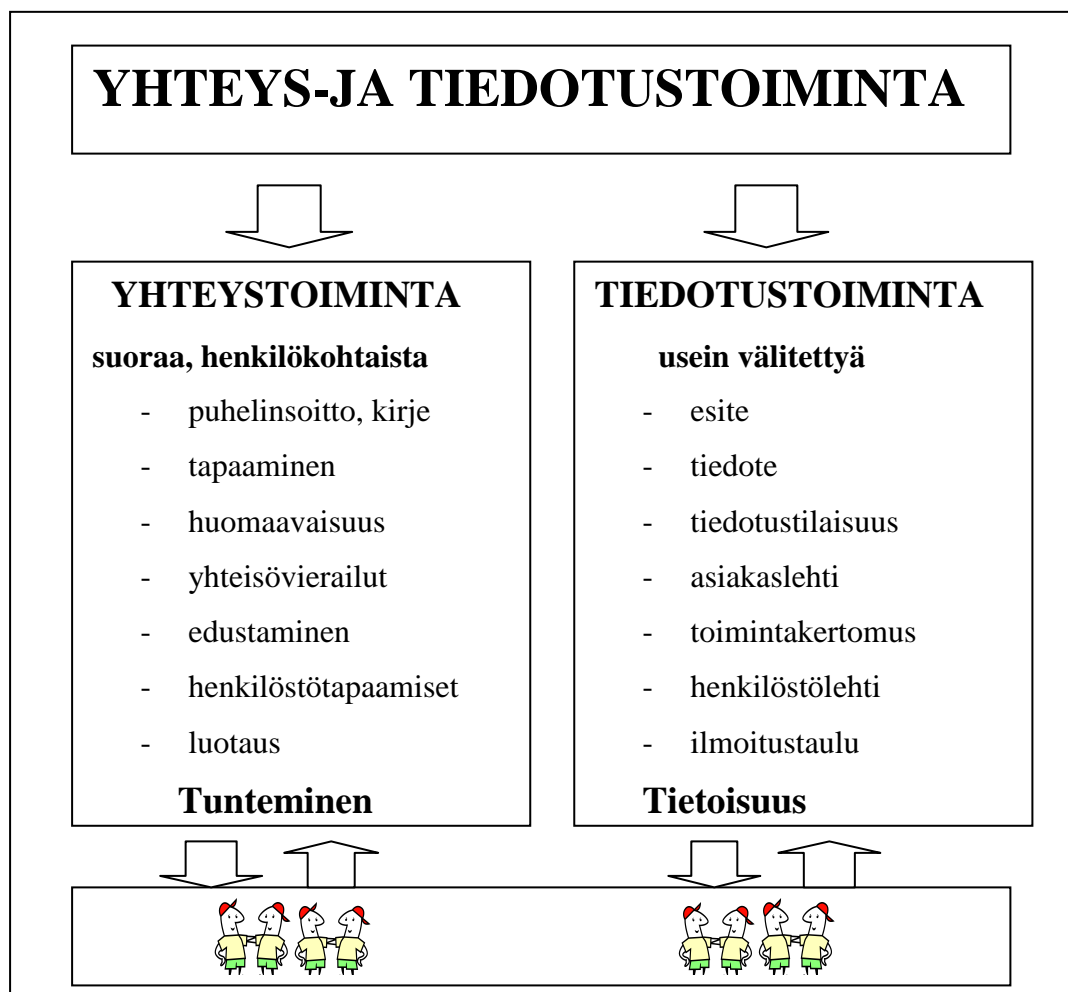
**KUVA 8. Anssi Siukosaari**

Siukosaaren (2002, 12) mukaan yhteisöviestintä on nykyään hyvin suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa

1. oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamiseksi sekä
2. avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamiseksi.

Yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot ovat Siukosaaren (2002,15) mukaan yhteystoiminta ja tiedotustoiminta. Yhteystoiminnalla käsitetään tässä tunnettuuden lisäämistä niin yhteisön sisällä kuin sen ulkopuolisten sidosryhmien välillä. Yhteysviestintä on henkilökohtaista yhteydenpitoa ja kuuntelemista.

Tiedotustoiminta on Siukosaaren (2002,15) mukaan perinteistä ja keskeistä yhteydenpitoa ja viestintää, mutta usein hyvin yksisuuntaista sanomien lähettämistä. Tämän tarkoituksena on lisätä tietoisuutta yhteisöstä ja sen toiminnasta. Tiedotustoimintaa on sekä sisäisesti että ulkoisesti. Alla oleva kuva 9 avaa yhteystoiminnan ja tiedotustoiminnan keinoja enemmän.



**KUVA 9. Anssi Siukosaari (2002)**

Siukosaaren (2002) mukaan yhteisöviestinnän muita toimintoja ovat yhteisökulttuurin vaaliminen, imagon kehittäminen, yhteisökuvamainonta, hyväntekeväisyys ja luotaus. Luotauksella tarkoitetaan selvitystä yhteisössä tai sen ympäristössä tapahtuvista muutoksista, joilla saattaa olla merkitystä yhteisön toimintaan (Siukosaari 2002,17).



Leif Åberg on ottanut käsitteen tulosviestintä käyttöön. Tulosviestintä on käsitteenä hyvin laaja sillä se pitää sisällään lähes kaiken viestinnän. Åbergin mukaan ”tulosviestintä kattaa kaiken sen sanomien välityksen, jonka avulla tuetaan organisaation tavoitteiden saavuttamista, tuloksen tekemistä” (Siukosaari 2002,17).

Leif Åberg on luonut tulosviestinnästä kuvion, jota kutsutaan myös ”viestintäpizzaksi”. Olennaista Åbergin mukaan oli löytää vastauksia, miksi yhteisössä ylipäättänsä viestitään. Åberg totesi, että yrityksen toimintaa (myyntiä ja tuotantoa) tuetaan viestinnällä. Viestinnällä myös perehdytetään henkilöstö työtehtäviin ja yritykseen. Viestintä on myös informointia yrityksestä ulospäin, tiedottamista ja yhteydenpitoa sidosryhmiin. (Siukosaari 2002,17.) Viestintää on myös sekä ylös- ja alaspäin että vaakasuoraan.

### 3.2 Viestinnän tehtävät

Yhteisökuvan luominen eli profilointi on kaiken yhteisöviestinnän perusta. Yhteisökuva muodostuu tiedoista, luuloista ja asenteista, joita meillä on yhteisöstä, sen tuotteista ja palveluista. Tähän vaikuttavat myös aikaisemmat kokemukset, toisten mielipiteet ja joukkoviestimet. (Ajajärvi ym. 2004, 55.) Lisäksi yhteisökuvan muodostuminen on erilainen erilaisilla kohderyhmillä. Viestintä tulisikin olla pitkäjänteistä, suunnitelmallista toimintaa ja viestintä tulisi toteuttaa eri ryhmille eri tavoin.

Profiloinnin pohjana ovat keskeiset perusviestit, mitä yhteisö on, mitä se tekee ja mihin se pyrkii. Ydinteemana voisi olla esimerkiksi varmat toimitukset, jota käytettäisiin yhteisön kaikessa mainonnassa. Keskeistä profiloinnissa on myös yhteisöilme. Se muodostuu yhteisön toimipaikan ulkoasusta, sisustuksesta, tyylistä yms. Monilla yrityksillä on tarkat ohjeet, joilla halutaan synnyttää tavoiteltuja mielikuvia yhteisöstä. (Alajärvi ym. 2004, 55.)

Yhteisö pyrkii viestinnällä tukemaan toimintaansa ja saavuttamaan tavoitteitaan. Hyvin suunniteltua ja monipuolista viestintää tarvitaan tuotteen tai palvelun koko elinkaaren ajan, kuten tuotteen suunnittelussa, tuotannossa, myymisessä, kuljetuksessa ja palautteiden keräämisessä. (Alajärvi ym. 2004,56.)

Työn hoitamisessa tarvittava informaatio on kaikkein tärkein viestinnän muoto. Työohjeita annetaan niin suullisesti kuin kirjallisesti. Työviestintä toteutetaan erilaisten raporttien, muistioiden, tiedotuslehtien ja palaverien muodossa. Suullinen viestintä on todettu kaikkein tehokkaimmaksi viestinnän keinoksi työviestinnässä. (Alajärvi ym.2004,57.)

Yhteisöviestintää tukee myös markkinointiviestintä. Se on pääasiallisesti yhteydenpitoa ja suhdetoimintaa erilaisiin mutta myös tietojen vaihtoa ja suhdetoimintaa yhteisön sisällä. Yhteisön tulee tietää ja tuntea omat tuotteensa ja palvelunsa. Markkinointiviestinnän pääalueisiin luetaan mainonta, myyntityö, kampanjat, messut, myyntineuvottelut, tarjoukset ym. (Alajärvi ym.2002,57.)

Viestintä ei ole itsetarkoitus vaan se on yksi johtamisen välineistä. Onnistuneella viestinnällä luodaan odotusarvoa ja uskoa tulevaisuuteen, se antaa tuen yhteisön toiminnalle pitkälläkin aikavälillä rakentaen tunnettuutta ja työtuottavuutta. (Siukosaari 2002, 30.)

Pelkistettynä viestinnän tehtävät jakaantuvat Juholinin (2001) mukaan kuuteen pääkategoriaan:

1. yhteisökuvaan tai yhteisön maineeseen (profilointi)
2. tiedonkulkuun eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla ja etsittävässä
3. kuunteluun ja vuoropuheluun henkilöstöryhmien ja sidosryhmien kesken
4. vaikuttamiseen kumpaankin suuntaan: yhteisö vaikuttaa ympäristöönsä ja ympäristö vaikuttaa yhteisöön
5. tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen (markkinointiviestintä)
6. sisäiseen ja ulkoiseen luotaukseen sekä toimintaympäristön seurantaan.

### **3.3 Viestinnän tavoitteet**

Yhteisöviestintä on tavoitteellista toimintaa. Tavoitteita asetetaan pitkälle ja lyhyelle aikavälille ja asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja ymmärrettäviä. Tavoitteiden tulee olla myös yhteisön toimintaa tukevia. Yhteisöviestinnän ongelmana on viestin-

nän tavoitteiden vaikeaa mittaamista, ei ole olemassa selkeitä mittareita, joilla asetettuja tavoitteita voitaisiin mitata. (Siukosaari 2002, 31.) Myös varsinaisten tavoitteiden asettaminen viestinnälle koetaan hankalaksi, koska viestintä nähdään palveluna, jossa reagoidaan ympäristöstä tuleviin tarpeisiin (Juholin 2000, 79).

Viestinnän tavoitteet kannatta määritellä mahdollisimman tarkasti, että niiden perusteella pystytään luomaan toimiva viestintäsuunnitelma (Ikävalko 1995, 113). Viestintäsuunnitelma laaditaan toimivan johdon sekä viestinnästä vastaavan johdon tai henkilöstön yhteistyönä käyttäen tarvittaessa konsultteja tai alan erikoisasiantuntijoita (Luoto 1990, 78).

Viestintä jakaantuu Ikävalkon (1995) mukaan neljään tasoon:

1. tutustuminen ja itsensä/yhteisönsä tunnetuksi tekeminen eli tunnettuuden luominen
2. suhteen vahvistaminen ja ylläpito
3. informointi
4. keskustelu ja ajatustenvaihto, kehittäminen jne.

Ihanteellisinta olisi, jos suhteet pysyisivät sillä tasolla, että pelkkään asioista informoimiseen yksisuuntaisesti riittäisi.

Viestinnän tavoitteisiin vaikuttavat yhteisön ja sen viestintätoiminnan ikä, laajuus ja laatu. Jos toiminta on vasta alussa, voi viestinnän tavoitteeksi asettaa tiedon yhteistyöryhmistä ja niissä vallitsevista yhteisön kuvasta (Siukosaari 2002, 23). Sen sijaan jos nämä ovat jo tiedossa, voi selvittää tunnettuutta ja asettaa sille kasvutavoitteita.

Tavoitteiksi voidaan asettaa myös Siukosaaren (2002) mukaan sisäisen viestinnän tehostamisen tai uusien kohteiden löytämisen kuten esimerkiksi toimitilojen ulkoasun kehittäminen tai tiedotteiden mielenkiinnon lisääminen. Mitä konkreettisempia tavoitteet ovat, sitä helpompia on niiden saavutettavuuden arviointi (Siukosaari 2002, 23).

Viestinnän tarkoitus on halutun yhteisökuvan rakentaminen ja yhteisölle tarkoituksemukaisen viestinnän kautta yrityksen toiminnan tukeminen (Siukosaari 2002, 19.)

Leif Åberg on tarkastellut viestintää ja etsinyt vastauksia siihen, miksi viestitään.

Åbergin (2000) aikaisempien tutkimusten ja pohdintojen mukaan viestinnän tavoitteet voidaan jakaa viiteen funktioon:

1. *Perustoimintojen tuki.* Viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuotteistamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Tämä on tärkein työyhteisön viestinnän muoto. Viestintä on vahvasti sidoksissa hetkeen ja työprosesseihin.
2. *Työyhteisön pitkäjänteinen tuki.* Tätä viestintää kuvaa pitkäjänteisyys. Viestintää tarvitaan rakentamaan pitkäjänteisesti työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palveluiden tavoitekuvaa ja sitä kautta pyrkiä vaikuttamaan yhteisön maineeseen.
3. *Informointi.* Viestinnällä kerrotaan yhteisön tapahtumista sekä sisäisesti että ulkoisesti. Viestinnän lähtökohtana on yhteisöä koskeva uutinen.
4. *Kiinnittäminen.* Viestintää tarvitaan perehdyttämiseen. Viestinnän tavoitteena on yhteisöllisyyden luominen.
5. *Sosiaalinen vuorovaikutus.* Viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseksi.

### 3.4 Viestinnän keinot ja välineet

Viestinnän onnistumiseksi on hyvä laatia suunnitelma. Hyvästä viestisuunnitelmasta löytyvät tavoitteet, keinot, aikataulut, toteuttajat ja rahat. (Siukosaari 2002,25.) Tällöin voidaan puhua tavoitteellisesta viestinnästä. Tavoitteellisen viestinnän toimintamalli on kuvattu seuraavanlaiseksi:

1. *Selvitysten tekeminen.* Kerätään tietoja yhteisöstä, sen imagosta, luottamuksesta, yhteisökuvasta. Selvitetään samalla, mitä he yhteisöltä ja sen viestinnältä odottavat. Näin tiedetään yhteisön sisäinen ja ulkoinen yhteisökuva.
2. *Suunnittelu ja päätöksenteko.* Tässä vaiheessa hyödynnetään kaikki se tieto, mitä kartoitusvaiheessa on saatu. Näiden pohjalta tarkistetaan yhteistyö ja kohderyhmät sekä päätetään millainen yhteisökuva halutaan rakentaa. Laaditaan myös pidemmän ja lyhemmän ajan viestintäsuunnitelmat tavoitteineen ja talousarviot niille. Jotta näitä voidaan toteuttaa, on erittäin tärkeää, että yhteisön varsinainen toiminta pitää olla suunnitelmallista.
3. *Toiminta (viestintä)* on jatkuvaa, suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteisökuvan luomista ja yhteisön toiminnan tukemista hyvällä tiedottamisella. Viestin-

tää käytetään kaikkien toimesta yhteisössä ja kaikki valmennetaan tietämään miten ja miksi viestitään. Kaikkien velvollisuus on välittää tietoja.

4. *Tulosten arviointi.* Arvioidaan joko yksittäisten viestintätapahtumien onnistumisia tai välitulosten tai lopullisten tulosten saavuttamisia. Arviointi on välttämätöntä viestintätyön suunnittelun ja kehittämisen mutta myös sen mielekkyyden takia. Arvioinnissa tarkastellaan tuloksia ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin.

Edellä kuvatut vaiheet eivät toteudu pelkästään peräkkäin vaan samanaikaisesti. Hyvin hoidetussa yhteisöviestinnässä on jatkuvasti menneillään jotain arviointeja tai selviytyksiä, aina suunnitellaan uutta ja koko ajan viestitään. (Siukosaari 2002, 20.)

Grönroos (1998) mukaan viestit voidaan lajitella viiteen eri lajiin. Erottelu tehdään tilanteiden ja tapojen perusteella. Grönroosin (1998) viestit jaotellaan seuraavasti:

1. henkilökohtainen viestintä
2. joukkoviestintä
3. suoraviestintä
4. vuorovaikutteinen viestintä
5. viestinnän puuttuminen

Viestinnän puuttuminen on myös eräänlaista viestintää. Yritys voi tehdä päätöksen olla kertomatta esimerkiksi laatuongelmistaan tai muista toimintaan liittyvistä häiriöistä. Yleensä tällaisen viestinnän puuttuminen huomataan ennemmin tai myöhemmin. Viestinnän puuttumista voidaan yleensä pitää negatiivisena asiana. (Grönroos 1998, 211.)

### **3.4.1 Henkilökohtainen viestintä**

Tehokkain viestintämuoto on henkilökohtainen viestintä. Ensivaikutelma on tärkeä, ihmisten tapaamisessa se jää pitkäksi aikaa vaikuttamaan. Tutkimukset osoittavat, että ensivaikutelmasta 55 % perustuu ihmisen ulkonäköön, olemukseen, eleisiin, ilmeisiin ja katseisiin. Saman tutkimuksen mukaan 38 % perustuu siihen, miten sanomme kun alamme puhua, millaiset äänenpainot, millainen äänensävy; olemmeko iloisia vai vi-

haisia. Vain 7 % ensivaikutelmasta perustuu siihen, mitä sanomme. (Siukosaari 2002, 137.)

Siukosaaren (2002) mukaan henkilökohtaisessa viestinnässä onnistutaan paremmin, jos kiinnitetään huomiota seuraaviin ominaisuuksiin:

- **Siisti olemus.** Ensivaikutelma alkaa näköhavainnosta.
- **Katsekontakti ja lämmin, jämäkkä kädenpuristus.**
- **Avoimuus.** Kerro sen mitä tiedät ja tunnusta avoimesti mitä et tiedä ja lupaa hankkia puuttuvat tiedot.
- **Oman asian osaaminen.** Itsensä kehittäminen ja pätevytyminen niissä tehtävissä, joista olet vastuussa, lisää luottamusta. Suomalainen arvostaa osaamista.
- **Ole kiinnostunut!** Kuuntele ja anna toisille tilaisuus puhua.
- **Myönteiset eleet ja ilmeet.** Anna ilmeittesi vahvistaa sanomaasi, ne eivät saa olla ristiriidassa. Sanaton viestintä.
- **Huomaavaisuus ja kohteliaisuus.** Anna palautetta, sekä kiitosta että rakentavaa palautetta. Reagoi kun siihen on aihetta, älä ole välinpitämätön. Ota osaa suruun ja iloon.

Henkilökohtaista viestintää ovat *small talk*, esittäytymiset ja esittelyt, puhelinsoitot, henkilökohtaiset kirjeet, yhteisövierailut, yritysten avoimien ovien päivät, huomionosoitukset, erilaiset merkkipäivien vietot, edustamiset, mainoslahjat ja hyväntekeväisyydet. (Siukosaari 2002, 139-161.) Kaikissa edellä mainituissa on henkilön oma persoona viestijänä.

### 3.4.2 Yhteisön ulkoinen viestintä

Viestinnän avulla kerrotaan yrityksen tapahtumista niin yhteisön omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisille (Åberg 1989, 158). Yhteisön ulkoinen tiedotus kertoo uutisia ja tapahtumia ajankohtaisista tai pysyvistä yhteisöä koskevista tiedoista eri yhteistyö- ja sidosryhmille. Tiedottaminen perustuu yhteisön omaan aktiivisuuteen ja ottaa huomioon vastaanottajat rakentaen sanoman heille sopivaksi. Tiedottamisen tavoitteena on yhteisön tietoisuuden lisäys tärkeissä sidos – ja kohderyhmissä. (Siukosaari 2002, 163.)

Yhteisöllä on hyvä olla ns. pysyvää tiedostusaineistoa, jota voidaan helposti käyttää eri tilanteissa kaikille sidosryhmille. Pysyvänä tiedostusaineistona pidetään taskutietoa yrityksestä, yhteisöesitteitä, historiikkeja, kalvoja, www-kotisivuja, erilaisia ohjelmia (dia, video, filmi) ja jopa seinätauluja. (Siukosaari 2002, 163.)

Ulkoista viestintää voidaan hoitaa myös joukkoviestimien kautta. Lehdet, radio ja televisio palvelevat erilaisina joukkoviestiminä (Siukosaari 2002, 166). Yritykset voivat laatia joukkoviestintätiedotteita, pörssitiedotteita, vuosikertomuksia, uutistiedotteita, erilaisia raportteja tai pitää tiedotustilaisuuksia. Myös yhteisökuvamainontaa käytetään usein joukkoviestimien kautta.

Asiakaslehdet ovat sisällöltään tavanomaista tiedottamista, mutta myös kertomuksia niistä ihmisistä, jotka ovat tuotteiden ja palvelujen takana. Asiakaslehdet tehdään sisällöltään inhimillisemmiksi ja läheisimmiksi, mutta niissä voi olla juttuja myös muista aihepiireistä. Jäsenlehdet ovat sisällöltään pitkälti asiakaslehden tapaisia, mutta ne tehdään enemmän jäsenkunnan ehdoilla. (Siukosaari 2002, 192 - 193.)

Kriisiviestintä on tehokasta viestintää tilanteissa, joissa yhteisön toiminta tai sen jokin etu on uhattuna. Kriisiviestintä on luotettavaa, aktiivista, riittävää ja avointa tiedonantoa olennaisista asioista. Aktiivisuudella tarkoitetaan tässä aloitteellisuutta ja nopeutta. Avoimuus puolestaan edellyttää tiedottamisen selkeyttä ja vastaanottajan tiedontarpeen tyydyttämistä. (Siukosaari 2002, 195.)

Internetin ja sähköpostin välityksellä on mahdollista välittää nopeasti tietoa suurelle joukolle, joilla on mahdollisuus antaa myös välitöntä palautetta. Yhteisöllä on kotisivut ja ne käyttävät aktiivisesti sähköpostia. Ollaan myös mukaan *facebookissa* ja *intranetissa*. Verkkoviestinnässä pärjää laadulla, vain mielenkiintoisimmat tekstit luetaan. (Siukosaari 2002, 205.) Internetin kautta yhteisöt voivat tarjota informaatiota, tarjota mahdollisuuden vuorovaikutukseen, markkinoida tuotteitaan tai palveluitaan, rakentaa yritysprofiliiaan, myydä ja laskuttaa (Siukosaari 2002, 201).

### **3.5 Mittaaminen ja seuranta**

Yhtä yleistä on asettaa viestinnälle tavoitteita kuin asettaa yrityksen muullekin toiminnalle tavoitteita. Viestinnän tavoitteet lähtevät koko organisaation tavoitteista ja

tehtävistä. Tavoitteet voivat siten lähteä tunnettuuden, tiedonkulun, tyytyväisyyden tai sitoutuneisuuden lisäämisestä. (Juholin 2001, 37.) Viestinnän tavoitteet on määriteltävä, jotta niitä pystytään mittaamaan. Tavoitteet voivat olla joko laadullisia tai määrällisiä.

### 3.5.1 Viestinnän mittaaminen

Viestinnän vaikuttavuutta tutkittaessa (Juholin 2001) voi hakea vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- lisääntyivätkö tiedot
- muuttuivatko asenteet tai mielikuvat
- paraniko yhteistyö
- muuttuiko laatu
- saatiinko omia tavoitteita lävitse
- jne.

Åbergin (2000) mukaan viestinnän tehon mittaamisessa ei ole kovinkaan paljon edetty. Erilaisia tutkimuksia viestinnän tehon mittaamisesta on tehty mm. Kati Huttusen ja Salla Jaatisen toimesta. Näiden tulosten mukaan henkilökohtaisen yhteydenpito on vaikutukseltaan ylivertainen. (Åberg 2000, 267.)

Viestinnän tehokkuuden arvioinnista on siirrytty enemmän toimivuuden arviointiin yleisellä tasolla. Toimivuutta voidaan arvioida esimerkiksi tutkimalla vaikuttavuutta. Tämän arviointi edellyttää aina vertaamista, mitä tehdään kolmeen suuntaan. Verrataan aikaisemman ajankohdan tilanteeseen, verrataan kilpailijoiden toimintaan ja verrataan eteenpäin tarkastelemalla, onko muutosta tapahtunut haluttuun suuntaan. (Åberg 2000, 269.)

Viestinnän vaikuttavuuden lopullinen mittari on tulos, jota mitataan esimerkiksi asiakastytyväisyydellä, osakekurssilla, markkinaosuuksilla tai jonkun hankkeen läpimenoajalla. On huomattava vaikuttavuuden arvioinnissa, että siihen vaikuttavat myös monet muut asiat viestinnän ohella. (Juholin 2001, 83.)

Voidakseen mitata viestinnän vaikuttavuutta on tutkimukselle asetettava erilaisia mitausmenetelmiä, mittareita. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tärkeää peilata ky-



symyksiä viestinnän tavoitteisiin, jotta osataan tutkimuksessa kysyä oikeita asioita. Sisällöt kannattaa muotoilla vastaamaan yhteisön määrittelemiä tavoitteita. ( Juholin 2001, 84.)

Viestinnän laatua tulee myös arvioida. Paul Lillrankin (1998) mukaan on olemassa erilaisia laatukäsitteitä. Hänen mukaansa laatua lähestytään erilaisten näkökulmien kautta, kuten tuotantokeskeinen, suunnittelukeskeinen, tuotekeskeinen ja asiakaskeskeinen laatu. Systemi- eli ympäristökeskeinen laatu lähestyy laajasti tuotteen tai palvelun vaikutuksia: pelkän asiakastarpeen tyydyttämisen lisäksi tuotteella tai palvelulla voi olla vaikutuksia myös muihin tahoihin. Näin ollen perinteiset tavat arvioida viestintää laadun kautta ei ole riittävät. (Åberg 2000, 272-273.)

*Benchmarking* eli huipputasovertailu on erittäin toimiva tapa arvioida viestinnän laatua. Benchmarking on liiketoiminnan ylivoimaisesti parhaiden menetelmien etsimistä. Tätä voidaan tehdä monella tavalla. Camp on erotellut siitä neljä muotoa, joita ovat organisaation sisäinen, kilpailijoiden tarkkailu, funktionaalinen ja geneerinen muoto. (Åberg 2000, 278.)

On myös tarkoituksenmukaista arvioida viestinnän resurssitehoja eli voimavarojen käyttöä. Tyypillisimpänä pidetään esimerkiksi sitä, että tutkitaan, kuinka asiakaslehteä luetaan tai verkkosivuilla asioidaan. Resurssitehoa mitattaessa tulisi arvioida rahallisesti tuotos-panossuhdetta. Tosin resurssitehon selvittäminen voi olla työlästä, kustannukset ovat helposti selvitettävissä mutta vaikutukset ei. (Åberg 2000, 280 - 281.)

### **3.5.2 Viestinnän seuranta**

Viestinnän seuranta tehdään arvioimalla yhteisön sisäistä ja ulkoista viestintää. Viestinnän seurantaan liittyy olennaisesti myös *luotaus*, jolla tarkoitetaan systemaattista ja laajaa havainnointia siitä, mistä ympäristössä puhutaan ja mikä on tärkeää. Juholinin (2001) mukaan seurannalta vaaditaan ainakin kolmea asiaa:

1. Yhteisö on asettanut tavoitteita viestinnälle ja määritellyt arviointikriteerit
2. Lähtötaso on tiedossa
3. Yhteisössä on tehty perusmäärittelyt

Tavoitteiden saavuttamista seurataan Juholinin (2001) mukaan neljällä eri tasolla:

1. Onko saatu aikaan jotain konkreettista?
2. Millaisia vaikutuksia tai muutoksia on saatu aikaan?
3. Palvelevatko saavutukset asetettuja tavoitteita?
4. Miten viestintää tai osaamista on kehitetty?

Selvitetään ensin, tehdäänkö sovittuja asioita. Seuraavaksi tarkastellaan, miten kaukana tai lähellä ollaan asetettuja tavoitteita. Tämän jälkeen tutkitaan, tehtiinkö oikeita asioita, jotka palvelevat yhteisön päämääriä. Lopuksi arvioidaan koko viestintäprosessin sujuvuutta ja kehittämistä. (Juholin 2001, 253-254.)

#### *Luotauksen menetelmä*

Luotauksesta käytetään myös sanontaa ”kuulolla olo”. Tätä kuulolla olemista pitäisi käyttää hyvin laajasti monin tavoin ja monilla tasoilla. Menetelmällä kerätään tietoa sekä yhteisön sisältä (sisäinen luotaus) että ympäristöstä (ulkoinen luotaus). Kerätyn tiedon avulla paikannetaan yhteisön tilanne. On tärkeää, että kerätty tieto tunnistetaan, dokumentoidaan ja analysoidaan myöhempää käyttöä varten. (Juholin 2001, 255.)

Sisäinen luotaus kohdistuu yhteisön sisälle henkilöstöön ja läheisiin yhteistyökumppaneihin. Sisäisessä luotauksessa on tärkeää löytää yhteisön sellaiset ominaisuudet, joihin suhtautuminen ja sen muuttumisen havainnointi riittävän ajoissa voi toimia tärkeänä signaalina. Sisäistä luotausta voidaan tehdä esimerkiksi intranet-kyselyin, kehi-tysskeskusteluissa, lomakekyselyin yms. (Juholin 2001, 255-256.)

Ulkoinen luotaus kohdistuu yhteisöstä ulospäin. Ulkoisessa luotauksessa analysoidaan esimerkiksi mediajulkisuutta, tehdään asiakastyytyväisyystutkimuksia, seurataan kilpailijoiden toimia niin viestinnässä kuin muussakin toiminnoissa. (Juholin 2001, 256.)

Seurannan menetelmät voidaan karkeasti jakaa *laadullisiin eli kvalitatiivisiin* ja *määrällisiin eli kvantitatiivisiin* menetelmiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmällä selvitetään eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkitaan ilmiöissä tapahtuvia muutoksia. Aineistot kerätään usein tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiita vastausvaihtoehtoja. Menetelmä edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. (Juholin 2001, 267.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä keskittyy enemmän ymmärtämään tutkimuskohdetta, ratkaisevaa ei ole määrän selvittäminen. Menetelmällä pyritään löytämään selityksiä ilmiöille ja asioille. Tietoja kerätään erityyppisillä haastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Kuvan 10 perusteella voidaan havainnoida laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot parhaiten. (Juholin 2001, 267.)

<b>KVANTITATIIVINEN (määrällinen)</b>	<b>KVALITATIIVINEN (laadullinen)</b>
-vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?	-vastaa kysymyksiin: Miksi? Miten? Millainen?
-numeerisesti edustava otos tai näyte -ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta	-suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte -ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon kautta

**KUVA10. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot (Heikkilä 1998)**

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus toteutettiin sekä laadullisena eli kvalitatiivisena että määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Varsinaisena tutkimusongelmana oli selvittää, minkälaista tilitoimiston palveluviestintä tulisi olla asiakkaita kohtaan, jotta heidän odotukset täyttyisivät. Ojasalo (2009, 29) mainitsee, että on hankittava riittävästi taustatietoa tutkimuksen kohteesta, jotta voidaan asettaa kehittämiselle tavoitteita. Toimeksiantajan toimiala, toimintaympäristö ja muut taustatiedot olivat jo ennestään hyvin selvillä, mutta tutkimusongelman määrittämiseen ja sen ratkaisuun tarvittiin enemmän tietoa.

Kvantitatiivista aineistoa kerättiin asiakkailta kyselylomakkeella, jossa oli valmiita vastausvaihtoehtoja. Lomakkeet postitettiin maaliskuun alussa ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Kyselylomakkeiden mukana lähetettiin valmiit postimerkein varustetut vastauskuoret. Aineiston analyysin jälkeen saatiin tutkimusongelmasta selkeämpi kuva. Kvalitatiivista aineistoa puolestaan kerättiin koko henkilökunnalta avoimilla kysymyksillä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli tarkentaa henkilöstön näke-

myksiä tutkimusongelmasta. Henkilökunnan haastattelut tehtiin lähettämällä kyselylomakkeet sähköpostilla ja vastaukset kerättiin huhtikuun alussa. Näillä menetelmillä pyrittiin löytämään vastaukset tutkimusongelmaan ja sitä kautta kehittämään tilitoimiston palveluviestintää.

#### **4.1 Toimeksiantaja**

Tutkimuksen toimeksiantaja on tilitoimisto, joka toimii lähinnä Etelä-Savon alueella. Yrityksellä on varsinainen toimipiste ja sivutoimipiste. Lisäksi yrityksen henkilökunnasta yksi tekee etätöinä omasta kotoaan käsin. Henkilökuntaa tilitoimistossa on tällä hetkellä viisi. Tilitoimisto on perustettu vuonna 1977. Tilitoimistossa oli omistajavaihdoksia vuonna 2006. Uudet taloushallinto-ohjelmat otettiin käyttöön loppuvuodesta 2009.

Tilitoimisto on taloushallintoliiton auktorisoima tilitoimisto. Auktorisointi on ollut vuodesta 1998 lähtien. Auktorisoinnin edellytyksenä on noudattaa Taloushallintoliiton kirjoittamaa hyvää tilitoimistotapaa ja muutoinkin hyvää kirjanpitolittoa. Taloushallintoliitto valvoo auktorisoitujen tilitoimistojen toimintaa tekemällä säännöllisesti tilitoimistotarkastuksia. (Taloushallintoliitto.)

Tilitoimiston pääasiallinen toimiala on tilitoimistopalvelujen tuottaminen. Tilitoimistopalveluihin kuuluvat eri toimialojen ja yritysmuotojen kirjanpidot, palkanlaskennat ja verotukseen liittyvät asiat. Tilitoimistosta tarjoo myös erikoisosaamista maa- ja metsätalouden kirjanpitoihin ja niihin liittyviin verotuksellisiin asioihin. Lisäksi tilitoimistosta saa myös neuvoja ja opastusta yrityksen perustamiseen, lopettamiseen ja myymiseen liittyvissä kysymyksissä kuten myös kaikessa taloushallintoon liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa.

Yrityksen arvona on palvella asiakkaitaan ystävällisesti ja lähellä, asiakaslähtöisesti. Asiakassuhteet ovat enimmäkseen pitkäaikaisia asiakkuuksia. Toimeksiannot perustuvat Taloushallintoliiton suositteliin kirjallisiin toimeksiantosopimuksiin. Asiakkaina on eri toimialoilta erilaisia yhtiömuotoja kuten toiminimiä, kommandiittiyhtiöitä, avoimia yhtiöitä, osakeyhtiöitä, asunto-osakeyhtiöitä, kiinteistöosakeyhtiöitä, konserneja, maatalouksia, metsätalouksia, yhdistyksiä, seuroja ja tiehoitokuntia.

Yrityksen liikevaihto muodostuu toimeksiantosopimusten perusteella hoidettujen palvelujen tuottamisesta. Pääasiallinen liikevaihto koostuu palkanlaskennan, kirjanpitojen ja niihin liittyen tilinpäätösten ja veroilmoitusten laatimisesta.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

### *Kvantitatiivinen menetelmä*

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja samalla selvittämään eri asioiden välisiä riippuvuuksia kuten myös tutkittavassa asiassa tapahtuvia muutoksia (Juholin 2001, 267). Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on myös pohtia saatujen havaintojen yleistävyyttä etsimällä vastauksia esimerkiksi miten yleisiä ovat tietyt mielipiteet tai mitä yhtäläisyyksiä löytyy eri ryhmien välillä.

Tutkimuksen keskeisenä elementtinä on saatujen vastausten mitattavuus, aineisto kerätään havaintomatriiseiksi numeerisessa tai koodatussa muodossa. Tulkinta ja johtopäätökset perustuvat näiden havaintojen perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Tehtyjen havaintojen oikeellisuus tai virheellisyys todistetaan kerätyn aineiston riittävällä laajuudella. (Hirsjärvi ym. 1997, 136 - 148.)

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan toteuttaa erilaisin kokeellisin tutkimuksin, tapaus-tutkimuksin ja survey-tutkimuksin. Se, mitä tutkimuksessa tarkastellaan, vaikuttaa edellä mainittujen tutkimustyyppien valintaan. Tutkimuksissa perusmenetelminä käytetään haastatteluja, kyselyjä, havainnoiteja ja dokumentointia. (Hirsjärvi ym. 1997, 180.)

Olen käyttänyt tutkimisongelmaa selvittäessä survey-menetelmää. Sillä on omat heikkoutensakin; sitä pidetään monesti pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomana. Ei ole myöskään varmuutta siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kysymyksiin tai että, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat. Myös vastaamattomuus voi olla nousta joissakin tapauksissa suureksi. (Hirsjärvi ym. 1997, 184.)

Tilitoimisto Oy:lle on tärkeää tietää, mitä asiakkaat odottavat tilitoimistolta raportoinneista ja muusta palvelusta sekä selvittää sitä, vastataanko näihin asiakkaiden odotuksiin. Tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi henkilökohtaisin haastatteluin olisi vienyt kohtuuttomasti aikaa. Tällöin olisi pitänyt valita asiakaskannasta pienempi otanta haastatteluja varten eikä tätä rajausta haluttu tehdä.

Tutkimuksessani halusin kerätä tietoa laajasti ja suuremmalta joukolta. Survey- menetelmä sopi myös siinäkin suhteessa, että vastaajat olivat perehtyneet aihealueeseen saatujen kokemusten perusteella. Kyselylomake lähetettiin kaikille asiakkaille, joiden kirjanpitoa tehdään joka kuukausi. Vuosittain tehtävät toimeksiannot rajattiin kyselystä pois.

### *Kvalitatiivinen menetelmä*

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta kuvataan kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi ja aineisto kootaan luonnollisessa, todellisessa tilanteessa. Yleensä menetelmää sovelletaan erilaisten haastattelujen, kyselyjen ja havainnointien avulla, suositaan ihmistä tiedonkeruun välineenä. Tutkija pyrkii löytämään odottamattomia seikkoja, ei niinkään teorian tai väittämien testaamista vaan pyrkii tarkastelemaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.)

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja ja erilaisten dokumenttien ja tekstien havainnoiteja. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Jokaista haastateltavaa käsitellään ainutlaatuisena ja tutkimus toteutetaan joustavasti ottaen huomioon olosuhteiden muutokset. (Hirsjärvi ym. 1997, 155.) Aineiston riittävyttä pohdittaessa voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa korostaa aina sen laatua määrän sijaan (Lempiäinen ym. 2008, 245).

Kyselyjen ja havainnointien avulla selvitetään, mitä vastaajat ajattelevat, tuntevat ja uskovat tutkittavasta kohteesta. Tutkimustuloksien avulla saadaan tietoa siitä, miten tutkittavat havainnoivat sitä, mitä ympärillä tapahtuu. Sen sijaan tulokset eivät kerro sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla tutkitaan, toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 1997, 201.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetyin menetelmä on haastattelut. Haastattelun etuina on se, että vastaaja voi tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti ja haastatteluun vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan usein mukaan tutkimukseen. Haastattelumenetelminä käytetään strukturoituja haastatteluja, teemahaastatteluja ja avoimia haastatteluja.

Käytin kvalitatiivista menetelmää tutkiessani henkilökunnan näkemyksiä tutkimusongelmasta. Laadullisessa tutkimuksessani valitsin teemahaastattelumenetelmän sen nopean toteuttamisen ja hyvän verrattavuuden vuoksi. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle tyypillinen ominaisuus on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi ym 1997, 197.) Teemahaastattelu tapahtui lomakehaastattelun muodossa käyttäen apuna valmista kyselylomakepohjaa.

#### *Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusaineiston yhdistäminen*

Laadullisen ja määrällisen tutkimusaineiston yhdistämistä on kutsuttu myös monistrategiseksi tutkimukseksi (Hirsjärvi & Hurme 2001, 28). Eri tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää joko peräkkäin, rinnakkain tai sisäkkäin, jolloin tarkastellaan asioita menetelmätasolla eli missä järjestyksessä menetelmiä esitetään. Yhdistettyjä tutkimusmenetelmiä jaotellaan myös menetelmien käytön suhteen. Tällöin voidaan erottaa mm. varmentava käyttö, täydentävä käyttö, innoittava käyttö tai kuvaileva käyttö (Hirsjärvi & Hurme 2001, 29-32.)

Olen tässä tutkimuksessani käyttänyt sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää rinnakkain. Menetelmien yhdistämisen tarkoituksena on täydentää tutkimusongelman selvittämistä peilaten asiakkaiden näkemyksiä henkilökunnan näkemyksiin. Näin saadaan enemmän erilaisia näkökulmia samasta asiasta ja tutkimusaineiston luotettavuus lisääntyy.

### 4.3 Tutkimusaineisto

#### *Tutkimusaineiston hankinta*

Tämän tutkimusaineiston kerääminen aloitettiin suunnittelemalla kyselylomake asiakkailla. Kyselylomakkeessa oli aluksi monivalintakysymyksiä, joilla kartoitettiin vastaajien taustatietoja. Varsinaista tutkimusongelmaa käsittävät kysymykset olivat asteikkoihin perustuvia kysymystyyppejä. Asteikot olivat 5-portaisia ja vaihtoehdot muodostivat nousevan skaalan (täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä) sekä joissakin kysymyksissä vastausvaihtoehdot kyllä tai ei. (Liite 1.) Kyselylomakkeella oli myös muutama avoin kysymys, joilla pyrittiin saamaan selville tyytymättömyyttä herättävät asiat sekä mahdollisia kehitysehdotuksia. Lisäksi kysymyslomakkeella pyydettiin kouluarvosana (4-10) tilitoimiston toiminnasta.

Kyselyyn vastaajat valittiin Tilitoimisto Oy:n asiakkaista siten, että valituiksi tulivat kuukausittain tehtävät toimeksiannot. Tilitoimisto Oy:n asiakkaita on kaikkiaan noin 300, tällä menetelmällä valituksi tuli 155 vastaajaa. Valintaperusteena oli oletus siitä, että tutkimusongelma koskettaa enemmän näitä kuukausittain tehtäviä asiakkuuksia kuin vuosittain tehtäviä. Kyselylomake lähetettiin postitse vastaajille. Lomakkeessa oli selvitetty kyselyn tarkoitus ja määrätty viimeinen palautuspäivä. Kyselylomakkeen mukana laitettiin postimerkillä varustettu palautuskuori, jotta sen palauttamisesta ei aiheutuisi vastaajille kustannuksia ja palautus olisi muutoinkin vaivatonta. Kyselyyn vastaamista ei karhuttu yhtään kertaa, vastaamisaikaa oli annettu kaksi viikkoa.

Kvantitatiivissa tutkimuksessa on tarkoituksena saada mahdollisimman hyvä vastausprosentti, jotta kyselyn analysoinnin kautta tehtyjä johtopäätöksiä voi pitää luotettavina. Lisäksi kysymysten asettelulla on hyvin olennainen merkitys. Kyselylomake on oltava selkeä. Kyselylomakkeella olevat kysymykset ovat mieluummin lyhyitä, spesifisiä eikä ne saa olla johdateltavia. Myös monivalintavaihtoehdot ovat parempia kuin samaa mieltä/eri mieltä – väitteet. (Hirsjärvi ym. 1997, 191-192.)

Tutkimusongelmani selvittämiseksi olen käyttänyt survey- menetelmää eli kerännyt asiakkailta aineistoa kyselylomakkeella. Kyselytutkimuksen merkittävämpänä etuna on sen suoma mahdollisuus kerätä aineistoa laajalta joukolta suhteellisen vaivattomasti. Lisäksi menetelmän etuna on se, että tutkimuslomakkeilla voidaan kysyä myös pal-



jon erilaisia asioita ja saatujen vastausten analysointi on nopeaa (Hirsjärvi ym. 1997, 184). Valitsin tämän menetelmän juuri edellä mainittujen syiden vuoksi, näin pystyin nopeasti keräämään asiakkaita aineistoa tutkimusongelman selvittämiseksi.

Henkilökuntaan kohdistuva kysely lähetettiin sähköpostilla. Kyselyä ei toteutettu henkilökohtaisella haastattelulla vaan kirjallisesti vastaamalla kyselylomakkeeseen ns. teemahaastattelun muodossa. (Liite 2.) Lomakkeella oli avoimia kysymyksiä, joissa pyydettiin jokaisen kirjanpitäjän omia näkemyksiä omasta ammattitaidosta sekä tutkimusongelmasta. Kyselyn lähettämisen yhteydessä tähdennettiin tutkimusongelman selvittämisen tärkeyttä ja näin pyrittiin luomaan mahdollisimman hyvät edellytykset vastaamiselle. Vastaamisaikaa annettiin viikko.

Kyselyn avulla haluttiin selventää tutkimusongelmaa sekä samalla syventää saatuja tietoja. Lisäksi haluttiin tutkia ongelmaa sekä asiakkaiden että henkilökunnan näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen menetelmänä käytettiin teemahaastattelun menetelmää. Käyttämällä tätä menetelmää haluttiin saada nopeasti ja selkeästi esille henkilökunnan näkemykset omasta ammattitaidosta ja heidän näkemyksiään asiakkaiden odotuksista tilitoimistoa kohtaan.

#### **4.4 Aineiston analyysi**

##### *Määrällisen tutkimusaineiston analyysi yleensä*

Saadun aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen on tutkimuksen ydinasia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi lähtee tietojen tarkistamisesta. Tarkistetaan, sisältääkö aineisto selviä virheellisyyksiä tai puuttuuko siitä jotain tietoja. Lisäksi tarkistetaan, onko jotain lomakkeita jopa hylättävä jos esimerkiksi vastaaja on täyttänyt lomakkeen muuten huolellisesti, mutta jättänyt vastaamatta johonkin asennemittarin osioon. (Hirsjärvi ym. 1997, 210.)

Toisena vaiheena on tietojen täydentäminen. Tarkastellaan saatua aineistoa ja täydennetään sitä mahdollisesti vielä haastatteluin tai kyselyin. Lisäksi aineiston kattavuutta voidaan lisätä karhuamalla lomakkeita. Voidaan myös olla yhteydessä vastaajiin ja pyytää täydentämään vastauksia. (Hirsjärvi ym. 1997, 210.)

Kolmantena vaiheena on varsinaisen tutkimusaineiston järjestäminen sen tallennusta ja analysointia varten. Määrällisessä tutkimuksessa aineistosta muodostetaan muuttujia ja aineisto koodataan muuttujaluokituksen mukaisesti. Koodaamisella tarkoitetaan sitä, että jokaiselle havaintotapaukselle annetaan jokin arvo jokaisella muuttujalla. (Hirsjärvi ym. 1997, 210.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti saadaan selville ilmiön merkittävyys ja toistuvuus. Tässä tutkimusmenetelmässä ei kuitenkaan tehdä päätelmiä yleistettäväksi vaan päätelmät koskevat vain tutkimuskohdetta. (Hirsjärvi ym. 1997, 171). Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksena saadaan usein erilaisia tilastoja ja luokitteluja.

### *Laadullisen tutkimusaineiston analyysi yleensä*

Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Aineiston laajuus tekee analyysin tekemisen mielekkääksi ja haasteelliseksi mutta samalla se voi tuntua työläältä ja ongelmalliselta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Laadullisella menetelmällä kerätty aineisto yleensä litteroidaan eli kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointia voidaan tehdä koko aineistosta tai valikoiden esimerkiksi teema-alueiden mukaan. Ennen litterointia on kuitenkin syytä selvittää sitä, minkälaista analyysia aineistosta aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 1997, 210.)

Puhtaaksikirjoittamisen jälkeen aineisto luetaan läpi ja analysoidaan sitä. Aineisto voidaan myös luokitella teemoittain, jolloin sen lukeminen yleensä helpottuu. (Hirsjärvi ym. 1997, 143). Aineistosta kuvaillaan oleellimmat ja tärkeimmät tiedot, jonka jälkeen ne voidaan luokitella. Tehdyn luokittelun jälkeen tehdään yhteenveto suoritettujen luokitusten välillä. Aineiston luokittelun jälkeen kaikki kerätty tieto yhdistetään ja saadaan kokonaiskuva tutkimuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145-150.)

Kun saatu aineisto on purettu, se pitää lukea kokonaisuutena ja useampaan kertaan läpi. Aineiston lukemiseen kannattaa varata runsaasti aikaa. Ajan myötä aineistosta nousee esille ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä ja aineisto tulee yhä tutummaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 202.) Menettelyn tarkoituksena on löytää tutkimusongelman kannalta keskeisimmät ja tärkeimmät aiheet ja sitä kautta löytää ongelmaan ratkaisu.

### *Tutkimusaineiston analysointi*

Tutkimusaineiston läpikäynti alkoi kyselylomakkeiden purkamisella. Ensin tarkistettiin lomakkeista mahdolliset virheellisyudet ja puutteet. Yhtään lomaketta ei tarvinnut hylätä näiden takia, vaikka muutamassa lomakkeessa ei kaikkiin kysymyksiin ollutkaan vastattu. Tutkittavaan asiaan vastaamattomuudella ei ollut vaikutusta.

Virheiden ja puutteiden tutkimisen jälkeen aineistolle tehtiin koodaus ja purettiin vastaukset excel- taulukon muotoon. Näin tehdystä excel- taulukosta pystyttiin muodostamaan erilaisia kuvioita, matriiseja ja prosentuaalisia lukuja havainnollistamaan tutkimusongelman käsittelyä.

Henkilökuntaan osoitettu kyselylomakkeen purku alkoi vastausten lukemisella kohta kohdalta. Saadut vastaukset kerättiin yhteen kysymysten alle ja näin eri henkilöiltä saadut vastaukset olivat helposti luettavissa samalta paperilta. Johtopäätösten tekeminen oli helpompaa ja saadusta aineistosta nousi selkeästi esille tiettyjä tutkimusongelmaan liittyviä arvostuskysymyksiä, joiden havainnointi muutoin olisi jäänyt huomaamatta.

## **5 PALVELUVIESTINNÄN NYKYTILANNE JA PARANNUSEHDOTUKSET**

Varsinainen tutkimusaineisto koostuu tässä tutkimuksessa asiakkaiden ja henkilökunnan antamista mielipiteistä ja näkemyksistä. Vastauksia analysoidessa oli mukava havaita, että kyselylomakkeita palautettiin melko mukavasti ja kysymyksiin oli vastattu mielestäni hyvin todenperäisesti ja vastauksia oli oikeasti pohdittu. Samoin henkilökuntahaastattelussa oli ilo todeta, että kyselyyn vastaaminen oli koettu tärkeäksi ja yhteiseksi asiaksi.

Henkilökuntahaastattelu olisi ehkä antanut paremman ja laajemman kuvan, jos se olisi toteutettu todellisena fyysisenä haastatteluna. Ajankäytön vähyys esti tämän toteuttamisen ja näin kyselyyn olennaisesti liittyvä havainnointi jäi pois. Lisäksi jatkokysymyksille ei ollut mahdollisuutta näin lomakkeen muodossa. Niitä olisi varmasti noussut haastattelun aikana esille.

## 5.1 Nykytilanne

Yrityksen palvelut koostuvat lähinnä kuukausittain tehtävistä kirjanpidoista ja palkanlaskennoista. Normaaliin työrutiiniin kuuluu, että kirjanpidon valmistumisen jälkeen tulostetaan kuukausittaiset raportit. Kuukausiraportointiin kuuluvat ohjelmasta tulevat tuloslaskelmat ja taseet ja palkanlaskennasta yhteenvedot, jotka lähetetään asiakkaille joko sähköisesti tai laskun mukana postin välityksellä. Henkilökohtaisen palautteen anto raporteista tilitoimiston toimesta on melko vähäistä, lähinnä satunnaista kommentointia. Sen sijaan muu yhteydenpito asiakkaisiin on säännöllistä ja avointa.

Kirjanpito-ohjelma vaihdettiin syksyllä 2009 ja ohjelman muutoksen takia kaikille asiakkaille ei ole vielä mahdollista tulostaa vertaavia laskelmia. Vertailtavuus on saavutettavissa kuitenkin suurimmalle osalle jo tämän vuoden aikana. Lisäksi uuteen ohjelmaan on mahdollista syöttää kausi- tai vuosibudjetti, jolloin saadaan vertailtavuutta myös budjettiin. Myös erilaiset katetuottotavoitteet ovat mahdollisia kirjata ohjelmaan.

Alkuvuodesta on investoitu uuteen raportointiohjelmaan, joka tuottaa tunnusluku-analyysia, kuvioita ja taulukoita yrityksen kirjanpidon perusteella. Näitä tulosteita ei ole vielä otettu kovin laajasti käyttöön vaan vain pienelle osalle suurimmista asiakkaista. Tulosteista saatu palaute on ollut positiivista.

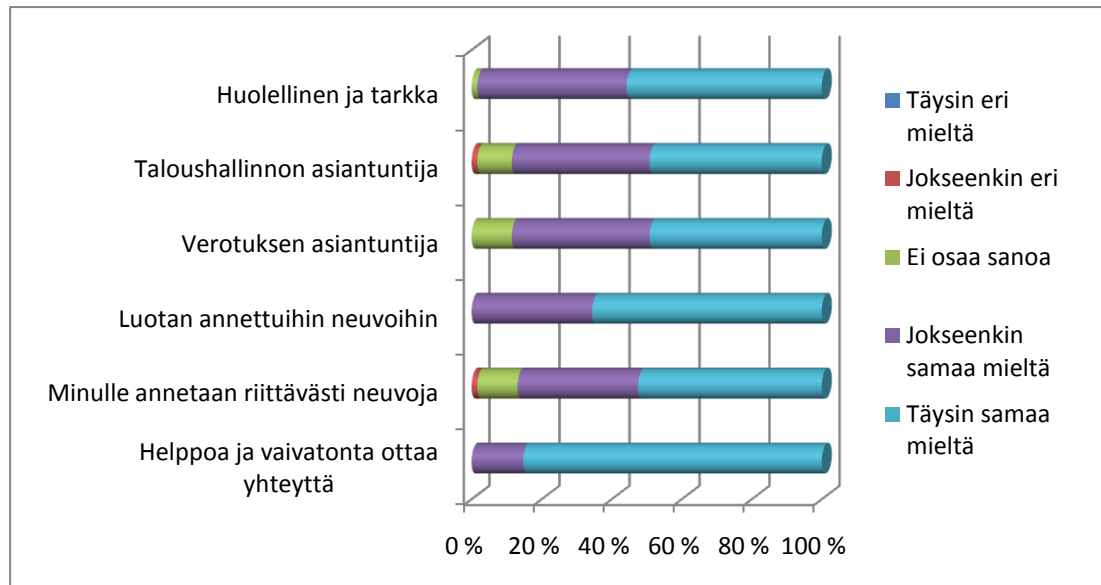
## 5.2 Asiakkaiden näkemykset nykytilanteesta ja ongelmista

Aineistoa kerättiin asiakkailta kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeita lähetettiin 155 kappaletta ja lomakkeita palautui 61. Vastausprosentiksi muodostui näin 39,35 %, mikä on riittävän kattava otos tehdyille johtopäätöksille. Vastaajien ikäjakaumasta voidaan todeta, että yli puolet vastaajista oli yli 51-vuotiaita. Vastanneista oli naisia vähän enemmän kuin puolet. Toimialoittain mainittakoon, että noin 50 % vastaajista edusti ammatinharjoittajia, osakeyhtiöitä oli neljännes ja loput henkilöyhtiöiden ja yhdistysten edustajia.

Vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä tilitoimiston palveluihin. Taulukosta 1 voidaan todeta, että Tilitoimisto Oy:n kirjanpitäjät ovat asiakkaiden mielestä taloushallinnon ja verotuksen asiantuntijoita. Asiakkaat kokevat myös saavansa riittä-

västi neuvoja, ja he luottavat annettuihin neuvoihin. Lisäksi heidän mukaan kirjanpitiäjiin on helppoa ja vaivatonta ottaa yhteyttä.

**TAULUKKO 1. Asiakkaan näkemys kirjanpitäjistä**



Tilitoimisto Oy:n asiakkaista lähes 85 % ovat taulukon 2 mukaan tyytyväisiä nykyisiin raportteihin ja ne ovat heidän mielestään riittävän selkeitä. Toisaalta voidaan myös havaita, että 13,5 % ei tiennyt, ovatko raportit riittäviä ja selkeitä. Kyselyyn vastanneista vain yksi vastaaja on jokseenkin eri mieltä raporttien selkeydestä ja riittävydestä.

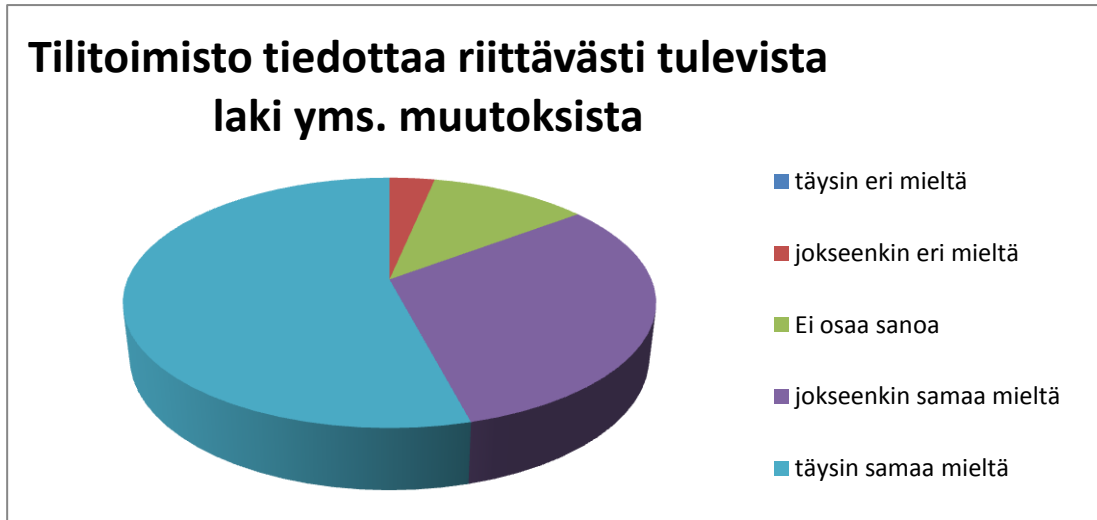
**TAULUKKO 2. Raportointi**



Tiedottamiseen ja sen riittävyteen Tilitoimisto Oy:n asiakkaat ovat yhtäläillä tyytyväisiä. Taulukosta 3 voidaan todeta, että 85 % Tilitoimisto Oy:n asiakkaista kokevat

saavansa riittävästi tietoa tulevista laki yms. muutoksista. Vastaajista vain pieni osa koki saavansa osittain liian vähän tietoa.

**TAULUKKO 3. Tiedottaminen**



Tutkimuksen mukaan Tiltoimisto Oy:n asiakkailla on vahva näkemys siitä, mitä tietoja he haluavat tai tarvitsevat taloushallinnostaan. Taulukosta 4 nähdään, että asiakkaita yli 80 %:a tietävät, mitä haluavat taloushallinnon raporteistaan. Vastaavasti asiakkaat kokivat, että kirjanpitäjät tietävät hyvin asiakkaidensa tiedontarpeen kuten taulukosta 5 voidaan todeta, jopa paremmin kuin asiakkaat itse.

**TAULUKKO 4. Tiedontarve taloushallinnosta**



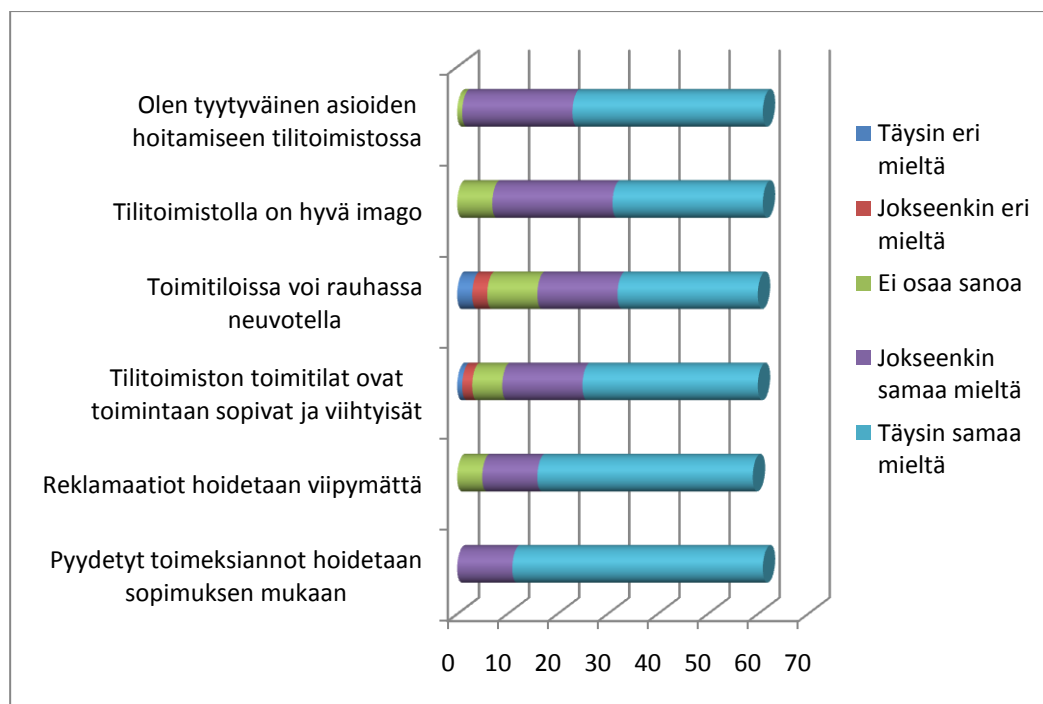
Kirjanpitäjät ovat taulukon 5 mukaan hyvin tietoisia siitä, minkälaista informaatiota asiakkaille pitää taloushallinnosta antaa. Asiakkaat luottavat Tilitoimisto Oy:n henkilökunnan ammattitaitoon informaation tuottamisessa.

**TAULUKKO 5. Kirjanpitäjän näkemys tiedottamisesta**



Toimeksiantojen hoitamisesta Tilitoimisto Oy:n asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä. Taulukon 6 mukaan Tilitoimisto Oy:n toimitilat koetaan osittain (5 % vastaajista) levottomiksi eikä niissä voi täysin rauhassa neuvotella (10 % vastaajista).

**TAULUKKO 6. Toimeksiantojen hoitaminen**



Tiedusteltaessa Tilitoimisto Oy:n asiakkailta heidän hämäriä odotuksia tai toiveita palveluviestinnästä, raportoinnista tai muusta tilitoimiston palvelun tuottamisesta, huomataan, että melkein puolet vastaajista ei osaa vastata kysymykseen. Asiakkaista 35 % ovat kuitenkin sitä mieltä, että Tilitoimisto Oy:n palveluviestintä voisi pitää sisällään jotain muutakin kuin mitä se nykyisellään antaa kuten taulukosta 7 voidaan todeta.

**TAULUKKO 7. Hämärät (sumeat) odotukset**



Tarkasteltaessa asiakkaiden tyytyväisyyttä Tilitoimisto Oy:n hintaan, laatuun ja yhteistyöhön, voidaan taulukon 8 mukaan havaita, että vain harva on harkinnut tilitoimiston vaihtoa. Vastaavasti myös harvat pitävät hinta/laatusuhdetta sopimattomana. Positiivisena huomiona voidaan todeta, että kaikki kyselyyn vastanneet asiakkaat kokevsa saavansa ystävällistä palvelua ja heidät huomioidaan aina.

**TAULUKKO 8. Toimeksiantosopimuksen nykytilanne**





Tarkastelin myös kirjanpitäjittäin annettuja vastauksia eikä niistä ilmennyt mitään hälyttävää tai poikkeavaa Tilitoimisto Oy:n toimeksiantojen hoitamisessa yleensä. Tästä johtuen en lähde yksilöidysti analysoimaan edellä olevia tuloksia. Yleisarvosanaksi Tilitoimisto Oy sai kiitettävän arvosanan (9,01) vanhalla kouluarvosanaasteikolla mitattuna, mikä tarkoittaa käytännössä erinomaista tyytyväisyyttä asiakkuuksien hoitamiseen.

### **5.3 Henkilökunnan näkemykset nykytilanteesta ja ongelmista**

Tilitoimisto Oy:n henkilökunnan näkemyksiä kerättiin haastattelulomakkeen avulla. Lomake lähetettiin sähköpostilla jokaiselle henkilölle. Kaikki palauttivat haastattelulomakkeen annetun ajan puitteissa. Vastaukset kirjattiin eli litteroitiin kaikki yhteen lomakkeeseen kysymysten alapuolelle, jolloin niiden tulkitseminen helpottui.

Haastatteluista kävi ilmi, että yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu pääasiallisesti puhelimitse ja jonkun verran raporttien mukana pienten muistilappujen muodossa. Myös sähköpostia käytetään yleisesti. Yhteydenpito on jatkuvaa, säännöllistä ja asiakkaisiin on helppoa ja vaivatonta olla yhteydessä. Jotkut tekevät myös henkilökohtaisia asiakaskäyntejä.

Henkilökohtainen asiakaspalvelu nähdään haastattelun mukaan ystävällisenä, palveluallttiina, miellyttävänä ja iloisena. Asiakkaita kuunnellaan ja heidän kanssaan toimitaan rennosti ja asiantuntevasti. Toimintaa voi kuvata myös reippaaksi ja rohkeaksi.

Tiedusteltaessa henkilökunnan asiantuntijuutta verotuksen ja taloushallinnon aloilla, nousi vastauksista selvästi esille oman ammattitaidon riittämättömyys tai vaihtoehtoisesti voidaan myös tulkita suomalaisille tyypillisesti oman osaamisen väheksyminen. Varsinkin neuvojen antaminen koetaan liian vähäiseksi. Verotusneuvontaa pidetään tärkeämpänä roolina asiakkaille kuin sinällään taloushallinnon informointia. Taloushallinnosta tulokseen vaikuttavien keinojen ja vaihtoehtojen esittäminen on kuitenkin toivottavaa.

Toimitiloja pidetään viihtyisinä ja toimintaa varten hyvinä, joskin kiireisempään aikaan hieman rauhattomina. Huomataan kuitenkin vaihtoehtona siirtyä rauhallisempaan

neuvottelutilaan, kahvioon, aina neuvottelutilanteesta riippuen. Avokonttorin hyvänä puolena nähdään sen vaivattomuus kysellä tietoja toiselta kirjanpitäjältä.

#### **5.4 Asiakkaiden ja henkilökunnan näkemyksiä parannusehdotuksista**

Kirjallisesti annettuja parannusehdotuksia ei asiakaskyselyjen perusteella tullut yhtään ellei yksittäisiin toimeksiantoihin liittyviä nyansseja oteta tässä huomioon. Palvelukonaisuuksiin kohdistuvia ja toimintoihin liittyviä ehdotuksia ei annettu laisinkaan.

Henkilökunnalta saamissa vastauslomakkeissa ei myöskään ollut pohdittu suoranaisia parannusehdotuksia, vaikka ongelmakohtia olikin löydetty. Kaikki parannusehdotukset tässä ovat siis tutkimuksen tuloksena tehtyjä johtopäätöksiä.

Tilitoimisto Oy:n asiakkaiden hämärien odotusten tulkintana voisi päätellä, että jonkinlaista lisäinformaatiota odotetaan. Selvä enemmistö asiakkaista ei osannut vastata kysymykseen ja vastanneista 35 % toivoi jotakin enemmän. Päätelmää tukee myös vastausten tulkinta ”minulle annetaan riittävästi neuvoja” – kysymykseen. Grönroosin (2003) mukaan hämärit odotukset kohdistuvat asiakkaiden ongelmiin, joihin he odottavat vastauksia, vaikkei itsekään oikein tiedä, mitä pitäisi tehdä. On nähtävissä, että odotuksia palveluviestinnästä on enemmän kuin mitä he saavat. Tähän voisi löytyä vastauksia esimerkiksi uuden raportointiohjelman kautta.

Toisena parannusehdotuskohteena nousee esille toimitilojen muuttaminen rauhallisemmaksi. Osa asiakkaista kokee toimitilat levottomiksi kuten myös henkilökunta pitää tiloja rauhattomina ainakin kiireisimpänä aikana. Leckelinin ja Laineen (2009) mukaan sosiaaliset elementit, kuten toimitilat, ovat yksi laatutekijöistä. Rauhallinen ympäristö on tärkeää niin työn suorittajalle kuin tilitoimistojen asiakkaille. Tilitoimistoissa hoidetaan paljon asiakkaiden arkaluontoisia ja henkilökohtaisia asioita, jotka pitää pystyä luottamuksella ja salassa käsittelemään. Avokonttori ei liene näiden käsittelyyn parhain vaihtoehto.

Vaikka varsinaista halukkuutta lisäkoulutuksesta asiakkaille talousinformaation tulkinnasta ei tiedusteltu, voisi vastauksista kuitenkin päätellä, että sille löytyisi tarvetta. Tutkittaessa vastauksia kysymyksiin ”mitä tietoja tarvitsen/haluan taloushallinnostani” ja ”kirjanpitäjäni tietää, mitä tietoja tarvitsen taloushallinnostani” voi päätellä, että kirjanpitäjät tietävät paremmin asiakkaan tiedontarpeen kuin asiakkaat itse. Tosin

yhtenä näkökulmana voi tietysti ajatella, että asiakkaat luottavat tässä enemmän kirjantalon ammattitaitoon kuin omaan. Leckelin ja Laine (2009) tähdentävät, että ennakointi antaa näkemyksiä ja valmiuksia toimia uusissa tilanteissa ja mahdollisuuksia muuttaa toimintatapoja.

Henkilökunnan osalta on havaittavissa oman ammattipätevyuden lisäämisen tarve. Tiedostetaan asiakkaiden odotukset palveluviestintään ja aistitaan oma riittämättömyyden tunne palvella heitä odotuksia vastaavasti. Kehittämiskohteena voisi näin olla koulutuksen lisääminen ja jo olemassa olevan tiedon ja taidon laajempi jakaminen henkilökunnan keskuudessa. Grönroos (2003) tähdentää, että laatu on hyvää silloin, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia.

## **6 PALVELUVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN**

Yhteiskunnan rakennemuutos ja yleensäkin elämänmuutos tuo paineita myös viestintään. Kaikki pitää saada ja kokea *heti, tässä ja nyt*. Nykyään tietoa tulee paljon monelta taholta, puhutaan jopa informaatioähkystä. Toisaalta tietoa myös halutaan saada paljon ja sen saaminen pitää olla vaivatonta, nopeaa ja tieto pitää olla helposti ymmärrettävää. Tätä taustaa vasten viestinnän muutokset ovat havaittavissa myös tilitoimistoissa. Enää ei riitä pelkkä paperinen tuloslaskelma ja tase vaan on oltava rinnalla ennusteita, kuvioita, laskelmia ja tiedon jakaminen on tapahduttava nykyään jo reaaliaikaisesti.

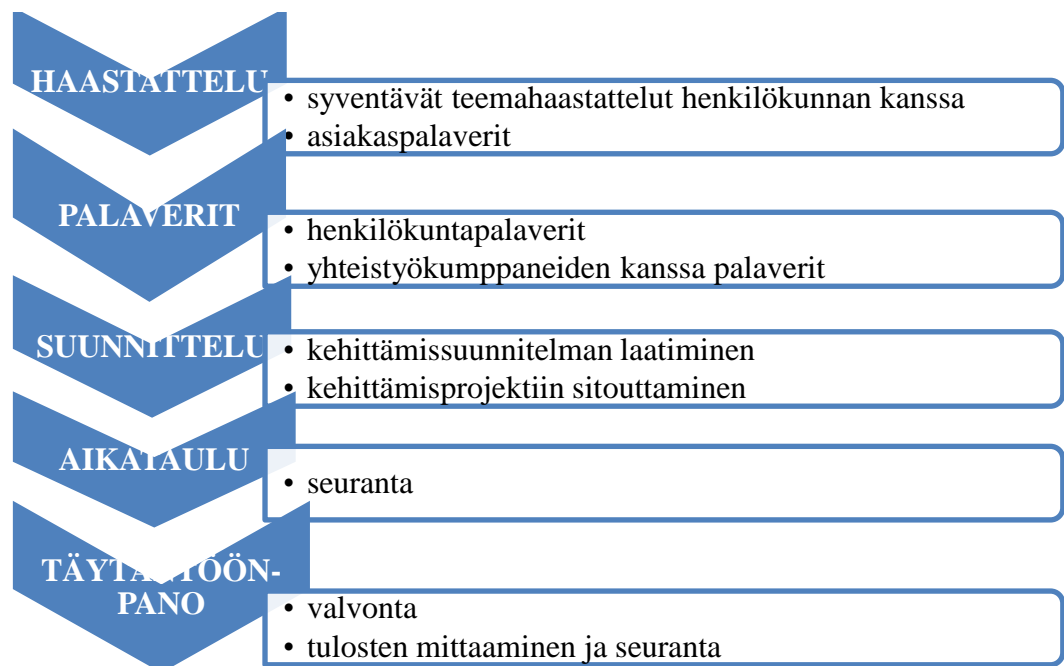
Asiantuntijapalveluja tuottavassa organisaatiossa on vaikeaa miettiä yhtä oikeaa tapaa toimia asiakassuhteissa. Jokainen asiakkuus on erilainen ja jokaisen asiakkaan odotukset poikkeavat toisistaan. Tällöin on erittäin vaikeaa luoda yhtä yksittäistä käytäntöä vaan käytännön toimenpiteet ovat aina asiakaslähtöisiä. Tärkeää onkin tuntea asiakas ja tiedostaa hänen tarpeensa ja tältä pohjalta luoda uusia menetelmiä parantaakseen edelleen asiakaspalvelua ja tuottaakseen samalla asiakkaalle lisäarvoa.

### **6.1 Muutostarve**

Tutkimuksen perusteella tarpeita muutoksille on havaittavissa vaikka syvää tyytyväisyyttä asioiden hoitamiseen koetaankin. Asiakkaiden odotuksiin on syytä kuitenkin vastata entistä laajemmin ja paremmin, jotta asiakastyytyväisyyttä voidaan lisätä ja

palvelua parantaa entisestään. Myös toimitiloja koskeviin parannuksiin on tarvetta syventyä enemmän. Asiantuntijapalveluja tuottavassa organisaatiossa ei voi koskaan korostaa liikaa ammattipätevyyttä, jolloin koulutukseen on myös tarvetta panostaa entistä enemmän.

Avainasemassa kehittämisprojektin liikkeellepanemisessa on Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtaja. Hänen tehtäväkseen jää muutostarpeiden ja kehittämissuunnitelmien alullepaneminen, suunnittelu, aikataulutus ja niiden toteuttamisten valvonta. Muutokset on syytä kartoittaa vielä tarkemmin ja syventää niiden sisältöä. Tarkempaa kartoitusta varten on pidettävä palavereita niin asiakkaiden kuin henkilökunnan kanssa. Ihanteellinen kehittämisprojekti on sellainen, missä koko henkilökunta voi osallistua muutoksien suunnitteluun ja niiden toteuttamiseen. Tällä tavoin saadaan myös sitoutettua henkilökunta projektiin ja sovittua yhteiset tavoitteet. Kehittämissuunnitelman voisi toteuttaa vaikka oheisen kuvan 11 mukaisesti.



### KUVA 11. Kehittämissuunnitelman runko

Kehittämistä varten voisi pitää syventäviä haastatteluja niin henkilöstön kuin asiakkaiden kanssa, jotta saataisiin vielä tarkennettua kehittämiskohteita. Kun haastattelujen tulokset olisi purettu, voisi palavereissa sopia tarkempaa suunnitelmaa ja aikatauluttaa kehittämisprojekti. Suunnitelman laadintaan olisi hyvä ottaa huomioon mahdollisten yhteistyökumppaneiden esim. ohjelmantoimittajien edustajien näkemyksiä

huomioon. Palavereissa voisi sopia myös toteuttamisesta, aikataulusta ja sen tulosten seurannasta, millä mittareilla tuloksia mitataan.

## 6.2 Kehittämisehdotukset

Tilitoimisto Oy:n palveluviestinnän ongelman ratkaisu perustuu pitkälle tutkimuksen tulosten perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Jotta kehittämiskohteita saataisiin paremmin vielä yksilöityä, suosittelisin pitämään vielä syventäviä teemahaastatteluja asiakkaiden kanssa. Asiakkaista voisi koota pienemmän ryhmän, jonka kanssa kävisi näitä keskusteluja tai palavereita. Asiakkaista koottua asiantuntijaryhmää varten voisi Tilitoimisto Oy ensin luokitella asiakkaat esimerkiksi BGC - matriisin avulla. Jos asiantuntijaryhmään valittavia asiakkuuksia lähestyisi parhaaseen taloudellisen tuottavuuteen perustuen, Korkmanin (2009) mukaan asiakkuusajattelu mahdollistaisi resursien suuntaamisen niihin asiakasryhmiin, joissa olisi kasvua. Taloudellinen näkökulma kannattaisi ottaa myös kehittämisessä huomioon.

Suosittelisin henkilökunnan kanssa käymään myös tarkempia haastatteluja, joissa porauduttaisiin vieläkin syvemmin kehittämiskohteisiin. Näin saatujen tietojen perusteella voisi koota asiakkaiden ja henkilökunnan haastatteluista yksityiskohtaisempaa yhteenvetoa kehittämiskohteesta. Tässä tekemäni tutkimuksen mukaan kehittämiskohteina olisi raportoinnin kehittäminen, toimitilojen muuttaminen rauhallisemmiksi ja koulutuksen lisääminen sekä asiakkaille että henkilökunnalle.

Kun kehittämiskohteista olisi saatu yksilöidympää tietoa, voisi kartoittaa yhteistyökumppaneiden kanssa heidän mahdollisuuksiaan vastata ongelmien ratkaisuun. Raportointiohjelmantoimittajat olisi tässä merkittävässä roolissa. Heidän avullaan voisi löytyä useita mahdollisuuksia kehittää raportointia edelleen ja sitä kautta parantaa viestintää vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksia ja tarpeita.

Toimitilojen kehittämistä varten voisi olla yhteydessä johonkin rakennussuunnittelijaan. Heidän avullaan voisi kartoittaa ne mahdollisuudet, joilla tiloja saisi rauhallisemmiksi. Vaihtoehtoisesti voisi katsella uusia, rauhallisempia toimitiloja. Yhtenä vaihtoehtona olisi toki jatkaa nykyisissä, mutta lisätä entisestään kahviotilojen käyttöä asiakaspalavereissa. Toimitiloihin tyytymättömyys ei kuitenkaan tutkimuksen mukaan ollut kovin suuri ongelma.

Tilitoimisto Oy:n henkilökunta kokee, ettei oma asiantuntijuus riitä täysin vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia. Vaikka Tilitoimisto Oy:ssä on henkilökunnalla jatkuvaa kouluttautumista, kuten auktorisointi jo edellyttää, voisi jokaiselle Tilitoimisto Oy:n henkilölle laatia oman henkilökohtaisen koulutussuunnitelman. Koulutussuunnitelman laatimista varten pitäisi pitää uudet kehityskeskustelut, joissa kartoitettaisiin tarkemmin henkilökohtaiset kehittämistarpeet ja sitoutettaisiin henkilöt noudattamaan keskusteluissa sovittuja asioita. Koulutussuunnitelmaa varten Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtajan olisi budjetoitava koulutussuunnitelman toteuttamista varten tarvittavat määrärahat, minkä puitteissa suunnitelmaa voisi toteuttaa.

Asiakkaiden kouluttamista varten voisi laatia myös vuosittaisen koulutuskalenterin. Koulutusasiat nousisivat esille todennäköisesti asiakkaiden asiantuntijaryhmästä ja henkilökunnan näkemyksistä. Tilitoimisto Oy voisi pitää koulutukset itse tai kartoittaa koulutuspalveluja myyvät tahot, joilta ostaisi tarvittavat koulutuspalvelut. Suosittelisin Tilitoimisto Oy:n pitämään koulutukset itse, koska tällä tavoin voisi syventää myös omaa osaamistaan. Koulutustilaisuudet olisivat samalla myös imagonkohotusta. Imagon nostattaminen onnistuisi paremmin, jos Tilitoimisto Oy:n sisältä löytyisi tällaista asiantuntijuutta kouluttajana.

Kehittämiskohteiden toteuttaminen vaatii aina sitoutumista projektiin. Sitouttamista voisi tehdä yhteisten palaverien avulla, missä jokaisella henkilökunnan edustajalla olisi mahdollisuus vaikuttaa kehittämiskohteiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja aikatauluttamiseen. Yhteisen päämäärän selvittäminen loisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja onnistumisen mahdollisuudet paranisivat. Lisäksi yhdessä koettu onnistuminen parantaisi ja lujittaisi työyhteisön työilmapiiriä. Sitouttaminen olisi joka tapauksessa Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtajan tehtävä ja vastuu.

Yhteiset palaverit toimisivat myös kehittämisprojektin valvontaa varten. Palavereissa voisi pureutua tarkemmin aikatauluun ja toimenpiteisiin, joita kehittämiskohteissa olisi tehty. Tämä avaisi mahdollisuuksia muutoksille, joita projekteissa usein eteen tulee. Tehdyt suunnitelmat pitäisi laatia niin, että ne olisi riittävän joustavia muutoksilla.

Muutoksien toteutumista pitäisi myös valvoa. Valvonnan vastuu olisi Tilitoimisto Oy:n toimitusjohtajalla, joka henkilökuntapalavereissa tiedottaisi kehitysprojektin

toteuttamisen etenemisestä ja tuloksista. Tuloksien mittaamista varten pitäisi asettaa sopivat mittarit. Asiakkaista koottu asiantuntijaryhmä voisi toimia erinomaisena palautteen antajana.

Asiantuntijaryhmän kanssa voisi pitää säännöllisiä kokoontumisia, joissa kehittämiskohteita käytäisiin jatkuvasti ja läpi ja Tilitoimisto Oy:n edustajalle kerrottaisiin jo saavutettuja tuloksia. Näissä keskusteluissa nousisi varmasti esille myös uusia kehittämiskohteita ja Tilitoimisto Oy:n palvelun laatu kehittyisi asiakasnäkökulmasta jatkuvasti.

Tulosten seuranta varten olisi hyvä tehdä selkeä runko. Lähtötaso on tämän tutkimuksen ja jatkohaastattelujen myötä tiedossa, jolloin parannukset olisi helpompi havainnoida. Esittäisin seuranta varten seuraavan kysymysluettelon läpikäymistä:

- Onko saatu aikaan jotain konkreettista?
- Millaisia vaikutuksia/muutoksia on saatu aikaan?
- Palvelevatko saavutukset asetettuja tavoitteita?
- Miten osaamista on kehitetty?
- Miten palvelua on kehitetty?
- Miten viestintää on kehitetty?

### **6.3 Tutkimuksen teoria ja tulokset**

Analysoidessa tutkimustuloksia nousi monesti esille yhteys kirjoittamaani teoriaan. Asiantuntijaorganisaatiossa juuri palvelu on se tuote, jota asiakkaille tuotetaan. Asiantuntijuutta ajatellen palvelun laatu on kuitenkin tärkein tekijä asiakassuhteen hoitamisessa. Laatua tutkiessa havaitsin monesti, että laatu koetaan eri tavoin eri yhteyksissä. Kokonaislaatuun voidaan olla hyvin tyytyväisiä, vaikka joihinkin palvelutilanteisiin ei ollakaan.

Asiantuntijaorganisaation palvelun laadun tutkiminen osoittautui erittäin haastavaksi tehtäväksi. Palvelua on hankala mitata sen aineettomuuden vuoksi ja sopivia mittausmenetelmiä piti tarkistella hyvin tarkkaan. Päädyin määrälliseen tutkimukseen, jossa käytin SERVIQUAL- menetelmää ja rinnastin tähän tutkimukseen laadullisen näkö-

kulman henkilökuntakyselyn avulla. Palvelun laatu näkökulmasta ajatellen nousivat esittämäni kehittämiskohteet esille, miten asiantuntijapalvelun laatua voi yhä parantaa asiakasnäkökulmasta katsoen. Tutkimuksestani havaitsin, että laatuun todellakin vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten palveluympäristö.

Tilitoimisto Oy:n palvelujen tuottamiseen liittyy olennaisesti niistä viestittäminen. Viestintää suoritetaan Tilitoimisto Oy:ssä hyvin monin eri tavoin, kuten laajasti nettisivujen kautta, henkilökohtaisesti ja erilaisten kirjallisten dokumenttien välityksellä. Asiakkaat kokevat saavansa riittävästi tietoa, jolloin voidaan todeta, että viestintä tavoittaa mielestäni sille asetetut tavoitteet eli luo yhteisökuvaa yrityksestä. Imago on osa palvelun laatua, sitä kautta sekä viestintä että palvelu liittyvät toisiinsa. Tilitoimisto Oy voi edelleen kohentaa imagoaan parantamalla palveluaan esittämieni kehityskohteiden kautta.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan tutkimusaineiston luotettavuus perustuu sen laatuun. Laadulla tarkoitetaan tässä tutkimushaastattelun tallentamista, kirjaamista ja luokittelua. Nämä eivät saa poiketa käsittelyvaiheessa vaan menettelytapa on oltava samanlaista koko prosessin ajan. Luotettavuus liittyy myös muihin seikkoihin kuin vaan edellä mainittuun laatuun. On aiheellista, että tutkija perehtyy valitsemansa tutkimusstrategian erityisongelmiin erikseen. Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa käytetään usein mittareina *reliabiliteettiä* ja *validiteettiä*.

##### *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetti (toistettavuus) tarkoittaa sitä, että tutkittaessa samaa kohdetta saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. Laadullisessa tutkimuksessa ei usein näin ole, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei tällä menetelmällä voida useinkaan todeta. Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta vaikka tutkimalla, päätyykö kaksi tutkijaa samanlaiseen tulokseen kerätyn aineiston perusteella, mikä mielestäni toteutuu hyvin tässä tutkimuksessa käyttäessäni kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)



### *Validiteetti*

Validius (pätevyys) määrittelee sitä, että onko tutkittu sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia. Tässä tarkastellaan niitä mittareita ja tutkimusmenetelmiä, joilla on tarkoitus mitata tutkittavaa kohdetta. Esimerkiksi kyselylomakkeen kysymysten vastauksiin saadut vastaukset on voitu tulkita vastaajan puolelta toisin kuin kysymysten esittäjä on ne ajatellut. Jos tutkija käsittelee saadut vastaukset edelleen oman näkemyksensä pohjalta, ei saatuja tuloksia voida pitää pätevinä. Laadullisessa kyselyssä tätä menetelmää ei voida käyttää, mutta määrälliseen tutkimukseen menetelmä sopii hyvin. Kvantitatiivisen tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset ovat asetettu niin, ettei niille mielestäni jää tulkinnan varaa, jolloin tutkimus täyttää sille asetetut luotettavuusvaatimukset. Kyselylomakkeen kysymyksiä olisi toki voinut vielä tarkentaa ja syventää enemmän. (Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

### *Triangulaatio*

Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Näiden menetelmien yhdistämisen validiutta tarkastellessa on käytössä useita menetelmiä. Yhteiskäytöstä käytetään nimitystä *triangulaatio*. Se jaotellaan neljään eri tyyppiin, joista tämän tutkimuksen yhdistämisen validiutta on lähestytty keräämällä saman ongelman ratkaisemiseksi useita erilaisia tutkimusaineistoja. Menetelmää kutsutaan nimellä aineistotriangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2004, 218.)

Koska laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea määritellä tutkimalla sen reli-aabelius ja validius, on tarkoituksenmukaisempaa lähestyä tutkimalla sen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus.

### *Uskottavuus ja siirrettävyys*

Tutkimuksen uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkittavan ja tutkijan käsitykset tutkittavasta kohteesta ovat yhteneväiset. Mielestäni tämä täyttyy laadullisessa tutkimuksessa, sillä kyselyssä esitetyt kysymykset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä eikä tulkinnalle jäänyt varaa. Siirrettävyydellä tarkoitetaan yleistyvyyttä, mitä tässä ei mielestäni voida luotettavuuden mittarina soveltaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185-187.)

Tässä tutkimuksessa on käsitelty vain yhden tilitoimiston näkökulmasta ongelmaa, jolloin tutkimuksesta saatuja tuloksia ei näin ollen voida yleistää.

### *Varmuus*

Tutkimuksen varmuudella tarkoitetaan sitä, että luotettavuutta tarkastellaan tutkimalla tutkijan ennakoasenteita tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 187).

Tutkija ei saa omilla ennakkokäsityksillään tai näkemyksillään vaikuttaa tutkimusaineistoon eikä tulokseen. Koska koko laadullinen tutkimusaineisto on kerätty kirjallisesti ja dokumentoitu sanasta sanaan yhdelle lomakkeelle, täyttyy mielestäni tutkimuksen varmuus. Aineisto on selkeä ja oikein kirjattu. Tällä menetelmällä toteutettuna aineiston keräämiseen ei ole vaikuttanut tutkijan persoona eikä omat mielipiteet.

### *Vahvistuvuus*

Tutkimuksen vahvistuvuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat verrattavissa toiseen samanlaiseen tutkimusongelmaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188). Tätä kautta luotettavuutta on mielestäni vaikea todentaa, sillä vastaavia tutkimuksia ei ollut vertailtavana. Lisäksi tutkimus koski vain yhtä tilitoimistoa, jolloin yleistävyyttä on erittäin vaikeaa tehdä kun otetaan huomioon alan vaihtelevuus koon, toiminta-alueiden ja käytettävissä olevien menetelmien mukaan.

### *Eettisyys*

Tutkittaessa eettisyyttä jo tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Valintaa tehdessä on kysyttävä, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Hirsjärvi ym. 2001, 26.) Tämä tutkimus on toteutettu yhden tilitoimiston toimeksiannosta, tilitoimiston omasta näkökulmasta katsoen kohdistuen heidän ongelmaan ja tarpeisiin.

Eettisyyttä on pohdittava myös haastateltavien valinnassa. Moraalinen vaatimus on saada tutkittavilta henkilöiltä perehtyneesti annettu suostumus, jolla estetään manipulointi tutkimushankkeessa. Perehtyneesti annettu suostumus tarkoittaa sitä, että tutkimushenkilölle kerrotaan tutkimuksen kulku ja siihen mahdollisesti liittyvät tapahtumat. Lisäksi tutkimushenkilön on oltava kykenevä ymmärtämään annettu informaatio,

ja hänen on pystyttävä pätevästi tekemään arviointeja ja osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Lisäksi kerrotaan, että aineisto kerätään anonyymina ja luottamuksella sekä aineisto tallennetaan asianmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2001, 27).

Pienessä yksikössä yhden henkilön vastaukset voivat nousta vahvasti esille ja näin eettisyyden näkökulmasta salassapito ei välttämättä aina täyty. Näkisin tässä tutkimuksessa ettei annetuista vastauksista pystytä pääättelemään, kenen vastauksia ne ovat. Kysymyksiä laatiessani pyrin pitämään omat näkemykseni taka-alalla ja kysymyksien vastaamista en johdatellut millään tavoin. Näistä näkökulmista katsoen, uskon tutkimuksen täyttävän eettisyyden näkökulman.

## **7 LOPUKSI**

Tutkimuskohde oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Tutkimuksen tekeminen ajoittui keväälle, mikä tilitoimistoissa muutoinkin on hyvin kiireistä aikaa. Ajankohdan valitseminen rauhallisempaan aikaan olisi voinut olla tutkimuksen tekemisen kannalta parempi vaihtoehto. Näin tilitoimistolle tämän tutkimuksen toimeksiantajana olisi jäänyt enemmän aikaa paneutua vieläkin syvällisemmin tähän hyvin mielenkiintoiseen ongelmaan. Näin toteutettuna ainakin henkilökuntahaastattelut jäivät hyvin pintapuoliseksi jo ihan ajan puutteen vuoksi.

Tutkimusongelman tiivistäminen yhden kysymyksen alle osoittautui hankalaksi tehtäväksi. Vähitellen varsinainen ongelma alkoi selkiytyä ja sitä kautta löytyi sitä tukeva teoria. Tutkimusongelmaa tukevan teorian tiivistäminen oli myös hyvin haastava projekti. Molemmat teoria-alueet, palvelu ja viestintä, ovat sinällään hyvin laajoja käsitteitä, joista sen olennaisen löytäminen oli hyvin mielenkiintoista ja haasteellista.

Tutkimusta varten tehtyjen kyselylomakkeiden laadinta oli vaikeaa. Vaikka ongelma oli tiedossa, oikein kysymysten asettaminen osoittautui hyvin hankalaksi. Lisäksi ajanpuute vaivasi tutkimuksen suorittamista koko tutkimusprosessin ajan. Kysymysten tuloksia analysoitaessa tuli eteen paljon selventäviä ja täsmentäviä jatkokysymyksiä, joita olisi voinut vielä esittää. Tämä tosin lienee aina kyselyjen haaste, miten osata tiivistää niin paljon niin vähään.

Saadun aineiston kerääminen ja analysointi oli hyvin mielekästä puuhaa. Aineistosta ei kovin selkeästi noussut esille mitään erittäin suurta ja hälyttävää puutetta vaan johdopäätösten tekemiseen piti etsiä tilanteita, joissa esiintyi jonkun verran tyytymättömyyttä. Mielestäni aineistosta esiin nousseet kehittämiskohteet ovat joka tapauksessa aitoja kehittämistä vaativia toimenpiteitä Tilitoimisto Oy:ssä, joiden parantamiseen kannattaa suhtautua vakavasti.

Uskon, että tämän tutkimuksen perusteella Tilitoimisto Oy sai paljon kallisarvoista tietoa nykyisestä tilanteestaan. Esitetyt kehittämistoimenpiteet parantavat varmasti jo ennestään hyvää asiakastyytyväisyyttä ja Tilitoimisto Oy:n asiantuntijuutta ja imagoa.

Jotta palvelun laatu voisi parantua, on kuitenkin osattava nauttia tästä huikeasta matkasta kohti parempaa eikä niinkään aina odottaa perille pääsyä!

## 8 LÄHTEET

Alajärvi, Kyllikki, Henro, Leena, Koskinen, Heli & Yrttiaho, Liisa 2004. Työelämän viestintä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ikävalko, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, Elisa 2001. Communicare C!. Helsinki: Karisto Oy.

Karlöf, Bengt & Lövingson, Fredrik Helin 2004. Johtamisen näkökulmat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli 2009. ARKI, eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O. 2009. laadunkehittäjän työkalupakki, innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelu, tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki : Werner Söderström Osakeyhtiö.

Lempiäinen, Kirsti, Löytty, Olli & Kinnunen, Merja 2008. Tutkijan kirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lepola, Reija, Pulkkinen, Irma, Raivio, Liisa, Selinheimo, Raili & Sulkanen, Linnea 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.

Lillrank, Paul 1998. Laatuajattelu. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Luoto, Reima T.A. 1990. Yrityksen tiedotus ja suhdetoiminta. Iisalmi: IS-paino Oy.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi B 2 B. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pekkarinen, Erkki, Sääski, Kaija & Vornanen, Jouni 2000. Henkilökohtainen myyntityö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rissanen, Tapio 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 – hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa : Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rope, Timo 1998. Business to business -markkinointi. Porvoo: WSOY.

Ruben, Brent D & Stewart, Lea P 1998. Communication and Human Behavior. United States of America.

Santonen, 1996. Palvele ja markkinoi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

Taloushallintoliiton jäsenyys.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi\\_taloushallintoliittoon](http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/jaseneksi_taloushallintoliittoon).

Ei päivitystietoja. Luettu 12.04.2011.

Åberg, Leif 1989. Viestintä tuloksen tekijänä. Tammer-Paino Oy.

**Arvoisat asiakkaamme,**

jotta pystyisimme parantamaan palveluamme, kartoitamme sen nykyistä laatua ja sisältöä oheisella kyselylomakkeella. Oheinen kysely on samalla osa Jaana Kärkkäisen opinnäytetyötä, jonka aiheena on Tilitoimiston palveluviestintä.

Kyselyyn vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Pyydämme palauttamaan kyselyn viimeistään 20.3.2011. Lomakkeen voi palauttaa henkilökohtaisesti toimistolle tai postitse oheisessa kuoressa. Postimaksu on maksettu puolestasi.

***Kaikki palaute on meille kullanarvoista!***



**Taustatiedot vastaajasta:**

- |                             |                                 |                                 |                                 |  |                         |
|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|--|-------------------------|
| 1. Vastaajan ikä            | <input type="radio"/> alle 30 v | <input type="radio"/> 31 – 40 v | <input type="radio"/> 41 – 50 v | <input type="radio"/> yli 50 v         |                         |
| 2. Vastaajan sukupuoli      | <input type="radio"/> mies      | <input type="radio"/> nainen    |                                 |  |                         |
| 3. Yritysmuoto              | <input type="radio"/> toiminimi | <input type="radio"/> ky , ay   | <input type="radio"/> oy        | <input type="radio"/> yhdistys tai muu |                         |
| 4. Tilitoimiston asiakkaana | <input type="radio"/> alle 3 v  | <input type="radio"/> 3 – 5 v   | <input type="radio"/> 6 - 14 v  | <input type="radio"/> yli 15 v         |                         |
| 5. Kirjanpitäjäni on        | <input type="radio"/> K         | <input type="radio"/> H         | <input type="radio"/> R         | <input type="radio"/> M                | <input type="radio"/> J |

**Arvostelkaa asteikolla 1-5 seuraavat kohdat.**

Asteikossa ① tarkoittaa täysin eri mieltä, ②jokseenkin eri mieltä, ③ ei osaa sanoa, ④ jokseenkin samaa mieltä, ⑤ täysin samaa mieltä.

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. Kirjanpitäjääni on helppoa ja vaivatonta ottaa yhteyttä             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. Nykyiset raportit ovat selkeitä ja riittävät minulle                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. Tiedän, mitä tietoja tarvitsen/haluan taloushallinnostani           | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. Kirjanpitäjäni tietää, mitä tietoja haluan saada tal.hall.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. Toivoisin jotakin vielä enemmän, mutten itsekään tiedä mitä        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. Tilitoimisto tiedottaa riittävästi tulevista laki yms. muutoksista | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. Kirjanpitäjäni antaa minulle riittävästi neuvoja                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. Luotan kirjanpitäjän antamiin neuvoihin                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. Kirjanpitäjäni on asiantuntija verotuksessa                        | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. Kirjanpitäjäni on asiantuntija taloushallinnossa                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. Kirjanpitäjäni on huolellinen ja tarkka                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**LIITE 1(2)**  
**Kyselylomake**

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 17. Pyydetty toimeksiannot hoidetaan sopimuksen mukaan             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. Reklamaatiot hoidetaan viipymättä                              | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. Tilitoimiston toimitilat ovat toimintaan sopivat ja viihtyisät | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. Toimitiloissa voi rauhassa neuvotella                          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. Tilitoimistolla on hyvä imago                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. Olen tyytyväinen asioiden hoitamiseen tilitoimistossa          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

**Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin joko kyllä tai ei.**

- |  |                             |                          |
|--|-----------------------------|--------------------------|
| 23. Minua palvellaan ystävällisesti ja tervehditään aina               | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| 24. Tilitoimiston hinta/laatusuhde on kohdallaan?                      | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| 25. Onko tilitoimisto vaihtunut viimeisen kolmen vuoden aikana?        | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| 26. Jos vaihtunut, onko vaikuttanut palveluun positiivisesti?          | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| 27. Jos vastasit kielteisesti, haluaisitko vaihtaa kirjanpitäjää?      | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| 28. Oletteko harkinneet tilitoimiston vaihtoa viimeisen vuoden aikana? | kyllä <input type="radio"/> | ei <input type="radio"/> |
| 29. Jos olette harkinneet vaihtoa , mitkä ovat olleet syyt             |                             |                          |

30. Kouluarvosananani tilitoimiston palveluista (asteikolla 4-10) \_\_\_\_\_

**Ruusuja ja risuja, kehitysehdotuksia, sana on vapaa:**

**Haluan, että minuun otetaan yhteyttä :**

Vastaajan nimi :

Puhelinnumero/s-postiosoite: \_\_\_\_\_

**Lämpimät kiitokset palautteestasi !**





Opinnäytetyöni analysointia varten kartoitan vielä henkilökunnan näkemykset meidän palveluviestinnästä. Pyydän vastaamaan alla oleviin kysymyksiin ja palauttamaan vastaukset viimeistään tämän kuun loppuun mennessä.

Nimi \_\_\_\_\_

Oma näkemykseni

1. Miten pidät yhteyttä asiakkaisiin?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Minkälaiseksi asiantuntijaksi kuvaisit itseäsi
  - a. taloushallinnossa
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  - b. verotuksessa
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. Minkälainen asiakaspalvelija olet?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Mitä mieltä olet antamistamme raporteista? Odottavatko asiakkaat mielestäsi tili-toimistolta jotain muutakin kuin raportointia? Mitä asiakkaat mahdollisesti meiltä odottavat?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. Mitä mieltä olet toimitiloista? Parannusehdotuksia?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
6. Anna hyviä kehitysideoita raportointiin, asiakaspalveluun tai muuhun huomaamaasi epäkohtaan, kiitos!

Kiitos vaivannäöstä!