

Emma Helvola

TILITOIMISTON  
ASIAKASPROSESSIEN  
TEHOSTAMINEN  
Asiakasohjeet Pretax Mikkelille

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

 <b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkelin University of Applied Sciences	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b> 14.5.2012	
<b>Tekijä(t)</b> Emma Helvola	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b> Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto	
<b>Nimeke</b> Tilitoimiston asiakasprosessien tehostaminen – asiakasohjeet Pretax Mikkelille		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitä parannettavaa Pretax Mikkelin asiakasprosesseissa on ja kehittää ratkaisuja asiakasprosessien tehostamiseksi. Tarkoituksena on saada aikaan asiakasohje sekä maksu- että suoriteperusteisille asiakkaille ja lisäksi parantaa jo olemassa olevaa tilinpäätösohjetta. Tutkimusongelma on, miten Pretax Mikkelin asiakasprosesseja voisi parantaa ja millaisia asiakasohjeiden olisi oltava.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään kirjanpidon, tilinpäätöksen ja yritysverotuksen ydinasioita. Aihe on rajattu siten, että luvussa käsitellään vain asiakasta koskevia asioita. Toinen luku käsittelee asiakashallinnan ja palveluprosessin kehittämistä.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimuksella haastatteluilla, dokumentaarisen aineiston analyysillä sekä havainnoimalla. Tiedot kerättiin haastatteleamalla kolmea Pretax Mikkelin kirjanpitäjää sekä toimiston esimiestä. Haastattelukysymykset liittyvät viitekehysten teorialukuihin. Dokumentaarisen aineiston tutkimuksessa oli Pretaxin tilinpäätös- ja Pretax Kouvolan toimintaohje. Haastattelun ja havainnoinnin tuloksia verrataan dokumentaariseen aineistoon.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että Pretax Mikkelin työntekijät ovat yhtä mieltä siitä, että asiakkaiden toiminnassa on useita puutteita, jotka johtuvat pääasiassa puutteellisesta ohjeistuksesta. Toimistossa toimitaan myös osittain eri tavalla kuin Pretax Kouvolan toimintaohje suosittaa toimittavaksi. Tutkimuksen ja viitekehysten perusteella asiakasprosesseissa kehitettävää kaipaavat asiakkaiden ohjeistus sekä toimintatavat, joiden pitäisi olla yhdenmukaisempia. Näin kirjanpidon hoito saataisiin tehokkaammaksi. Toimistossa pitäisi panostaa enemmän asiakassuhdemarkkinointiin, jotta asiakkaat olisivat vastaanottavampia annetuille ohjeille ja asiakkuudet olisivat kannattavampia.</p>		
<b>Asiasanat (avainsanat)</b> Kirjanpito, tilinpäätös, yritysverotus, asiakashallinta, asiakasprosessi, asiakasohje		
<b>Sivumäärä</b> 63 + 6	<b>Kieli</b> Suomi	<b>URN</b>
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b>		
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b> Vesa Nykänen	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Pretax Mikkelin	

## DESCRIPTION

 <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b> Mikkeli University of Applied Sciences</p>		<b>Date of the bachelor's thesis</b>  14 May 2012	
<b>Author(s)</b> Emma Helvola		<b>Degree programme and option</b> Business Management	
<b>Name of the bachelor's thesis</b> Intensification of an accounting company's customer processes – customer instructions for Pretax Mikkeli			
<b>Abstract</b>  The objective of this bachelor's thesis was to find out how customer processes of Pretax Mikkeli could be improved and to come up with possible solutions to make accounting more efficient. The objective was also to create customer instructions for both accrual and cash based accounting, and furthermore to improve the existing instructions for financial statements. The research questions were how the customer processes could be improved and what the instructions should include.  The framework consisted of two main chapters. The first chapter contained the basics of accounting, financial statements and corporate taxation. The second chapter introduced customer management and service processes. The study was executed as qualitative research. I interviewed three bookkeepers from Pretax Mikkeli in addition to the manager of the office. Questions of the interviews were based on the framework. I also had documentary material and some of the results were based on my own observations.  The study showed that the employees of Pretax Mikkeli were unanimous about the improvements that should be made in the customer processes. The problems were mainly caused by insufficient information on and advice for the customers and this could be corrected with proper instructions. Pretax Mikkeli should also invest in customer relationship marketing so that the instructions could be more easily adopted by the customers.			
<b>Subject headings, (keywords)</b> Accounting, financial statements, corporate taxation, customer management, customer processes, customer instruction			
<b>Pages</b> 63 + 6	<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> Pretax Mikkeli	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	KIRJANPITO, TILINPÄÄTÖS JA YRITYSVEROTUS .....	2
2.1	Kirjanpito .....	2
2.1.1	Mitä kirjanpito on? .....	2
2.1.2	Tositteet .....	3
2.1.3	Liiketapahtumat ja kirjanpidon vaiheet .....	5
2.1.4	Yritysmuotojen erot kirjanpidossa .....	7
2.2	Tilinpäätös .....	9
2.3	Yritysverotus .....	13
2.3.1	Mistä yritysverotus muodostuu? .....	13
2.3.2	Tuloverotus ja arvonlisävero .....	16
2.3.3	Eri yritysmuotojen verotus .....	18
2.4	Kirjanpidon säilyttäminen .....	19
3	ASIAKASHALLINNAN JA PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN .....	20
3.1	Asiakashallinnasta asiakasjohtamiseen .....	20
3.2	Asiakassuhdemarkkinointi .....	23
3.2.1	Asiakkuuden kehittäminen .....	23
3.2.2	Asiakasohjaus .....	25
3.2.3	Asiakasviestintä .....	27
3.3	Palveluprosessin ja asiakaskannattavuuden kehittäminen .....	29
3.3.1	Palveluprosessin kehittäminen .....	29
3.3.2	Asiakaskannattavuuden kehittäminen .....	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	33
4.1	Toimeksiantaja Pretax Mikkeli .....	34
4.2	Tutkimusmenetelmä .....	34
4.3	Tutkimusaineisto .....	36
5	HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET ASIAKASPROSESSIN ONGELMISTA JA TOIVEITA ASIAKASOHJEEN SISÄLLÖSTÄ .....	37
5.1	Ongelmat kirjanpidon ohjeistuksessa .....	38
5.2	Asiakasprosessin epäkohdat .....	43
5.3	Asiakasohje .....	45

6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
6.1	Kirjanpidon ohjeistuksen kehittäminen .....	47
6.2	Asiakasprosessin kehittäminen ja asiakasohje.....	53
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	57
7	PÄÄTÄNTÖ .....	59
	LÄHTEET .....	61

#### LIITTEET

- 1 Haastattelun kysymykset
- 2 Suoriteperusteinen ohje
- 3 Maksuperusteinen ohje
- 4 Tilinpäätösohje

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, mitä parannettavaa Pretax Mikkelin asiakasprosesseissa on ja löytää keinoja tehostaa näitä prosesseja. Lisäksi tarkoituksena on saada aikaan asiakasohje maksu- ja suoriteperusteisille kirjanpidon asiakkaille sekä pyrkiä muotoilemaan tilitoimiston nykyinen tilinpäätösohje asiakasystävällisemmäksi. Perimmäisenä toiveena on, että Pretax Mikkelin asiakkuudet muuttuisivat ohjeiden myötä kannattavammiksi, kun tekeminen tehostuu.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten Pretax Mikkelin asiakasprosesseja voisi parantaa ja millaisia asiakasohjeiden olisi oltava. Tutkimusongelma on kehittävä, koska sillä pyritään vastaamaan kysymykseen miten, eli löytämään toimiva apuväline ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimus on muodoltaan tapaustutkimus, eli pyrkimyksenä on luoda ratkaisun avain työyhteisössä ilmenneeseen ongelmaan.

Tapaustutkimukseen soveltuva menetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, tässä tapauksessa haastatteleamalla sekä valmiin aineiston analyysillä ja havainnoinnilla. Tutkimuksen aineisto koostuu siis haastatteluista sekä dokumentaarisesta aineistosta. Haastattelukysymykset pohjautuvat kolmeen pääaiheeseen: viitekehysten ensimmäiseen ja toiseen lukuun sekä siihen, millainen asiakasohjeen olisi oltava. Haastattelut selventävät yrityksen tämän hetkistä tilannetta ja mahdollistavat kehitysehdotukset ja ohjeiden tekemisen. Dokumentaarinen aineisto koostuu Pretax Kouvolan toimintaohjeesta ja Pretaxin tilinpäätösohjeesta. Valmis opinnäytetyö on ensisijaisesti Pretax Mikkelin käyttöön, mutta on hyödynnettävissä myös muissa tilitoimistoissa.

Tutkimuksen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäinen teorialuku käsittelee kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja yritysverotusta yleisellä tasolla. Ensin käsitellään kirjanpidon perusteet, sitten käydään läpi eri yritysmuodot, näistä siirrytään tilinpäätökseen ja yritysverotukseen ja lopuksi valotan hiukan kirjanpidon säilytysaikoja. Toisessa pääluvussa käsitellään asiakashallinnan ja palveluprosessin kehittämistä. Luvussa erotellaan asiakashallinta ja asiakasjohtaminen, selvitetään mitä on asiakasmarkkinointi ja lopuksi käydään läpi miten palveluprosessia ja asiakaskannattavuutta voidaan kehittää.

## 2 KIRJANPITO, TILINPÄÄTÖS JA YRITYSVEROTUS

Tässä luvussa käsitellään kirjanpidon, tilinpäätöksen ja verotuksen ydinasiat. Lisäksi luvussa kerrotaan yritysmuotojen eroista niin kirjanpidossa kuin verotuksessakin sekä kirjanpidon aineiston säilyttämisestä. Luvussa käsitellään pääasiassa asiakasta koskevia tai hänen toimintaansa liittyviä asioita.

### 2.1 Kirjanpito

Tämä alaluku käsittelee kirjanpidon perusteita, mutta vain lähinnä asiakasta koskevia kirjanpitoon liittyviä seikkoja. Luvuissa käydään läpi mitä kirjanpito oikeastaan on, mitä tositteet ovat ja miten niitä käsitellään, mitä liiketapahtumat ja lopuksi käydään läpi kirjanpidon vaiheet ja yritysmuotojen erot kirjanpidossa. Luvussa ei käsitellä varsinaisesti kirjanpitäjän tehtäviin liittyviä asioita, vaan ainoastaan asiakasta koskevia tietoja.

#### 2.1.1 Mitä kirjanpito on?

Kirjanpito on lyhyesti ilmaistuna yrityksen taloudellisten tapahtumien muistiinmerkitsemisjärjestelmä. Kirjanpitoa ei voi toteuttaa vapaamuotoisesti, vaan järjestelmä on hyvin kurinalainen ja systemaattinen. Lainsäädäntö määrää suurimmaksi osaksi, miten kirjanpito pitää toteuttaa ja lisäohjeistusta antaa Työ- ja elinkeinoministeriön yhteydessä toimiva Kirjanpitolautakunta eli KILA. Kirjanpitoa tarvitaan, jotta yritys kykenee täyttämään monet sen tiedonantovelvollisuudet silmällä pitäen erityisesti verotusta, tilastointia ja elinkeinoelämän järjestöjä. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 22–23.) Kirjanpidon periaatteet ja säännökset saadaan pääasiassa kirjanpitolaista ja kirjanpitoasetuksesta, mutta myös yhteisö- ja verolainsäädännöstä. Kirjanpitolautakunta antaa lisäksi neuvoja ja ohjeita kirjanpitolaisten soveltamisesta ja ohjaa siten hyvää kirjanpitoa. (Lindfors 2008, 13–15.)

Kirjanpito on laissa määritetty velvollisuus, joka koskee yrityksiä, yhdistyksiä, säätiöitä ja liike- sekä ammattitoimintaa harjoittavia yksityishenkilöitä. Lyhyesti sanottuna kirjanpitovelvollisia ovat kaikki, jotka harjoittavat liike- tai ammattitoimintaa. Liiketoiminnasta on kirjanpitovelvollinen silloin, kun toiminnan ei katsota olevan vähäistä, kun siihen sisältyy taloudellinen riski ja kun toiminta on jatkuvaa ja tavoittelee voit-

toa. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 34.) Suomessa on laaja kirjanpitovelvollisuus eli kirjanpitovelvollisuudesta ei vapauteta ketään yhtiömuodon, liikevaihdon tai muun kriteerin vuoksi (Rekola-Nieminen 2006, 12).

Kirjanpitovelvollisuus alkaa viimeistään kun liiketoimintaa aletaan harjoittaa ja kirjanpitovelvollisen on noudatettava *hyvää kirjanpitotapaa* (Lindfors 2008, 13). Hyvä kirjanpitotapa tarkoittaa, että kirjanpito on hoidettava yleisten periaatteiden mukaisesti ja kaikkia siihen liittyviä lakeja noudattaen. Hyvän kirjanpitotavan pohjana on siis kirjanpitolaki, mutta lisäksi on noudatettava kirjanpitoasetusta, kauppa- ja teollisuusministeriön päätöksiä, kirjanpitolautakunnan yleisohjeita sekä kirjanpitolautakunnan lausuntoja. (Rekola-Nieminen 2006, 15.)

Menot kirjataan joko maksu- tai suoriteperusteisesti. Maksuperusteisessa kirjanpidossa menot kirjataan sen mukaan milloin ne on maksettu, mutta tällöin on pystyttävä jatkuvasti selvittämään ostovelkojen ja myyntisaamisten määrä. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa meno kirjataan kun tuotannontekijä on vastaanotettu ja tulo kun suorite on luovutettu. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 36.)

Liiketapahtumat kirjataan aika- ja asiajärjestyksessä. Peruskirjanpidossa viennit kirjataan aikajärjestyksessä, joiden seurauksena saadaan päiväkirja. Päiväkirja esittää kaikki tehdyt kirjaukset aikajärjestyksessä. Kirjanpito-ohjelma lajittelee tehdyt viennit lisäksi asiajärjestykseen eli pääkirjaksi. Pääkirjasta nähdään jokaisesta tilistä siihen tietyllä aikavälillä tehdyt kirjaukset. (Lindfors 2008, 18.) Käteistapahtumat on kirjattava aikajärjestykseen päiväkohtaisesti, mutta muut kuin käteistapahtumat saadaan kirjata neljän kuukauden kuluessa liiketapahtuman syntymisestä. Käytännössä ne on kuitenkin järkevää kirjata saman tien, muun muassa arvonlisäverotuksellisista syistä. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 36.) Kirjanpitolautakunnan mukaan (2011) neljän kuukauden sisällä merkintöjä on kuitenkin mahdollista vielä muuttaa ilman, että muutoksesta olisi tehtävä korjausmerkintää tai erillistä korjausositetta.

### **2.1.2 Tositteet**

Kirjausten on perustuttava päivättyihin ja numeroituihin tositteisiin, joiden avulla voidaan todentaa liiketapahtuma (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 37). Tosite voidaan esittää joko paperisena tai sähköisesti, mutta sen on täytettävä kirjanpitolain edelly-



tykset. (Lindfors 2008, 23.) Nykyisin kirjanpidossa on tullut tavaksi tulostaa tiliöinti-raportti esimerkiksi vientimuistio, josta tositteen kirjaus ilmenee (Rekola-Nieminen 2006, 33).

Vähimmäisvaatimuksena tositteelle on, että siitä on löydyttävä tositteen antajan nimi, liiketapahtuman sisältö ja rahamäärä. (Lindfors 2008, 23.) Arvonlisäverolaki asettaa kuitenkin arvonlisäverollisen liiketapahtuman tositteelle tarkemmat vaatimukset. Tositteesta on lain mukaan löydyttävä antamispäivä, laskun yksilöivä numerosarja eli viitenumero, arvonlisäverotunniste, myyjän ja ostajan nimi ja osoite, myytyjen tavaroiden määrä ja luonne tai vaihtoehtoisesti palvelujen laajuus tai luonne, tavaroiden/palveluiden toimituspäivä, veron peruste eli hinta ilman veroa ja mahdolliset alennukset eriteltyinä, verokanta, suoritettava veron määrä euroissa, sekä muita spesioituja tapauskohtaisia säännöksiä (Arvonlisäverolaki 2011).

Kaikkia edellä mainittuja ei kuitenkaan vaadita, jos kyseessä on alle 250 €:n suuruinen lasku. Tällöin riittävät kevennetyt laskumerkinnät eli laskun antamispäivä, myyjän nimi ja Y-tunnus, myytyjen tavaroiden määrä ja luonne sekä veron määrä verokannoin. (Lindfors 2008, 25.) Kirjanpitolautakunnan mukaan (2011) keskeisintä tositteessa on sen tietosisältö; sisällön on oltava niin selkeä ja yksiselitteinen, että sen perusteella on mahdollista laatia kirjanpitomerkintä. Tositteen perusteella pitäisi olla mahdollista, että kirjanpidon asiantuntija kykenee toistamaan alkuperäisen kirjauksen muuttumattomana (Lindfors 2008, 25).

*Menotosite* on ulkopuolisen antama ja siitä on selvittävä ainakin mitä on ostettu ja kuinka paljon, mihin hintaan ja keneltä. Jos ostetun hyödykkeen laatu ei käy ilmi tositteesta, on sen mukaan liitettävä esimerkiksi erillinen lähetyslista tai kuormakirja, jotta tiedot saadaan varmennettua. Menotositteen on oltava alkuperäinen. (Lindfors 2008, 24.) Pienistä menoista, kuten pysäköintimaksuista sekä menoista, joista tositetta ei kyetä saamaan, on luvallista tehdä itse tosite, mutta silloinkin tositteen on oltava maksajan varmentama. Jos tositteesta ei selviä miten se liittyy liiketoimintaan, on siitä tehtävä lisäselvitys. (Leppiniemi 2004, 28.)

Myyntilaskuista annetaan alkuperäiset kappaleet asiakkaalle, joten tulotosite saa olla kopio alkuperäisestä. Tosite voi olla myös jäljennös käteiskuitista tai mahdollisesti kassanauha. Tositteesta on selvittävä minimissään myyty hyödyke ja luovutusajankoh-

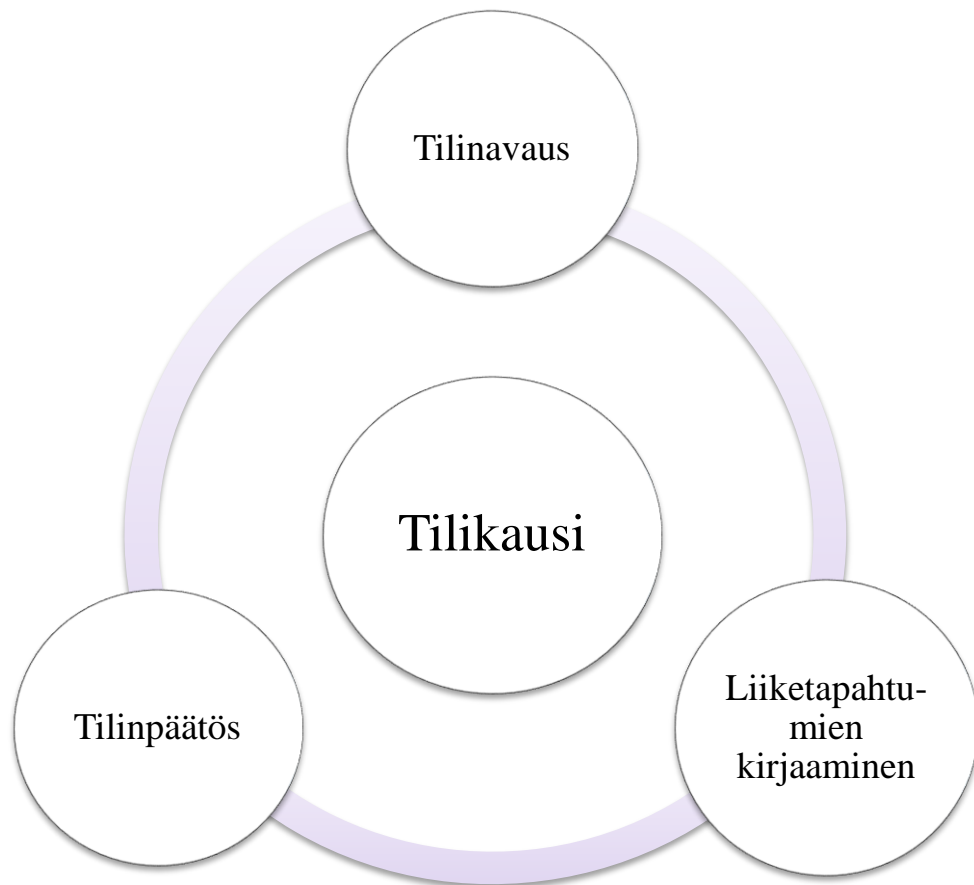
ta. Käteismyyntituloista, sisältäen kortti- ja luottomyynnin, on oltava vähintään päiväkohtainen myyntitosite. (Lindfors 2008, 24.) Yli 250 €:n laskuista on löydyttävä ostajan nimi- ja osoitetiedot (Arvonlisäverolaki 2011).

Maksutositteiden pitäisi olla maksun saajan tai sen välittäneen rahalaitoksen antama. Tällaisia tositteita ovat esimerkiksi pankin tiliotteet, niiden liitteenä olevat erittelyt viitemaksuista, laskujen maksupalvelun erittelyt, palkkaerittelyt, käteiskassatositteet sekä kassan yhteenvedot. Tositteen yhteyteen on myös liitettävä mahdolliset erilliset asiakirjat, esimerkiksi vuokranmaksusta vuokrasopimus. (Leppiniemi 2004, 30.) Jos tiliote on myös meno- tai tulotosite, sen yhteydestä on löydyttävä selkeä tieto siitä, mistä suoritteesta on kyse (Leppiniemi 2004, 35).

### **2.1.3 Liiketapahtumat ja kirjanpidon vaiheet**

Liiketapahtumia ovat menot, tulot ja rahoitustapahtumat. Näiden on perustuttava tositteisiin. (Tölli 2006, 37.) Liiketapahtumat voidaan kirjata joko maksu- tai suoriteperusteisesti. Maksuperusteisuutta käytetään yleensä sellaisten menojen ja tulojen kohdalla, jotka perustuvat ajan kulumiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi vuokrat, palkat ja korot. Suoriteperusteisessa kirjanpidossa kirjaukset tehdään kun lasku on saatu. Tällöin saadaan parempi kuva sen hetkisestä tuloksesta, koska ostovelat ja myyntisaamiset ovat ajan tasalla. Tilinpäätös tehdään kuitenkin aina suoriteperusteisesti, jolloin ostovelat ja myyntisaamiset on kyettävä selvittämään myös maksuperusteisesti tehdystä kirjanpidosta. (Tomperi 2007, 51.)

Tilikauden kirjanpito voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: tilinavaus, liiketapahtumien kirjaus ja tilinpäätös (kuvio 1). Vaiheet ovat riippumattomia kirjanpidon teknisestä toteutuksesta, eli ne ovat aina samat. Kirjanpitolainsäädännön oletuksena on toiminnan jatkuvuus. Tämä toteutetaan kirjanpidossa tasejatkuvuutena. (Tomperi 2007, 16.)



**KUVIO 1. Kirjanpidon vaiheet**

*Tilinavaus* tarkoittaa sitä, että edellisen tilikauden taseen loppusaldot siirretään alkavan tilikauden avaussaldoiksi. Tuloslaskelman tilejä ei siirretä. Jos kirjanpitovelvollinen on vasta aloittamassa toimintaansa, avaussiirtoja ei luonnollisestikaan tehdä, sillä mitään siirrettävää ei ole. (Tölli 2006, 49.)

*Liiketapahtumien kirjaaminen* tarkoittaa normaalia kirjanpitoa, joka voidaan tehdä kuukausittain, neljännesvuosittain tai kerran vuodessa (Lindfors 2008, 28). Liiketapahtumia ovat menot, tulot, rahoitustapahtumat ja oikaisut. Käytännössä liiketapahtumat on kirjattava tosisteista. Kirjauksien on myös tapahduttava kirjaussääntöjen mukaisesti ja maksu- tai suoriteperusteisesti. (Tölli 2006, 49.)

*Tilinpäätöksessä* tilikauden tilit päätetään tilinpäätöstileille eli joko Tulostilille tai Tasetilille. Tilinpäätöksessä on lisäksi laadittava tilinpäätösraportteja, kuten tuloslas-

kelma, tase ja tase-erittelyt. Pienen kirjanpitovelvollisen tilinpäätössäännöt ovat kevyemmät kuin ison kirjanpitovelvollisen. (Tomperi 2007, 16.)

#### **2.1.4 Yritysmuotojen erot kirjanpidossa**

Yritysmuodot erotetaan toisistaan oikeudellisen muodon sekä oman pääoman rakenteen perusteella. Eri yhtiömuodoissa käsitellään erilaisilla omistussuhteet, vastuu yrityksen sitoumuksista sekä tilikauden voitto. Erot kannattaa tiedostaa siinä vaiheessa kun yritysmuotoa valitaan, jotta valitaan kaikista sopivin yhtiömuoto yritykselle. (Tölli 2006, 128.) Yleisimpiä yritysmuotoja ovat yksityinen toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö sekä osuuskunta. Kirjanpitovelvollisia ovat lisäksi yhdistykset ja säätiöt, vaikka ne eivät yleensä tavoittelekaan voittoa toiminnallaan. (Tomperi 2007, 109.)

##### *Yksityinen toiminimi*

Toiminimenä toimiva yrittäjä on yksityinen elinkeinonharjoittaja. Yrittäjällä on täysi päätösvalta yrityksensä asioihin. Yrittäjän puoliso voi myös toimia yrityksessä. Koko yrityksen omaisuus on yrittäjän omistuksessa ja hän on myös henkilökohtaisesti vastuussa yrityksensä sitoumuksista. (Tölli 2006, 129.) Yrittäjä sijoittaa yritykseensä omaa pääomaa yksityissijoituksina. Yrityksen voitto lisää omaa pääomaa ja tappio vähentää sitä. Omaa pääomaa seurataan omalla tilillään. Tämän tilin avulla elinkeinotoiminnan menot ja tulot voidaan pitää erillään yrittäjän omista menoista ja tuloista. Oman pääoman lisäksi myös yksityissijoitukset, ja – otot sekä yksityiskäytöt on syytä kirjata omille tileilleen, sillä kyseiset tiedot on ilmoitettava veroilmoituksessa erillään. Toiminimellä liiketoimintaa harjoittava ei voi myöskään nostaa palkkaa tai luontoisetuja, vaan hän saa rahansa yksityisottoina yrityksen varoista. (Tomperi 2007, 109–110.)

##### *Avoin yhtiö*

Avoin yhtiö on henkilöyhtiö. Henkilöyhtiöt ovat erillisiä oikeushenkilöitä ja niiden varallisuus on erillään yhtiömiesten varoista. Yhtiömiehet omistavat yhtiöstä vain yhtiöosuudet. Avoimessa yhtiössä on vähintään kaksi yhtiömiestä ja he vastaavat yhtiön sitoumuksista yhteisesti koko omaisuudellaan. Jokaisella yhtiömiehellä on oikeus teh-

dä yhtiötä koskevia sopimuksia. Avoimet yhtiöt ovat useimmiten perheyhtiöitä. Avoimen yhtiön yhtiömiehet voivat nostaa yrityksestä palkkaa, mutta verotuksellisesti se ei yleensä ole kannattavaa koska yhtiön verotettava tulo verotetaan yhtiömiehien tulona. Yhtiömiesten on maksettava yhtiösopimuksessa sovittu yhtiöpanos. Jos yhtiömiehiltä sallitaan yksityisotot, jokaisella yhtiömiehellä on oltava oma yksityistilinsä kirjanpidossa. Yhtiön voittoa seurataan voittovarot - tilillä. Voittovarojen tai mahdollisen tappion jakamisesta voidaan vapaasti sopia yhtiösopimuksessa. Tilinpäätöksen jälkeen kukin yhtiömies voi nostaa mahdollisen voitto-osuutensa joko rahana, lisät sen pääomiin tai kirjata yksityistilille. Avoimen yhtiön tilinpäätöksen allekirjoittavat kaikki yhtiömiehet. (Tomperi 2007, 110–114.)

### *Kommandiittiyhtiö*

Myös kommandiittiyhtiö on henkilöyhtiö. Kommandiittiyhtiön perustavat vähintään yksi vastuunalainen yhtiömies ja yksi äänetön yhtiömies. Vastuunalaisten yhtiömiesten asema yrityksessä on verrattavissa avoimen yhtiön yhtiömiesten asemaan. Äänettömät yhtiömiehet toimivat yrityksessä sijoittajina, kun taas vastuunalaiset yhtiömiehet eivät välttämättä tuo yhtiöön muuta kuin työpanoksensa. Äänettömät yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista vain sijoittamallaan rahoilla. Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole oikeutta yksityisottoihin tai tavaroiden yksityiskäyttöön. (Tölli 2006, 135–136.) Äänettömät yhtiömiehet eivät voi myöskään tehdä yhtiötä koskevia sitoumuksia. Vastuunalaisilla yhtiömiehillä on mahdollista olla yksityiskäyttö-tili kirjanpidossa. (Tomperi 2007, 114–115.) Kommandiittiyhtiön kirjanpitoa hoidetaan samoilla periaatteilla kuin avoimen yhtiön. Tilinpäätökseen tarvitaan allekirjoitus vain vastuunalaisilta yhtiömiehiltä. (Tölli 2006, 135–136.)

### *Osakeyhtiö*

Osakeyhtiö on pääomayhtiö ja se syntyy rekisteröimällä. Osakeyhtiön osakkaat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista, mutta eivät myöskään voi itsenäisesti tehdä yhtiötä koskevia sitoumuksia. Osakeyhtiön päätökset tehdään yhtiökokouksessa. Kokouksessa päätetään asioista enemmistöperiaatteella. Yhtiökokous valitsee yhtiölle hallituksen, jonka tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan järjestämisestä sekä kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä. Osakeyhtiön juoksevaa hallintoa hoitaa toimitusjohtaja. (Tomperi 2007, 116.) Osakeyhtiöt jaetaan julkisiin osake-

yhtiöihin (Oyj) sekä yksityisiin osakeyhtiöihin (Oy). Yksityisen osakeyhtiön vähimmäispääoma on 2500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Pääoman määrästä ei kuitenkaan voida vielä sanoa osakeyhtiön muotoa, sillä yksityisenkin osakeyhtiön pääoma saattaa olla yli 80 000 euroa. Yritystä ei voida rekisteröidä ennen kuin koko osakepääoma on maksettu yhtiön pankkitilille. Osakeyhtiö perustetaan tekemällä perustamissopimus, jossa on mainittava yhtiön osakkaat ja heidän osakkeensa, hallituksen jäsenet sekä tilintarkastajat. Tilikausi määräytyy joko sopimuksessa tai yhtiöjärjestyksessä. Osakeyhtiö on rekisteröitävä kolmen kuukauden kuluessa perustamissopimuksen allekirjoittamisesta. (Tölli 2006, 137.) Osakeyhtiön yhtiökokous päättää joka vuosi osingon jakamisesta tilikauden voitosta sekä edellisten tilikausien voitosta. Yhtiöjärjestyksessä saatetaan mainita, että tietty osa voitosta on jätettävä jakamatta, jolloin tämä on otettava huomioon osingon määrää laskettaessa. Laskennassa on huomioidava myös kertyneet tappiot. (Tomperi 2007, 116–122.)

## 2.2 Tilinpäätös

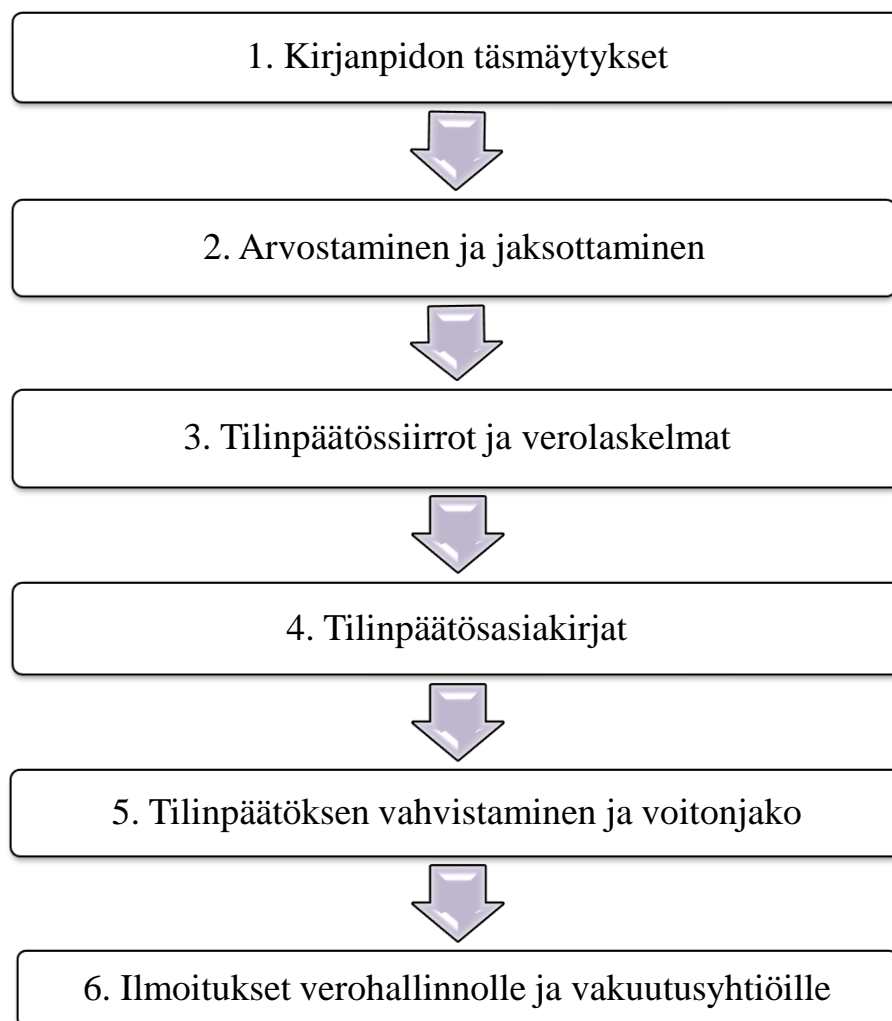
Tilinpäätös on kirjanpitoon merkittyjen tapahtumien yhteenveto ja se on täysin julkinen asiakirja. Tilinpäätös on keskeinen osa yrityksen kuvaa ja myös sen muoto ja sisältö on säädelty kansainvälisin säädöksin. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 22–23). Tilinpäätöksen tekemistä ei ole määritetty jotakin tiettyä hyödyntämistehtävää varten. Se on yrityksen tietopankki, jonka avulla voidaan seurata yrityksen kuluneen vuoden menestystä ja verrata sitä edelliseen vuoteen ja siitä edelleen suhteuttaa mahdolliset tulevaisuuden näkymät. (Leppiniemi & Walden 2009, 44.) Tilinpäätöksen raporttien avulla voidaan arvioida yritystoiminnan kannattavuutta (Tomperi 2007, 231).

Yrityksen tilikausi päättyy tilinpäätökseen. Itse tilinpäätöstyö tehdään oikeastaan vasta uuden tilikauden alettua, jotta kaikki edellisen tilikauden aineisto olisi käytettävissä. Tilinpäätös tehdään paitsi yritykselle itselleen, myös rahoittajia, sijoittajia ja verottajaa varten. Tilinpäätöksen rooli toiminnan ohjauksessa ja toiminnan kannattavuuden arvioinnissa on huomattava. Tilinpäätöksen tärkeimpänä tehtävänä on tilikauden tuloksen laskeminen. (Tölli 2006, 151.)

Tilinpäätökseen on kuuluttava tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma ja liitetiedot. Tilinpäätöksessä on oltava lisäksi vertailukelpoiset tiedot edelliseltä tilikaudelta. Asiakirjojen on oltava selkeitä ja tilinpäätöksestä on muodostuttava selkeä kokonaisuus,

joka antaa oikeat ja riittävät tiedot yrityksen tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tilinpäätös laaditaan suomen tai ruotsin kielellä, euromääräisenä ja sen on oltava valmis neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. (Tomperi 2007, 143.)

Tilinpäätöstyö on vaiheittainen prosessi. Se alkaa siitä, mihin tilikauden normaali kirjanpito päättyy. Tilinpäätöstyöhön kuuluvat seuraavat vaiheet (kuvio 2): täsmäytykset, arvostaminen ja jaksottaminen, tilinpäätössiirrot ja verolaskelmat, tilinpäätösasiakirjat, vahvistaminen ja voitonjako sekä ilmoitukset. (Tölli 2006, 151.)



**KUVIO 2. Tilinpäätöstyöt**

Täsmäyttämällä tarkoitetaan osakirjanpitojen saldojen vertaamista pääkirjanpitoon sekä poistojen ja lainojen saldojen tarkistamista. Täsmäyttäminen tehdään yleensä tilikohtaisesti. Arvostuksilla ja jaksotuksilla tilikauden kirjanpito muovataan tilinpäätökseksi. (Tölli 2006, 151.) Tuotot jaksotetaan sille kaudelle, mille ne todellisuudessa kuuluvat ja muut ovat joko ennakkomaksuja tai siirtyviä eriä. Omaisuus arvostetaan

käypään arvoonsa. (Rekola-Nieminen 2006, 84.) Yrityksen verotettavaa tuloa muokataan tilinpäätössiirtojen avulla. Poistot voidaan tehdä verotuksellisista syistä suunnitelman mukaisia poistoja suurempina, jolloin syntyy poistoeroa. Lisäksi voidaan tehdä varauksia. Näiden jälkeen lasketaan yrityksen verotettava tulo. Syntyneiden kirjanpidon raporttien pohjalta saadaan aikaiseksi tilinpäätösasiakirjat. Tilinpäätösasiakirjoja ovat tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma sekä niiden liitetiedot. Tilinpäätösasiakirjoja täydentää lisäksi erillinen toimintakertomus. Tilinpäätös on valmis sen jälkeen kun se on vahvistettu. Sen jälkeen voidaan tehdä voitonjako. Yrityksen on jätettävä työnantajan vuosi-ilmoitus sekä veroilmoitus verottajalle. Vakuutusyhtiöille ilmoitetaan palkkatiedot, jotta työnantajamaksut ja ennakkomaksut saadaan määrättyä. Joissain tapauksissa, esimerkiksi jos kyseessä on osakeyhtiön tilinpäätös, se on vielä rekisteröitävä kaupparekisteriin. (Tölli 2006, 151–152.)

### *Tilinpäätösasiakirjat*

Tilinpäätöksen tärkein asiakirja on tasekirja. Tasekirjan on oltava sidottu ja sivujen juoksevasti numeroituja. Tasekirjasta löytyvät tuloslaskelma, tase, rahoituslaskelma, näiden liitetiedot, toimintakertomus sekä luettelo käytetyistä kirjanpitokirjoista ja tositelajeista. Lisäksi tasekirjassa on luettava tieto asiakirjojen säilytystavoista, kuten siitä jos asiakirjat löytyvät sähköisesti ja säilytysajasta. Tasekirjassa tilinpäätös päivätään allekirjoittamispäivälle. (Tomperi 2007, 143.) Yksityisen liikkeenharjoittajan tilinpäätöksen allekirjoittaa yrittäjä itse. Yhteisön tai säätiön ollessa kyseessä tasekirjan allekirjoittavat hallitus, vastuunalaiset yhtiömiehet ja toimitusjohtaja tai joku muu vastaavassa asemassa oleva henkilö. (Tölli 2006, 157.) Tasekirja saatetaan säilyttää sähköisessä muodossa, mutta se on lisäksi ainoa osa kirjanpitoaineistoa, jonka on ehdottomasti oltava paperisena (Rekola-Nieminen 2006, 61).

Tuloslaskelmasta selviää miten tilikauden tulos on muodostunut. Tuloslaskelmasta löytyvät kaikki yrityksen varsinaisesta toiminnasta aiheutuneet tulot ja menot. Vähentämällä liikevaihdosta ja muista tuotoista liiketoiminnan menot saadaan liikevoitto tai mahdollisesti liiketappio. Liikevoitto näyttää yrityksen toiminnan tuloksen. (Tomperi 2007, 144.)

Taseesta selviää yrityksen taloudellinen asema tilikauden lopussa. Tase jakautuu vastaaviin ja vastattaviin. Vastaavien puolella ovat yrityksen omaisuus ja vastattavien



puolella yrityksen oma ja vieras pääoma. (Lindfors 2008, 49.) Vastaavaa - puoli jaetaan edelleen pysyviin ja vaihtuviin vastaaviin. Pysyvät vastaavat tuottavat tuloa jatkuvasti, kun taas vaihtuvat vastaavat muodostuvat vaihtuvasta omaisuudesta kuten varastosta, saamisista ja rahoista. Vastattavaa - puolelta ilmenee yritystoiminnan pääomarahoitus ja se jaetaan edelleen omaan ja vieraaseen pääomaan sekä tilinpäätössiirtojen kertymään ja pakollisiin varauksiin. Pienillä kirjanpitovelvollisilla on oikeus esittää tase lyhennettynä versiona. (Tomperi 2007, 152–161.)

Rahoituslaskelma on itsenäinen tilinpäätöksen osa, aivan kuten tuloslaskelma ja tasekin. Rahoituslaskelmasta selviää, mistä yritys rahansa saa ja mihin rahoja on käytetty. Nämä asiat eivät näy tuloslaskelmassa ja taseessa, koska tilinpäätös tehdään suoriteperusteisesti. (Tölli 2006, 165.) Tilikauden rahavirrat täytyy jakaa kolmeksi ryhmäksi rahoituslaskelmassa: liiketoiminnan rahavirrat, investointien rahavirrat ja rahoituksen rahavirrat. Rahoituslaskelmalla pyritään antamaan tietoja lukijalle sen arvioimiseksi, mistä rahavirrat tulevat ja mihin niitä on käytetty. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 104.)

Liitetiedoilla täydennetään tilinpäätöksen antamaa kuvaa siten, että lukija saa siitä oikean ja riittävän kuvan tilikauden tuloksesta ja sen muodostumisesta sekä tilinpäätöspäivän taloudellisesta asemasta. (Tölli 2006, 171.) Kuviossa 3 esitetään tilinpäätökseen tarvittavat liitetiedot. Joskus voi olla tarpeellista esittää myös sellaisia liitetietoja, jotka eivät kuulu lain mukaisiin vähimmäisvaatimuksiin, jotta saadaan aikaiseksi oikea ja riittävä kuva tilinpäätökseen. (Tomperi 2007, 167.)

Liitetiedot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuloslaskelman liitetiedot</li> <li>• Taseen liitetiedot</li> <li>• Tuloverojen liitetiedot</li> <li>• Vakuuksien ja vastuusitoumuksien liitetiedot</li> <li>• Henkilöstön ja toimielinten jäsenien liitetiedot</li> <li>• Muiden yhtiöiden omistuksia koskevat liitetiedot</li> <li>• Konsernin kirjanpitovelvollisia koskevat liitetiedot</li> </ul>

**KUVIO 3. Tilinpäätöksen liitetiedot**

Toimintakertomus on erillinen asiakirja, joka liitetään tilinpäätökseen. Se täydentää tuloslaskelman, taseen, rahoituslaskelman ja liitetietojen antamaa kuvaa yrityksestä. Toimintakertomuksessa kerrotaan yrityksen toiminnan kehittymisestä ja siihen liittyvistä asioista. Toimintakertomuksessa esitetään siis tiedot tärkeistä tapahtumista sekä tilikauden aikana, että sen jälkeen. (Tölli 2006, 169.)

## **2.3 Yritysverotus**

Tässä luvussa selvitetään mitä kuuluu yritysverotukseen ja minkälaisia veroja yritykset joutuvat maksamaan. Luvussa käydään läpi tuloverotukseen ja arvonlisäveroon liittyvät asiat ja miten eri yritysmuotojen verotus eroaa toisistaan. Luvussa ei käsitellä verojen laskemista.

### **2.3.1 Mistä yritysverotus muodostuu?**

Suomessa kirjanpitoon ja verotukseen liittyvät asiat ovat tiiviisti yhteen kietoutuneita vallitsevien säännösten ja käytäntöjen vuoksi. Verotarkastuksessa tarkastuksen kohteina ovat tilinpäätös ja kirjanpito. Tuloverotukseen ja arvonlisäverotukseen liittyvät ilmoitukset tarkastetaan kirjanpitoon ja tilinpäätökseen liittyvästä aineistosta. On tärkeää huomioida verotus jo kirjanpitoa tehdessä, sillä kaikki tulot eivät ole veronalaisia eikä kaikista tarvitse suorittaa arvonlisäveroa. Kaikki menotkaan eivät ole verotuksessa vähennyskelpoisia. Muun muassa edustusmenoista saa vähentää vain puolet verotuksessa. (Leppiniemi & Kykkänen 2005, 118–119.)

Keskeisin laki välittömässä verotuksessa on tuloverolaki (TVL). Laki sisältää säännökset kaikkien verovelvollisten verovelvollisuuden yleisistä perusteista ja erityisesti luonnollisten henkilöiden verotuksessa TVL:llä on pääverolain asema. Vaikka TVL sisältää tärkeitä yritysten verotusasemaa koskevia normeja, yritystoiminnan verottamista koskevat säännökset sisältyvät kuitenkin suurimmalta osaltaan erilliseen lakiin elinkeinotoiminnan verottamisesta (EVL). Maataloudesta saadun tulon verottamisesta säädetään maatilatalouden tuloverolaissa (MVL). (Tikka 1995, 25.) Suomessa veroja kerätään tuloista, kulutuksesta, omaisuuden hallinnasta ja siirtämisestä, sekä veroluonteisista sosiaaliturvamaksuista (Leppiniemi & Walden 2009, 139).

*Verovuosi* muodostuu ajanjaksosta, jonka aikana saatuja tuloja verotetaan. Verovuosi voi olla joko kalenterivuosi tai se tai ne tilikaudet, jotka ovat verovuoden aikana päättyneet. (Tomperi 2007, 183.) Jos yrittäjä muuttaa tilikautensa päättymisajankohtaa, siitä on tehtävä ilmoitus veroviranomaisille. Jos muutos tehdään siten, että tilikauden päättymisajankohta muuttuu myöhäisemmäksi, siitä on tehtävä ilmoitus kuukautta ennen päivää, jolloin alkuperäinen tilikausi olisi päättynyt. Osakeyhtiön tai muun yhteisön on esitettävä selvitys tilikauden muuttamisesta kaupparekisteriin. (Tomperi 2007b, 14.) Verotuksen vaiheet ovat: verojen ennakkoperintä verovuoden aikana, veroilmoituksen antaminen, verotuksen toimittaminen sekä jäännösveron kanto tai veronpalautusten maksaminen (Tomperi 2007, 183).

Veronsaajat tarvitsevat jatkuvasti tuloja. Tarvittavat verot saadaan kerättyä helpommin ja verovelvollisten kukkarot pääsevät helpommalla, kun verot maksetaan pikkuhiljaa vuoden aikana. Ennakot maksetaan veronalaisista tuloista, jotta eri veronsaajille suoritettavat verot saadaan katettua. Ennakkoperintä suoritetaan joko ennakonpidätyksenä tai ennakonkantonä. Ennakonpidätys toteutetaan luonnollisilta henkilöiltä verokortin veroprosentin mukaisesti ja yrityksiltä ennakkoverolipulla maksettavana ennakonkantonä. Ennakonkanto tehdään yrityksiltä sekä maatalouden harjoittajilta. Ennakonkannon perusteena ovat viimeksi valmistuneen verotuksen tiedot. Ennakoiden määrää voidaan muuttaa, jos tulon arvioidaan oleellisesti muuttuvan, mutta ilmoitus on tehtävä oma-aloitteisesti. (Tölli 2006, 194–195.) Ennakkoperintärekisteriin merkityt yrittäjät saavat ennakkoverolipun, jolla ennakkovero maksetaan. Ennakonkannossa peritään se määrä, joka on mahdollisimman lähellä verovelvollisen tuloista suoritettavien verojen ja maksujen yhteismäärää. (Tomperi 2007b, 16.) Ennakko pannaan maksuun yrityksille ja luonnollisille henkilöille yritystulosta. Jos yrittäjä ei kuulu ennakkoperintärekisteriin, maksajan on suoritettava rekisteriin kuulumattoman yrityksen laskusta ennakonpidätys yrittäjälle lasketun työkorvausverokortin prosentin mukaisesti. Ennakkoperintärekisteriin kuulumattomilla osakeyhtiöllä on kiinteä 13 prosentin pidätys. (Ennakkoperintälaki 2011.)

Oma-aloitteisista veroista ei saa erikseen verottajan antamaa tilisiirtolomaketta, vaan verojen laskemisesta on huolehdittava itse ja pidettävä huoli eräpäivistä. Oma-aloitteisten verojen tiedot ilmoitetaan kausiveroilmoituksella. Yrittäjien kausiveroilmoituksella ilmoittamat verot ja maksut merkitään verotilille. Verotilille kootaan muun muassa arvonlisävero ja työnantajasuorituksia koskevat tiedot, sekä merkitään

niiden maksuunpanot, palautukset sekä korot. Verotili koskee varainsiirtoveroa ja ennakontäydennysmaksua lukuun ottamatta kaikkia oma-aloitteisia veroja (kuvio 4). Verotilille ei merkitä tuloveroja, kiinteistöveroja, perintöveroja, metsänhoitomaksuja eikä varainsiirtoveroja. Verotili ei koske ainoastaan yrityksiä, vaan kaikkia jotka maksavat verotilille kuuluvia maksuja, eli myös yksityiset kotitaloudet voivat kuulua tähän joukkoon. Verohallinto maksaa palautukseen oikeuttavan arvonnisäveron sekä muut palautettavat verot ja korot verotililtä. (Verohallinto 2011.)

Verotilille kuuluvat verot
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvonlisävero</li> <li>• Työnantajasuoritukset (ennakonpidätys ja lähdevero palkoista sekä työnantajan sosiaaliturvamaksu)</li> <li>• Arpajaisvero</li> <li>• Vakuutusmaksuvero</li> <li>• Ennakonpidätys puun myyntitulosta</li> <li>• Ennakonpidätys osakeyhtiöltä, osuuskunnalta tai muulta yhteisöltä</li> <li>• Ennakonpidätys koroista ja osuuksista</li> <li>• Ennakonpidätys osingoista ja osuuspääoman koroista</li> <li>• Lähdevero osingoista (rajoitetusti verovelvolliselta)</li> <li>• Lähdevero koroista ja rojalteista (rajoitetusti verovelvolliselta)</li> <li>• Lähdevero korkotuloista (yleisesti verovelvolliselta)</li> </ul>

#### **KUVIO 4. Verotilille kuuluvat verot**

Verovuoden päätyttyä yrittäjille lähetetään veroilmoituslomake. Lomake on palautettava täytettynä huhtikuun alussa, ellei muuta ole ilmoitettu. Jos veroilmoitusta ei anneta, tai se on syystä tai toisesta liian puutteellinen sopiakseen verotuksen perusteeksi, verotus voidaan suorittaa arvioimalla. (Tölli 2006, 195–196.) Arvioverotukseen sisältyy aina veronkorotus. Se on luonteeltaan rangaistus ja sen suuruus riippuu siitä, miten vakavasta laiminlyönnistä on kyse ja miten suuri veron määrä laiminlyönnillä on saatu vältettyä. (Leppiniemi & Walden 2009, 142.)

Kun verotettavan tulon määrä on saatu selville, lasketaan maksettavien verojen määrä. Verotuksen toimittaa se verohallinnon yksikkö, jonka alueella verovelvollinen asuu. Verojen laskemisen jälkeen verovelvolliselle toimitetaan veroliput, mahdolliset maksulomakkeet, todistus verotettavasta tulosta ja selvitys verotusperusteista sekä ohjeet verotuksen muutoksenhakuun. Jos maksetun ennakonpidätyksen määrä on suurempi kuin verontarve, verovelvollinen saa veronpalautusta, mutta jos ennakkoveroja on

maksettu liian vähän, hän joutuu maksamaan jäännösveroa. (Tomperi 2007, 184–185.) Verovelvollisen on mahdollista maksaa ennakon täydennysmaksua, välttääkseen jäännösveron. Jäännösverosta on maksettava korkoa. (Tölli 2006, 196–197.)

### **2.3.2 Tuloverotus ja arvonlisävero**

Yksityishenkilöiden ja yritysten tulot voidaan jakaa veronalaisiin ja verottomiin tuotoihin. Veronalaiset tulot otetaan huomioon verolaskelmissa ja verotettava tulo saadaan kun veronalaisista tuloista tehdään laissa sallitut vähennykset. Tulot jaetaan kahteen tulolajiin: pääomatuloon ja ansiotuloon. (Tölli 2006, 198.)

Pääomatuloa ovat muun muassa omaisuuden tuotto, omaisuuden luovutuksesta saatu voitto sekä muu tulo, jonka katsotaan kerryttäneen varallisuutta. Pääomatulon veroprosentti on 30 % alle 50 000 euron pääomatulosta ja 32% yli 50 000 euron pääomatulosta. Yleisimpiä pääomatuloja ovat korkotuotot, vuokratuotot ja myyntivoitot omaisuudesta. Pääomatulosta maksettava vero menee kokonaisuudessaan valtiolle. (Tomperi 2007b, 24.)

Ansiotuloa ovat kaikki ne tulot, jotka eivät ole pääomatuloa ja sen veroprosentti on henkilökohtainen. Ansiotulosta maksetaan valtion tuloveroa, kunnallisveroa ja kirkollisveroa. Valtion tulovero on progressiivinen, eli veron määrä kasvaa asteittain verotettavan tulon määrän kasvaessa. Kunnallisveroa maksetaan kunnan oman veroprosentin mukaisesti. Kirkollisveroa maksavat ne, jotka ovat joko evankelis-luterilaisen tai ortodoksisen kirkon jäseniä. Kirkollisveroprosentti on seurakunta-kohtainen. (Tölli 2006, 199–200.)

Yrittäjän tuloverotuksen selvittämiseksi tehdään verolaskelma, jossa kirjanpidon tulokseen lisätään veronalaiset erät, jotka puuttuvat kirjanpidon tuloksesta sekä vähennyskelvottomat erät, jotka ovat jo kirjanpidon kuluissa. Tuloksesta vähennetään verovapaat erät, jotka löytyvät kirjanpidon tuotoista ja vähennyskelpoiset erät, jotka eivät ole kirjanpidon kuluissa. Verotuksessa vähennyskelvottomia ovat puolet edustusmenoista, useimmat lahjoitukset, sakot ja rangaistukset, verojen viivästysseuraamukset, luovutustappiot ja arvonalentumiset ja pakolliset varaukset. (Lindfors 2008, 69.)

Tulolähdejaolla pyritään pitämään eri taloudelliset toiminnot omina laskentayksikköinä. Verovelvollisen tulot voivat muodostua kolmesta eri lähteestä: elinkeinotoiminnan tulolähteestä, maatalouden tulolähteestä sekä henkilökohtaisten tulojen tulolähteestä. Yritystoiminta muodostaa yhden tulolähteen, maatalous yhden ja loppu muodostuvat henkilökohtaisten tulojen tulolähteestä. (Tomperi 2007b, 30.)

Verot voidaan jakaa välillisiin ja välittömiin veroihin. Arvonlisävero on välillinen vero, sillä elinkeinonharjoittaja perii veron kuluttajalta ja tilittää sen sitten valtiolle eli vero ei jää elinkeinonharjoittajan rasitteeksi. Verovelvollisia ovat ne, jotka myyvät tavaroita ja palveluita. Arvonlisäverovelvolliseksi rekisteröitynyt yritys hinnoittelee myytävät tavarat ja palvelut siten, että hintaan lisätään arvonlisäveron osuus. Suomessa verokannat ovat 9 %, 13 % sekä 23 %. Jos tuotteen tai palvelun ostaa toinen yritys, joka myös on arvonlisäverovelvollinen, vero on sille vain läpikulkuerä, mutta kuluttajalle ja yrityksille jotka eivät ole arvonlisäverovelvollisia se on lopullinen rasite. (Tomperi 2007, 55, 182.)

Pääsääntöisesti verovelvollisia ovat kaikki, jotka myyvät verollisia tavaroita liiketoiminnan muodossa. Tällaisen elinkeinonharjoittajan on ilmoitettava verohallinnon ylläpitämään arvonlisäverovelvollisten rekisteriin. Arvonlisäverovelvolliseksi on hyvä ilmoittautua, jos liikevaihdon odotetaan ylittävän 8500 euroa. Tällöin yrittäjän on huomattava lisätä tarvittavat arvonlisäveromerkinnot laskuihinsa. Arvonlisäveron saa vähentää vain, jos tarvittavat merkinnät löytyvät tositteista. Jos merkintää ei ole, ei arvonlisäveroakaan saa vähentää. (Tölli 2006, 81.)

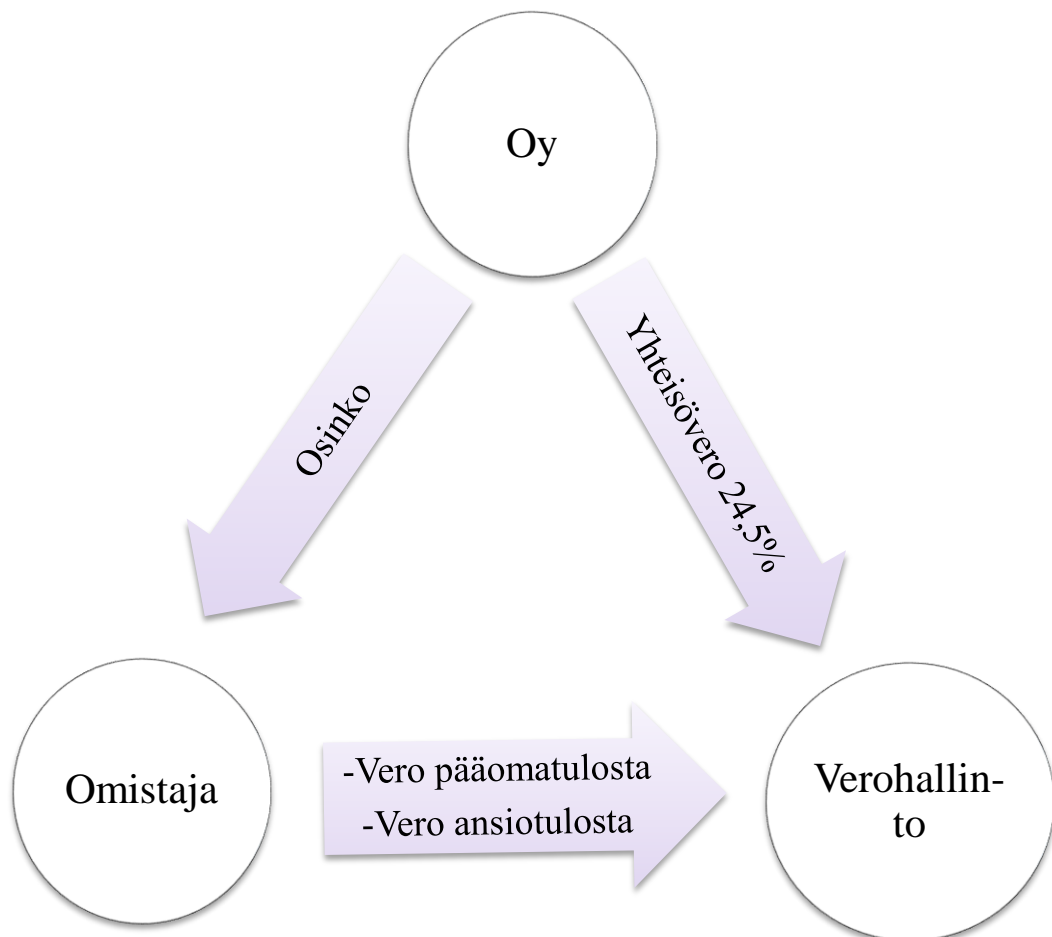
Arvonlisävero on maksettava oma-aloitteisesti kohdekuukautta seuraavan toisen kuukauden 12. päivään mennessä. Samaan päivään mennessä on ilmoitettava tilitettävän veron määrä verohallintoon valvontailmoituksella. Samalla ilmoituksella annetaan tiedot myös edellisen kuukauden työnantajasuorituksista. (Tomperi 2007, 67.) Ilmoitus on annettava, vaikka kohdekaudessa ei olisikaan liikevaihtoa. Jos valvontailmoitusta ei ole annettu määräajassa, siitä tulee erillinen kehoitus. Jos tämänkin jälkeen ilmoitus on vielä antamatta, vero määrätään arvioimalla. (Tölli 2006, 91–93.)

### 2.3.3 Eri yritysmuotojen verotus

Yksityistä elinkeinoharjoittajaa eli toiminimeä verotetaan kaikkien ansio- ja pääomatulojen perusteella. Toiminimen yksityistalouteen kuuluvia varoja ja velkoja ei huomioida, kun lasketaan elinkeinotoiminnan nettovarallisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että yksityiskäytössä olevat auto ja asunto jätetään laskelmien ulkopuolelle, vaikka ne taseesta löytyisivätkin. (Tomperi 2007b, 31–34.) Jos molemmat puoliset työskentelevät yrityksessä, jaetaan liikkeen tulo verotettavaksi molempien tulona sen mukaan mitä veroilmoituksella työpanosten osuudeksi ilmoitetaan. Ansiotulon osuus voidaan jakaa suhteutettuna työmäärään ja pääomatulon osuus suhteutettuna osuuteen, joka heillä on liiketoiminnan nettovarallisuudessa. (Tomperi 2007, 186–188.) Ammatin- ja liikkeenharjoittaja saa vähentää matkojen aiheuttamat elantokustannusten lisäykset joko niiden todellisten kulujen mukaan, tai verohallituksen päivärahasäännösten mukaisesti. Autokulujen käsittely riippuu siitä, onko auto kirjattu kirjanpitoon. Auto kuuluu elinkeinotoiminnan varoihin, jos sitä käytetään pääsääntöisesti (yli 50 %) elinkeinotoiminnassa. Silloin yksityiskäyttö oikaistaan veroilmoituksessa pois yrityksen kuluista. Työajot vähennetään lisävähennyksenä, joka on verovapaan kilometrikorvauksen suurin, jos auto kuuluu yksityistalouteen. Auton käyttöä kannattaa seurata molemmissa tapauksissa ajopäiväkirjalla. (Tölli 2006, 208.)

Elinkeinoyhtymiä, eli avoimia ja kommandiittiyhtiöitä ei käsitellä erillisinä verovelvollisina. Elinkeinoiminnan tuloksesta vähennetään mahdolliset edellisten vuosien tappiot ja jäljelle jäävä osuus jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona. (Tomperi 2007, 190.) Tulos jaetaan yhtiömiehille siinä suhteessa, mikä heidän omistusosuutensa on yhtiöstä. Tulo voi olla pääomatuloa tai ansiotuloa tai molempia. Yhtiömiehille voidaan maksaa palkkaa, mutta yleensä on järkevämpää verotuksellisesti olla maksamatta. (Tomperi 2007b, 37–41.)

Osakeyhtiöt ja osuuskunnat ovat yhteisöjä ja siten itsenäisiä verovelvollisia. Niiltä peritään tuloveroa 24,5 % yhteisön tuloveron mukaisesti. Verotulo jaetaan valtion, kunnan ja seurakuntien kesken. (Tomperi 2007b, 46.)



**KUVIO 5. Osakeyhtiön verotus**

Osakkaiden osinkotuotot ovat saajalleen joko verovapaata tai verollista tuloa tai molempia. Verotus riippuu siitä onko kyseessä pörssissä noteeratussa yhtiöstä vai listamattomasta yhtiöstä sekä siitä, onko saaja luonnollinen henkilö vai osakeyhtiö. Sekä omistaja että yritys maksavat osakeyhtiössä veroa. Kuvio 5 kuvaa osakeyhtiön verotusta. (Tölli 2006, 213.)

#### 2.4 Kirjanpidon säilyttäminen

Nykyisin useiden yritysten kirjanpito hoidetaan sähköisesti. Tästä syystä kirjanpitoaineistoakaan ei välttämättä ole muuta kuin sähköisessä muodossa. Nykyään ainoastaan tasekirja on oltava paperisena. Pääsääntönä on, että kirjanpitoaineisto on säilytettävä Suomessa. Aineisto voidaan säilyttää toisessa EU-maassa, jos aineistoon on reaaliaikainen tietokoneyhteys. Tilapäisesti kirjanpitoaineistoa saa säilyttää muissa OECD-valtioissa. (Lindfors 2008, 106–108.) Toiminnan päättyessä materiaalin säilytys on hoidettava lain vaatimalla tavalla (Rekola-Nieminen 2006, 42).



Tasekirja ja muut kirjanpitokirjat on säilytettävä vähintään 10 vuotta sen jälkeen, kun tilikausi on päättynyt (Rekola-Nieminen 2006, 42). Muita kirjanpitokirjoja ovat liitetieto- ja tasekirjaerittelyt, päivä- ja pääkirjat sekä tilikartta. 30.3.2011 päättyvän tilikauden kirjanpitokirjoja on säilytettävä siis 30.3.2021 saakka. Jos yritys on saanut tukea EU-rakennerahastosta, saatetaan vaatia pidennettyä säilytysaikaa. Ajan säättää rahastoa hallinnoiva ministeriö. Poikkeuksen säilytysajoissa ovat kiinteistöinvestointeja koskevat asiakirjat, joita on säilytettävä 13 vuotta sen vuoden lopusta, jonka aikana arvonnalisäverolain mukainen tarkistuskausi on alkanut. (Lindfors 2008, 106.)

Tositteiden säilytysaika on 6 vuotta, laskettuna sen kalenterivuoden lopusta, jonka aikana tilikausi päättyy. Eli jos tilikausi päättyy esimerkiksi 31.1, tositateaineistoa on säilytettävä lähes seitsemän vuotta. (Lindfors 2008, 106.) Tositteiden on oltava kirjausjärjestyksessä (Rekola-Nieminen 2006, 42). Tositateaineistoksi luetaan liiketapahtuman todentavat tositteet ja niiden liitteet, liiketapahtumien kirjeenvaihto ja täsmäytys selvitykset. Tosite saattaa koostua useista asiakirjoista, esimerkiksi vuokratuittin liite on vuokrasopimus, joka voidaan säilyttää erillään. Asiakirjojen välinen yhteys on kuitenkin mahdollistettava esimerkiksi sähköisen arkiston linkkitiedoilla. Jos jotkin tositteet eivät kestä kirjanpitolain vaatimaa aikaa, niistä on otettava kopiot. (Lindfors 2008, 106–107.)

### **3 ASIAKASHALLINNAN JA PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN**

Tässä luvussa käsitellään keinoja, joilla asiakaskannattavuutta voidaan parantaa ja palvelua pystytään tehostamaan. Aihe sivuaa palvelun laadun kehittämistä, mutta päähuomio on kuitenkin asiakkuuden kehittämisessä ja erityisesti asiakkaan omien toimien vaikutuksessa kannattavuuteen ja tehokkuuteen. Luvuissa esitellään nykyaikaista asiakaspalvelun toimintaa pyrittäessä toimintojen tehostamiseen.

#### **3.1 Asiakashallinnasta asiakasjohtamiseen**

*Asiakashallinta* on tapa suunnitella asiakkaiden valintaa ja asiakassuhteiden hallintaa. Sen toteuttamiseksi tarvitaan asiakaskeskeinen liiketoimintatapa ja toiminnan tueksi muotoiltua markkinointia ja prosesseja. Asiakashallinnan avulla voidaan parantaa asi-

akkaiden hankintaa ja pysyvyyttä sekä asiakastyytyväisyyttä ja -kannattavuutta. Muita tavoitteita ovat muun muassa myynnin tehokkuuden parantaminen, kommunikaation tehostaminen, markkinoinnin kehittäminen, katteen parantaminen ja myynnin kustannusten alentaminen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 20–21.)

Jotta asiakashallinta olisi toimivaa, asiakkaista on oltava asiakasinformaatiota ja tämä tieto olisi hyvä tallettaa tietojärjestelmään, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus muodostaa yhtenäinen kuva asiakaskunnasta. On kuitenkin huomioitava, että järjestelmän tarjoama tieto on vain niin laadukasta kuin siihen syötetty tieto. Tiedon keräämisellä on siis oltava tavoite ja sen on oltava tuloshakuista. Käytännössä se saavutetaan systemaattisella tiedonhaulla, jonka toteutus ja käyttö on jaettu tasaisesti. (Hellman ym. 2005, 16–17.) Tiedon johtamisen perimmäisenä tavoitteena on saada tieto muunnettua osaamiseksi ja tekemiseksi. Ongelmana tässä on se, että asiakastieto on usein pirstaleista ja tulee useasta lähteestä. Kyky tulkita tätä tietoa voi kuitenkin johtaa kilpailuetuun ja parempaan ymmärrykseen asiakkuuden kokonaiskuvasta. Kun osaamisen ja tekemisen kautta on löydetty asiakkuuden ydin, asiakkaalle on helpompi tarjota hänelle parasta ja yritykselle itselleen kannattavinta ratkaisumallia. Sen saavuttamiseksi tarvitaan vain tarpeeksi laaja pohjatyö. (Mattinen 2006, 166–170.)

Asiakashallintaan liittyy myös asiakassuhteen elinkaaren ymmärtäminen. Koska asiakassuhde koostuu eri vaiheista, asiakassuhteen alusta, asiakassuhteen normaalista hoidosta sekä asiakassuhteen jälkihoidosta, yrityksen on harjoitettava myös asiakashallintaa eri tavalla eri vaiheissa. (Hellman ym. 2005, 41.) Asiakashallinnan haasteena on onnistua ohjaamaan asiakkuutta asiakassuhteen eri vaiheissa. Aluksi asiakas on hankittava, sitten asiakkuus on saatava kannattavaksi, sitten se on pyrittävä säilyttämään. Jos asiakkuus sattuukin loppumaan, myös lopetus on hoidettava oikein, jotta asiakas voisi mahdollisesti myöhemmin palata, tai ei ainakaan puhuisi yrityksestä pahaa muille potentiaalisille asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 18–24.)

*Customer Relationship Management* eli *CRM-malli*, tarkoittaa käytännössä asiakashallintaa. Termi on kuitenkin hyvin moniulotteinen ja voi tarkoittaa muun muassa käsitettä toimintajärjestelmille ja toimintatavoille, asiakaskohtaamisten hallintaprosessia, asiakkaiden tunnistamisessa käytettyä lähestymistapaa, liiketoiminnan tietojärjestelmää sekä liiketoimintastrategiaa, joka pyrkii maksimoimaan asiakkaiden kannattavuuden, tuotot ja tyytyväisyyden. Nykyään tosin CRM tarkoittaa yhä useammin tieto-

teknistä liiketoiminnan järjestelmää. (Oksanen 2010, 22.) Käsite syntyi 1990-luvulla ja se on yleisin yritysten käyttämä asiakkuuden hallintamalli. Tämä ajatusmalli sai monet yritykset pyrkimään kohti parempaa asiakasjohtamista. Ongelmana oli vain se, että useimmat yritykset pyrkivät tähän ilman asiakkaan tarjoamia ajatuksia tai panostusta. Asiakkaan ja yrityksen prosessit kuvattiin erikseen ja yritettiin sitten yhdistää. Kuvaukset tehtiin yrityksessä neljän seinän sisällä konsulttien avulla, jolloin asiakkaan panos sujuvaan yhteistyöhön jäi mallin ulkopuolelle. Toimenpiteen jälkeen asiakkaan odotettiin lisäksi toimivan kyseisen kuvauksen mukaisesti, vaikka tosiasiaassa asiakkaan pakottaminen tiettyyn prosessiin on mahdotonta. (Mattinen 2006, 40–41.)

Perinteisessä markkinoinnissa asiakas nähtiin siis objektina, eli markkinoinnin kohteena, jolla ei ole suurtakaan vaikutusta yrityksen arvoketjun tuottamisessa. Nykyisessä CRM-mallissa asiakas on aktiivinen toimija ja mallissa huomioidaan asiakkaan oma halu tehdä osuutensa palvelusta. Asiakkaalla voi olla useita rooleja, esimerkiksi kuluttaja, laadunvalvoja ja tuotannon resurssi. Asiakashallinnalla pyritään kasvattamaan asiakkaan arvoa ja päivitetyn CRM-mallin mukaan tästä syystä on välttämätöntä antaa asiakkaalle mahdollisuus toimia ja saada palvelusta siten lisäarvoa. Markkinoinnin nykysuuntauksen mukaan asiakas on mukautumassa osaksi organisaatiota. Tästä syystä ei myöskään enää riitä, että yrityksessä johdetaan vain yrityksen työntekijöitä. Yrityksen on osattava johtaa myös asiakkaita. (Storbacka ym. 2001, 316–317.)

*Asiakasjohtaminen* tarkoittaa liiketoiminnan johtamista asiakassuhteiden johtamisen kautta. Asiakasjohtamisen avulla yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja asiakkuuksien arvon sekä pystyy asettamaan tavoitteet asiakkuuksien kehittämiseksi ja seuraamaan tätä kehitystä. Asiakasjohtamisen tavoite on saada aikaan huomattavaa toimintaa asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaiden johtaminen voi edesauttaa liiketoiminnan kasvua ja tehokkuutta ja tuoda mukanaan uudenlaista kontrollia liiketoiminnan suunnittelussa, sekä kehittää asiakaskeskeisyyttä ja parantaa asiakaspalvelun laatua. Asiakashallinta ja CRM ovat keskeisessä osassa asiakasjohtamisessa. Nykyään yritykset panostavatkin entistä enemmän asiakasjohtamiseen, jotta ne voisivat paremmin vastata asiakkaiden tarpeisiin. (Hellman ym. 2005, 12–13.) Kun asiakkaiden ymmärrys saadaan lisääntymään, myös asiakkuuksien ja asiakasjohtamisen analyysit ja niiden sisällön merkitys paranevat, jolloin asiakasjohtaminen voidaan kehittää entistä tehokkaammaksi (Mäntyneva 2001, 12).

Asiakasjohtamiseen kuuluu myös säännöllinen kontaktinpito asiakkaan kanssa. Optimaalisella yhteydenpidolla on luonnollisesti positiivinen vaikutus asiakkuuteen. Puutteellinen yhteydenpito on puolestaan suurimpia syitä asiakaskatoon. Riittävä, oikea aikainen, säännöllinen ja oikealla tavalla toteutettu yhteydenpito on asiakasjohtamisen kulmakivi. (Hellman ym. 2005, 24.)

### **3.2 Asiakassuhdemarkkinointi**

*Asiakassuhdemarkkinointi* eroaa tavallisesta markkinoinnista siinä, että asiakassuhdemarkkinointi tähtää ensisijaisesti vanhojen asiakkaiden säilyttämiseen ja vuorovaihtuksen ylläpitoon kun taas perinteinen markkinointi pyrkii tavoittamaan uusia potentiaalisia asiakkaita. Asiakassuhdemarkkinoinnin ajatus on se, että asiakas ja palvelun tuottaja muodostavat omasta halustaan suhteen, joka hyödyntää molempia ja johon molemmat ovat tyytyväisiä. Suhteen perustana on molempien motivaatio toimia aktiivisesti suhteen ylläpitämiseksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 64.) Tässä luvussa käsitellään asiakkuuden kehittämistä, asiakasohjausta sekä asiakasviestintää, jotka kaikki kuuluvat osaltaan asiakassuhdemarkkinointiin.

#### **3.2.1 Asiakkuuden kehittäminen**

Asiakkuutta kehitettäessä on tärkeää, että molemmilla osapuolilla on yhteinen käsikirjoitus, jotta päästään molempia tyydyttävään lopputulokseen. Asiakaslähtöisessä toiminnassa kannattavinta on pyrkiä sovittamaan yhteen asiakkaan prosessi ja yhtiön oma strategia. Useimmiten tämä ei kuitenkaan toteudu, vaan asiakas nähdään vain yhtiön prosessin lopputuotteen saajana ja yhtiön prosessikartassa on nähtävissä vain yhtiön omat toiminnot. (Storbacka & Lehtinen 2006, 61–63.)

Asiakassuhdetta voidaan kehittää asiakassuhdemarkkinoinnin kautta. Siinä asiakassuhteen hoito kuuluu nimetylle asiakasvastaavalle, jota koulutetaan ja jonka toimintaa kehitetään asiakassuhteen kehittyessä. Asiakassuhdemarkkinoinnin viestintä on paljolti samanlaista kuin organisaation sisäinen viestintä, sillä asiakkaalle annetaan paljon vaihtoehtoja yhteydenpitoon. Yhteydenpidossa tärkeää ei ole vain puhelin ja sähköpostikeskustelut vaan asiakastapaamisten merkitys korostuu. Tapaamisissa toimintaa suunnitellaan yhdessä ja saadaan asiakassuhde siten kannattavammaksi. Myös asia-

kaspalautteen ja asiakkaan ja yrityksen välisten kehityskeskustelujen merkitys kasvaa, kun pyritään luomaan vakaa pohja kannattavalle asiakkuudelle. (Sipilä 1998, 159–164.)

Asiantuntijaorganisaation on huomioitava tasapaino luotettavuuskuvan ja asiakkuuden kannattavuuden välillä. Luotettavuus saavutetaan jatkuvuudella ja tasaisella, ennustettavalla toiminnalla. Kannattavuuden hallinta vaatii kuitenkin toimenpiteitä markkinoiden muuttuessa muun muassa hinnoittelussa. Onnistunut asiakkuuden kehittäminen edellyttää molempien osapuolten halua kehitykseen ja vaatii yhteneviä strategioita sekä vahvuuksia. (Sipilä 1998, 159–164.)

### TAULUKKO 1. Esimerkki toimintasuunnitelmasta

Asiakaskohtainen toimintasuunnitelma					
Kuukausi	Tavoite	Vastuuhenkilö	Budjetti	Riskit	Mittarit
Tammi					
Helmi					
Maalis					
Huhti					
Touko					
Kesä					
Heinä					
Elo					
Syys					
Loka					
Marras					
Joulu					

Konkreettinen asiakkuuden kehittämisen työkalu on asiakaskohtainen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa konkretisoituu aikaisemmissa vaiheissa kehitetty asiakasstrategia ja siinä myös esitetään tiivistetysti asiakkaaseen liittyvät tärkeimmät tiedot. Konkreettinen toimintasuunnitelma auttaa myös selkiyttämään omia asiakkaaseen liittyviä tavoitteita. Suunnitelman ei kannata olla liian pitkä ja se pitäisi olla helposti päivitettävissä. Suunnitelmassa on ilmaistava asiakassuhteen tavoitteet ja mihin suhteella pyritään jatkossa; esimerkiksi pyritäänkö kasvattamaan myyntiä vai säilyttämään tilanne ennallaan vai kenties pyrkimään asiakkaasta eroon. Taulukko 1 esittää

asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman mallia. Malli voi tosin olla erilainen eri yrityksissä ja se on hyvä muovata yrityksen omat tarpeet huomioon ottaen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 167–171.)

### 3.2.2 Asiakasohjaus

Asiakas voi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen tarjoamalla omalla toiminnallaan laadukkaan panoksen tehtävään työhön ja toimittamalla tarpeeksi laadukasta ja riittävää informaatiota yrityksen tarpeisiin. Esimerkiksi tilitoimiston asiakas toimii palvelun osana toimittamalla tarvittavat tiedot tilitoimistolle riittävänä ja hyvässä järjestyksessä, jolloin kirjanpitäjällä kuluu asiakkuuden hoitoon vähemmän aikaa ja palvelu saadaan sitä kautta tehokkaammaksi. Jotta asiakas saadaan toimimaan toivotulla tavalla, häneen on pyrittävä vaikuttamaan asiakasohjauksen kautta. (Zeithaml & Bitner 1996, 369.)

Asiakasohjauksen onnistuminen takaa laadukkaan yhteistyön asiantuntijan ja asiakkaan välille. Ruokakaupoissa asiakasohjaus tapahtuu esimerkiksi laittamalla maitohylly kaupan takaosaan, jolloin asiakkaan on käveltävä koko kaupan läpi saadakseen maitoa. (Sipilä 1998, 122–123.) Asiakasohjausta on myös se, jos yrityksen toiminta muokataan erityisen selkeäksi tietyiltä osin ja vähennetään siten asiakkaan epätietoisuutta tai päätösten vaikeutta. Esimerkiksi The Body Shop on esimerkki yrityksestä, joka valinnoillaan tekee asiakkaiden valintoja helpommiksi. Kaikki The Body Shopin tuotteet valmistetaan ilman eläinkokeita, joten automaattisesti eettinen valinta helpottaa asiakkaiden päätöksiä. (Storbacka ym. 2001, 90–91.)

Asiakkaan oppimista toimimaan yrityksen toivomalla tavalla voidaan edesauttaa selvittämällä hänelle mihin ohjauksella pyritään eli miten asiakkaan toiminta vaikuttaa hänen asiakkuutensa arvoon ja sitä kautta yrityksen arvoon. Asiakkuuskokemus muodostuu tunteiden, ajatusten ja toiminnan kautta. Luomalla asiakkaalle selkeää ajatuksia herättävää tietoa vältetään siltä, että keskustelut koskisivat vain hintaa tai hyötyä. (Storbacka ym. 2001, 110–112.) Sitoutuminen palvelusuhteeseen saadaan aikaan silloin, kun asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Sitoutumiseen tarvitaan kuitenkin ymmärtämystä ja ilman sitä ei voi sitoutua. Osallistumisen tavoite on tehdä asiakkaasta palvelun tekijä eli subjekti, sen sijaan että hän toimisi vain palvelun saajana eli objektina. (Laamanen 2007, 260–261.)

Asiakkuutta ei pidä vain teknisesti työstää vaan häntä on motivoitava. Asiakkaan halukkuus suoriutua omasta roolistaan palvelussa riippuu siitä, miten motivoitunut hän on. (Storbacka ym. 2001, 153.) Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle ideoita siitä, miten hän voi hyödyntää tarjontaa siten, että se tuottaa hänelle mahdollisimman paljon arvoa. Näistä mahdollisuuksista voidaan viestiä asiakkaalle hyvinkin tarkkojen toimintamallien ja käsikirjoitusten avulla. Täten annetaan asiakkaalle selkeitä lupauksia, mutta kerrotaan samalla mitä häneltä odotetaan lupauksen vastineeksi. Nämä odotukset ovat myös hyvin konkreettisia ja selkeitä, jolloin asiakas saa parhaassa tapauksessa oivalluksen siitä, miksi hänen kannattaa toimia halutulla tavalla. (Storbacka ym. 2001, 110–112.)

Asiakasohjausta suunniteltaessa kannattaa aloittaa miettimällä, minkälaista panosta asiakkaalta toivotaan. Asiakkaalta voidaan toivoa vain läsnäoloa esimerkiksi konsertissa, tai pientä työpanosta palveluun kuten tilitoimiston toiminnassa tai palvelun osittaista tekoa kuten avioliittoneuvonta tai kuntosaliohjauksen seuraaminen. Yritys voi olla tyytyväinen asiakkaan nykyiseen panokseen ja pyrkiä vain kehittää sitä tehokkaammaksi, tai sitten yritys voi haluta täysin muuttaa odotuksiaan asiakasta kohtaan. Molemmat toimet voivat kuitenkin aiheuttaa sen, että asiakas katsoo palvelun arvon vähentyneen. Kun odotukset ovat yrityksessä selvät, niiden selventäminen asiakkaalle on helpompaa. (Zeithaml & Bitner 1996, 374–375.)

Asiakkaalle kannattaa antaa eräänlainen käsikirjoitus palvelun kulusta. Tätä voi verrata esimerkiksi näytelmän käsikirjoitukseen, jossa näyttelijä tietää tarkalleen mitä hänen on tehtävä ja miten. Yksinkertaisimmillaan käsikirjoitus voi sisältää ohjeet siitä, miten asiakas saa palvelusta suurimman hyödyn. Käsikirjoitukset voivat kuitenkin olla monimutkaisiakin ja niiden sisältö riippuu asiakkuuden rakenteesta ja toiminnasta. Yrityksen kannattaa selventää itselleen millainen käsikirjoitus soveltuu kenellekin asiakkaalle. (Storbacka ym. 2003, 87–89.)

Asiakkaan osallistuminen palveluun voi aiheuttaa tuottavuuden tai kannattavuuden kasvun, hinnan laskun, laadun parantumisen ja sitä kautta asiakkaan tyytyväisyyden lisääntymisen. Asiakkaiden kouluttaminen voidaan hoitaa asiakasorientaatio-ohjelmien, kirjallisten ohjeiden ja työntekijöiltä oppimisen avulla. Roolin toteutumisen helpottuu kun asiakas ymmärtää oman roolinsa palvelussa, kun hän on kyvykäs

hoitamaan osansa palvelusta ja kun hän saa palveluun lisäarvoa tai suoranaisia palkintoja osuutensa suorittamisesta. Palkintona voivat olla esimerkiksi rahalliset tai ajalliset säästöt. Joskus asiakkaat eivät kuitenkaan ymmärrä oman osuutensa tuomaa etua, joten yrityksen on tehtävä hyödyt erityisen selviksi asiakkaille. Yrityksen kannattaa myös tiedostaa, etteivät kaikki asiakkaat motivoitu samoista asioista. Jos asiakasohjausta ei hoideta tarpeeksi perusteellisesti ja asiakkaat eivät ymmärrä rooliaan tai osaa sitä toteuttaa, palvelun laatu voi huonontua ja palvelu hidastua ja jos rooliinsa turhautuneet asiakkaat purkavat turhautumisensa työntekijöihin, se näkyy työpaikan hyvinvoinnin huonontumisena. Asiakasohjauksen negatiivisia tuloksia kannattaa siis pyrkiä välttämään viimeiseen asti. (Zeithaml & Bitner 1996, 378–379.)

Asiantuntijapalveluissa asiakasohjaus ei välttämättä ole aina täysin konkreettista, mutta toiminnon tärkeys korostuu, koska sen avulla toiminta saadaan kannattavaksi ja työn tavoitteet voidaan saavuttaa. Yleensä asiakassuhteen pelisäännöt sovitaan asiakassuhteen alussa. Sovittujen tapojen muuttaminen myöhemmin voi olla liian vaikeaa. Helpoin tapa ohjata asiakasta on sopia asioista. Jos sopimusta tukee hintapolitiikalla, asiakasohjauksessa on päästy jo pitkälle. Usein kuitenkin käytäntö ei tue tavoitteita vaan hinnoittelu voi kannustaa asiakasta käyttäytymään väärin. (Sipilä 1998, 122–123.)

### **3.2.3 Asiakasviestintä**

Yhteydenpito asiakkaaseen täytyy hoitaa oikein. Sitä on oltava riittävästi, se on hoidettava oikeaan aikaan ja oikealla tavalla ja säännöllisesti ja olisi hyvä, jos yhteydenpitoa myös mitattaisiin. Toimiva yhteydenpito on kuitenkin kahdensuuntaista. Yrityksen kannattaakin rohkaista asiakasta avoimeen dialogiin ja pitää huolta, että kaikki viestintäkanavat ovat asiakkaan käytettävissä. Asiakas tuntee osallistuvansa palveluun, jos hänellä on mahdollisuus antaa palautetta, osallistua tuotekehitykseen ja muuhun vuorovaikutukseen yrityksen sisällä. Tiiviit ja laadukkaat asiakaskontaktit luovat pohjaa vahvalle asiakassuhteelle. (Hellman ym. 2005, 24.)

Kaikki viestintä yritykseltä asiakkaalle on käytännössä markkinointiviestintää, sillä sen avulla luodaan kuvaa yrityksestä ja pyritään vaikuttamaan asiakkaaseen. Asiakkaan mielipide organisaatiosta rakentuu kaikesta siitä informaatiosta mitä yritys jakaa itsestään eri viestintäkanavissa, mutta myös siitä mitä tapahtuu asiantuntijan ja asiak-



kaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Asiakasviestintää ovat muun muassa mainonta, suhde- ja tiedotustoiminta, henkilökohtainen myyntityö, myyinnedistäminen ja opasmateriaalit. (Lämsä & Uusitalo 2002, 116.)

Ihmisellä on usein muutama harhaluulo omasta viestinnästään: hän ajattelee puhuneensa selkeästi, hän luulee tarjonneensa selkeän ohjeen tai ehdotuksen ja hän luulee ymmärtäneensä toisen osapuolen puheen juuri niin kuin tämä on sen tarkoittanut. Asian esittäjä yleensä yliarvioi oman johdonmukaisuutensa siksi, että asiaa tarkastellaan vain hänen näkökulmastaan. Asiakasviestinnän tärkein edellytys on se, että molemmat osapuolet ymmärtävät ja tulkitsevat toistensa mielipiteet ja tavoitteet oikein. Asiakaspalvelijan tehtävä on varmistaa, että asiakas ymmärtää hänen näkökulmansa aukottomasti, mutta hänen on myös itse ymmärrettävä asiakkaan näkökulma. (Lehtonen ym. 1999, 35–36.)

Henkilökohtainen myyntityö mahdollistaa palvelun räätälöinnin asiakkaan tarpeiden mukaiseksi, sillä kohtaamisessa on kuunneltava asiakasta. Aito vuorovaikutus syntyy kuuntelemalla eikä puhumalla. Vuorovaikutus edesauttaa luottamuksen saavuttamista sekä tarpeiden kohtaamista, koska molemmilla osapuolilla on mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia. (Lämsä & Uusitalo 2002, 117.)

*Myyinnedistäminen* eli *Sales promotion (SP)* tarkoittaa asiakkaisiin vaikuttamista joko henkilökohtaisesti tai välillisesti. Tavoitteena on ostopäätöksen nopeuttaminen, kannustaminen käyttämään tiettyä palvelua uudella tavalla tai pyrkimys edistää palvelun suosiota hiljaisina aikoina. Myyinnedistäminen ja opasmateriaali ovat usein toistensa tukijoita. Asiakkaiden neuvontaa voidaan vahvistaa opasmateriaalilla, joka osaltaan edesauttaa asiakasta valitsemaan kyseisen palveluntarjoajan. Joissakin tapauksissa asiakaspalvelija ei välttämättä osaa selittää asioita asiakkaalle käyttämättä ammattijargonia. Opasmateriaali toimii parhaassa tapauksessa selkokiehisenä opastuksena palveluun, jos asiakkaalla on vaikeuksia ymmärtää asiaa suullisesti kerrottuna. (Lämsä & Uusitalo 2002, 118–119.)

Asiakasviestinnässä haasteellista on saada asiakas sisäistämään hänelle esitelty asia. Valitettava totuus kuitenkin on, että suurin osa asiakkaan saamista myynnin ja markkinoinnin viesteistä menevät kuuroille korville. Asiakasviestinnässä tärkeää on selkeys ja ymmärrettävyys. Asiakaspalveluyrityksissä tämä tarkoittaa sitä, että viestintää

pohdittaessa on asetettava asiakkaan asemaan ja mietittävä, onko viesti myös asiakkaalle selkeässä muodossa. (Mattinen 2006, 118–119.)

Asiakkaan halukkuuteen toimia tietyllä tavalla voidaan vaikuttaa asiakaspalvelun kautta. Asiantuntijalla on mahdollisuus saada asiakas yhteistyöhön, tai vaihtoehtoisesti edesauttaa yhteistyön toimimattomuutta omalla kommunikoinnillaan. Myönteisen kuvan itsestään antavalla asiantuntijalla on usein yhteistyöhalukkaampia asiakkaita kuin sellaisella asiantuntijalla, joka ei välitä siitä, millä tavalla kommunikoi asiakkaidensa kanssa. (Lehtonen ym. 1999, 36.) Usein asiakkaan käsitykseen palvelusta voidaan vaikuttaa jo vastauksen nopeudella. Mitä nopeammin asiakas saa kysymyksiensä vastauksen, sitä laadukkaampana hän kokee palvelun. (Mattinen 2006, 104–105.)

### **3.3 Palveluprosessin ja asiakaskannattavuuden kehittäminen**

Tässä luvussa esitellään kaksi asiakkuuden kehittämisen osa-aluetta. Luvuissa käydään läpi miten yritys voi parantaa palveluprosessiaan ja myös miten asiakaskannattavuus saadaan paremmaksi. Palveluprosessi ja asiakaskannattavuus vaikuttavat molemmat asiakkuuden arvoon ja siihen, miten paljon resursseja asiakkuuden hoito yritykseltä vaatii.

#### **3.3.1 Palveluprosessin kehittäminen**

Termi *prosessi* tarkoittaa muutosta. Mikä tahansa kasvu, kehitys, oppiminen, ymmärtäminen, tai muu muutos voidaan ajatella prosessina. Lyhyesti sanottuna prosessi on mikä tahansa uusi tapa ymmärtää toimintaa. Termiä voidaan käyttää monissa yhteyksissä. *Liiketoimintaprosessi* taas tarkoittaa toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja sekä niihin tarvittavia resursseja ja sen lopputuotteena on tuote tai palvelu. (Laamanen 2007, 19–21.) Projekti eroaa prosessista siten, että projekti on ainutkertainen. Esimerkiksi sillan rakennus on projekti, mutta sillanrakennusprosessi sisältää kaikki ne toimenpiteet, joita tarvitaan minkä tahansa sillan rakentamiseen. Prosessi on toimintoketju, jonka toisessa päässä on yritys ja yrityksen panokset ja toisessa päässä asiakas ja valmis tuotos. (Lecklin 2006, 123.) Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta, resursseista ja tuotoksesta ja näihin liittyvästä suorituskyvystä. Lisäksi asiakaspalautteen hyödyntäminen on tärkeä osa prosessin ideaa, sillä palautteesta saadaan aikaan kehi-

tystä. (Laamanen 2007, 19–21.) Prosessit voivat levittäytyä yli organisaatorajojen. Tällöin on pidettävä mielessä koko ajan asiakkaan etu, riippumatta siitä missä kohdin organisaatiota ollaan tai millä osastolla asioita käsitellään. Jokaisessa organisaatiossa on kolmenlaisia prosesseja: ydinprosesseja, tukiprosesseja ja avainprosesseja. Näistä tärkeimpiä ovat aina ydinprosessit, koska ne koskevat suoraan asiakasta. (Pesonen 2007, 130–131.)

Palveluprosessien sujuvuutta haittaavat usein oman mielensä mukaisesti käyttäytyvät asiakkaat, jotka eivät välitä siitä miten prosessi on rakennettu toimimaan. Lisäksi palveluprosessit ovat erityisiä siksi, että palvelu vaatii asiantuntemusta ja luovuutta. Näiden syiden vuoksi palveluprosessin lopputulos voi olla epävarma, vaikka kaikki yrittäisivät kaikkensa. (Laamanen 2007, 19–21.)

Palveluprosessit on suunniteltava huolella. Suunnittelussa on otettava huomioon se, että asiakkuus on prosessi, jossa asiakasta on aktivoitava ja prosessin on johdettava molempia hyödyttävään lopputulokseen ja se, että prosessiin sisältyy sekä viestintäkohtauksia, että palvelu- ja käyttökokemuksia. Suunnittelu on aloitettava asiakkaan nykytilanteen arvioinnilla, jotta tunnistetaan parhaiten prosessin kehitysalueet. Myös asiakkaan oppimistavoitteet on suunniteltava sillä oppimistavoitteet antavat palveluprosessille sisällön. (Storbacka ym. 2001, 230–231.)

Prosessi syntyy eri toimintaketjuista ja palveluprosessi on asiakkaaseen kohdistettu palvelusarja. Prosessikuvauksilla voidaan määrittellä tarkemmin kuka osallistuu palvelun tuottamiseen, milloin ja kuinka pitkän ajan. Lisäksi määrittelyllä voidaan tarkentaa palvelun laadullisia odotuksia ja tarkastella tavoitteiden toteutumista. Asiantuntijaorganisaatioissa asiakkaiden osallistuminen palveluprosessiin näkyy vahvasti. Asiakkaat pääsevät vaikuttamaan kahdella tavalla: he voivat osallistua palvelun ominaisuuksien ja tulosvaatimusten määrittämiseen, jonka lisäksi he voivat avustaa myös palvelun tuottamisessa ja parantamisessa. CRM- malliin kannattaa lisätä siis asiakkaan kuunteleminen ja asiakkaalta saadun palautteen hyödyntäminen. Palaute on asiantuntijayritykselle tärkeää, koska siitä käy ilmi miten hyvin palvelu on onnistuttu tuottamaan ja miten virheitä voidaan välttää. Tällä tavalla otetaan siis huomioon myös asiakkaan panos. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 40–41.)

Palveluprosessin eri vaiheissa tarvitaan erilaista osaamista, työtapoja, vastuualueita ja organisaatorakenteita. Uusien asiakkaiden luomiseen tarvittava osaaminen on täysin erilaista kuin pitkän asiakkuuden hoitaminen, joka taas eroaa tilanteesta, jossa asiakkuus loppuu. Jokaisessa tilanteessa on osattava toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja tämä osaaminen ei välttämättä löydy yhdeltä ihmiseltä. Yrityksen on siksi varmistettava, että siltä löytyy osaamista kaikkiin palveluprosessin eri vaiheisiin. (Storbacka ym. 2003, 157.)

### **3.3.2 Asiakaskannattavuuden kehittäminen**

*Asiakaskannattavuus* tarkoittaa tiivistettynä sitä, että jos lasketaan asiakkaasta saatavat tulot, joista vähennetään asiakkaaseen kuluvat menot, tuloksen olisi oltava positiivinen eli tulojen suuremmat kuin menot. Asiakkuuden kehittämisen tavoitteena voidaan pitää esimerkiksi sitä, että vähennetään asiakkuuteen kuluvia resursseja ja täten saadaan asiakkuus kannattavammaksi. Vaihtoehtoisesti voidaan myös miettiä, miten asiakas saadaan suorittamaan toimintoja, jotka kasvattavat asiakkuuden arvoa yrityksen näkökulmasta. Asiakkuuden arvon kasvattamisen periaate on kannattavuuden parantaminen. Kannattavuutta voidaan parantaa kolmella tavalla: kasvattamalla asiakkaan ostovolyymia, pienentämällä asiakaskustannuksia ja huolehtimalla siitä, että asiakkuus on riittävän pitkäkestoinen tullakseen kannattavaksi. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30, 63–64.)

Mitä enemmän asiakas ostaa, sen suurempi volyyymi asiakkuudella on ja sitä helpommin asiakas on kannattava. Useimmiten vähän ostavat tai vähän palveluaikaa tarvitsevat asiakkaat ovat kannattamattomia, koska niihin kuluu suhteessa enemmän aikaa kuin suurempiin asiakkuuksiin. (Storbacka ym. 2003, 107.) Palveluprosessin rakenne korostuu silloin, sillä vaikka asiakkaalla olisi paljon toimintoja, niiden tehon hoitaminen eli huono palveluprosessi voi silti tehdä asiakkuudesta kannattamattoman. Prosessin olisi aina oltava mahdollisimman yksinkertainen. (Storbacka & Lehtinen 2006, 30.)

Hinnoittelun merkitys korostuu asiakkuuden kannattavuuden kehittämisessä. On kuitenkin osattava erottaa toisistaan hintataso ja hinnoittelujärjestelmät. Hintataso muuttuu markkinoiden muuttuessa, mutta hinnoittelujärjestelmillä saadaan jokaiselle asiakkaalle oma hinnoittelumalli. Hinnoittelujärjestelmästä kertominen avoimesti lisää asi-

akkaan luottamusta, kun hän voi selvästi nähdä eron esimerkiksi kanta-asiakkuuden ja kerta-asiakkuuden välillä. Asiantuntijapalveluissa ei tingitä hinnasta, vaan hinnan on oltava tarkasti harkittu eikä siinä voi olla tinkimisvaraa asiakkaalle. Hinnoittelu on asiakasohjauksen väline ja asiantuntijapalveluissa on hyödyllistä saada asiakas ponnistelemaan saadakseen haluamansa hyödyn haluamallaan hinnalla. Hinnoittelulla voidaan innostaa asiakasta suunnittelemaan työtään ja tekemään oman osansa huolella ja aikataulussa sekä pyrkimään jatkuvaan yhteistyösuhteeseen. (Sipilä 1998, 82–83.)

Pyrittäessä asiakkuuden kehittämiseen, hinnoittelussa on oltava luovuutta. Hinnoittelun keinoja voivat olla esimerkiksi hintaniputus, jolloin asiakas saa monta palvelua, mutta yhden hinnan. Myös hinnan asetanta on hyödyllinen keino, sillä siinä etsitään hinta, jonka asiakkaat ovat varmasti valmiita maksamaan, jolloin markkinaosuus luonnollisesti kasvaa, koska asiakkaat saavat mielestään parhaimman hinta-laatu suhteen. Hinnoittelussa voidaan hyödyntää asiakaslähtöisyyttä, jolloin oikea asiakas saa oikean hinnan hänen vaatimansa palvelun tason mukaisesti. Hyvä keino on myös kasvattaa asiakkuusosuutta eli myydä asiakkaalle lisäpalvelua. Muun muassa vakuutusyhtiöt käyttävät tämäntyyppistä hinnoittelua. (Storbacka & Lehtinen 2006, 64–71.)

Kannattavuuden parantamisen välineenä on myös asiakaskustannusten vähentäminen. Käytännössä se voidaan tehdä joko vähentämällä asiakaskohtaamisia tai siirtämällä osa toiminnoista asiakkaan tehtäväksi muuttamalla työnjakoa. Usein asiakkuus voi olla kannattamaton, sillä sitä hoidetaan liian raskaalla prosessilla, jopa vastoin asiakkaan tahtoa. Prosessin yksinkertaistaminen parantaa kannattavuutta, koska toiminta nopeutuu ja asiakas saa helpommin sen, mitä hän haluaa. Asiakaskustannuksia vähennetään joskus myös muuttamalla kohtaamiskanavaa. Vaihdetaan esimerkiksi henkilökohtainen tapaaminen puhelimella hoidettavaksi. Tässä on kuitenkin otettava huomioon asiakkaan tahto, sillä asiantuntijapalveluissa asiakkaalle mieleisellä yhteydenpito-kanavalla on suuri merkitys. (Storbacka & Lehtinen 2006, 72–74.) Yleensä asiakaskustannusten suuruus on huomattava b-to-b-toiminnassa eli liiketoiminnassa, joka suuntautuu yrityksiltä yrityksille. Jotkut asiakkaat saattavat käyttää yrityksen resursseja huomattavasti toisia enemmän. Jos kyseinen resurssi on aika, kannattavuus laskee, koska asiakkaaseen joudutaan käyttämään enemmän aikaa kuin toisiin. (Zeithaml & Bitner 1996, 179.)

Asiakkuuksien kannattavuus tapaa parantua sitä mukaan, kun asiakkuus vanhenee. Mitä pidempi asiakkuus on kyseessä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se on kannattava. Alkuvaiheen kannattavuus heikkenee käynnistymistoimenpiteistä ja hankintakuluista, mutta pitempiaikainen asiakkuus tarkoittaa yleensä sitä, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Korkea asiakastytyväisyys lujentaa asiakassuhdetta ja mahdollistaa lisämyynnin asiakkaalle. Vanhempaan asiakkuuteen vaikuttavat myös vähentyneen markkinointikulut. (Mäntyneva 2002, 16.) Asiakaskannattavuuden maksimointiin tarvitaan juuri asiakkuuden pitkäikäisyyttä. Tämä saavutetaan yksilöllisillä toimilla, joilla asiakas kokee olevansa erityinen yrityksen toiminnassa. Yritykset eivät enää panosta massamarkkinointiin, vaan yksilölliseen asiakkaisiin vetoamiseen, joka toteutetaan esimerkiksi CRM:n avulla. (Kotler & Keller 2009, 89.)

Kehittämisen varaa löytyy yleensä jo olemassa olevasta asiakaskannasta. Usein parempi keskittyminen asiakkuuksiin, asiakassuhdemarkkinoinnin tehostamiseen ja asiakkuuksien yleiseen kehittämiseen saadaan nostettua esiin lisäpotentiaalia ja parannettua kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 21.) Asiakaskannattavuuteen ei vaikuteta yhden yön aikana, vaan se on pitkäjänteistä työtä, jonka tulokset näkyvät vasta pitkän ajan jälkeen. On myös ymmärrettävä, että asiakas ei ole syyllinen huonoon kannattavuuteen, vaan lähes poikkeuksetta se on yrityksen syy. Kannattavuuden parantamisessa suunnitelmallinen ja tavoitteellinen toiminta on avain. (Hellman & Värilä 2009, 120–121.)

#### **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja, sekä käydään läpi tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja käytettävä tutkimusaineisto. Toimeksiantajan esittelyssä kerrotaan yleisiä asioita Pretaxista ja siitä, mihin tarkoitukseen opinnäytetyö tehdään. Tutkimusmenetelmän esittelyssä kerron enemmän siitä, miksi valitsin laadullisen menetelmän tutkimukseeni ja mikä kyseinen menetelmä oikeastaan on. Tutkimusaineisto-luvussa kerron mitä aineistoa hyödyntäen tutkimus on toteutettu ja miksi kyseinen aineisto on tarpeellista tutkimuksessa.

#### **4.1 Toimeksiantaja Pretax Mikkeli**

Teen opinnäytetyöni Pretaxin Mikkelin toimipisteelle, joka on auktorisoitu tilitoimisto. Pretax on osa kansainvälistä Accountor Groupia, joka on Euroopan suurin talouden- ja henkilöstöohjauksen palvelujen tuottaja. Yhtiöllä on toimistoja kahdeksassa maassa ja Suomessa toimistoja on 40. Mikkelin toimistossa työntekijöitä on keskimäärin kymmenen eli melko paljon verrattuna tilitoimistojen keskimääräiseen kokoon.

Pretax tarjoaa taloushallinnon-, palkka- ja henkilöstöhallinnon- sekä konsultoinnin palveluita ja lisäksi ohjelmistoratkaisuja talouden ja toiminnanohjaukseen. Organisaatio laajenee jatkuvasti niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Lähinnä laajentumiset hoidetaan yritysostojen kautta, mutta silloin tällöin perustetaan myös täysin uusia toimistoja. Esimerkiksi Pretax Mikkeli yhdistyi Savilahden kirjanpito palvelun kanssa vuonna 2010.

Pretax Mikkelin ongelmana on puutteellinen asiakasohjeistus. Työntekijöillä menee turhaa aikaa ja vaivaa esimerkiksi asiakkaiden tositeaineistojen järjestämiseen. Tavoitteena oli saada aikaiseksi asiakasohje, joka parhaimmillaan tehostaisi yrityksen toimintaprosesseja. Tutkimuksella selvitin, mitä kirjanpidon säännöksiä ja toimintatapoja olisi huomioitava asiakasta informoitaessa ohjeella ja miten Pretax Mikkelin asiakasprosessi nyt hoidetaan. Lopullisena toiveena tietysti olisi, että Pretax Mikkelin asiakkuudet muuttuisivat ohjeistuksen myötä kannattavimmiksi.

#### **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Laadullisia tutkimusmenetelmiä ovat tema-, avoin- ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Laadullista tutkimusta ei ole helppo määritellä selkeästi, koska siinä ei ole metodeita, jotka olisivat sovellettavissa kaikkiin tilanteisiin. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu usein käytettäväksi silloin, kun ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohdista, yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita ilman kokeita tai suurempaa kontrollia, tai kun halutaan saada tietoa syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2000, 10–14.) Laadullisen tutkimuksen menetelmät soveltuvat siis käytettäväksi silloin, kun tutkittavaa aihetta ei tunneta entuudestaan ja sitä halutaan ymmärtää paremmin. Laadullisissa tutkimuksissa tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä, mutta analysoitavaa aineistoa on usein

runsaasti. Tutkimuksella saadaankin suppeasta aiheesta paljon tietoa ja siten kyetään ymmärtämään sitä paremmin. (Ojasalo ym. 2009, 94.)

Yksinkertaisesti ajateltuna kvalitatiivinen tutkimus on ei-numeraalinen tutkimus. Tutkija tekee aineistosta omia tulkintojaan vastausten perusteella, eivätkä kaikki välttämättä päätyisi samaan lopputulokseen tai kiinnittäisi huomiota samoihin asioihin kuin tutkija itse. (Ojasalo ym. 2009, 94.) Laadullisen aineiston tulkinta ja tutkiminen vaikuttaa koko tutkimusprosessiin ja tutkimusongelman asetteluun. Alkuperäistä asettelua saattaa joutua tarkistamaan useampaan otteeseen ja tutkimussuunnitelmaa muokkaamaan aineistoa kerättyäessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmana on myös usein analyysin pinnallisuus. Saatuun tutkimusaineistoon ei ole välttämättä osattu syventyä tarkemmin, vaan on sorruttu vastaajien puheen lainailemiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 13–33.)

Suomessa laadullisen tutkimuksen aineisto hankitaan useimmiten haastatteluilla. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräämiseen on kuitenkin kolme hankintatapaa: haastattelut, havainnointi ja kirjallisen materiaalin hyväksikäyttö. Haastattelut menetelmänä ovat ennalta suunniteltuja, johdettuja sekä tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutusta. Haastattelu on monella tapaa perusmenetelmä, jota on hyvä käyttää tutkimuksessa, jos se siihen vain sopii. Haastattelu voivat olla strukturoituja, puolistrukturoituja avoimia tai teemahaastatteluja. Haastatteluissa tärkeää on saada haastateltava puhumaan oikeasta asiasta. Tätä voidaan säädellä valitsemalla tarkoitukseen sopiva haastattelutyyppejä. (Eskola & Suoranta 2005, 85–87.)

Haastattelutyyppejä ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu on kaikille sama, samoin järjestys. Strukturoidussa haastattelussa myös vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja haastateltavaa pyydetään esimerkiksi valitsemaan itsellensä sopivin vastaus. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa edellisestä siten, että kysymykset ovat samat kaikille, mutta vastaukset annetaan avoimesti. Teemahaastattelussa ei välttämättä ole valmiita kysymyksiä, vaan haastattelijalla on miettinyt etukäteen läpikäytävät teemat ja pitää haastattelun edessä huolen, että kaikki tulee käytyä läpi. Avoin haastattelu muistuttaa eniten tavallista keskustelua. Haastattelut kannattaa nauhoittaa ja ne on myös hyvä purkaa eli litteroida, jotta aineiston analyysi olisi tehokkaampaa ja tuottaisi oikean kuvan tuloksista. (Eskola & Suoranta 2005, 85–87.) Haastatteluaineisto



voidaan analysoida etsimällä usein esiintyviä ilmiöitä, teemoja tai vastakohtia ja poikkeamia. Haastatteluissa on huomioitava milloin saavutetaan saturaatiopiste, eli tilanne jossa uudet haastattelut eivät enää saa aikaan uutta tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 98–100.)

Aina ei kannata lähteä etsimään uutta tutkimusaineistoa, jos on mahdollista että kyseistä asiaa on tutkittu jo aiemmin. Tällöin voi keskittyä tulkitsemaan kyseistä aineistoa omalta kannaltaan. Valmista aineistoa ovat esimerkiksi päiväkirjat, muistelmat, kirjeet ja kertomukset. Dokumentteja voidaan analysoida muun muassa sisältöanalyysillä ja tapaustutkimuksella. (Eskola & Suoranta 2005, 117–119.) Sisältöanalyysillä järjestetään olemassa oleva aineisto tiiviiksi ja selkeäksi siten, että sen informaatioarvo lisääntyy ja siitä voidaan tehdä selkeitä johtopäätöksiä. Tiedon hankinta tapahtuu loogisella päättelyllä ja tulkitsemisella siten, että aineisto hajotetaan osiin ja kootaan uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo ym. 2009, 121–122.)

Toteutin opinnäytetyöni laadullisena tutkimuksena ja tarkemmin sanottuna puolistrukturoituina teemahaastatteluina sekä valmiin aineiston analyysinä ja havainnoimalla. Haastattelin neljää Pretax Mikkelin työntekijää siten, että haastattelun teemana oli heidän asiakkaillaan oleva puutteellinen ohjeistus ja asiat, joita olisi korjattava ohjeistuksella. Kirjanpitäjät saivat siis itse kertoa, mitä ja miten he toivoisivat asiakkaidensa toimittavan aineistoa ja mitä korjattavaa nykyisessä tilanteessa on. Laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyöhöni siksi, että kyseisestä aiheesta ei ole aikaisempaa tietoa, jota voitaisiin soveltaa Pretaxille ja lisäksi tutkimuksella saadaan tarkemmin selville, mitä puutteita tämänhetkisessä asiakasohjeistuksessa on.

### **4.3 Tutkimusaineisto**

Osa tutkimusaineistosta on kerätty puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastattelut hoidin Pretax Mikkelin toimistossa 1.2.2012 haastatteleamalla kirjanpitäjiä yksi kerrallaan. Heidän lisäksi haastattelin toimiston esimiestä. En kokenut ryhmähaastattelua tässä tapauksessa toimivaksi, sillä joku olisi voinut helposti jättää jotain sanomatta. Lisäksi haastateltavien asiakkaat eivät ole kaikki samanlaisia, joten heidän asiakasohjetarpeensakin eroavat toisistaan.

Laadin haastateltaville kysymykset hyödyntäen viitekehysten runkoa. Toimiston esimiehelle esitin 10 kysymystä, jotka olivat osittain samoja kuin kirjanpitäjille esittämä-

ni 15 kysymystä. Sitten litteroin ja analysoin vastaukset. Haastattelujen analyysin hoidin teemoittelulla, eli pyrin löytämään yhteisiä piirteitä aineistosta, jotka sitten voisin lisätä varsinaiseen asiakasohjeistukseen. Keräsin kaikki kirjanpitäjien vastaukset yhden kysymyksen alle, joista sitten ilmeni helpommin, mitä yhteistä vastauksilla on.

Tutkimukseni aineisto koostuu paitsi haastatteluista ja havainnoinnista, mutta niiden lisäksi valmiista dokumenteista. Haastattelut ja havainnointi luovat tutkimukselleni pohjan, jota sitten vertasin Pretax Kouvolan valmiiseen toimintaohjeeseen ja Pretax Oy:n tilinpäätösohjeeseen, joista selviävät Pretax Oy:n viralliset menettelytavat. Näitä vertasin vielä tutkimuksen teoriaan, jotta saisin tehtyä tarvittavat johtopäätökset.

Viitekeh്യkseni koostuu kahdesta luvusta. Ensimmäisessä teorialuvussa käyn läpi kirjanpitoon, tilinpäätökseen ja verotukseen liittyviä asioita. Rajasin aiheen kuitenkin niin, että käsittelen vain niitä asioita, jotka liittyvät asiakkaaseen. En esimerkiksi kerro miten kirjaukset tehdään tai mitä muutoseikkoja tilinpäätöksessä on. Luvussa käyn läpi esimerkiksi tositteisiin, yritysmuotoihin, kirjanpidon vaiheisiin, tilinpäätöksen muodostumiseen, tuloverotukseen ja veroilmoitukseen liittyviä asioita. Toisessa teorialuvussa käsittelen asiakashallintaa ja ohjausta, asiakassuhdemarkkinointia sekä asiakasprosesseja ja asiakaskannattavuutta sekä niiden kehittämistä.

## **5 HENKILÖSTÖN KOKEMUKSET ASIAKASPROSESSIN ONGELMISTA JA TOIVEITA ASIAKASOHJEEN SISÄLLÖSTÄ**

Tässä luvussa käsitellään vastauksia, joita Pretax Mikkelin työntekijät antoivat haastatteluissa 1.2.2012. Ensimmäinen alaluku eli 5.1 keskittyy viitekeh്യksen lukuun 2 eli kirjanpitoa, tilinpäätöstä ja verotusta koskeviin kysymyksiin. Kysymyksiin annettuja vastauksia ja havainnointia verrataan lisäksi mahdollisuuksien mukaan Pretaxin toiminta- ja tilinpäätösohjeeseen. Luvussa 5.2 käsitellään asiakasprosessin ja asiakashallinnan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä eli asioita, joita käsiteltiin viitekeh്യksen luvussa 3. Viimeinen alaluku käsittelee asiakasohjeeseen ja sen tarpeellisuuteen liittyviin kysymyksiin annettuja vastauksia.

## 5.1 Ongelmat kirjanpidon ohjeistuksessa

Selvitettäessä mitä korjattavaa Pretax Mikkelin asiakkaiden nykyisessä toiminnassa on kirjanpidon kannalta, vastauksissa toistuivat tietyt perusasiat. Suurimpia ongelmia vastaajien mukaan ovat tietämättömyys tositteiden järjestämisestä ja tositteiden vaatimuksista, aineiston puutteellisuus, aikataulusta lipsuminen ja ymmärtämättömyys kirjanpidon perusteista. Vastausten perusteella vaikuttaa, että asiakkailla ei ole juurikaan käsitystä siitä, miten tilitoimisto toimii ja miten asiakkaan oma kirjanpito hoidetaan.

Tositteiden järjestäminen väärin tai sotkuinen toimitustapa on vastaajien mielestä yksi asiakaskunnan suurimpia ongelmia. Eräs vastaajista kertoi joidenkin asiakkaidensa tuovan aineiston jopa muovipussissa moneen kertaan taiteltuna, joka hidastaa huomattavasti kirjanpitäjän toimintaa. Tilitoimistolla ei ole selkeää asiakkaille annettavaa ohjeistusta olemassa, vaan asia pyritään keskustelemaan jokaisen asiakkaan kanssa erikseen läpi. Yleensä pelkkä keskustelu ei kuitenkaan riitä, jonka vuoksi kirjanpitäjien mukaan paperilla annettava ohjeistus Pretaxin käytänteistä olisi tarpeellinen. Asiakkaille on kerrottava missä järjestyksessä eri tosittelajien on oltava ja minkä periaatteen mukaan ne järjestetään. Ongelmallista kuitenkin on asiakkuuksien erilaisuus, joten tämän vuoksi ohjeistuskin on annettava melko yksilöllisesti, muun muassa sen mukaan onko kyseessä maksu- vai suoriteperusteinen kirjanpito.

Pretax Kouvolan toimintaohjeen mukaan tositteiden järjestäminen tietyllä tavalla varmistaa oikeat ja yhdenmukaiset toimintatavat toimistossa. Ohjeen mukaan asiakkaalle voidaan tarvittaessa antaa tositemappi, johon on laitettu valmiiksi välilehdet osoittamaan tositateaineiston järjestystä. Luovutuksen yhteydessä annetaan lisäksi suulliset ohjeet tositteiden järjestystavasta. Mikäli asiakas ei kuitenkaan itse halua tositteitaan järjestää, kirjanpitäjä voi tehdä sen korvausta vastaan. Toimintaohje esittää kaksi tapaa järjestää tositateaineisto, riippuen onko kyseessä maksu- vai suoriteperusteinen kirjanpito. Suoriteperusteisen kirjanpidon järjestyksen kannattaa olla seuraava:

- kassakirja/kassatositteet
- tiliotteet
- ostolaskut (huomioitava onko lasku jo kirjanpidossa ostoveloissa)
- myyntilaskut/myyntiyhteenvedo
- palkkalaskenta

- muistiotositteet esimerkiksi poistot ja arvonlisäverolaskelmat
- uudet sopimukset

Maksuperusteisen aineiston järjestys kannattaisi puolestaan olla:

- kassakirja/kassatositteet
- tiliotteet, sekä niihin liittyvät maksutapahtumien tositteet tiliotteen mukaisessa järjestyksessä tiliotteen alle
- palkkalaskenta
- muistiotositteet
- sopimukset

Toinen vastauksista ilmennyt ongelma oli tositeaineiston toimitusaikataulut. Asiakkaat saattavat toimittaa aineiston puutteellisena, viime tingassa tai jopa liian myöhään ja siitä johtuen kirjanpitäjät joutuvat käyttämään paljon aikaa ja energiaa aineiston pyytämiseen asiakkaalta. Monet vastaajien asiakkaat eivät ymmärrä, mitä kaikkea tilitoimistoon täytyy toimittaa. Yleinen mielipide vastaajilla oli se, että jos paperissa on yrityksen nimi, se kannattaisi toimittaa tilitoimistoon. Sillä tavoin kaikki tarvittavat paperit varmasti päätyvät kirjanpitoon. Vastausten perusteella yleisimmät puutteet aineistossa ovat kauppa- ja velkakirjat.

Joskus asiakkaat saattavat toimittaa myös selkeästi yritystoimintaan kuulumatonta aineistoa. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että asiakkaat eivät selkeästi ymmärrä mitä vaatimuksia tositteilla on ja mitkä kulut kuuluvat kirjanpitoon. Esiin nostettiin muun muassa henkilökohtaisten puhelinkulujen liittäminen kirjanpidon aineistoon, samoin kuin liian vajaille arvonlisämerkinnöillä varustettujen tositteiden toimittaminen. Muita mainittuja ongelmia olivat muun muassa se, että yrityksen laskuja tulee asiakkaan omalla nimellä vaikka ei saisi ja lisäksi toimitetaan kuitteja edustusmenoista, mutta niihin ei ole kirjoitettu tarvittavia merkintöjä osallistujista.

Pretax Kouvolan toimintaohje neuvoo selvittämään tositepuutteet välittömästi esimerkiksi puhelimitse. Jos asiakas ei kykene antamaan selitystä heti, puutteet kirjataan selvitystilille ja oikaistaan sitten kun asianomainen selvitys on saatu. Tositepuutteista pitää lisäksi raportoida asiakkaalle kirjeitse tai sähköpostitse.

Vastauksista ilmenee, että aineiston myöhäinen toimittaminen aiheuttaa tilitoimistossa joka kuukausi ruuhkaa kausiveroilmoitusten jättöpäivän lähestyessä. Asiakkaalle itselleen riittää, että ilmoitus on annettu määräpäivään mennessä. Tilitoimistolle olisi kuitenkin helpompaa, jos jokainen asiakas toisi kuukausittaisen aineistonsa mahdollisimman pian kuukauden päätyttyä. Siten kirjanpitäjillä olisi reilusti aikaa hoitaa työnsä ja töiden ruuhkautuminen vältettäisiin.

Toimintaohjeessa mainitaan, että asiakasvastaava kirjaa aineiston saapumisen ja työn valmistumisen työvaiheseurantaan, jotta asiakkaan tilanteesta ollaan jatkuvasti kärryillä. Jos arvonlisäverovelvollisen tarvittavaa aineistoa ei ole toimitettu siten, että kausiveroilmoitus saataisiin annettua määräpäivään mennessä, lähetetään asiakkaalle aineistokarhukirje. Mikäli aineistoa ei edelleenkään toimiteta, lähetetään toinen aineistokarhu, jossa uhataan toimeksiantosopimuksen purkamisella. Jos asiakas ei edelleenkään ryhdy toimenpiteisiin, lähetetään viimeisenä sopimuksen purkukirje. Sellaisten asiakkaiden kohdalla, jotka eivät ole arvonlisäverovelvollisia, toimitaan sopimuksen määrittämällä tavalla.

Vastaajat olivat osittain eri mieltä siitä, mitä asiakas voisi tehdä ja mitkä asiat kuuluvat kirjanpitäjälle. Yksimielisiä he olivat siitä, että asiakkaan kuuluu järjestää oma aineistonsa ja huolehtia, että kaikki tarvittava löytyy. Vastaajat kokivat hyödylliseksi myös sen, että asiakas kysyisi neuvoa kirjanpitäjältä, jos hän tekee investointeja tai muuta kirjanpitoon vaikuttavaa. Reskontran hoidosta oli eriäviä mielipiteitä. Jotkut vastaajista kokivat, että asiakas voisi tietyissä tapauksissa hoitaa sen itse, jotkut jättäisivät senkin mieluiten kirjanpitäjälle. Ne jotka kokivat asiakkaan kykenevän hoitamaan reskontran itse, painottivat neuvon kysymistä kirjanpitäjältä aina, jos jokin asia herättää epävarmuutta. Tällaisissa tapauksissa olisi myös tärkeää, että asiakkaan puolella on taloushallintoa ymmärtävä yhteyshenkilö. Kukaan vastaajista ei kannattanut sitä, että asiakas hoitaisi aineistonsa kirjauksia itse.

Vastaajat nostivat kirjanpidosta puhuttaessa esiin myös asiakkaiden yksityisottojen määrän ja luvallisuuden sekä rahankäytön. Toiminimissä ja henkilöyhtiöissä useat asiakkaat käyttävät yrityksen pankkitiliä yksityisten laskujen maksuun ja jopa osakeyhtiöissä voi toisinaan olla samanlaista toimintaa. Vastaajien kesken vallitsi yksimielisyys siitä, että ongelma olisi selvitettävä ohjeella, jotta asiakkaat saataisiin ymmärtämään miten se vaikuttaa kirjanpitoon. Osakeyhtiöiden kohdalla asiakkaat tulisi saada

ymmärtämään, että jokaisesta maksutapahtumasta on oltava tosite ja yksityisottoja ei pankkitilillä saa olla. Toiminimien ja henkilöyhtiöiden kohdalla rajanveto ei ole yhtä selkeä, mutta vastaajien mukaan osakeyhtiöiden rahankäytön ohjeet olisi hyvä opettaa myös pienemmille yrittäjille. Tällöin kirjanpidon hoitaminen sujuisi nopeammin ja selkeämmin.

Haastatteluissa selvitettiin myös mitä asiakkaan olisi huomioitava tilinpäätöksen lähestyessä. Vastaajat nostivat jälleen esiin asiakkaan vastuun aineiston toimittamisesta. Nykyään pankeista ja vakuutusyhtiöistä voi olla vaikeaa saada tarvittavaa aineistoa suoraan tilitoimistoon, joten asiakkaan pitäisi huolehtia tällaisen aineiston hankkimisesta. Yleisimmiksi puutteiksi vastaajat mainitsivat kassan saldon tilinpäätöshetkellä, inventaarin sekä saldotodistukset lainoista. Asiakkaat on saatava ymmärtämään mitä tilinpäätösaineistoon sisältyy ja milloin aineisto pitäisi toimittaa, jotta tilinpäätös voidaan tehdä ajallaan.

Pretax Kouvolan toimintaohjeen mukaan asiakasta on muistutettava tilinpäätöksen lähestymisestä noin viikkoa ennen tilikauden päättymistä. Muistuttaminen hoidetaan erillisellä kirjeellä, johon sisällytetään tilinpäätösohje. Kirjeen tarkoituksena on muistuttaa asiakasta tilikauden päättymisestä ja siinä kerrotaan kaikki toimenpiteet, jotka asiakkaan on hoidettava tilikauden päättyessä ja listataan tiedot, jotka asiakkaan tulee vielä toimittaa tilitoimistolle tilinpäätöksen laatimista varten. Toimintaohjeen mukaan kaikki tilinpäätökseen liittyvä aineisto ja taustatiedot pitäisi koota yhteen tilinpäätöskansioon, jotta tilinpäätöksen laadinta ja neuvottelut helpottuisivat. Mapista pitää löytyä lista vielä avoimista ja selvitettävistä asioista, edellisen vuoden tasekirja ja veroliiput sekä muita tilinpäätökseen vaikuttavia asioita. Pretaxin tilinpäätösohjeesta löytyy vielä lisäksi tilinpäätösmuistilista kirjanpitäjälle, josta jokainen voi käydä läpi mahdolliset puutteet ennen tilinpäätöksen tekemistä.

Haastateltavilta kysyttiin myös mitä asioita asiakkaan olisi huomioitava verotuksen yhteydessä. Tässäkin asiassa kirjanpitäjät toivat esiin aineiston toimittamisen tärkeyden. Ilman aineistoa verolaskelmia ei voida tehdä. Vastaajien mukaan erityisesti toiminimien kohdalla täydellisen aineiston toimittaminen olisi tärkeää, sillä yrittäjällä voi olla paljon sellaisia asioita ja papereita, joita ei ole kirjanpidossa, mutta jotka vaikuttavat verotukseen. Toinen esille nostettu asia oli verotuksen ennakointi. Kirjanpitäjien mukaan asiakkaiden pitää käsittää miten he voivat toimillaan vaikuttaa verotuk-

seen ja keskustella kirjanpitäjän kanssa ennen tilinpäätöstä, kun verotuksen muodostumiseen on vielä mahdollista vaikuttaa.

Toimintaohjeen mukaan myös verotukselliset asiat kannattaa säilyttää tilinpäätösma-  
pissa. Veroilmoituksen oikea-aikainen jättäminen on kirjanpitäjän vastuulla, joten  
hänen on huolehdittava, että kaikki tarvittavat paperit veroilmoituksen tekoa varten on  
saatu asiakkaalta. Toimintaohjeen mukaan valmistunut verotus on tarkastettava ja ver-  
rattava asiakkaan verolippuun ja jos korjauksia on tehtävä, niistä on raportoitava asi-  
akkaalle.

Vastaajilta kysyttiin myös kirjanpitoaineiston säilytysajoista ja siitä onko nykyinen  
ohjeistus riittävä. Suurin osa oli sitä mieltä, että nykyinen ohjeistus säilytysajoista  
riittää. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että säilytysajat tulevat asiakkaille aina yllätyk-  
senä, mutta kysyttäessä asiasta tarkemmin kävikin ilmi, että kyseiset vastaajat eivät  
toimi asiassa toimiston käytänteiden mukaisesti. Kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä,  
että vaikka nykyinen ohjeistus riittää, säilytysajoista kannattaa muistuttaa asiakasta  
myös silloin kun aineisto luovutetaan.

Pretax toimii säilytysaikojen kohdalla siten, että sähköinen materiaali arkistoidaan  
arkisto- cd:lle, jonka kanteen kirjoitetaan mistä yrityksestä ja tilikaudesta on kyse,  
milloin aineisto on poltettu cd:lle ja kuinka pitkään cd:tä on säilytettävä. Lisäksi pape-  
rinen aineisto palautetaan asiakkaalle laatikossa, jonka kanteen kirjoitetaan myös tili-  
kausi ja miten kauan aineistoa on säilytettävä. Tasekirjan säilytysaika lukee tasekirjas-  
sa.

Lopuksi vastaajilta kysyttiin miten eri yhtiömuodot pitäisi heidän mukaansa ottaa  
huomioon asiakasohjeessa. Kirjanpitäjät olivat sitä mieltä, että osakeyhtiöille pitäisi  
olla täysin oma ohje, koska niiden hoidossa on huomioitava paljon sellaisia asioita,  
jotka eivät koske henkilöyhtiöitä ja toiminimiä. Toimiston esimies nosti kuitenkin  
esiin sen, että ohjeistus ei saa olla liian pitkä, joten eri yhtiömuotoja ei ole edes mah-  
dollista erotella kunnolla. Tärkein asia mitä eri yhtiömuotojen välillä olisi huomioita-  
va, oli vastaajien mielestä yrittäjien rahankäyttö eli yksityisotot ja mitä esimerkiksi  
osakeyhtiön rahoista saa käyttää ja miten rahankäyttö vaikuttaa kirjanpidon tekemi-  
seen. Toiminimienkin kirjanpito on paljon nopeampaa, jos kaikki tilin maksutapahtu-  
mat ovat aidosti yrityksen kuluja.

## 5.2 Asiakasprosessin epäkohdat

Haastatteluissa selvisi, että Pretax Mikkelin asiakasprosessit ovat usein hyvin tehottomia. Asiakkaiden puutteellinen toiminta aiheuttaa työn hidastumista ja muuttaa siten asiakkuutta kannattamattommaksi. Vastaajien mukaan tehottomuus johtuu usein siitä, että toimintatavoista ei ole sovittu, eikä asiakkaalle tarjota mitään sitä vastaan, että häneltä vaaditaan tietynlaista toimintaa. Kuukausittaisten asiakkuuksien kanssa tehottomuus syntyy usein aineiston aiheuttamista hidastuksista, mutta Pretax Mikkelillä on myös sellaisia asiakkaita, joiden kirjanpitoa ei ole kannattavaa tehdä joka kuukausi, koska asiakkuudet ovat niin pieniä. Tällaisissa tapauksissa asiakasprosessi on järjestettävä siten, että kirjanpitäjillä on aikaa tehdä parin kuukauden aineisto kerralla.

Pretax Mikkelissä ei ole tapana käyttää opasmateriaaleja myynninedistämisen välineenä. Syynä tähän on ollut tarpeeksi hyvän asiakasmateriaalin puuttuminen. Pretaxilla on yleensä yhteiset joka toimistossa käytössä olevat materiaalit myynninedistämiseen, eivätkä ne usein ole kovin asiakasystävällisessä muodossa. Toimiston esimiehen mukaan monien asiakkaiden kanssa keskusteltaessa on havaittu, että asiakkaat eivät tiedä mitä heiltä odotetaan, koska kukaan ei ole sitä kertonut tai on kerrottu, mutta ei ole varmistettu ymmärsikö asiakas mitä haetaan.

Asiakasprosessin tehottomuus on vastausten perusteella hyvin asiakaskohtainen ongelma. Sitä ei voi rajata koskemaan pelkästään tiettyä yhtiömuotoa, vaan ongelmaa esiintyy kaikenkokoisissa yrityksissä pienistä suuriin. Usein ongelma on akuutimpi kuitenkin toiminimien kohdalla, koska suurempien yritysten tehottomuus havaitaan helpommin ja siihen puututaan nopeammin. Myös uusien asiakkaiden kohdalla on selkeää tehottomuutta havaittavissa, koska sovitut toimintatavat eivät ole tarpeeksi selkeitä asiakassuhteen alussa kummallekaan osapuolelle. Useimmiten tehottomuus syntyy puutteellisesta ja sotkuisesta aineistosta ja erilaisista selvitettävistä asioista.

Kirjanpitäjät pyrkivät jatkuvasti parantamaan asiakasprosesseja omilla toimillaan, jos he huomaavat epäkohtia toiminnassa. Esimerkiksi asiakkaan toiminnan muuttuessa, on huomattava muuttaa myös kirjanpidon tekotapaa, jos se ei enää tuo parasta mahdollista hyötyä asiakkaalle. Tärkeänä pidettiin sitä, että asiakkaalle myydään vain niitä palveluita, joita hän todella tarvitsee. Tilitoimiston etiikkaan pitäisi kuulua vastaajien



mukaan se, että ei myydä asiakkaalle palveluja vain myymisen takia vaan sen vuoksi, että asiakkaalla on aidosti tarvetta tarjotuille palveluille. Paras apu asiakasprosessin muokkaamiseen saadaan vastaajien mukaan palavereista, sillä suuret muutokset vaativat usein virallisen sopimuksen. Suurimmat asiakasprosessin ongelmat korjataan usein asiakassopimusta muuttamalla, mutta pienempiin ongelmiin ei ole yhtä helppo vaikuttaa, jolloin monet pienet epäkohdat voivat muuttaa asiakasprosessia tehottomammaksi.

Vastaajien mukaan palavereissa asiakasprosessin tehostaminen saadaan parhaiten käytyä läpi niin, että asiakaskin on tyytyväinen. Palavereissa voidaan selvittää esimerkiksi onko tarvetta vaihtaa kommunikointitapaa vaikka puhelimesta sähköpostiin. Palaverit tulevat vastausten perusteella usein ajankohtaisiksi silloin, jos asiakas kokee palvelun hinnan olevan liian korkea. Tällöin pyritään joko nostamaan palvelun arvoa asiakkaan silmissä tai saamaan asiakasprosessi mahdollisimman tehokkaaksi, jotta hintoja ei tarvitse enää korottaa. Hintaan liitetyt sopimukset toimivat usein hyvänä motivaatiokeinona asiakkaalle. Muutosten aikaansaaminen on vastaajien mielestä silti pitkä prosessi, sillä asiakkaat ovat yleensä tottuneet tiettyyn tapaan eivätkä halua muuttaa sitä, jos he kokevat sen toimivaksi. Muutoksien on aina oltava kannattavia molemmille osapuolille.

Vastaajilta selvitettiin lisäksi miten usein he ovat asiakkaisiin yhteydessä. Vastausten mukaan yhteydenpito on hyvinkin vaihtelevaa asiakkaasta riippuen. Joidenkin asiakkaiden kanssa ollaan jatkuvasti tiiviissä yhteydessä, joidenkin kanssa vain kerran vuodessa. Nyrkkisääntönä tuntui olevan, että mitä isompi yritys on, sen useammin siihen ollaan yhteydessä. Ääripäänä olivat ne asiakkaat jotka ovat mahdollisesti kauempana, joita kirjanpitäjä ei välttämättä näe koskaan, koska yhteydenpito on aina puhelimella, sähköpostilla tai kirjeitse.

Yhteydenpitoon vaikuttaa kuitenkin myös asiakas itse. Vastaajien mukaan jotkut asiakkaat eivät vain halua olla yhteydessä ja joidenkin kanssa voi puolestaan olla hyvinkin tuttavallinen suhde. Asiakkaisiin pidetään Pretax Mikkelissä hyvin vaihtelevasti yhteyttä: kommunikointia voi olla joka päivä, kerran kuussa tai jopa kerran vuodessa, asiakkuudesta riippuen.

### 5.3 Asiakasohje

Pretax Mikkeli tarvitsee asiakasohjetta useasta syystä. Toimiston esimiehen mukaan alan kilpailutilanne kovenee jatkuvasti. Tästä syystä asiakasprosessit on saatava mahdollisimman tehokkaaksi, jotta hinnankorotuspaine ei olisi niin kova. Toisekseen iso osa asiakasohjeistuksesta perustuu tällä hetkellä suulliseen neuvontaan. Tämä aiheuttaa ongelmia silloin, kun tekijöitä on useampia ja ei ole mahdollista tietää minkälaista ohjeistusta asiakas on jo saanut.

Yhtenäiset toimintatavat asiakkailta nopeuttaisivat ja helpottaisivat aineiston käsitteilyä, vaikka asiakkaat ovatkin erilaisia. Suurimmalla osalla on loppujen lopuksi samat perusasiat, joiden pitäisi hyvä olla kunnossa. Toimiston esimiehen mukaan asiakkuuksista olisi erotettava peruskirjanpito, jonka hoidon pitää olla kunnossa ja asiakkuuteen liittyvät erityispiirteet, jotka aiheuttavat lisätyötä. Tällaiset erityispiirteet pitäisi kirjata jo asiakassopimukseen, koska jos asiakkaan hoito vaatii lisätyötä, kyseessä ei ole perusasiakas ja sen pitää näkyä hinnassa.

Ohjeen puuttuminen aiheuttaa vastaajien mukaan monenlaisia ongelmia asiakkuuksien hoitoon. Koska asiakkaat eivät ymmärrä mitä heiltä odotetaan, he eivät myöskään pysty toimimaan sovitulla tavalla, jolloin kirjanpidon hoito hidastuu ja muuttuu tehottomaksi. Pretaxin ohjeet ovat usein olleet liian vaikeaselkoisia asiakkaille, eikä niitä ole omaksuttu kunnolla. Tilitoimistossa käytettävät termit ovat usein asiakkaille täysin vieraita, joten yksinkertainen ohje voi selkeyttää käytettäviä termejä, jos ne on ohjeessa esitetty kansanomaisemmin. Ohje selkeyttää myös aikatauluja ja aineiston toimitustapaa, jolloin asiakasprosessin tehostuminen on mahdollista.

Kirjanpitäjien mukaan ohje on tarpeellinen, koska paperiversiosta asiakas saa helposti tarkistettua sovitun toimintatavan, eikä kirjanpitäjän tarvitse jatkuvasti muistutella samasta asiasta. Kirjallinen ohjerunko mahdollistaa sen, että asiakas kykenee kertomaan ohjetta eikä sovitusta toimintatavoista lähdetä lipsumaan. Hyödyllisin ohje on vastaajien mukaan uusien asiakkaiden kohdalla, jos se annetaan jo heti asiakassopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Jos asiakassuhde lähtee alusta alkaen etenemään väärin, sitä on jälkikäteen vaikeampi korjata. Vanhojen asiakkuuksien kohdalla ohje on myös hyödyllinen, kunhan samoja toimintatapoja vaaditaan kaikilta asiakkailta.

Ohjeen oikea jakotapa on myös olennaisessa osassa, jotta se tulisi kunnolla omaksuttua. Vastausten mukaan järkevintä on käydä ohje rauhassa asiakkaan kanssa läpi ja antaa hänelle oma kappale mukaan. Jos ohje lähetettäisiin vain sähköpostilla, se voisi päätyä suurimmalla osalla suoraan roskapostiin. Vastauksissa huomautettiin siitä, että iso osa ihmisistä oppii tekemällä, joten ohjeen antokin pitäisi tehdä mahdollisimman konkreettisesti, esimerkiksi näyttämällä aineistolla esimerkkiä.

Vastausten mukaan ohjeesta pitää löytyä seuraavat ydinasiat:

- Mitä kuuluu kuukausittaiseen kirjanpitoaineistoon
- Miten aineisto pitää järjestää
- Aineiston toimitusaikataulu
- Rahankäytön ja yksityisottojen huomioiminen

Nämä asiat on muotoiltava kahteen ohjeeseen, eli maksu- ja suoriteperusteiseen ohjeeseen. Ohjeessa pitää lisäksi avata mitä on suoriteperusteisuus.

Haastatteluissa selvitettiin miten asiakasohje voi epäonnistua. Ohje voisi olla liian puutteellinen tai epäselvä, koska asiat yritetään esittää mahdollisimman kansanomaisesti. Samasta syystä ohjeessa saattaisi olla virheitä, jos esimerkiksi lakeja yritettäisiin muuntaa selkokielelle. Ohje voisi epäonnistua myös olemalla liian pitkä. Tällöin olennaiset asiat jäisivät varjoon ja iso osa ihmisistä ei välttämättä edes vaivautuisi lukemaan sitä, jolloin ohjetta ei olisi järkeä edes käyttää. Ohjeessa on esitettävä tarvittavat asiat tarpeeksi tiiviisti, mutta myös selkeästi ja mahdollisesti panostaa hiukan visuaaliseen ilmeeseen, jotta se näyttäisi mielenkiintoiselta.

Pretaxilla on jo olemassa oleva asiakkaille annettava tilinpäätösohje, mutta vastaajat kokivat sen liian vaikeaselkoiseksi sellaisenaan annettavaksi. Kukaan vastaajista ei ollut antanut ohjetta asiakkaalle suoraan, vaan sitä oli muokattu aina tarpeen mukaan. Ohje oli kuitenkin kaikkien mielestä tarpeeksi kattava, mutta siinä käytetään liikaa vaikeita kirjanpidollisia termejä, joten vastaajat toivoivat, että ohje muunnettaisiin ymmärrettävämmäksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Luvuissa 6.1 ja 6.2 esitellään haastattelujen analyysin perusteella syntyneitä kehitysideoita. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään parannuksia, joita kirjanpidon ohjeistukseen voitaisiin tehdä. Luku 6.2 puolestaan esittelee parannusehdotuksia asiakasprosessiin ja lisäksi luvussa kerrotaan miten asiakasohje muodostuu. Viimeisessä alaluvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuutta.

### 6.1 Kirjanpidon ohjeistuksen kehittäminen

Pretax Mikkelillä ei tällä hetkellä ole yhtenäisiä toimintatapoja asiakkaille, vaan asiakkaan toimivat kertaluonteisten ohjeistuksien mukaisesti. Tämä luonnollisesti aiheuttaa työtehokkuuden huonontumista ja ongelmia töiden siirtämisessä, jos jokaisen asiakkaan kohdalla työt tehdään hieman eri tyylillä. Asiakkaiden erilaisuuden ei kuitenkaan tarvitse olla ongelma, jos toiminnan ohjeistus annetaan perusteellisesti ja pyritään kerralla siihen, että kaikki asiakkaat toimisivat loppujen lopuksi samoin.

Tositteiden järjestäminen on toimistossa suuri ongelma. Nykyään asiakkaille neuvotaan tositteiden järjestäminen monella eri tavalla, lähinnä tekijästä riippuen. Jotkut kirjanpitäjät odottavat asiakkaalta enemmän kuin toiset, mikä aiheuttaa eroavaisuuksia toimintaan. Tällä hetkellä asiakkaalle neuvotaan tositteiden järjestäminen suullisesti, mutta ei odoteta välttämättä tuloksia, tai rangaista sovitusta toimintatavasta lipsumisesta.

Koska ongelma on hyvin yleinen asiakkaiden keskuudessa, on sen ratkaisemiseen oltava tiukempi lähestymistapa. Toimistossa kannattaa yhdistää Pretax Kouvolan toimintaohjeen esitys tositteiden järjestämisestä toimiston nykyiseen toimintatapaan, eli suulliseen ohjeistukseen. Joillekin asiakkaille ylimääräinen työ saattaa aiheuttaa sen, että hän kokee palvelun arvon huonommaksi. Näille asiakkaille aineiston järjestäminen täytyy tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi.

Asiakkaille voidaan antaa tositteiden järjestämistä varten tositemappi, joka olisi välilehdillä jaettu eri tosittelajeja varten. Yrittäjä voisi silloin kerätä mappiin aineistoa suoraan sitä mukaan kun sitä kertyy, jolloin ylimääräistä työtä ei oikeastaan syntyisi. Lisäksi asiakkaalle voidaan näyttää ensimmäisellä kerralla kädestä pitäen mitä häneltä

odotetaan ja liittää mukaan tämän opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt asiakasohje (liite 2 & 3), josta myös löytyvät ohjeet. Tämä tekisi asiakkuudet välittömästi kannattavammaksi, kun kirjanpidon tekeminen tehostuu, tai vaihtoehtoisesti kun ylimääräisestäkin työstä laskutetaan.

Uusille asiakkaille tositteiden järjestäminen on helppo sisällyttää jo asiakassopimukseen ja olettaa siinä pitäytymistä, mutta vanhojen asiakkaiden kanssa ohjeistaminen pitää hoitaa hienovaraisemmin. Rehellisyys aineiston järjestämisen syistä on paras keino, koska siten saadaan selitettyä asiakkaalle, että toiminnan tehostaminen karsii hinnankorotuspainetta, koska asiakkuus tulee kannattavammaksi. Jos asiakas alkaa lipsua sovitusta järjestämisestä, siitä pitää olla seuraus, esimerkiksi pieni hinnankorotus toistuvasta ongelmasta tai kirjallinen huomautus. Jos tositteet kuitenkin joudutaan tilitoimistossa järjestämään, se kannattaa tehdä korvausta vastaan, kuten Pretax Kouvolan toimintaohje esittää.

Aineiston toimittamiseen liittyvät ongelmat, kuten myöhästymiset ja puuttuvat sekä vääränlaiset tositteet ovat tilitoimistojen arkipäivää. Aineiston puutteellisuus on usein suora seuraamus väärin järjestetyille aineistolle. Jos asiakas ei itse tarkista, löytyykö kaikista tapahtumista tositteet, jotain jää helposti puuttumaan. Pretax Kouvolan toimintaohjeen mukaan tositemuutokset on selvitettävä välittömästi. Loppujen lopuksi pyytämisenkin vaikuttaa työtehoon ja asiakkaan kannattavuuteen, koska työtä ei voida tehdä kerralla loppuun, vaan siihen on palattava selvityksien jälkeen, jolloin kirjanpitäjän on kerrattava mitä on jo tehty. Toiminta on saatava niin toimivaksi, että tositteita ei suurimmassa osassa tapauksia tarvitse pyytää laisinkaan.

Tositteiden puuttuminen on loppujen lopuksi suhteellisen helppo ongelma selvittää, koska sen voi korjata selkeällä ohjeella siitä miten tositteet on järjestettävä. Tällöin asiakas katsoo itse, että kaikki tositteet löytyvät. Perusteellisella ohjeistuksella opetetaan asiakas tuomaan myös kauppakirjat ja muut tositteet, jotka eivät välttämättä kuulu normaaleihin kirjanpidon tositteisiin. Tässäkin asiassa yhdenmukaisuus kaikkien asiakkaiden kohdalla on tärkeää, jotta tilitoimisto pääsisi lähemmäs yhtenäisiä toimintatapoja.

Tositteiden vaatimukset määrätään laeissa, joten niissä ei pitäisi olla mitään tulkinanvaraista. Ongelmana kuitenkin on asiakkaiden ymmärtämättömyys kyseisistä

säännöksistä, eikä niitä ole kovin helppo selittää suullisesti. Tämän opinnäytetyön ohessa syntyneessä asiakasohjeessa on jonkin verran tositteiden vaatimuksista, mutta asia on käytävä silti jokaisen asiakkaan kanssa erikseen läpi. Keskusteluissa on syytä painottaa nimenomaan niiden tositteiden vaatimuksia, joissa asiakkaalla on ongelmia.

Arvonlisäverovelvollisten asiakkaiden tositteet ovat usein puutteellisia, jos he eivät esimerkiksi maksa laskua heti vaan vasta karhukirjeen, jolloin alkuperäinen lasku jää toimittamatta tilitoimistolle. Karhukirjeissä ei yleensä näy arvonlisäveron määrää, joten tositteesta ei sellaisenaan saa tehdä vähennyksiä. Tällaisille asiakkaille on erityisen tärkeää selittää millaiset vaatimukset tositteilla on ja miksi tositteet on tuotava oikeanlaisina jotta niistä voisi tehdä vähennyksiä.

Pretax Kouvolan toimintaohjeen mukaan aineiston toimittamisen aikatauluun puututaan vasta sitten, jos kausiveroilmoitusta ei voida antaa ajoissa. Ohjeen mainitsemat aineistokarhut ovat kuitenkin hyvä keino myös silloin, kun yritetään tasata tilitoimiston kuukausittaista työkuormaa. Tässä tapauksessa aineiston toimittamiselle pitäisi määrittää eräpäivä jo asiakassopimuksessa. Aineistokarhuja voidaan käyttää sitten, jos asiakas tekisi sopimusrikkomuksen eli toimittaisi aineiston myöhässä.

Vanhojen asiakkaiden kanssa asiasta on syytä keskustella ja käyttää esimerkiksi kevyempää aineistokarhua, jossa pyydetään asiakasta kohteliaasti toimittamaan aineistoaan jatkossa aikaisemmin. Asiakkaalle kannattaa selittää miksi aineiston toimittamisen aikataulu on tärkeää ja miten se vaikuttaa asiakkaaseen ja hänen palvelusta saamaansa hyötyyn. Asiakkaat ovat vastaanottavaisempia uusille ohjeille, jos he ymmärtävät miksi uutta toimintatapaa pyydetään. Jos asiakkaita vain käsketään toimivan tietyllä tapaa, he muodostavat palvelusta nopeasti negatiivisen kuvan eivätkä enää koe sitä yhtä arvokkaana.

Investoinnit ja muut kirjanpitoon vaikuttaviin asioihin liittyvät tiedot kuuluvat luonnollisesti kirjanpitäjälle. Niihin liittyvät tositteet on toimitettava kirjanpitoon, mutta asiakkaan kannattaisi myös ymmärtää, että hän voi vaikuttaa kirjanpitoonsa tulokseen keskustelemalla näistä asioista kirjanpitäjän kanssa. Asiakkaat eivät yleensä ymmärrä miten asiat vaikuttavat kirjanpidossa, joten kirjanpitäjien kannattaa selittää asiakkaille, että asioista keskusteleminen tekee kirjanpidon asiakkaan näkökulmasta arvokkaammaksi, koska hän saa lisäarvoa taloutensa perusteellisemmän hoidon muodossa. Täl-

löin myös kirjanpito muuttuu sujuvammaksi, koska kirjanpitäjä saisi helpommin tarvitsemansa tositteet ja tiedot ja voisi hoitaa oman työnsä tehokkaammin. Asiakkaille kannattaa selittää selkeästi, että kirjanpitäjä on olemassa sitä varten, että kirjanpito hoidetaan oikein. Tämä koskee myös esimerkiksi reskontran hoitoa. Jos asiakas kysyy neuvoa aina kun hän on epävarma, hän saa taloutensa hoidettua paremmin ja kirjanpitäjän aikaa ei kulu asioiden korjaamiseen tai selvittelyyn, jolloin asiakkuuskin säilyy kannattavana.

Yksityisottojen määrä, yksityisten laskujen maksu ja omien ostosten maksu yrityksen pankkikortilla on erityisesti toiminimien ongelma. Yrittäjillä tuntuu olevan ongelmia ymmärtää missä oma rahankäyttö loppuu ja yrityksen rahankäyttö alkaa. Koska laissa ei asiasta mitään määrätä, yrittäjät kuvittelevat, että rahankäytöllä ei ole juurikaan väliä, vaikka tosiasiasa näin ei ole. Tästäkin asiasta on opinnäytetyön liitteenä olevissa ohjeissa ohjeistus, mutta aihetta on luultavasti tarvetta avata suurimmalle osalle asiakkaista. Tärkeää olisi selittää miksi sekalainen rahankäyttö ei ole suotavaa, koska varsinkin toiminimissä yrittäjät varmasti ajattelevat vain, että sekä henkilökohtainen, että yrityksen tili ovat heidän vapaassa käytössään.

Ihmisten on helpompi omaksua uusia toimintatapoja, kun he ymmärtävät miksi uusi on tärkeää ja mitä tapahtuu, jos he tekevätkin toisin. Uusien asiakkaiden kohdalla ja erityisesti toiminimien kanssa rahankäyttö olisi kätevintä kirjoittaa jo asiakassopimukseen, jotta sopimuksesta lipsumisiin voitaisiin perustellusti puuttua. Vanhojen asiakkaiden kanssa ei ole oikeastaan muuta mahdollisuutta kuin esittää asia mahdollisimman asiallisesti ja perustelemalla ja toivoa, että asiakas toimii toivotulla tavalla. Sanomaa voi aina tehostaa muistuttamalla ja ohjeistamalla lisää.

Tilinpäätöksien aikaan asiakkaiden toimissa on havaittavissa pitkälti samoja ongelmia kuin perus kirjanpidossa. Asiakkaat toimittavat aineistoaan liian myöhään ja puutteellisenä. Haastatteluissa vastaajat pitivät asiakkaiden vastuuta aineiston toimittamisesta suurena, mutta tosiasiasa suurempi vastuu aineiston saamisesta on kirjanpitäjillä. Asiakkaat eivät useinkaan ymmärrä mitä heiltä vaaditaan, joten on kirjanpitäjän tehtävä tehdä se heille tarpeeksi selväksi. Koska asiakkailla on tällä hetkellä ongelmia ymmärtää mitä tilinpäätösaineistoon kuuluu, olisi Pretax Mikkelin panostettava erityisesti tästä asiasta kertomiseen ja perusteellisempaan tilinpäätöshetken ohjeistukseen jo hyvissä ajoin ennen asiakkaan tilikauden päättymistä.

Kuten aikaisemminkin mainittu, pyrkimyksenä on, että tositteita ei tarvitsisi pyytää ollenkaan, vaan asiakkaat toimittaisivat kaiken tarvittavan oma-aloitteisesti. Jotta tavoitteeseen päästään, on ohjeistukseen panostettava ja kiinnitettävä erityishuomiota asioihin, jotka nyt eivät toimi. Tämän opinnäytetyön ohessa syntyvä kirjanpidon asiakasohje (liite 2 & 3) auttaa aineiston toimittamisen ohjeistuksessa luultavasti jonkin verran, koska ohjeessa neuvotaan tuomaan tilitoimistolle muutkin kuin vain perus kirjanpidon aineisto. Tällöin myös tilinpäätösaineisto päättyy tilitoimistolle oletettavasti helpommin.

Pretax Mikkelissä lähetetään toimintaohjeen mukainen kirje asiakkaille tilinpäätöksen lähestyessä. Itse ohessa lähetettävä tilinpäätösohje on kuitenkin melko jäykkä kieleltään ja muodoltaan, eivätkä asiakkaat välttämättä ymmärrä sitä. Tämän opinnäytetyön ohessa vanha ohje päivitettiin helpommin ymmärrettäväksi (liite 4). Kirjeessä on selitettävä perusteellisesti sellaiset asiat, joiden kanssa asiakkaalla on aikaisempina vuosina ollut ongelmia. Jos asiakas ei esimerkiksi muista toimittaa inventaariota muun aineiston mukana, siitä on laitettava kirjeeseen erikseen maininta ja painottaa miten tärkeää inventaario on saada ajoissa tilitoimistoon.

Pretax Mikkelissä ei ole tapana tehdä erillistä tilinpäätösmappia, jota toimintaohje esittää käytettäväksi tilinpäätöksen lähestyessä. Mikkelin toimipisteessä kaikki oleelliset tositteet, jotka eivät suoraan ole kirjanpidon materiaalia kerätään hallintomappiin, joka on jaettu välilehdillä muun muassa tilinpäätöksiin, verotuspapereihin ja sopimuksiin. Erillinen tilinpäätösmappi voi kuitenkin joissakin tapauksissa olla toimiva ratkaisu, koska kerätään lista myös keskeneräisistä ja selvitettävistä asioista, jotka saattaisivat helposti hukkuu tilinpäätösmappiin. Jos erillistä mappia ei haluta käyttää, samoja menettelyjä on mahdollista hyödyntää keräämällä tilinpäätökseen vaikuttavat asiat hallintomappiin tilinpäätös-välilehdelle päällimmäiseksi. Näin jokaiselle olisi selvää mitä tilinpäätöstä varten on vielä tehtävä ja mikä mahdollisesti on asiakkaan panos tilinpäätöksen valmistumiseksi, sen sijaan, että tarvitsisi koko tosite- ja hallintomappia käydä läpi.

Verotuksellisissa asioissa ongelmana ovat täysin samat asiat kuin kirjanpidossa ja tilinpäätöksessäkin, eli aineiston puutteellisuus ja liian myöhäinen toimitus. Ongelmana voi olla motivaation puute tuoda aineistoa tai ymmärtämättömyys siitä, että jos ve-



roilmoitusta ei saada ajoissa tehtyä, myöhästymisestä joutuu maksamaan minimissään sadan euron sakon. Tarvittavat paperit voi olla mahdollista saada ajoissa toimivan tilinpäätösohjeen ja tarpeeksi voimakkaan saatekirjeen avulla.

Kaikkein tärkeintä on olla asiakkaaseen mahdollisimman ajoissa yhteydessä verotuksellisista asioista. Tällöin asiakkaan kanssa ehditään keskustelemaan verotukseen liittyvistä asioista ja pitämään asiakas ajan tasalla siitä, mitä vielä puuttuu ja milloin puuttuvat tiedot on tuotava. Jos asiakasta lähestytään vasta sitten kun asialla on kiire, ei voi odottaa kovin hyviä tai nopeita tuloksia. Pretax Kouvolan toimintaohjekin muistuttaa, että veroilmoituksen jättäminen on kirjanpitäjän vastuulla, joten asiakkaiden vastuu on tosiasiaa melko pieni, koska he eivät ole niin tietoisia siitä mitä verotuksen valmistumiseen tarvitaan. Peruskirjanpidossa asiakkailta voi jo odottaa oikeanlaisia toimintaa ja vastuun ottamista, koska toiminta on kuukaudesta toiseen saman periaatteen mukaista. Asiakkaiden pitäisi jo tiettyyn rajaan mennessä oppia mitä heiltä odotetaan. Verotuksessa ja tilinpäätöksessä riittävän ohjeistuksen ja opastuksen merkitys korostuu, koska asiakas ei ole yhtä tietoinen niihin tarvittavista asioista.

Asiakkaat voivat vaikuttaa omaan verotukseensa käymällä muun muassa isommat investoinnit kirjanpitäjän kanssa läpi ennen tilikauden päättymistä, jolloin niille on mahdollista vielä tehdä jotakin. Usein asiakkaat tulevat puhumaan asioista kuitenkin vasta sitten kun on jo liian myöhäistä, eli tilikausi on jo päättynyt tai verotus jo valmistunut. Tässäkin tapauksessa kyse on tietämättömyydestä ja ymmärtämättömyydestä kirjanpidon syy-seuraus-suhteesta.

Kirjanpitäjien kannattaa aina pitää pieni keskustelutuokio asiakkaan kanssa kun hän tuo kauden aineistonsa tai jos keskustelu kasvotusten ei onnistu, kannattaa se käydä edes puhelimitse tai sähköpostilla. Kirjanpitäjän tehtävä on olla perillä asiakkaansa taloudesta ja usein siihen sisältyy tarvitun informaation selvittäminen asiakkaalta. Hyvä suhde asiakkaaseen on eduksi, mutta joissakin tapauksissa voi olla tarpeellista käyttää esimerkiksi erillistä kirjettä, jossa pyydetään asiakasta kertomaan mahdollisista investoinneista ja muista verotukseen vaikuttavista asioista.

Pretax Mikkelin kirjanpidon säilytysohjeet ovat oikein toteutettuna riittävät. Kaikkien kirjanpitäjien täytyy kuitenkin toimia oletetulla tavalla, jotta ohjeistus olisi varmasti kaikille asiakkaille yhtä selvä. Ohjeistus on tällä hetkellä hyvin perusteellinen, koska

säilytysajat lukevat kirjanpidon materiaaleissa kahdessa paikassa, tasekirjan säilytysaika lukee tasekirjassa ja lisäksi aineiston luovuttamisen yhteydessä otetaan asiakkaalta vielä allekirjoitus aineiston vastaanottolomakkeeseen, jossa ohjeistus myös lukee. Näiden lisäksi asiakkaalle annetaan vielä yleensä suullinen ohje hänen noutaessaan aineistoa, joten jos asiakas ei tämän jälkeen ymmärrä säilytysaikoja, siitä ei voi enää syyttää tilitoimistoa.

Kaikki Pretax Mikkelin kirjanpidon ongelmat juontavat juurensa puutteellisesta ohjeistuksesta. Asiakkaille on sallittu tiettyjä vapauksia jo jonkin aikaa, eikä heiltä ole vaadittu jatkuvuutta toiminnassa vaan asiakkaat ovat toimineet parhaaksi katsomallaan tavalla. Kaikki kirjanpidon ongelmat ovat hyvin perustavanlaatuisia, mutta kuitenkin yksinkertaisia, joten niiden korjaukseen tarvitaan perusteellisia toimenpiteitä ja pitkäjänteisyyttä. Hoitamalla ongelmat kerralla kuntoon, kirjanpito tehostuu eivätkä turhat ongelmat vie kirjanpitäjiltä motivaatiota.

## **6.2 Asiakasprosessin kehittäminen ja asiakasohje**

Pretax Mikkeliissä ei tällä hetkellä panosteta molemminpuoliseen vuorovaikutussuhteeseen asiakkuuksissa. Asiakashallinta on puutteellista ja asiakkaiden vaihtuvuus suurta. Tämä näkyy kierteenä asiakkaan toiminnan laadun huonontumisen ja siitä johtuvien hinnankorotusten välillä. Tilitoimistolla on asiakasinformaation keruuta varten Excel-pohja jokaisen asiakkaan kansiossa, johon tiedot asiakkaasta ja asiakkaan kirjanpidon menetelmistä kirjataan. Tämän järjestelmän pitäminen ajan tasalla on erittäin tärkeää asiakashallinnan kannalta, koska se luo kokonaiskuvan asiakkaasta. Järjestelmä mahdollistaa myös epäkohtien havaitsemisen ja uusien ratkaisujen löytämisen, mutta tällä hetkellä tätä informaatiota ei käytetä niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista.

Pretax Mikkelin ongelma on asiakkuuksien ohjaus muutostilanteissa. Toimistossa hallitaan tehokkaasti asiakkuuden aloitus, normaali hoito sekä lopetus. Ongelmia ilmenee kuitenkin aina, kun toimistossa tapahtuu muutoksia. Pretax Mikkelin täytyy panostaa jatkossa enemmän muutosjohtamiseen, jotta asiakkaat eivät koe muutoksia jatkuvana uhkana.

Jatkuvat henkilökunnan vaihdokset ja palveluprosessin muutokset luovat luottamuspuolan asiakkaille, koska he eivät voi tukeutua siihen, että palvelu tehdään aina samalla tavalla ja yhtä laadukkaasti. Jatkuvuus ja muuttumattomuus puuttuvat tällä hetkellä Pretax Mikkelin toiminnasta. Yrityksen kannattaa panostaa siihen, että asiakkaiden kirjanpitäjät eivät vaihtuisi enää niin paljon, eli työntekijät on saatava sitoutumaan yritykseen tiiviimmin. Lisäksi asiakastoiminnot on yhdenmukaistettava, eli kaikki asiakkuudet hoidetaan aina saman kaavan kautta. Tällä hetkellä asiakkuuksien hoidossa on toisinaan vaihtelevuutta, mikä aiheuttaa ongelmia tuuraustilanteissa.

Pretax Mikkelissä on CRM-malli käytössä epävirallisesti toimintatapana. Asiakkaat otetaan yleensä ongelmatilanteissa mukaan päätöksentekoon, mutta usein asiakkailta ei kysytä, miten he haluavat toimia, vaan heille yleensä ilmoitetaan miten heidän täytyy toimia. Tilitoimiston olisi kuitenkin toimittava osana asiakkaan yritystä, joten asiakkaan mielipiteiden ja ehdotusten kuunteleminen olisi olennaista. Pretax Mikkelissä asiakkaat voivat kuitenkin olla aktiivisia toimijoita ja heidän toivotaankin tekevän oma osansa palvelusta. Korjattavaa on vain siinä, miten toimintatavat päätetään.

Pretax Mikkelin asiakkaat eivät useinkaan koe saavansa tarpeeksi vastinetta rahoilleen, vaan toivovat jatkuvasti hintojen alenemista. Siksi he eivät ole myöskään kiinnostuneita osallistumaan palvelun tekemiseen. Asiakaskannattavuuden parantamiseksi asiakkaille on luotava motivaatiojärjestelmä, josta he näkevät miten tietynlainen toiminta vaikuttaa palveluun ja erityisesti hintaan ja miten asiakas saa haluamansa hintalaatu suhteen. Asiakkaat pitää pyrkiä sitomaan palveluun tunteiden ja järjen avulla, esimerkiksi saamalla asiakas ajattelemaan miten laadukasta ja ystävällistä palvelua hän tilitoimistolta saa ja antamalla selkeät raamit asiakkaan osuudelle. Tällainen tekee palvelun asiakkaan silmissä arvokkaammaksi ja hän on avoimempi mahdollisille muutosehdotuksille ja valmiimpi toimimaan itsekin saamansa palvelun eteen.

Pretax Mikkelissä hyödynnetään hyvin asiakassuhdemarkkinointia. Jokaiselle asiakkaalle on nimetty asiakasvastaava ja asiakkailta on aina mahdollisuus olla kirjanpitäjäänsä yhteydessä. Asiakkaiden kanssa pidetään myös jonkin verran palaverieja ja heiltä kysytään usein palautetta. Asiakkaille on myös henkilökohtaisia toimintasuunnitelmia.

Tällä hetkellä Pretax Mikkelissä on tapana pitää palavereja isompien asiakkaiden kanssa useammin kuin pienten toiminimien. Tähän täytyisi kuitenkin saada muutos, sillä pienten asiakkaiden tyytymättömyyttä ei noteerata yhtä helposti kuin isompien, vaan ongelmiin herätään vasta sitten kun asiakas ilmoittaa lähtevänsä. Jokaisen asiakkaan kanssa kannattaa käydä perusteellinen keskustelu yrityksen tilasta ja kirjanpidon sujuvuudesta mielellään pari kertaa vuodessa. Siten huomataan nopeasti, jos edellisen puolen vuoden aikana on ilmaantunut ongelmakohtia ja ne kyetään käymään läpi asiakkaan kanssa perusteellisesti. Pienempiä keskusteluja hoidetaan asiakkaiden kanssa usein kuukausittain, mutta jos jotain korjattavaa on, sitä ei ole helppo korjata lyhyissä keskusteluissa. Pienten asiakkuuksien tehokkuuteen täytyy kiinnittää nykyistä enemmän huomiota, koska iso osa Pretax Mikkelin asiakaskunnasta on juuri pieniä asiakkuuksia.

Palavereissa täytyy selvittää onko asiakas tyytyväinen saamaansa hinta-laatusuhteeseen. Hinta ei ole ainoa keino, jolla asiakas voidaan saada tyytyväiseksi. Joillekin asiakkaille voi riittää jo se, jos esimerkiksi kuukausittaisen tapaamisen yhteydessä hänelle selvennetään tuloslaskelman ja taseen avulla yrityksen taloudellista tilannetta. Muutos ei aiheuta suuria lisätöitä tilitoimistolle, eikä siihen loppujen lopuksi kulu paljon aikaa, mutta asiakas kokee varmasti saavansa siten parempaa palvelua.

Huonot tai liian vaikeaselkoiset opasmateriaalit voivat tehdä palvelun vaikeaselkoiseksi ja asiakkaan vastahakoiseksi noudattamaan ohjeita. Pretax Mikkelin ongelmista iso osa on mahdollista selvittää tarpeeksi selkeillä ja yksinkertaisilla opasmateriaaleilla. Toimistosta kannattaa valjastaa yksi työntekijä joksikin aikaa tekemään erilaisia asiakasohjeita, joilla pyrittäisiin ratkomaan eri ongelmia. Pretax Mikkelissä voisi olla käyttöä ainakin ohjeelle, jossa kerrotaan muun muassa mitä asiakkaalta odotetaan. Ohjeita, joissa kerrotaan aineiston toimittamisen aikataulusta, tositteiden vaatimuksista ja muista ongelmallisista asioista, olisi myös hyödyllistä olla. Näitä ohjeita voitaisiin sitten jakaa niille, joille kirjallinen ohjeistus on selkeästi tarpeen ja ohjetta luovutettaessa kertoa, miksi sen noudattaminen on tärkeää ja miten se vaikuttaa asiakkaaseen. Tällöin asiakas sitoutuisi palveluun helpommin, kun hän saisi järkisyyn toimia tietyllä tavalla ja mahdollisuuden hahmottaa selkeästi oma osuutensa palvelun tuottamisessa.

Pretax Mikkelin asiakasviestintä on tällä hetkellä hyvin asiakkuudesta riippuvaa. Positiivista on, että isompien asiakkaiden kanssa ollaan usein yhteydessä, mutta pienempien asiakkaiden kanssa täytyy pyrkiä viestimään useammin. Asiakkaat arvostavat kun heiltä selvitetään useassa yhteydessä esimerkiksi ovatko he tyytyväisiä palveluun ja miten palvelua voisi heidän mielestään parantaa. Yksinkertaiset huomionosoitukset saavat asiakkaan kokemaan itsensä arvokkaammaksi, jolloin palvelun hinta ei ole päällimmäisenä heidän mielessään. Mieliopidokyselyt tuntemattoman toimesta eivät edistä hyvää yrityskuvaa, jos asiakkaan oma kirjanpitäjä ei ole ensin pyrkinyt aktiivisesti parantamaan palvelua asiakkaan silmissä.

Koska palveluprosessin tulisi olla aina mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä, asiakkaalle ei kannata myydä ylimääräistä työtä aiheuttavia lisäpalveluja varsinkaan jos asiakas ei todella tarvitse niitä. Vaikka palvelujen myynnistä saadaankin asiakkuuden kannattavuutta nostavia lisätuloja, ylimääräinen työ syö niistä osan pois ja hyöty ei ole koskaan niin suuri kun toivottu. Ylimääräisten palveluiden myynti voi lisäksi aiheuttaa ongelmia asiakassuhteessa, jos asiakas kokee, että hänen palvelutarpeellaan yrite-tään rahastaa. Palveluprosessin tehostamistoimenpiteet eivät ole uutta palvelua, vaan vanhan korjaamista. Uusi toimintamalli ei saa tämän takia missään nimessä vaikuttaa palvelun hintaan, vaan sen pitäisi sellaisenaan tehdä palvelu laadukkaammaksi ja asiakas halukkaammaksi maksamaan häneltä pyydettyä hintaa.

Pretax Mikkelissä on jo olemassa hyviä työkaluja asiakasprosessien kehittämistä varten. Näitä työkaluja ei kuitenkaan hyödynnetä tarpeeksi kattavasti. Kirjanpitäjien resurssit eivät kuitenkaan välttämättä riitä asiakassuhdemarkkinoinnin parantamiseen, vaan toimiston esimiehen täytyisi hoitaa se. Vanhat asiakkaat kannattaa saada ensin toimimaan, ennen kuin etsitään uusia. Lisäksi ongelmana on puutteellinen ohjeistus monella eri osa-alueella. Ohjeistusta voidaan pyrkiä korjaamaan panostamalla tämän opinnäytetyön ohessa syntyneiden ohjeiden levittämiseen ja varmistamalla, että asiakkaat pitävät toivotuissa toimintatavoissa.

Valmiissa asiakasohjeessa on neljä pääkohtaa: mitä tilitoimistoon tuodaan, miten aineisto järjestetään, milloin aineisto toimitetaan sekä rahankäyttö ja yksityisöt. Maksuperusteisille ja suoriteperusteisille asiakkaille on molemmille oma ohjeensa ja suoriteperusteisessa ohjeessa selitetään lisäksi mitä suoriteperusteisuus tarkoittaa. Ohje

selventää peruskirjanpidon toimintatapoja asiakkaille, mutta siinä ei puututa esimerkiksi palkanlaskentaan.

Ohje kannattaa varmuuden vuoksi antaa kaikille asiakkaille, jotta kyettäisiin suuremmalla todennäköisyydellä saamaan kaikki toimimaan yhteisen periaatteen mukaisesti. Uusien asiakkaiden kanssa ohje kannattaa käydä läpi heti sopimuksen allekirjoituksen jälkeen. Ennen allekirjoitusta ohjetta ei ole kannattavaa antaa, koska asiakas saattaa säikähtää ja jättää allekirjoittamatta. Vanhojen asiakkaiden kanssa ohjeen läpikäymiseen on hyvä varata tarpeeksi aikaa, jotta kaikki kohdat voidaan käydä perusteellisesti läpi, varsinkin sellaisten asiakkaiden kanssa, joilla on ongelmia ohjeen sisältämissä asioissa. Ohjetta ei vain kannata käydä läpi, vaan selittää myös miksi se on tarpeellinen. Esimerkiksi asiakkaalle, jolla on ongelmia tositteiden järjestämisessä, voidaan kertoa ohjeen olevan tarpeellinen siksi, että kirjanpidon teko ei tällä hetkellä ole tehokasta. Lisäksi tehokkuuden puute aiheuttaa jatkuvia hinnankorotuspaineita asiakkaalle ja ohjeen noudattaminen auttaa hillitsemään sitä. Selkeät perustelut tekevät ohjeesta asiakkaalle kannattavan ja helpommin hyväksyttävän.

Hoitamalla ohjeistuksen oikein ja perusteellisesti monet pienet asiakkuudet voidaan saada tehokkaammiksi. Ohjeistuksen noudattamista on kuitenkin valvottava ja puututtava mahdollisiin virheisiin, koska vain siten ohjeistuksesta on mitään hyötyä. Kirjanpitäjien täytyy myös muistaa, että ohjeet eivät ole asiakkaan kiusaksi, vaan heidän avukseen, joten pahoitteleva sävy ohjeistuksen antohetkellä ei ole suotavaa, vaan se saattaa antaa asiakkaalle väärän kuvan ohjeistuksen tarkoituksesta.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta pohditaan usein validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä pitääkin ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti ovat määrällisen tutkimuksen piirissä syntyneitä käsitteitä, eivätkä siksi ole yhtä hyödyllisiä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Tärkeämpiä luotettavuuden kriteerejä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat totuusteorian ja objektiivisuus. Pragmaattisen totuusteorian mukaan asia on totta, jos se toimii ja on hyödyllinen. Objektiivisuus otetaan huomioon pohtimalla havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta. Tutkija voi esimerkiksi hyväksyä tiedonantajan tiedot sellaisenaan tai suodat-

taa ne hänen omien käsitystensä, kuten sukupuolen, iän tai uskonnollisen vakaumuksen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–137.) Myös litteroinnin aikana haastattelijan vaikutus aineiston todenmukaisuuteen on huomattava. Litteroitujen haastattelujen julkaiseminen tekee tutkimuksesta läpinäkyvämmän ja vaikuttaa siten suotuisasta tutkimuksen validiteettiin. (Ruusu vuori ym. 2010, 432.)

Varmuutta tutkimukseen saadaan kun otetaan huomioon tutkijan omat ennakkoodotukset eli määritellään tutkijan objektiivisuus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulosten siirrettävyys on myös hyvä luotettavuuden kriteeri. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset on mahdollista yleistää koskemaan esimerkiksi toisia toimistoja. Totuudenmukaisuus voidaan varmistaa haastateltavilta, että haastatteluaineisto on todenmukainen ja vastaa haastateltavien puheita. Näin varmistetaan tutkimuksen uskottavuus. Havainnointimenetelmässä tilanteen oikeellisuus voidaan varmistaa rekonstruoimalla tilanne. Jos samantyyppinen tutkimus on tehty aikaisemminkin, voidaan tutkimuksen vahvistuvuus varmistaa siten, että selvitetään vastaavatko aikaisempien tutkimusten tulkinnat uutta materiaalia. (Eskola & Suoranta 2005, 211–212.)

Tutkimuksessa on panostettu haastattelujen todenmukaiseen analysointiin ja litterointiin, jotta luotettavuus ei niiden vuoksi heikkenisi. Jokainen haastattelu kuunneltiin useaan kertaan, joten väärinymmärryksen mahdollisuus on minimaalinen. Haastattelujen kysymysrunko on tehty tarpeeksi kattavaksi, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastaus. Tutkimuksen luotettavuus on helpointa varmistaa kysymällä haastateltavilta, pitävätkö saadut tulokset paikkansa. Haastatteluja ei tässä tapauksessa voitu tulkita oman mielensä mukaan määrättömästi, vaan tulkintojen on oltava tarkalleen sellaisia kun haastateltavat ovat asian ilmaisseet. Saadut tulokset näkyvät johtopäätösten lisäksi asiakasohjeissa, jotka hyväksytettiin toimeksiantajalla, niiden todenmukaisuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen luotettavuutta voi pohtia myös siltä kannalta, että voisiko valmista asiakasohjetta hyödyntää muissakin Pretax Oy:n toimipaikoissa. Tässä kuitenkin on otettava huomioon se, että Mikkeli on yksi Pretax Oy:n pienimmistä toimistoista, joten sen asiakaskunta on huomattavasti erilaista verrattuna esimerkiksi Helsingin tai Tampereen toimistoihin. Tutkimus olisi mahdollista toisintaa toisen tutkijan toimesta, sillä teoriapohja on hyvin kattava ja haastateltavien vastaukset pysyisivät luultavasti melko

samanlaisina, vaikka kyseessä onkin kvalitatiivinen tutkimus, joka on altis vastausten muuttumiselle ajan kuluessa.

## 7 PÄÄTÄNTÖ

Tilitoimiston asiakasprosessien kehittäminen on aikaa vievä projekti. Tehtävään tarvitaan tarpeeksi tehokkaat ja sopivat työkalut ja kaikkien osapuolten perusteellinen omistautuminen tehtävän onnistumiseksi. Täydellistä lopputulosta voidaan tuskin koskaan saavuttaa, mutta jo pienet parannukset ovat askel parempaan suuntaan. Asiakasprosessien kehittäminen ja niiden ylläpitäminen on jatkuva projekti, mutta sen avulla asiakkaan ja palvelun tarjoajan tavoitteet ja toiveet saadaan paremmin kohtaamaan.

Pretax Mikkelin asiakasprosesseissa on kehitettävää, mutta uskon ongelmien olevan ratkaistavissa tarpeeksi hyvin toteutetulla asiakasohjeistuksella. Haasteita asiakasprosessien kehittämiseen tuovat tilitoimiston jatkuvat muutokset. Tulevaisuutta olisi pyrittävä ennakoimaan enemmän ja panostettava muutosjohtamiseen. Kaikkien työntekijöiden sitoutuminen asiakassuhdemarkkinointiin vie asiakassuhteiden hoidon uudelle tasolle. Tilitoimistolla on jo käytössään kaikki tarvittavat asiakassuhdemarkkinoinnin työkalut, joten kehitettävää on vain ohjeistuksessa ja työkalujen oikeaoppisessa käytössä. Pretax Mikkelin etu asiakasprosessien kehittämisessä on ymmärrys kehittämistarpeesta. Halu selvittää, miten asiakkaita voidaan palvella paremmin ja kannattavammin on jo merkki laadukkaista asiakasprosesseista ja hyvästä asiakaspalvelusta.

Toivon, että opinnäytetyöstä on hyötyä toimeksiantajalle ja että se vastaa toimeksiantajan tarpeita. Tutkimus paljasti useita kehittämisen arvoisia kohteita, joihin toimeksiantajan kannattaa kiinnittää huomiota. Suurimmaksi osaksi kyseessä on vain hienosäätöä vaativista asioista, joilla kuitenkin voi olla suuri vaikutus asiakasprosesseihin ja niiden tehokkuuteen. Toivon, että opinnäytetyön kehittämisideoista olisi apua näiden asioiden parantamisessa. Tämän tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi olla tutkimus asiakasohjeiden toimivuudesta, eli siitä onko niistä loppujen lopuksi ollut hyötyä ja kokevatko asiakkaat ne hyödyllisiksi.

Uskon, että Pretax Mikkelin on mahdollista kehittää asiakasprosessit ja asiakasohjeet parhaalle mahdolliselle tasolle. Asiakasprosesseja pyritään jo nyt jatkuvasti kehittä-



mään parempaan suuntaan ja palvelua räätälöimään asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tilitoimistossa olisikin pyrittävä yhdenmukaistamaan asiakkaiden toimenpiteet, jotta kaikki asiakkuudet saataisiin kannattaviksi toimivien asiakasprosessien ansiosta. Uskon pitkäjänteisen asiakasprosesseihin panostamisen ja perusteellisen ohjeistuksen tuovan Pretax Mikkelille sen toivomia tuloksia asiakkaiden toimintaan.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum.

Arvonlisäverolaki 2011. Finlex- valtion säädöstietopankki. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931501>. Päivitetty 1.2.2011. Luettu 27.10.2011.

Ennakkoperintälaki 2012. Finlex- valtion säädöstietopankki. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19961118>. Päivitetty 20.1.2012. Luettu 20.1.2012.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hellman, Kalevi, Peuhkurinen, Elina & Raulas, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WSOY.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

KILAn yleisohje kirjanpidon menetelmistä ja aineistoista 2011. Kirjanpitolautakunta. PDF-dokumentti. [http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/6E7DF338F7AC91C4C22578550029471E/\\$FILE/KILA%20menetelm%C3%A4ohje%2001%2002%2011%29.pdf](http://ktm.elinar.fi/ktm/fin/kirjanpi.nsf/0/6E7DF338F7AC91C4C22578550029471E/$FILE/KILA%20menetelm%C3%A4ohje%2001%2002%2011%29.pdf). Päivitetty 1.2.2011. Luettu 27.10.2011.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2009. A Framework for Marketing Management. Lontoo: Pearson.

Laamanen, Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Laatukeskus Excellence.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut – Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Lehtonen, Jaakko, Pesonen, Hanna-Leena, Toskala, Antero 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Leppiniemi, Jarmo 2004. Kirjanpidon ja tilinpäätöksen ongelmat – KILAn ratkaisuja ja ohjeita. Juva: WSOY.

Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2005. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. Helsinki: WSOY.

Leppiniemi, Jarmo & Walden, Risto 2009. Tilinpäätös- ja verosuunnittelu. Juva: WSOY.

Lindfors, Hannele 2008. Kirjanpito käytännönläheisesti. Helsinki: Gummerrus.

- Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Vöru: Jaabes.
- Murto, Kari 1995. Prosessin johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: WSOY.
- Mäntyneva, Mikko 2002. Kannattava markkinointi. Vantaa: WSOY.
- Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, Jukka & Katri 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska – Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Pesonen, Herkko 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Juva: Infor.
- Rekola-Nieminen, Leena 2006. Kirjanpitolaki käytännössä. Helsinki: Edita.
- Nikander, Pirjo 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvoori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 432–445.
- Sipilä, Jorma 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Blomqvist, Ralf, Dahl, Johan & Haeger, Tomas 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Storbacka, Kaj, Korkman, Oskar, Mattinen, Hannu & Westerlund, Markus 2001. RED. Helsinki: WSOY.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo 2006. Asiakkuuden ehdoilla, vai asiakkuuden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Tikka, Kari S. 1995. Yritysverotuksen perusteet. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Tomperi, Soile 2007. Käytännön kirjanpito. Helsinki: Edita.
- Tomperi, Soile 2007. Yritysverotus ja tilinpäätössuunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Tölli, Jari 2006. Voitto – kirjanpidon perusteet. Keuruu: Otava.

Verotili 2011. Verohallinto. WWW-dokumentti. [http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Verotili](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Verotili). Päivitetty 17.2.2011. Luettu 24.1.2012.

Zeithaml, Valarie & Bitner, Mary Jo 1996. Services marketing. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

**Haastattelun kysymykset**

Esimiehelle esitetyt kysymykset:

1. Miksi koet asiakasohjeistuksen tarpeelliseksi?
2. Miten selkeän ohjeen puuttuminen näkyy asiakkaiden keskuudessa?
3. Millaisia puutteita asiakkaiden toiminnassa on?
4. Missä asioista asiakkaita olisi tärkeintä ohjeistaa?
5. Mitä asioita asiakkaat voisivat mielestäsi tehdä itse ja mitkä toimet on parasta jättää kirjanpitäjälle?
6. Miten eri yritysmuodot pitäisi huomioida ohjeessa?
7. Mitkä ydinasiat ohjeesta pitäisi löytyä?
8. Miten paljon käytät opasmateriaalia myynninedistämisen välineenä?
9. Millä keinoin asiakkaat varmimmin omaksuisivat ohjeen?
10. Miten asiakasohje voisi epäonnistua?

Kirjanpitäjille esitetyt kysymykset:

1. Joudutko tekemään paljon ylimääräistä työtä asiakkaan vuoksi?
2. Jos joudut, niin mitä ylimääräistä teet?
3. Mitä asioita asiakkaat voisivat mielestäsi tehdä itse ja mitkä toimet on parasta jättää kirjanpitäjälle?
4. Miten asiakkaita pitäisi mielestäsi ohjeistaa?
5. Miten ohjeistat omia asiakkaitasi?
6. Mitä virheitä esiintyy asiakkaiden tositteiden toimitustavassa tai itse tositteissa?
7. Mitä asioita asiakkaiden olisi huomioitava perus kirjanpidon yhteydessä?
8. Entä mitä olisi huomioitava tilinpäätöksen lähestyessä?
9. Entä verotuksen?
10. Koetko, että asiakkaita täytyisi ohjeistaa kirjanpidon säilytysajoista, vai riittääkö nykyinen ohjeistus?
11. Miten eri yritysmuodot pitäisi huomioida ohjeessa?
12. Pyritkö kehittämään asiakasprosessia omilla toimillasi? Jos pyrit, miten?
13. Kuinka usein olet keskimäärin yhteydessä asiakkaisiin?
14. Pohditko koskaan yhdessä asiakkaan kanssa miten yhteistyönne saisi sujuvammaksi?
15. Uskotko asiakasohjeen tulevan tarpeeseen?

## ASIAKASOHJE SUORITEPERUSTEISELLE KIRJANPIDOLLE

### Mitä tarkoittaa suoriteperusteisuus?

Suoriteperusteinen kirjanpito tarkoittaa, että laskut kirjataan sille kuukaudelle mikä laskun päivämäärä on, eivätkä sille milloin lasku maksetaan.

### Mitä tilitoimistoon on tuotava?

- Kaikki kuukaudelle kuuluvat myynti- ja ostolaskut
- Kaikki kuukaudelle kuuluvat kuitit
- Paperinen tiliote mikäli käytössä
- Kassakuitit / kassakirja / laskupäiväkirja
- Kauppakirjat
- Velkakirjat
- Sopimukset
- Kaikki verotukseen liittyvät paperit

Muistisääntö: TUO TILITOIMISTOON KAIKKI PAPERIT, JOISSA ON YRITYKSEN NIMI!

### Miten aineisto järjestetään?

1. Kassakirja / kassatositteet
2. Tiliote / tiliotteet
3. Ostolaskut laskupäivämäärän mukaisessa järjestyksessä (ei kopioita)
4. Myyntilaskut numerojärjestyksessä / myyntiyhteenveto
5. Muu aineisto, esimerkiksi kauppa- ja velkakirjat tai sopimukset

Toimita aineisto aina täydellisenä eli siten, että kaikki kaudelle kuuluva on mukana. Järjestämällä aineiston huomaat, jos jotakin puuttuu. Tositteet kannattaa toimittaa kansiossa / muovitaskussa / isossa kirjekuoressa, jolloin ne pysyvät siisteinä, järjestyksessä ja ovat helposti käsiteltävissä. Aineistoa ei ole tarpeen taitella tai nittoa yhteen.

### Milloin aineisto on tuotava tilitoimistoon?

Aineisto on suotavaa tuoda mahdollisimman pian kuukauden / neljännesvuoden / vuoden päätyttyä, jotta kirjanpitäjällä on reilusti aikaa tehdä sitä, eivätkä kaikki työt kasaantuisi kauden loppuun.

Rahankäyttö ja yksityisöt

Yrityksen ja yrittäjän rahat on pidettävä erillään. Osakeyhtiöiden tileillä ei saa olla kuin yrityksen tapahtumia, mutta sama olisi suotavaa myös toiminimille ja henkilöyhtiöille. Ethän siis maksa yksityistalouden laskuja tai ostoksia yrityksen tilitä. Pyri myös välttämään käteisostoja.

## **ASIAKASOHJE MAKSUPERUSTEISELLE KIRJANPIDOLLE**

### Mitä tilitoimistoon on tuotava?

- Kuukaudelle kuuluvat myynti- ja ostolaskut
- Kuukaudelle kuuluvat kuitit
- Paperinen tiliote mikäli käytössä
- Kassakuitit / kassakirja / laskupäiväkirja
- Kauppakirjat
- Velkakirjat
- Sopimukset
- Kaikki verotukseen liittyvät paperit

Muistisääntö: TUO TILITOIMISTOON KAIKKI PAPERIT, JOISSA ON YRITYKSEN NIMI.

### Miten aineisto järjestetään?

1. Kassakuitit, kassakirja tai laskupäiväkirja
2. Maksetut laskut, kuitit ja tulotositteet tiliotteen mukaiseen järjestykseen siten, että kuukauden alun tapahtumat ovat alimpana
3. Muu aineisto, esimerkiksi kaupp- ja velkakirjat

Järjestämällä aineiston huomaat, jos jotakin puuttuu. Näin kirjanpitäjän aikaa ei kulu puuttuvien tositteiden pyytämiseen ja kirjanpitosi saadaan hoidettua tehokkaasti. Tositteet kannattaa toimittaa kansiossa / muovitaskussa / isossa kirjekuoressa, jolloin ne pysyvät siisteinä, järjestyksessä ja ovat helposti käsiteltävissä. Aineistoa ei ole suositeltavaa taitella tai nittoa yhteen.

### Milloin aineisto on tuotava tilitoimistoon?

Aineisto on suotavaa tuoda mahdollisimman pian kuukauden / neljännesvuoden / vuoden päätyttyä, jotta kirjanpitäjällä on reilusti aikaa tehdä sitä, eivätkä kaikki työt kasaantuisi kauden loppuun. Älä jätä aineiston tuomista viime tinkaun.

### Rahankäyttö ja yksityisöt

Yrityksen ja yrittäjän kulut on pidettävä erillään. Järkevintä on siirtää yrityksen tililtä rahaa yksityistilille korkeintaan muutaman kerran kuukaudessa vakioviestillä, esimerkiksi ”yksityisotto”. Ethän maksa henkilökohtaisia laskujasi ja ostoksiasi yrityksen tililtä. Pyri myös välttämään käteisostoja.



**TILINPÄÄTÖSOHJE**

Tilikautenne on päättymäisillään. Pyytäisimme teitä tästä syystä ilmoittamaan milloin toivotte tilinpäätöksenne olevan valmiina. Tilikauden päättymisen jälkeen tilinpäätös tulee olla valmiina kirjanpitolain mukaan neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Henkilöyhtiöiden tilinpäätös joudutaan tekemään tilikauden päättyessä 31.12. kolmen kuukauden kuluessa, jotta veroilmoitus voidaan jättää määräajassa. Tilinpäätösaineisto on suotavaa toimittaa heti tilikauden päätyttyä.

Tilinpäätöstä varten tarvitsemme seuraavat tiedot:

- 1. Käteiskassan / kassojen saldon**, mikäli yrityksellä on käteismyyntiä
- 2. Pankkikortit, lounassetelisaamiset sekä luottokorttisaamiset**, joista ei ole saatu vielä rahoja tilinpäätöskuukauden loppuun mennessä.
- 3. Myyntisaamiset**, eli myyntilaskut tai selvitys kaikista ennen tilinpäätöspäivää tapahtuneista liiketapahtumista, vaikka raha tuleekin tilille uuden tilikauden puolella. Lisäksi tieto siitä, onko tapahtuma lyöty kassajärjestelmään – tässä kassakuitti on paras todiste
- 4. Muut ennen tilinpäätöspäivää syntyneet saamiset**
- 5. Varastoinventaario** listattuna sen hinnan mukaan mitä tuotteesta on ostettaessa maksettu. Kerro listoissa myös sisältävätkö hinnat arvonlisäveron vai eivät.
- 6. Kaikki ostolaskut joiden laskun päivämäärä on päättäneen tilikauden puolella**, myös silloin, jos laskun eräpäivä on uuden tilikauden puolella
- 7. Verovelat**, jotka tilitoimisto pyytää verottajalta. Verottaja lähettää tiedot suoraan asiakalle ja asiakas toimittaa verovelkalistan tilitoimistolle heti saatuaan sen
- 8. Lainat, osamaksuvelat sekä vastuut ja vakuudet** tilitoimisto pyytää suoraan lainanantajalta. Lainanantaja veloittaa niistä yrittäjältä pienen maksun. Mikäli yrittäjä haluaa välttämättä itse toimittaa nämä tiedot, pyydämme ilmoittamaan siitä meille. (esim. 5.1.2012 mennessä)
- 9. Vuosilomapalkkavelka**, eli laskelma vuosilomapalkkavelan määrästä tilinpäätöspäivän tilanteessa henkilöittäin lomaraha mukaan lukien. Mikäli palkanlaskenta hoidetaan meillä tai Mara-Palkat Oy:ssä lomapalkkavelan saamme suoraan palkkalaskennasta.

**Tilinpäätösohje**

- 10. Erittely maksamattomista palkoista sekä annetuista vielä vähentämättömistä palkkaennakoista.**
- 11. TyEL-vuosilaskelma**, kopio tilitoimistoon heti kun eläkeyhtiö on sen toimittanut yrittäjälle
- 12. Tapaturma- työttömyys ja ryhmähenkivakuutusten vuosilaskelmat**, heti kun ne saapuvat vakuutusyhtiöstä
- 13. Ennakkoverolippu**, eli kopio päättyneelle verovuodelle yritykselle ja yrittäjälle määräystä ennakkoverolaskelmasta
- 14. Edellisen tilikauden verotuspäätös**
- 15. Ajopäiväkirja**, mikäli yrityksen nimissä on henkilö- tai pakettiauto

Toimittakaa nämä tiedot mieluiten tilinpäätöskuukauden aineiston mukana tai mahdollisimman pian aineiston toimittamisen jälkeen, kuitenkin viimeistään kuukauden kuluessa tilinpäätöspäivästä.