

# TILITOIMISTON JA ASIAKKAAN VÄLISEN ASIAKASSUHTEEN ALKU

## Palvelun kehittäminen

Riikka Saukkola

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tekijä(t) SAUKKOLA, Riikka	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 07.05.2012
	Sivumäärä 55	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TILITOIMISTON JA ASIAKKAAN VÄLISEN ASIAKASSUHTEN ALKU Palvelun kehittäminen		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän ammattikorkeakoulu Tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke		
Tiivistelmä  Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella lomake ja laatia ohjeita tilitoimiston ja tilitoimiston asiakkaan ensimmäiselle tapaamiskerralle. Tarkoituksena on näillä työkaluilla yhdenmukaistaa ja parantaa palvelua sekä saada asiakas pysymään tilitoimiston asiakkaana mahdollisimman pitkään. Näin luodaan hyvä asiakassuhde, joka hyödyttää molempia osapuolia.  Viitekehyksessä käsiteltiin asiakaspalvelua, asiakkuudenhallintaa, markkinointia ja tilitoimistoja sekä niiden asiantuntijuutta yleisellä tasolla. Hyvä asiakaspalvelu on tärkeä osa yritystoimintaa ja sitä on pidettävä yllä liiketoiminnan jatkumiseksi. Ensivaikutelma kertoo paljon asiakassuhteen osapuolista ja se muistetaan pitkään. Siksi siihen on panostettava. Tilitoimistomaailmaa on ymmärrettävä teoreettisesti ennen kuin voidaan lähteä tutkimaan sen asiakaspalvelutoimintaa.  Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisällä toimii tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke, jota varten tutkimus suureksi osaksi on tehty. Sitä voidaan käyttää laajemminkin. Haastateltavina oli muutama tilitoimisto sekä niiden asiakas. Haastateltavien nimiä ei tässä työssä mainita. Tutkimusta voidaan käyttää tilitoimistojen asiakaspalvelun kehittämiseksi. Tilitoimistot voivat käyttää tässä työssä tehtyä ohjeistusta ja lomaketta. Tarkoituksena on helpottaa uuden asiakkaan vastaanottamista.  Tutkimus tehtiin laadullisella tutkimusmenetelmällä ja menetelmänä oli teemahaastattelu. Tällaiseen tutkimukseen sopii paremmin juuri haastattelutekniikka, koska tutkimuksessa on pitkälti kyse tilitoimistojen toimintatavoista ja asiakkuuksista. Keskustelemalla näistä asioista vapaamuotoisesti, aineisto saatiin hyvin kerättyä.		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaspalvelu, asiakkuudenhallinta, tilitoimisto, ensitapaaminen		
Muut tiedot:		

Author(s) SAUKKOLA, Riikka	Type of publication Bachelor's / Master's Thesis	Date 07052012
	Pages 55	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title THE BEGINNING OF A CUSTOMER RELATIONSHIP BETWEEN AN ACCOUNTING COMPANY AND A CUSTOMER Service Development		
Degree Programme Business administration		
Tutor(s) SVÄRD, Erica		
Assigned by JAMK University of Applied Sciences A project of developing the expertise of accounting companies		
<p>Abstract</p> <p>The objective of this study was to create a form and make instructions for the first meeting between an accounting company and a customer. The purpose of these tools is to make service equalized and better as well as make customers stay as accounting company customer as long as possible. This is how you create a good customer relationship which benefits both parties.</p> <p>The theoretical part of this study deals with customer service, customer relations management, marketing and accounting companies and their expertise in general. Good customer service is an important part of business activity and it has to be maintained in order to continue in business. The first impression tells a lot about the parties in customer relationships and it will be remembered for a long time. That is why it has to be invested in. The world of an accounting company has to be understood theoretically before their customer service activities can be studied.</p> <p>Jyväskylä University of Applied Sciences administers a project of developing the expertise of accounting companies. This thesis served the same purpose. The interviewees included a few accounting companies and their customers. Their names are not mentioned in this study. This study can be used for developing customer service in accounting companies. Accounting companies can use the instruction and form designed in this study. The purpose is to make the process of encountering new customers easier.</p> <p>This study was conducted by using a qualitative research method, the theme interview, which is well suited for a study like this because the study mostly includes policies and customer relations in accounting companies. The material could be well collected through informal discussions.</p>		
Keywords Customer service, customer relations management, accounting company, first customer meeting		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Taustaa tutkimukselle .....	4
1.2	Tutkimusmenetelmä .....	5
2	MITÄ ON PALVELU? .....	6
2.1	Palvelujen piirteitä .....	6
2.2	Palvelun laatu.....	8
2.3	Palvelupaketti .....	13
2.4	Palvelukulttuuri.....	15
3	ASiantuntijapalvelu .....	16
3.1	Asiantuntijuus .....	16
3.2	Asiantuntijapalvelujen markkinointi .....	21
3.3	Markkinointiprosessi.....	22
3.4	Markkinoinnin ongelmia .....	23
4	ASIAKKUUDENHALLINTA .....	24
4.1	Lähtötilanteen selvitys .....	24
4.2	Tavoitetilan määrittely.....	25
4.3	Kehittämisen toteutustapa .....	25
4.4	Kehittämistoimet .....	26
4.5	Seuranta ja arviointi .....	26

5	YHTEISTYÖKUMPPANINA TILITOIMISTO .....	27
5.1	Tiltoimistopalvelut .....	27
5.2	Hyvä tilitoimistotapa .....	31
6	TUTKIMUS.....	34
6.1	Tiltoimisto 1 .....	36
6.2	Tiltoimisto 2 .....	37
6.3	Tiltoimisto 3 .....	39
6.4	Yhteenvedo tiltoimistojen haastatteluista .....	40
6.5	Tiltoimiston asiakas 1 .....	41
6.6	Tiltoimiston asiakas 2 .....	42
6.7	Yhteenvedo tiltoimistojen asiakkaiden haastatteluista .....	44
7	OHJEITA ENSITAPAAMISEEN .....	45
8	POHDINTA .....	47
	LÄHTEET .....	49
	LIITTEET .....	51
	Liite 1. Haastattelukysymykset tiltoimistoille .....	51
	Liite 2. Haastattelukysymykset tiltoimistojen asiakkaille .....	53
	Liite 3. Lomake tiltoimiston tarjoamista palveluista .....	54
	KUVIOT	
	KUVIO 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta .....	10

KUVIO 2. Odotusten rooli koetun palvelun laadun muodostumisessa ..... 12

KUVIO 3. KLT-kirjanpitäjien määrän kehitys..... 33

---

#### TAULUKOT

---

TAULUKKO 1 Taloushallinnon palvelukello ..... 30

---

# 1 JOHDANTO

Erilaiset palvelut ja palvelun laatu ovat yhä tärkeämmät seikat puhuttaessa asiakas-suhteista niin yritysten välisesti kuin yrityksen ja yksityisasiakkaankin välillä. Asiakkaat kiinnittävät yhä enemmän huomiota saamaansa kohteluun ja ovat tietoisia palvelun muuttumisesta henkilökohtaisemmaksi. Jokainen asiakas on oikeutettu saamaan samantasoista palvelua riippumatta asiakaspalveluhenkilöstä ja muista palvelutilanteeseen vaikuttavista asioista. Tämän vuoksi yrityksissä on yhdenmukaistettava asiakaspalvelutilanteita vastaamaan asiakkaan toiveita ja odotuksia palvelun laadusta.

## 1.1 Taustaa tutkimukselle

Tutkimuksen taustalla on Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman sisällä toimiva tilitoimistojen asiantuntijuuden kehittämishanke. Hankkeeseen kuuluu pieniä ja keskisuuria tilitoimistoja. Hankkeen tarkoituksena on kehittää muutamien Keski-Suomessa toimivien tilitoimistojen toimintatapoja liittyen asiakaspalveluun ja teknisiin asioihin, kuten kirjanpito- ja laskutusjärjestelmiin. Hankkeessa pyritään kehittämään tilitoimistojen asiantuntijuutta sekä autetaan uuden liiketoiminnan luomisessa. Myös hankkeeseen osallistuvien tilitoimistojen keskinäistä yhteistyötä pyritään parantamaan. Tässä opinnäytetyössä haastatellaan pieniä, vain muutaman hengen tilitoimistoja. Myös haastateltavat tilitoimistojen asiakkaat ovat pieniä, muutaman hengen yrityksiä. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää asiakaspalvelua asiakkaan ensitapaamiselle ja sitä kautta asiakkuuden alulle tilitoimistoissa. Tarkoituksena on suunnitella lomake, jota henkilöstö voi käyttää asiakkaan ensitapaamisella ja jonka avulla palvelua saadaan yhdenmukaistettua. Myös ohjeistava kirjallinen suunnitelma asiakkaan ensitapaamiselle kuuluu osaksi opinnäytetyötä.

Tilitoimistoille tehdyt tutkimukset ovat suureksi osaksi taloushallinnon järjestelmien kehittämiseen liittyviä. Myös joitakin asiakastyytyväisyystutkimuksia on tehty tilitoimistoille tilitoimistojen kehittämishankkeen puitteissa sekä sen ulkopuolella. Tutkimusta asiakkaan ensitapaamisen kehittämisestä en ole havainnut missään. Tämän vuoksi koen, että tutkimustani voidaan tulevaisuudessa tarvita ja hyödyntää. Tällainen tutkimus on toteuttamisen arvoinen. Se tuo uutta näkökulmaa sekä tilitoimistoille että asiakkaille.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen tutkimus ja osaksi myös kehittämistyö. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa pyritään löytämään tietoa ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällisessä tutkimuksessa lukuja. Tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullisella tutkimuksella pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. (Kananen 2008, 24.)

Tutkimuskysymykset viittaavat asiakkaan ensitapaamisen kehittämiseen tilitoimistoissa. Mitkä ovat tärkeitä ja vaikuttavia asioita asiakkaan halukkuuteen ryhtyä tilitoimiston asiakkaaksi? Miten asiakassuhteen alun prosessi saadaan onnistumaan niin, että asiakas tulee jäädäkseen? Tavoitteena on saada aikaan kumppanuussuhde tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä.

Työn viitekehyksessä lähdetään liikkeelle palvelusta ja palvelun laadusta yleensä. Lisäksi käydään läpi myös asiantuntijapalveluja, koska tilitoimiston palvelut ovat asiantuntevaa palvelua. Asiakkuudenhallinta on tärkeä osa organisaation toimintatapauksien ja myös vanhojen asiakkuuksien hoitamisessa, ja siksi myös sitä käsitellään työssä. Tästä jatketaan tilitoimistomaailmaan kertomalla tilitoimiston palveluista yleensä.

Tutkimus sisältää haastatteluja kolmessa tilitoimistossa ja kahdessa tilitoimistojen asiakasyrityksessä. Niiden tulokset esitetään jäljempänä työn tutkimusosassa. Tili-



toimistojen nimiä tai muita tietoja ei pyynnöstä mainita tässä tutkimuksessa. Myös tilitoimistojen asiakkaat ovat pyytäneet, että yritysten nimet pidetään salassa.

## 2 MITÄ ON PALVELU?

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Sen merkitys voi vaihdella henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Tuotteesta voi tehdä palvelun, jos myyjä pyrkii mukautamaan ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaiseksi. Tuote on fyysinen tavara, mutta sen toimittaminen asiakkaalle on palvelua. Moni hallinnollinen palvelu, kuten laskutus tai valitusten käsittely, on asiakkaalle tarjottava palvelu. Nämä ovat näkymättömiä palveluja, koska niitä käsitellään passiivisesti. Kun organisaatio kykenee kehittämään ja hyödyntämään tällaisia näkymättömiä palveluja, sillä on edessään runsaasti mahdollisuuksia. Useimmiten palvelu merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. (Grönroos 2000, 49.)

### 2.1 Palvelujen piirteitä

Palvelut ovat yleensä aineettomia, tekoja tai tekojen sarjoja. Ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, ja asiakas osallistuu tuotantoprosessiin samanaikaisesti.

Useimmille palveluille voidaan löytää neljä peruspiirrettä (Grönroos 2000, 53). Nämä piirteet ovat aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisyys ja ainutkertaisuus. Palvelujen ominaispiirteiden ymmärtäminen palveluyrityksessä varmistaa laadukkaan palvelun tuottamisen ja markkinoinnin. (Lämsä & Uusitalo 2005, 17.)

#### Aineettomuus

Asiakkaat kuvailevat palveluja yleensä kokemuksen, luottamuksen, tunteen ja turvallisuuden näkökulmista. Nämä ovat abstrakteja tapoja kuvata palveluja, ja se johtuu palvelujen aineettomuudesta. Palvelussa olennaisinta on ilmiön aineettomuus. Koska

palvelu on aineetonta, sitä on usein vaikea arvioida. Tämän vuoksi palvelua pitäisi pystyä myös konkretisoimaan. (Grönroos 2000, 53–54.) Palvelutapahtuman muodostumisen suuntaa ei voi asiakas eikä asiakaspalvelija tietää etukäteen. Asiakas yrittää tarkkailla palvelun laatua ja ominaisuuksia konkreettisten vihjeiden perusteella. Kun asiakaspalvelija muokkaa palvelun näkyviä osia, se vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelusta. (Lämsä ym. 2005, 18.)

Palvelun laadunvalvonta ja markkinointi eivät välttämättä onnistu perinteisin menetelmin, koska palvelu on sarja tekoja, jotka vielä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tilanteet tosin vaihtelevat sen mukaan, millaisesta palvelusta on kyse. Suuri osa palvelun tuotantoprosessista on näkymätöntä, mutta asiakas näkee ja kokee nimenomaan tuotantotoimenpiteiden näkyvän osan. Näkyvät toimenpiteet ovat asiakkaan arvioitavissa. Tästä syystä laadunvalvonnan ja markkinoinnin on tapahduttava samaan aikaan ja samassa paikassa kuin palvelun samanaikaisen tuottamisen ja kulutuksenkin. (Grönroos 2000, 54.)

#### Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus

Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan myös tuotantoresurssi. Palveluja ei voida varastoida samalla tavalla kuin tavaroita. Asiakkaita voi tosin yrittää varastoida siten, että asiakkaan odotellessa pääpalvelua hänelle voidaan tarjota muuta palvelua. (Grönroos 2000, 54.) Palvelu tuotetaan silloin, kun asiakas ostaa palvelun ja on paikalla sitä kuluttamassa. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuuden vuoksi palvelut on tuotettava yksilöllisesti. Palvelu on tuotettava myös suhteellisen lähellä asiakasta. Palvelutilanteessa on usein mukana myös muita asiakkaita, mikä voi vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin palvelutilanteesta. Asiakkaat saattavat kommunikoida keskenään ja vaihtaa mielipiteitä palvelukokemuksista. Toisten asiakkaiden mielipiteet vaikuttavat omiin mielipiteisiin palvelukokemuksista. (Lämsä ym. 2005, 19.)

#### Heterogeenisyys

Koska palvelun tuotantoprosessiin vaikuttavat ihmiset, peruspiirteisiin liittyy myös heterogeenisyys. Yhden asiakkaan sama palvelu on harvoin samanlainen, kuin seuraavan asiakkaan sama sama palvelu. Vaikka palvelu muuten on sama, sosiaalinen

suhde voi olla erilainen. Toinen asiakas käsittää palvelun eri lailla kuin toinen. Tämä aiheuttaa palvelujen johtamiselle ongelman. Asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu pitää pyrkiä pitämään tasaisena. (Grönroos 2000, 55.) Palvelutapahtumassa on kyse vuorovaikutuksesta asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden välillä. Tämän vuorovaikutuksen onnistumista edellyttää laadukas palvelukokemus ja asiakkaan tyytyväisyys palveluun. Palvelutapahtumaa voi parantaa ja kehittää selkeillä toiminta- ja pelisäännöillä, kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstön ammattitaitoa sekä huolehtimalla hyvästä työskentelyilmapiiristä ja kannustavasta johtamisesta. (Lämsä ym. 2005, 19.)

### Ainutkertaisuus

Palvelu on ainutkertainen tapahtuma, joka katoaa kuluttamisen jälkeen. Sitä ei voi säilyttää, varastoida, myydä edelleen tai palauttaa. On oltava kykyä ennakoida kysyntää ja keinoja vaikuttaa kysynnän jakaantumiseen tasaisesti eri ajankohtina. Palvelua ei voi siirtää varastoon. Palvelun ongelmien ja epäonnistumisten varalle on kehitettävä vahingon korvauskeinoja, kuten reklamaatiojärjestelmiä, koska palvelua ei voi jälkeinpäin palauttaa. (Lämsä ym. 2005, 19.)

## 2.2 Palvelun laatu

Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Asiakkaat kokevat laadun useasta näkökulmasta. Laatukokemus pohjautuu usein aivan muihin kuin teknisiin seikkoihin. Yrityksen on määritettävä laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen näkevät, jotta laatuohjelmis- sa ei ryhdytä väärin toimenpiteisiin ja ajan ja rahan tuhlaamiseen. (Grönroos 2000, 62.) Laatu voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Tämän vuoksi laadulle pitää keksiä määritelmä, jossa eri näkemykset tulevat huomioiduksi. Jokaisen yrityksen kannattaa selvittää, mitä laatu tarkoittaa niiden omalla toimialalla tai toiminnassa. Näin päästään parempiin tuloksiin. Laadun määrittelemiseen tarvitaan näkemyksiä yritykseltä itseltään, sen asiakkailta ja kilpailijoilta. Yrityksen johdolta pitäisi saada tietoja markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista ja niiden pohjalta määrittää yleiset puitteet. La-

dun määritelmä muuttuu sitä mukaa kuin sen pohjana olevat käsitykset muuttuvat. (Brandon & Morris 1994, 96–98.)

Laatua verrataan ja mitataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin. Yrityksen toiminta on laadukasta, jos asiakas on tyytyväinen saamiinsa tuotteisiin. Kun ymmärretään asiakkaita ja markkinoita, voidaan toiminta kehittää sellaiseksi, että vastaavuus tarpeisiin saavutetaan. Asiakkaiden tarpeiden täyttämisen lisäksi yrityksen tulee toimia tehokkaasti ja kannattavasti. Jos yrityksen kannattavuus kärsii asiakkaiden tyytyväiseksi saamisesta, ei toiminta enää ole laadukasta. Yrityksen on myös jatkuvasti kehitettävä suoritustasoaan. Halua ja osaamista kehittämiseen saadaan omasta laatutyöstä ja ulkomaailmasta. Kilpailijat ja markkinat asettavat uusia haasteita laadulle. (Lecklin 2002, 18–19.)

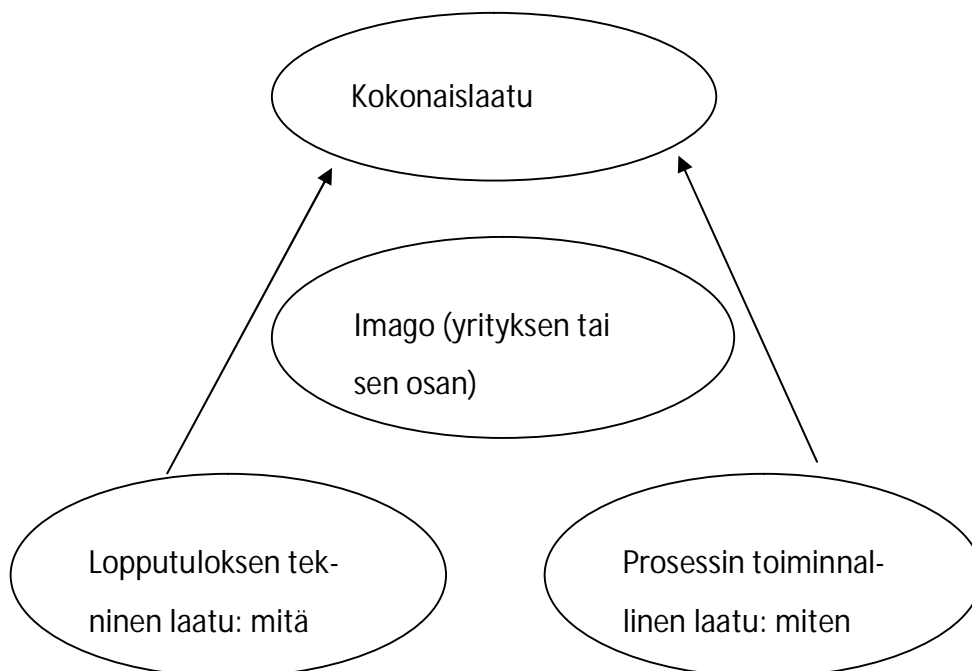
#### Laadun ulottuvuudet

Se, mitä ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa tai palvelutapaamisissa tapahtuu, vaikuttaa olennaisesti koettuun palveluun. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta. Nämä ovat tekninen ulottuvuus ja toiminnallinen ulottuvuus. Näitä ulottuvuuksia voidaan kutsua myös nimillä lopputulosulottuvuus ja prosessiulottuvuus. Asiakkaiden mielestä tärkeää on se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Palvelun laatua arvioitaessa sillä on suuri merkitys. Tällöin mitataan vain yhtä laadun ulottuvuutta. Sitä kutsutaan palveluntuotantoprosessin tuloksen tekniseksi laaduksi. Sen asiakas muistaa parhaiten, kun tuotantoprosessi sekä ostajan ja myyjän vuorovaikutus on ohi. Teknistä laatua asiakkaat pystyvät usein mittaamaan melko objektiivisesti, koska kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2000, 63.) Monet palvelut ovat luonteeltaan monimutkaisia, minkä vuoksi asiakkaan on vaikea arvioida lopputuloksen teknistä laatua. Tällaisia palveluja ovat esimerkiksi asiantuntijapalvelut. (Lämsä ym. 2005, 60.)

Asiakkaaseen vaikuttaa selkeästi myös tapa, jolla tekninen laatu, toisin sanoen prosessin lopputulos, hänelle välitetään. Asiakkaan palvelusta saamaan käsitykseen vaikuttavat palveluntarjoajan ulkoinen olemus ja käyttäytyminen. Siihen vaikuttaa myös hänen tapansa tehdä työnsä ja sanoa asiansa. Asiakkaaseen siis vaikuttaa myös se,

miten palvelu hänelle tuotetaan ja miten hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin ja etenkin niiden samanaikaisuuden. Tämä on toinen laadun ulottuvuus. Se liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja siihen, miten palveluntarjoaja toimii. Tätä laadun ulottuvuutta kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. (Grönroos 2000, 63–64.) Asiakkaat arvioivat helpommin ennen kaikkea palvelun toiminnallista laatua tai Läm-  
sän ja muiden mukaan prosessilaatua. Prosessilaatua ilmentää palvelua suorittavan henkilöstön osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Tämä ilmenee kykynä perehtyä asiakkaan ongelmiin tai osoittaa kunnioitusta ja huolenpitoa asiakasta kohtaan. (Lämsä ym. 2005, 59.)

Yrityksen tai toimipisteen imago on useimmissa palveluissa erityisen tärkeä. Se voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin eri tavoin. Pienet virheet annetaan todennäköisesti anteeksi helpommin, jos asiakkailla on myönteinen mielikuva yrityksestä. Jos virheitä sattuu liian usein, imago voi kärsiä. Imagon ollessa kielteinen mikä tahansa virhe voi vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imago onkin eräänlainen laadun kokemisen suodatin. (Grönroos 2000, 64.) Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65).



KUVIO 1. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2000, 65)

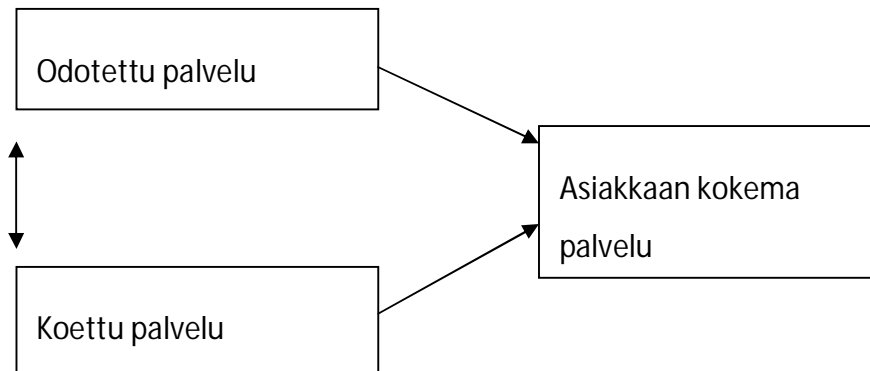
## Koettu palvelun laatu ja imago

Ainoastaan laatu-ulottuvuuksista saadut kokemukset eivät määrää, nähdäänkö palvelu hyvänä, neutraalina vai huonona. Puhutaankin koetusta kokonaislaadusta. Kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua, laatu on hyvä. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen. Näin tapahtuu silloinkin, kun laatu on jollain tavalla mitattuna koettu hyväksi. Odotettu laatu riippuu monista tekijöistä. Näitä ovat markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago sekä asiakkaiden tarpeet. Markkinointiviestintää ovat mainonta, suoramarkkinointi, PR-toiminta ja myyntikampanjat. Nämä ovat suoraan yrityksen valvonnassa. Imagoa ja suusanallista viestintää yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. Pohjimmiltaan ne riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tietysti myös hänen tarpeensa. Yrityksen mainonta on siis pidettävä mahdollisimman realistisena, jotta odotetun ja koetun laadun välinen kuilu ei pääse kasvamaan liian suureksi. Imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja on palveluyritykselle hyvin tärkeä. Sitä on johdettava asianmukaisesti. (Grönroos 2000, 67–68.)

Lahtisen ja Isoviidan (2001, 56) mukaan Strandvik (1994) jaottelee palveluodotukset kuuteen ryhmään. Näitä ovat ihannepalvelu, paras koettu palvelu, odotettu palvelu, tyypillinen palvelu, ansaittu, oikeudenmukainen palvelu ja hyväksyttävä palvelu. Ihannepalvelu on asiakkaan mielen mukaista palvelua, kun taas hyväksyttävä palvelu on alin palvelutaso, joka vielä menettelee. Tutkimusten mukaan palvelukokemus ylittää harvoin ihannetasoa. Asiakas reagoi voimakkaammin, jos hänen kokemansa palvelu on huonompaa kuin hänen odotuksensa ovat olleet kuin jos palvelukokemus ylittää hänen odotuksensa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 56.)

Laadukas palvelu saadaan aikaan, kun tunnetaan ja ymmärretään asiakkaiden odotukset riittävän tarkasti. On tunnettava asiakkaiden odotusten taso, jotta yrityksen voimavarat voidaan ottaa käyttöön tarkoituksenmukaisella tavalla. Kun palvelu on odotusten mukaista, varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakkaalle kannattaa tarjota palvelupakettia, jonka jokaista osaa asiakas arvostaa ja josta hän on valmis maksamaan. Palveluun ei kannata sisällyttää osia, joita asiakas ei odota ja joista tämä

ei halua maksaa. (Lämsä ym. 2005, 51.) Alla oleva kuvio selkiyttää odotusten roolia koetun palvelun laadun muodostumisessa (Lämsä ym. 2005, 51).



KUVIO 2. Odotusten rooli koetun palvelun laadun muodostumisessa (Lämsä ym. 2005, 51)

### Totuuden hetket

Laatukokemukselle ratkaisevia tilanteita ovat kohtaamiset, joissa asiakas näkee ja kokee palveluntarjoajan resurssit ja toimintatavat. Nämä kohtaamiset ja palvelutapaamiset määräävät tason toiminnalliselle laadulle. Tuloksen tekninen laatu siirtyy lähes kokonaan asiakkaalle. Nämä tilanteet ovat nimeltään totuuden hetkiä. Totuuden hetki on ensimmäinen tilaisuus, jossa palvelun tarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Tilanne voi olla nopeasti ohi, joten totuuden hetki on pyrittävä hoitamaan mahdollisimman hyvin. Jos tilanteita ei hallita, voi syntyä odottamattomia laatuongelmia. Palvelun laatu heikkenee totuuden hetken ollessa huonosti hoidettu. (Grönroos 2000, 68–69.) Kuten kaikissa yrityksissä, myös tilitoimistoissa on tärkeää panostaa juuri totuuden hetkeen. Se on merkittävä asia asiakassuhteita muodostettaessa. Asiakas valitsee itselleen oikean tilitoimiston pitkälti sen perusteella, miten hän palvelun kokee ensimmäisellä tapaamisella. Tätä totuuden hetkeä on vaikea muuttaa jälkepäin.

## 2.3 Palvelupaketti

Palvelu voidaan kuvata pakettina, joka koostuu erilaisista, konkreettisista tai aineettomista palveluista, jotka yhdessä muodostavat kokonaistuotteen. Paketti jakautuu kahteen luokkaan. Nämä ovat peruspalvelu, jota kutsutaan usein ydinpalveluksi tai pääpalveluksi, sekä lisäpalvelu, jota kutsutaan usein liitännäispalveluksi tai avustavaksi palveluksi. (Grönroos 2000, 117.) Ydinpalvelun tuottaminen on yrityksen perustehtävän hoitamista eli perusammattitaitoa. Liitännäispalvelujen tuottaminen on räätälöityä erityisosaamista. Sillä erottaudutaan kilpailijoista ja tuotetaan asiakkaalle yksilöllinen, tämän tarpeita vastaava palvelu. (Lahtinen ym. 2001, 53.)

### Peruspalvelu

Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy. Lisäpalveluja tarvitaan, jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua. Nämä avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä. On olemassa myös palveluja, joita kutsutaan tukipalveluiksi. Nekin ovat liitännäispalveluita, mutta niillä on toisenlainen tehtävä kuin avustavilla palveluilla. Niitä käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Avustavien ja tukipalvelujen välinen ero ei aina ole selvä. (Grönroos 2000, 119–120.) Palvelupaketit kootaan jonkin ydinpalvelun ympärille. Joissain tapauksissa on lähes mahdoton käyttää ydinpalvelua käyttämättä samanaikaisesti liitännäispalveluja. Joskus taas liitännäispalvelut ovat täysin vapaaehtoisia. (Lahtinen ym. 2001, 52.) Tiliointimistossa ydinpalvelu voi olla kirjanpito ja tilinpäätös. Lisäpalveluna voivat toimia esimerkiksi myynti- ja ostoreskontran hoito. Tukipalveluina voidaan pitää vaikkapa asiakasyrityksen liiketoiminnan edistämistä ja markkinointia.

Peruspalvelupaketti vastaa lähinnä vain koetun kokonaislaadun teknistä laatuulottuvuutta. Tämän paketin ainekset määräävät, mitä asiakkaat saavat. Ne eivät sano mitään siitä, miten prosessi koetaan. Palveluprosessin kokemista ei kuitenkaan voi erottaa peruspalvelupaketin osien kokemisesta. Sen vuoksi peruspalvelupaketista on kehitetty kattavampi laajennetun palvelutarjonnan malli. (Grönroos 2000, 120.)



## Laajennettu palvelutarjonta

Palveluprosessi koetaan tilanteen mukaan monin eri tavoin. Prosessi koostuu kolmesta perusasiasta. Nämä ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistuminen. Nämä osatekijät yhdessä peruspaketin käsitteiden kanssa muodostavat laajennetun palvelutarjonnan. Osatekijät on mukautettava eri asiakkaiden hyötyjen mukaan. (Grönroos 2000, 121.)

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi henkilökunnan määrä ja taidot, aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika, toimistojen ja palvelupisteiden sijainti, ulkonäkö ja sisustus sekä työkalut ja asiakirjat. Näiden tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat palvelun saavutettavuuden, ostamisen ja kuluttamisen joko helpoksi tai vaikeaksi. (Grönroos 2000, 121.)

Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa voi olla vuorovaikutusta työntekijöiden ja asiakkaiden kesken, erilaisten fyysisten ja teknisten resurssien kanssa, järjestelmien kanssa tai prosessissa samaan aikaan mukana olevien muiden asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden on päästävä tekemisiin työntekijöiden kanssa, sopeuduttava organisaation operatiivisiin ja hallinnollisiin järjestelmiin ja rutiineihin sekä joskus myös käytettävä teknisiä resursseja, kuten asiakirjoja ja automaatteja. Nämä asiat ovat osa palvelun kokemista. (Grönroos 2000, 123.)

Asiakkaan osallistuminen merkitsee, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Usein asiakkaan odotetaan täyttävän asiakirjoja, antavan tietoja ja käyttävän automaatteja. Sen mukaan kuinka hyvin asiakas on valmistautunut ja halukas tekemään niin, hän parantaa tai heikentää palvelua. (Grönroos 2000, 124.)

Laajennettuun palvelutarjontaan vaikuttavat huomattavasti imago ja markkinointiviestintä. Sen vuoksi imagon ja viestinnän johtaminen on olennainen osa palvelutuotteen kehittämistä. Mainonta, myyntikampanjat ja PR-toiminta edistävät imagoa ja muovaavat sitä jossain määrin. Laatuksitykseen vaikuttaa myös suusanallinen viestintä. Sillä on pitkäaikainen vaikutus imagoon, mutta myös osto- ja kulutushetken suusanallisella viestinnällä saattaa olla merkittävä välitön vaikutus. (Grönroos 2000, 126.)

## 2.4 Palvelukulttuuri

Palvelukulttuuria on kaikki se, mitä asiakas kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä. Se on palveluyhteisön palveluilmapiiri, josta heijastuu yhteisön arvot. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus siitä, mikä yhteisössä on sallittua ja kiellettyä. (Lahtinen ym. 2001, 50.) Jokaisella yrityksellä on oma kulttuurinsa, joka perustuu yrityksen syvimmälle juurtuneisiin ajatuskulkuihin ja käytäntöihin. Se muodostaa perustan, joka säilyttää kaikkea työntekijöiden toimintaa. Kulttuuri muotoutuu perusasenteista, eikä sitä voi määrätä erikseen. Kulttuuri vaikuttaa voimakkaasti ihmissuhteisiin ja muutokseen. Se on otettava aina huomioon, jotta erilaisilla toimenpiteillä on vaikutusta. (Brandon ym. 1994, 100.)

Asiakasnäkökulmasta vaativimman työn yrityksessä tekevät ne, jotka ovat jatkuvassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. He hoitavat samalla vuorovaikutusmarkkinointia ja ulkoista markkinointia. Heidän työpanoksensa on tärkeä, sillä asiakkaat saavat heidän palvelunsa perusteella kuvan yrityksen palvelukulttuurista. Asiakkaat kertovat kokemuksistaan eteenpäin omille tutuilleen, ja yleensä huono kokemus kerrotaan helpommin suuremmalle porukalle. (Lahtinen ym. 2001, 50–51.)

Johdon tehtävä on sisäinen markkinointi eli henkilökuntaan kohdistuva kannustus- ja motivointityö. Johdon tulee antaa asiakaskontakteja hoitavalle henkilöstölle resurssit hoitaa tehtäviään. Tuen tulee olla henkistä ja materiaalista sekä ennen kaikkea oikea-aikaista. Asiakkaat näkevät yllättävän tarkasti, millaiset välit johdolla ja henkilökunnalla on, ja kuinka motivoituneita työntekijät ovat. Tämän takia palvelukulttuuriin kannattaa kiinnittää huomiota. (Lahtinen ym. 2001, 51.)

Yrityskulttuurista ei ole olemassa yleisesti hyväksyttävää luokitusta, vaan sitä voidaan kuvata piirteillä. Kulttuuri voi olla avoin, mikä on yleistä suuren liikkuvuuden organisaatioissa, joissa hierarkia on väljä ja tiimit yleisiä. Se voi olla myös virallinen, joka on täysin avoimen vastakohta. Hierarkia on tiukka, eikä tasojen välillä ole vuorovaikutusta. Edistyksellistä kulttuuri on organisaatioissa, jotka haluavat mennä eteenpäin ja kokeilla uusia asioita, ja poliittista niin sanotuissa klaanimaisissa organisaatioissa. Klaanimaisessa organisaatiossa johto hyväksyy epäviralliset liittoutumat, joissa teh-

dään päätöksiä virallisten prosessien ulkopuolella. Yrittäjähenkkinen kulttuuri on organisaatiossa, jossa työntekijöitä rohkaistaan oma-aloitteellisuuteen. Perhe kuvaa kulttuuria, joka muistuttaa poliittista kulttuuria, mutta liittoutumat ovat luonteeltaan pysyviä. Tässä ei kyse ole kuitenkaan välttämättä oikeasta perheestä. (Brandon ym. 1994, 100–101.)

### 3 ASIANTUNTIJAPALVELU

Kaikki asiantuntijaorganisaatiot ovat palveluorganisaatioita, mutta kaikki palveluorganisaatiot eivät ole asiantuntijaorganisaatioita. Asiantuntijaorganisaatioitakin voi olla hyvin erilaisia. (Sipilä 1999.) Asiantuntijapalveluihin luetaan suuri joukko erilaisia palveluntarjoajia. Suurimpia ovat tilitoimistot, asianajotoimistot, johdon konsultointipalvelut sekä mainos- ja rakennuspalvelutoimistot. Palveluihin liittyvä erityisosaaminen tekee palveluista asiantuntijapalveluita. Asiakkaan ongelman ratkaisemiseen kehitetyt välineet, prosessit ja tietotaito ovat asiantuntijaorganisaation toiminnan edellytys. (Lehtinen 2011.)

#### 3.1 Asiantuntijuus

Asiantuntijapalvelut ovat usein aineettomia ja niitä on vaikea määritellä. Niillä voi kuitenkin olla konkreettinen lopputulos. Asiantuntijaa käytetään jonkin tämän päivän tai tulevaisuuden ongelman ratkaisemiseen. (Sipilä 1999, 17.) Asiakas käyttää asiantuntijapalveluja silloin, kun hän ei itse tiedä tai hallitse jotain asiaa. Asiantuntijan pitää pystyä ohjaamaan asiakasta valitsemalla hyvä ratkaisu ja samalla pystyä ehkäisemään tulevaisuudessa uhkaavilta ongelmilta. Asiantuntijapalvelut ovat vaativia palveluja, jotka vaativat pitkää ammatillista koulutusta, laajaa kokemusta ja paneutumista työhön ja asiakkaan ongelmaan. (Sipilä 1999, 19–20.) Asiantuntijapalvelun tuottajalla pitää olla jotain erityisosaamista. Tällaisia ovat esimerkiksi kehittämis- ja

neuvontatoiminta, jossa paneudutaan asiakkaan tilanteeseen tapauskohtaisesti. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 26.)

Kriittiset menestystekijät ovat seikkoja, jotka ensisijaisesti ratkaisevat kilpailutilanteen tarjoajan voitoksi tai tappioksi. Asiakkaan kriittiset menestystekijät tulee ymmärtää, jotta ymmärretään, millaiset lupaukset koskettavat asiakasta. Asiakkaan kriittinen menestystekijä voi liittyä osaamiseen. Tällöin palveluntarjoaja voi tukea asiakkaan ydinosaa tai jotain tiettyä asiakkaan osaamisen aluetta. Tämä käytäntö tukee sitä, että kriittiset menestystekijät pääsevät toteutumaan. (Mattinen 2006, 107–108.)

#### Asiakaspalvelijan tiedot ja taidot

Asiakassuhteen kriittisin hetki on asiakkuuden alkuhetki. Sen muistaa pitkään vielä asiakassuhteen jatkuessakin. Asiakassuhteen alussa annetaan lupauksia ja nämä lupaukset säilyvät asiakkaan mielessä pitkään ja konkreettisesti. Asiakas ei vielä tunne yhteistyön sääntöjä eikä yrityksen tuotteita ja palveluja. Yleensä asiakkaan odotukset ovat korkeimmillaan asiakassuhteen alussa. Asiakas tarvitsee tietoa ja tukea, jotta hän voi ymmärtää, mitä yhteistyö yrityksen kanssa tarjoaa. Asiakkuuden alussa viestinnän on oltava intensiivistä ja selkeää, asiakkaan ymmärrettävissä olevaa. (Mattinen 2006, 100.)

Asiakaspalvelutyöhön soveltuminen on kiinni myös ihmisen persoonasta, eikä aina koulutuksesta. Asiakaspalvelutyöhön tulevan on mietittävä, viihtyykö hän sellaisessa työssä. Asiakaspalvelijan tulee hallita sekä oman alan tekninen puoli että tuntee oma organisaatio. Asiakaspalveluhenkilö on osa palvelukokonaisuutta sekä keskeinen laadun aikaansaaja ja tarkkailija. (Sipilä 1999, 223–224.) Asiakaspalvelijan pitää palvelutilanteessa olla ammattitaitoinen sekä asiantuntijana että asiakaspalvelijana. Hänellä tulee olla riittävästi aikaa asiakkaalle. Organisaation asiakaspalvelutyylit ja -tavat on hyvä tuntee. Asiakaspalvelijan kuuluu arvioida asiakkaan tyytyväisyyttä tämän käyttäytymisestä, ilmeistä ja olemuksesta. Asiakaspalvelijan tulee osata huomioida myös kysymykset, joita asiakas ei välttämättä osaa kysyä. Asiakkaalle ei kannata jättää

mieltä askarruttavia kysymyksiä palvelutilanteen jälkeen. Se voi kostautua myöhemmin asiakassuhteen loppumisena ja sanan leviämisenä. (Sipilä 1999, 232–233.)

Asiakaspalvelijan on tärkeä tietää, kuinka ihmiset haluavat itseään kohdeltavan. Kun tietää tämän, voi asiakaspalvelu olla antoisaa työtä. Asiakkaat haluavat, että heitä kohdellaan yksilöinä, joiden tarpeita, ideoita, tunteita ja persoonaa kunnioitetaan. Asiakaspalvelijalla tulee olla nöyryyttä kuunnella asiakasta ja ottaa hänet vakavasti. (Lahtinen ym. 2001, 42.) Asiakaspalvelijan tulee osata myös neuvotella asioista, sillä usein asiakaspalvelutilanteissa joudutaan sovittamaan yhteen osapuolten näkemyksiä ja etsimään näkemyksille yhteensopivaa ratkaisua. Hyvä asiakaspalvelija on hyvä neuvottelija. Hyvä neuvottelija osaa joustaa epäolennaisissa asioissa päästäkseen hyvään tulokseen tärkeissä asioissa. Neuvottelu on prosessi, jossa kumpikin osapuoli on halukas perääntymään vaatimuksistaan. Tärkeimpiä menestyvän neuvottelijan ominaisuuksia on taito viestiä selkeästi ja taito tulla toimeen ihmisten kanssa. (Pesonen ym. 2002, 124–126.)

Pitkään ja luotettavaan asiakassuhteeseen kannattaa pyrkiä silloin, kun se vain on mahdollista. Siitä on hyötyä sekä asiakkaalle että yritykselle. Kun asiakas oppii luottamaan yritykseen ja tämän hyvään palveluun, asiakas voi elää stressittömämmin. Asiakaspalvelija on se, joka tekee hänen puolestaan sellaisia asioita, joita hän itse ei välttämättä osaa. Pitkäaikaisissa suhteissa asiakas ja yrityksen henkilöstö oppivat tuntemaan toisensa. Tämän vuoksi palveluita saadaan ajan kuluessa muokattua asiakkaan näköisiksi. Kun tiedetään asiakkaan toiveet ja tarpeet palvelujen ja tuotteiden suhteen, voidaan toimia helpommin ja nopeammin. Yrityksen palvelutyö nopeutuu ja virheet vähenevät. Asiakas voi saada alennuksia ja erikoistarjouksia pitkäaikaisen asiakassuhteen kautta ja hyötyy näin taloudellisestikin. Myös yritys voi saada pitkäaikaisista asiakassuhteista taloudellista hyötyä. Kannattavuus paranee, sillä asiakkaan ostot todennäköisesti lisääntyvät pitkäaikaisten suhteiden myötä. Asiakkaat suosittelvat laadukkaaksi kokemaansa palvelua toisille ja ovat usein valmiita maksamaan erikoispalveluista enemmän. (Lämsä ym. 2005, 64–66.)

Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täyttäminen on menestyvän liiketoiminnan lähtökohta. Asiakaspalveluhenkilöstön tulee kyetä tunnistamaan asiakkaan tilanteet ja

asettua tämän asemaan. Henkilöstöllä on suuri rooli asiakkaan tyytyväisyyden ja asiakassuhteen muodostumisessa. Yhä tärkeämpää on rakentaa luottamusta sekä vuorovaikutus- ja tunnetaitoja asiakassuhteeseen. (Lämsä ym. 2005, 194.)

#### Luottamus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä

Asiakas on mieluiten tekemisissä luotettavan osapuolen kanssa. Luottamus syntyy asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, yrityksen maineesta ja yrityksen kontaktihenkilöiden tai asiakaspalvelun toiminnasta. Luottamus voi olla asiakkaalle tärkeämpi valintaperuste yhteistyökumppania valittaessa kuin raha. (Pesonen ym. 2002, 101.) Luottamuksen merkitys on suuri palvelualalla. Palvelualan palvelut ovat aineettomia ja siksi niihin sisältyy suuri asiakkaan kokema riski ja epävarmuus. Kun toisella osapuolella on tietoja kumppanin luotettavuudesta, rehellisyydestä ja kyvykkyydestä, syntyy tietoinen luottamus tätä kohtaan. Luottamus on tulosta tietoisesta harkinnasta ja tosiasioiden arvioinnista. (Lämsä ym. 2005, 76–77.)

Tunnepohjainen luottamus syntyy yrityksen ja asiakkaan välisestä henkisestä sidoksesta. Se syntyy usein pitkissä asiakassuhteissa, joissa vuorovaikutus toistuu jatkuvasti. Mitä henkilökohtaisempi suhde on, sitä tunnepohjaisempi luottamussuhde on. Käyttäytymiseen liittyvä luottamus ilmenee käytännön teoissa. Se on tiedollisen ja tunneperusteisen luottamuksen seuraus. Palveluprosessin alkuvaiheessa luottamusta lähdetään synnyttämään. Tällöin kiinnitetään huomiota uskottavuuteen, lupauksen lunastamiseen, tietämykseen ja asiantuntemukseen. Palveluyrityksen henkilökunnalla ja esimiehillä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, jotta saadaan täytettyä myös sosiaaliseen kontaktiin liittyvät tarpeet. Pelkästään kirjalliset sopimukset eivät synnyttä luottamusta, vaan asiakkaan on voitava tuntea, että yrityksen toiminta on luotettavaa ja asiat ovat hallinnassa. (Lämsä ym. 2005, 78–79.)

#### Virheiden korjaaminen asiakaspalvelussa

Yrityksessä tapahtuvien virheitä ja valituksia voidaan käsitellä pyytämällä asiakasta tekemään reklamaatio. Valitustilanne hoidetaan tällöin yrityksen sovitulla rutiineilla. Virhetilanteiden korjaamisen tavoitteena on saada asiakkaat tyytyväisiksi epäonnistumisesta huolimatta. Tyytyväisyyden parantamisella voidaan parantaa pitkäaikaisen

asiakassuhteen laatua. Sillä pyritään myös säilyttämään asiakassuhteet ja turvaamaan pitkän aikavälin liiketoimintaa. (Grönroos 2001, 162–163.)

Palveluhenkilön tulee käsitellä virhetilanteet kohteliaasti. Välitön anteeksipyyntö saa aikaan asiakkaassa tyytyväisyyden tunteen ja lisää näin asiakastyytyväisyyttä. Tilanne tulee käsitellä mahdollisimman pian, sillä sana leviää yllättävän nopeasti. Kaikki virheet eivät tietenkään ole heti korjattavissa, mutta asiakkaan reaktiot ja turhautuminen ovat ne seikat, joihin tulee kiinnittää huomiota heti virheen tultua ilmi. (Grönroos & Järvinen 2001, 99.) Asiakkaita kannattaa rohkaista asiakaspalautteen antoon, jotta osataan korjata virheet. Tällöin ongelmat eivät jää selvittämättä eikä yrityksen imago kärsi. Valitukset tuovat esille ongelmakohtat. Kun ongelmakohtat tiedetään, voidaan toimintaa kehittää edelleen. Valitukset ovat tärkeä kehityksen alullepanija. (Lämsä ym. 2005, 73.)

#### Hiljainen tieto

Monella yrittäjällä tai johtajalla on syvälinen näkemys ja ymmärrys yrityksensä asemasta markkinoilla ja sen kriittisistä menestystekijöistä. Tätä voidaan kutsua intuitiiviseksi oivaltamiseksi. Kun pitkään toimii tietyllä alalla, syntyy paljon hiljaista tietoa, jota ei välttämättä osata pukea sanoiksi. Pelkkä hiljainen tieto tuo kuitenkin omat ongelmansa yrityksen strategian luomisessa. Tämän vuoksi hiljainen tieto pitää saada muutettua sanoiksi ja numeroiksi eli täsmätiedoksi. Ymmärrystä ja uutta tietoa luodaan ja oppimista tapahtuu hiljaisen tiedon ja täsmätiedon tiiviissä vuorovaikutuksessa. (Hakanen 2004, 55.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen johtajilta yrityksen muulle henkilöstölle voi onnistua vielä pienessä yrityksessä, koska henkilöstön määrä on pieni. Päätöksenteko ja uusien vaihtoehtojen löytäminen yrityksen uudistumiseen perustuu jaetun hiljaisen tiedon varaan. Kun yrityskoko kasvaa, henkilöstöä tulee lisää, eivätkä kaikki voi ymmärtää, mihin olettamuksiin yrityksen strategiat ja ratkaisut perustuvat. Ongelmaksi muodostuu hiljaisen tiedon saattaminen tarpeeksi monen ihmisen käyttöön. Hiljaisen tiedon jakaminen on enemmänkin kokemusten, ajatusmallien, ajatustapojen ja teknisten taitojen jakamista. (Hakanen 2004, 56–57.)

## 3.2 Asiantuntijapalvelujen markkinointi

Asiantuntijapalvelut muodostavat omaleimaisen ryhmän palvelusektorin ja tavara-tuotantosektorin sisällä. Asiantuntijapalvelujen markkinointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota, kun yhä useampi yritys muistuttaa asiantuntijatyypistä organisaatiota. Tällaisessa organisaatiossa tietotekniikkaa hyödyntävä tuotantokoneisto tekee toistettavan työn, ja henkilöorganisaatio muodostuu eritasoisista ammattilaisista ja asiantuntijoista. (Sipilä 1999, 35.)

Asiantuntijoiden mielestä markkinointina nähdään oman työn tekeminen hyvin tai se, ettei markkinointia ole ollenkaan. Tällöin markkinoinnilla tarkoitetaan lähinnä mainontaa. Perusajatus on, että uudet asiakkaat saadaan ja nykyiset pidetään hyvin tehdyllä työllä. Sitä ei yleensä mielletä markkinoinniksi tai myynniksi, mutta sitä se todellisuudessa on. Mainontaan ja tuputtamiseen taas voidaan suhtautua kielteisemmin, ja se voidaan nähdä jopa oman ammattitaidon vastaisena. (Sipilä 1999, 35–36.) Nykyään kuitenkin esimerkiksi Internetin ja ihmisten kasvavan tietoisuuden takia markkinointi on hyvin tärkeä ja laaja-alainen osa organisaation toimintaa. Kasvavan kilpailun myötä asiantuntijaorganisaation pitää pystyä markkinoimaan itseään, jotta asiakkaat löytävät tämän muiden kilpailijoiden joukosta. Hyvin tehty työ taas saa asiakkaat pysymään yrityksessä, ja heidän mukanaan viestittyä ilmaista mainontaa eteenpäin niin sanotun puskaradion muodossa.

Markkinoinnin tarkoituksena on tukea koko toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamista, auttaa asiakasyritystä valitsemaan ja löytämään oikeat asiakkaat ja ymmärtämään asiakkaiden tarpeita ja ongelmia sekä hankkia resursseja yrityksen tuotekehitystoimintaa varten. Markkinointi on suuri osa liiketoimintaa. Se tukee koko organisaation toiminnan saavuttamista. Markkinointi myös varmistaa, että yrityksessä pyritään erikoistumaan oikeisiin asioihin ja tuotetaan sellaisia palveluja, joille on tarpeeksi kysyntää ja rahoitusta saatavissa. Tavoitteena on haluttujen asiakassuhteiden synnyttäminen ja säilyttäminen. (Sipilä 1999, 38–39.) Asiakkaiden saamisen ja pitämisen ollessa kyseessä asiakasta tulee kohdella niin kuin kohtelisi itseään. Asiakaspalvelijan tulee asettua asiakkaan asemaan ja miettiä, mitä hän itse haluaisi, jos olisi



tämä asiakas. Erityisesti asiakkaan kuunteleminen perinpohjaisesti ja ongelmanratkaisu antavat asiakkaalle mielikuvan, että hänestä välitetään. (Fox 2005, 10–11.)

### 3.3 Markkinointiprosessi

Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa on erotettava nykyisten asiakkaiden pitäminen ja uusasiakashankinta. Asiakassuhteiden säilyttäminen kulkee käsi kädessä aikaisempien toimeksiantojen aikana syntyneen luottamuksen kanssa. Suositukset sekä palveluja tarjoavan organisaation tai henkilön tunnettuus ovat avainasemassa uusien asiakkaiden hankinnassa. Asiakkaan on helpompi ottaa yhteyttä yritykseen tai henkilöön, jonka hän jo valmiiksi tuntee. Uuden asiakassuhteen käynnistyminen ei ole helppoa, mutta kun se onnistuu, siitä voi seurata pitkä asiakassuhde. (Sipilä 1999, 39.)

Koska markkinointi on osa kaikkea toimintaa, on markkinoinnin ja muun toiminnan erottaminen asiantuntijaorganisaatioissa vaikeaa. Markkinointi tapahtuu ensisijaisesti asiakkaalle hyvin tehdyn työn kautta ja on siten lähinnä oheistoiminto projektissa tai toimeksiannossa. Kaikki asiantuntijat ovat markkinoijia ja myyjiä, ja heidän tehtävänä on varmistaa, että asiakas tulee uudestaan, kun hän tarvitsee vastaavia palveluja. On myös tärkeää, että koko henkilöstö pystyy toimimaan yrityksen strategian mukaisesti ja tekemään oman osuutensa koko palvelun onnistumiseksi. (Sipilä 1999, 40–41.)

Pääasiallinen keino uusien asiakkaiden hankinnassa on kontaktien saaminen vanhojen asiakkaiden kautta. Tässä myydään suosituksilla eli referensseillä. Hyvin tehty työ ja asiakaskannan laatu on referenssi. Nykyiset asiakkaat voivat olla mukana markkinointityössä niin halutessaan. Heitä voidaan haastatella esimerkiksi asiakas- ja tiedotuslehdessä, ja he voivat kertoa sen, minkä haluavat kertoa. Tunnettuus on tärkeää asiantuntijapalveluyritykselle, koska asiakas yleensä valitsee mieluummin tunnetun yrityksen. Tunnettuuteen vaikuttavat aikaisemmat työt, hyvä suosittelijaverkosto sekä esiintyminen tunnustettuna asiantuntijana julkisuudessa. (Sipilä 1999, 41–42.)

Palveluita on pyrittävä tuotteistamaan, jotta niitä voidaan paremmin myydä. Uuden asiakkaan on vaikea ostaa aineetonta palvelua. Palvelujen tuotteistamisella voidaan vähentää asiakkaan epävarmuutta sekä vähentää palvelujen tuotantokustannuksia ja hinnoitteluun liittyviä riskejä. Asiantuntijayrityksen markkinointi on niin sanottua magneettimarkkinointia, eli asiakkaalle pyritään luomaan halu lähestyä palvelujen tarjoajaa, ja kun hän tulee asiakkaaksi, hänet otetaan reippaasti vastaan. On pystyttävä erottamaan kaikista asiakkaista oman strategian mukaiset asiakkaat ja toimeksiannot. Strateginen näkemys varmistaa sen, että erikoistutaan oikeisiin asiakkaisiin ja asioihin. Osaamisen tuotteistaminen saa aikaan tehokkuutta ja kannattavuutta ja luo edellytykset osaamisen ja palvelujen jatkuvalla kehittämiselle ja sitä kautta kyvyn pitää hankitut asiakkaat kilpailutilanteessa. (Sipilä 1999, 42–43.)

### 3.4 Markkinoinnin ongelmia

Asiantuntijaorganisaatiossa työ voi helposti kuormittua epätasaisesti. Töitä on joko liian paljon tai liian vähän. Ajanpuutteen vuoksi oman liiketoiminnan kehittämistä tulee usein laiminlyötyä, kun keskitytään asiakkaan ongelmiin ja hänen neuvomi-seensa. Tästä kärsii myös liiketoiminnan pitkän tähtäimen kehittäminen. Sitä ei juuri-kaan ehditä miettimään silloin, kun töitä on. Liiallinen riippuvuus yhdestä tai useam-masta asiakkaasta voi koitua ongelmaksi samoin kuin hoidettavien projektien koko. Pitää varmistaa, että yritys saa tarpeeksi suuria ja kannattavia töitä hoitaakseen. (Si-pilä 1999, 25–26.)

Toimeksiannot voivat olla pitkiä ajaltaan ja sisältää ennakoimattomia asioita. Tämän takia aikataulutus voi kärsiä. Asiakkaan antamista tiedoista riippuu paljolti, onnistuu-ko hanke vai ei. Asiakkaan tulee siis hoitaa osuutensa hyvin, jotta saadaan aikaan haluttuja tuloksia. Työnkuormitus organisaation sisällä voi muodostua ongelmaksi. Hyvät ammattilaiset hoitavat työnsä hyvin ja tekevät paljon työtä. Asiakkaat haluavat antaa toimeksiannon kokeneille ammattilaisille, joten heillä työt kasaantuvat joskus äärimmilleen. (Sipilä 1999, 25–26.)

## 4 ASIAKKUUDENHALLINTA

Keskeistä asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen. Yritys, jolla on paras tuntuma asiakkaisiinsa, pystyy parhaiten ennustamaan asiakkaan ostokäyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. (Mäntyneva 2003, 15.) Jotta saadaan aikaan hyviä tuloksia, on tunnettava ja ymmärrettävä asiakkaan tarpeet, toiveet, huolenaiheet, vastaväitteet, mahdollisuudet, taloudelliset edellytykset ja aikataulu. Asiakkaasta pitää saada tietoon kaikki olennainen. Tämä vaatii syvällistä tiedonhankintaa. Siihen voi valmistautua tekemällä tarveanalyysyjä ja valmistamalla kartoitettavia kysymyksiä. Tavoitteena on tehdä ongelmasta diagnoosi ja selvittää, millä tavoin yrityksen tuote tai palvelu voi hyödyttää asiakasta. (Fox 2005, 138–139.) Uusi asiakas on herkempi kuin vanhempi asiakas, mutta henkisesti vanhemmat asiakkaat ovat tärkeimpiä. Kun uusi asiakkuus on saatu käynnistettyä, on tarkoitus saada asiakas ostamaan ja käyttämään yhtiön palveluita enemmän ja mahdollisimman pitkään. (Mäntyneva 2003, 15–16.)

Asiakkuudenhallinnan käyttöönotto sisältää monissa yrityksissä uusien toimintatapojen ja tietämyksen omaksumista. Tällöin osaamisen kehittäminen ja käyttöönotto ovat avaintekijöitä. Asiakkuudenhallinnan kehittämismalli voidaan ottaa käyttöön, jos yritys haluaa panostaa kehittämistyöhön. Kehittämismalli on viisivaiheinen. Sen osa-alueet ovat lähtötilanteen selvitys, tavoitetilan määrittely, kehittämisen toteutustapa, kehittämistoimet sekä seuranta ja arviointi. (Mäntyneva 2003, 111.)

### 4.1 Lähtötilanteen selvitys

Kun selvitetään lähtötilannetta, on tavoitteena selvittää nykytila ja tunnistaa mahdollinen kehittämistarve. Selvittämisen myötä yritys voi tarkistaa, ovatko yrityksen nykyiset käytänteet sinänsä sopivat, vai onko syytä kehittää joitain osa-alueita. Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta tämä tarkoittaa, että tarkastellaan asiakkuudenhallinnan nykyisiä käytänteitä ja arvioidaan, voiko niitä kehittää taloudellisia ja asiakkuuksien hoidon tavoitteita silmällä pitäen. Tärkeää on tarkistaa, että kaikki yrityksen

työntekijät ovat tietoisia asiakkuuksien todellisesta arvosta ja siitä, miten asiakkuudet arvostetaan. (Mäntyneva 2003, 112.) Asiakkaan kuuntelu on vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. Sen tulisi olla yritykselle toimintatapa. Todellisuudessa asiakkaan ja yrityksen kokemuksia ja käsityksiä ei usein vertailla keskusteluun pohjautuen eikä myöskään analyttisesti, syvällisesti tai viitekehykseen perustuen. Se voi johtua vääristä asenteista tai ajan puutteesta. Kuuntelusta on se suuri hyöty, että asiakasta ymmärretään syvällisemmin. Tällöin viestintää, tuotekehittelyä ja palvelutoimintaa voi mahdollisesti uudistaa. Kuuntelulla haetaan sellaista tietoa, josta organisaatiolle syntyy ainutlaatuista osaamista. (Mattinen 2006, 8-9.)

## 4.2 Tavoitetilan määrittely

Yrityksen tulee määritellä asiakkuudenhallintaan liittyvät tavoitteensa päästäkseen tavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla selkeät ja yhdensuuntaiset, eikä niitä saa olla liikaa. (Mäntyneva 2003, 112.) Tulevaisuuteen suuntautunut yritys luo itselleen vision siitä, minkälainen se on tulevaisuudessa. Visiolla halutaan selkiyttää, minkälainen yrityksen organisaatio on tulevaisuudessa, minkälaisia tuotteita sillä on ja kenelle se niitä tarjoaa. (Lehtinen 2004, 39.) Vision muodostaminen tulevaisuudesta on tärkeää, mutta se ei yksinään riitä. Se heijastelee enemmänkin suuntaa, mihin halutaan mennä. Siitä jäävät puuttumaan yksityiskohtaiset tavoitteet. Organisaatiossa ihmiset kaipaavat tavoitteita, ja ne pitäisikin saattaa heidän tietoonsa selkeässä muodossa eli siten, että niitä voi mitata, ja ne ovat selväpiirteisiä sekä helposti kommunikoitavissa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteet voivat kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskyykyyn, toiminnallisuuteen ja toteutuksen aikatauluun. (Mäntyneva 2003, 112–113.)

## 4.3 Kehittämisen toteutustapa

Asiakkuudenhallintaan liittyvät osa-alueet ovat yksinään laajoja. Siksi asiakkuudenhallinta kokonaisuutena ja siihen liittyvät kehittämishankkeet ovat usein yksittäisten alueiden ja niiden yhteensopivuuteen tähtääviä hankkeita. Kehittäminen etenee

hankkeesta projektiksi. Projektitasolla kehittämistoimia viedään eteenpäin, kun taas hanketasolla sovitaan yhteen yksittäisten projektien tavoitteita ja resursseja, joita on tarkoitus kohdistaa projekteille. Johdon on oltava riittävästi mukana kehittämishankkeissa, jotta ne onnistuvat. Jos johto hyväksyy kehittämishankkeen, on sitä mahdollista lähteä viemään eteenpäin. (Mäntyneva 2003, 113–114.)

#### 4.4 Kehittämistoimet

Kun asiakkuudenhallintaa kehitetään, on tärkeää pyrkiä selvittämään, mikä on yrityksen nykytila ja millaiseen tilaan tullaan pyrkimään, eli mikä on tavoitetila. Kun nämä on selvitetty, on mahdollista suunnitella ja ryhtyä yksityiskohtaisiin kehittämistöimiin. Asiakkuudenhallinnan kehittämistoimet kannattaa aloittaa pienin askelin, mutta se ei estä tavoitteiden asettamista korkealle. Kehittämistoimet voivat keskittyä esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittelyyn, kehittämiseen ja säilyttämiseen, asiakkuudenhallintaa tukevien tietojärjestelmien kehittämiseen, asiakkuudenhallintaan liittyvän osaamisen jatkuvaan kehittämiseen tai asiakkuudenhallinnan yleisten toimintamallien kehittämiseen. (Mäntyneva 2003, 113–114.)

#### 4.5 Seuranta ja arviointi

Seurannan ja arvioinnin tavoitteena on tarkistaa, onko kehittämisessä edetty asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja ovatko tulokset tulleet pysyvästi organisaation päivittäisiin käytänteisiin. Jos toimintatapoja on muutettu pienissä erissä, saadaan todennäköisesti aikaan pidempikestoisia ja parempia tuloksia kuin jos kerralla olisi muutettu kaikki toimintatavat. Tämän takia kannattaa ottaa huomioon ennen kaikkea sellaiset asiat, jotka oikeasti kaipaavat uudistusta ja joille on muutenkin ajateltu tehdä jotain. On hahmotettava asiakkuuksiin, asiakaskannattavuuteen, yrityksen tietojärjestelmiin, osaamisen tasoon ja organisaation nykytilaan liittyvät tekijät. (Mäntyneva 2003, 116.)

Asiakkuudenhallinnan työkaluja kannattaa hyödyntää yrityksissä, jotta tullaan paremmin tietoisiksi asiakkuuksien hoidosta. Toimintatapojen kehittäminen ei ole lainkaan huono juttu ympäröivän maailmankin kehittyessä. Tämän tutkimuksen puitteissa tarkoitus on kehittää asiakkuudenhallintaa asiakkuuden alussa, mutta yleisesti ottaen asiakkuutta tulee hoitaa sen alusta loppuun asti.

## 5 YHTEISTYÖKUMPPANINA TILITOIMISTO

### 5.1 Tilitoimistopalvelut

Peruskirjanpito ei välttämättä kaikilta suju yhtä hyvin kuin ammattilaiselta kirjanpitäjältä. Yrityksen ei myöskään aina kannata investoida taloushallinnon järjestelmiin yhtä paljon kuin tilitoimistojen. Tämän vuoksi yrityksen taloushallinto voidaan ulkoistaa taloushallinnon ulkoistamispalveluja tarjoavalle yritykselle, useimmiten tilitoimistolle. (Opas talouspalvelun ostajalle 2009.) Kun asiakas antaa toimeksiannon tilitoimistolle, tehdään siitä sopimus. Sopimus tulee yleensä tehdä kirjallisena. Jos suulliselle sopimukselle on olemassa peruste, sen voi myös tehdä. Sovittaessa palveluiden ostamisesta tilitoimiston kanssa allekirjoitetaan virallinen toimeksiantosopimus. Siinä on listattu tarkasti, millaisten palveluiden toimittamisesta tilitoimiston kanssa on sovittu. Myös molemminpuolisten vastuiden ja velvollisuuksien tulee olla näkyvissä. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

Tilisanomien (2011) mukaan tilitoimistot toimivat erityisesti pk-yritysten talousosastoina. Ne hoitavat suuren osan sen talousasioista. Tilitoimistoissa panostetaan yhä enemmän palveluun, jossa asiakkaiden liiketoiminnan ja talouden suunnittelu on tärkeässä osassa. Tilitoimiston tuottama tieto talousasioista sekä yrityksen ja yrittäjän tuntemus perinpohjaisesti tulee todelliseen käyttöön. (Ahvenniemi 2011.)

Tilitoimiston tulee noudattaa toiminnassaan voimassa olevaa lainsäädäntöä ja hyvää tilitoimistotapaa. Tilitoimiston toiminnan pitää olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä,

huolellista ja ammattitaitoista. Tilitoimiston tulee olla taloudellisesti ja muutenkin toiminnassaan itsenäinen, jotta palvelut voidaan toteuttaa asiakkaan edut huomioiden. Tilitoimistolla tulee olla riittävät resurssit ja asiantuntemus toimeksiantojen hoitamiseen. Tilitoimiston on pyrittävä ilmoittamaan asiakkailleen olennaisista taloushallinnon lainsäädäntömuutoksista. Laadun varmistus säännöllisin väliajoin kuuluu myös tilitoimiston tehtäviin. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.) Osaamisintensiivisten liike-elämän palvelujen merkitys ei rajoitu niiden asemaan keskeisenä kasvualana, vaan niillä on myös yleistä taloudellista kasvua tukeva merkitys. Metsä-Tokilan (2009, 9) mukaan osaamisintensiivisillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan niitä yritysten toisille yrityksille tai julkiselle sektorille tuottamia palveluja, joissa asiantuntijatoiminnalla on erityisen suuri merkitys. Aikaisemmin liike-elämän palvelujen kasvun nähtiin johtuvan pelkästään kustannustekijöihin liittyvästä toimintojen ulkoistamisesta, mutta uudemmissa tutkimuksissa on korostettu ulkopuolisten palvelujen käytön motiivina olevan usein asiantuntemuksen ja osaamisvaatimusten tason nousu. Yrityspalveluyrityksillä on laajempi näkökulma kuin mihin yksittäisen yrityksen sisällä on mahdollista päästä. Tämä johtuu suuresta asiakasmäärästä. Osaamisintensiiviset palveluyritykset levittävät tietoa uusista ideoista ja parhaista käytännöistä ja ovat siten keskeisessä asemassa asiakasyritystensä liiketoiminnan kehittämisessä. (Metsä-Tokila 2009, 9.)

Tilitoimistojen palveluihin kuuluvat yleensä kirjanpito, raportointi asiakkaalle sekä tilinpäätös. Myös ostoreskontran ja maksuliikenteen hoito kuuluvat usein tilitoimistolle. Muita tilitoimiston palveluita voivat olla myyntilaskutus ja saatavien valvonta sekä viitetietojen nouto. Suurena osana tilitoimistomaailmaan kuuluvat näiden lisäksi rahoituslaskelmat, budjettisuunnittelu ja – seuranta, tunnuslukujen analysointi, varastoseuranta, kustannus- ja projektilaskenta sekä investointilaskenta. Näiden palveluiden lisäksi tilitoimisto voi hoitaa konsernitilinpäätöksiä, kansainvälisiä IAS/IFRS-tilinpäätöksiä, palkanlaskentaa, veroilmoituksia ja verokonsultointia, vuokravalvontaa, verkkolaskujen käsittelyä, tosineineiston skannausta, sähköisten laskujen hyväksymiskiertoa, viranomaisraportointia, isännöintiä ja lakiasioita. Näistä kaikista palveluista voidaan kehittää asiakkaalle palvelupaketteja ja räätälöidä palveluita asiakkaan

tarpeen mukaan. Palveluiden määrästä voi jo päätellä tilitoimistoalan olevan hyvin monipuolinen ala. (Alan ja työtehtävien esittely 2009.)

Taulukossa 1 on kuvattu taloushallintoliiton palvelukello tilitoimistoille. Se kuvaa, mitä tehtäviä tilitoimisto hoitaa asiakkaan puolesta ja miten se raportoi tilanteista. Asiakkaan kanssa on hyvä sopia kuukausittaisista ja vuosittaisista rutiineista. (Mikä on taloushallinnon palvelukello? 2009.)



TAULUKKO 1 Taloushallinnon palvelukello (Taloushallintoliitto 2009).

<b>Tehtävä</b>	<b>Vuosittain</b>	<b>Kuukausittain</b>
Kuukausitilinpäätös- ja analyysi	Seuraavan kuun 15. päivä. Huomiot poikkeamista ja suositukset toimenpiteistä.	
Tilinpäätös		Muistio tilinpäätösneuvottelusta (hallinto, osingonjakoehdotus, osakastapahtumat, lainat, vakuudet ja vakuutukset, jaksotukset jne.) Tasekirjan allekirjoitus seuraavan helmikuun loppuun mennessä. Toimeksiantosopimuksen päivitys vastaamaan palvelujen tarvetta.
Budjetointi	Budjetin päivittäminen neljännesvuosittain.	
Arvonlisävero	Kuun 12. päivä ALV-tilitykset ja raportointi verotilille.	
Tuloveroilmoitus		Määräaikaan mennessä.

Palkanmaksu	Kuun 12.päivä työnantajatililykset ja raportointi vero- tilille. Palkat kuun 15.päivä.	Vuosi-ilmoitus tammi- kuun loppuun mennessä.
Ennusteen päivittäminen	Kuukausipalaveri kuun ensimmäinen maanantai.	
Yhtiökokous		Tilikautta seuraavan huhtikuun loppuun mennessä. Yhtiökoko- uspöytäkirja.

## 5.2 Hyvä tilitoimistotapa

Hyvä tilitoimistotapa on Taloushallintoliitto ry:n jäsenkokouksessa 13.6.2005 hyväksytty jäseniä sitova ohje. Samalla se on eettinen ohjeistus tilitoimistoalan henkilöstölle. Yleisesti ottaen tilitoimiston toiminnan tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja ammattitaitoista. Tilitoimiston on hoidettava palvelut itsenäisesti ja riippumattomasti, jotta asiakkaan etu tulee huomioitua. Toimeksiannot pitää osata hoitaa asiantuntevasti. Ulkopuolisen asiantuntijuuden käyttö ei myöskään ole kiellettyä ja eri alojen osaajilta löytyykin tarpeellista tietoa ongelmatilanteisiin. Tilitoimiston kannattaa pitää yllä hyviä ammattisuhteita eri yrityksiin ja muihin tilitoimistoihin, jotta sitä arvostetaan ja sen imago säilyy hyvänä. Laadunvarmistus kuuluu tilitoimistonkin arkeen ja tämän vuoksi palvelun laatua on säännöllisesti varmistettava. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

### Toimitilat ja työvälineet

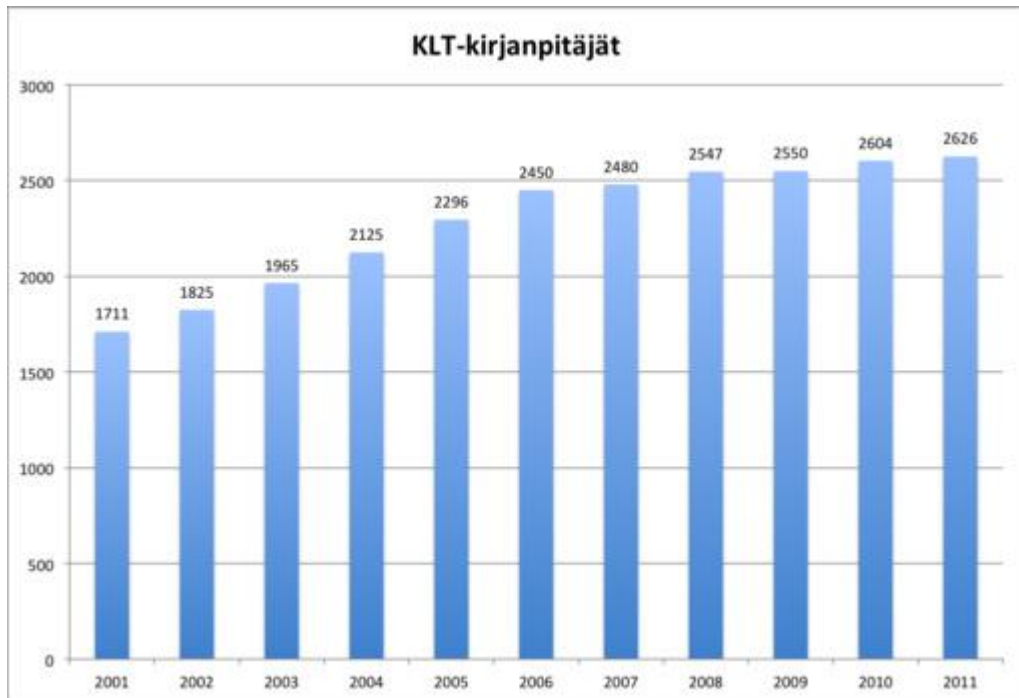
Toimitilojen tulee olla tilitoimistoon sopivat ja työvälineiden toimivat ja ajanmukaiset. Ohjelmistojen päivityksien tulee olla kunnossa, ja asiakaspäivitykset on huolehdittava säännöllisesti ajan tasalle käyttämällä asianmukaista menettelytapaa. Asiak-

kaiden perus- ja muut tiedot on tilitoimistossa säilytettävä järjestelmällisellä tavalla, jotta vältetään esimerkiksi väärin käsiin joutuminen. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

### Henkilöstö

Tilitoimistossa henkilöstöllä tulee olla tehtäviään vastaava koulutus ja kokemus. Auktorisoidun tilitoimiston vastuullisella hoitajalla tulee olla KLT-tutkinto. Jatkuva kouluttaminen on suositeltavaa, jotta saadaan pidettyä yllä henkilöstön ammattitaitoa ja ammatillista kehittymistä. Henkilöstön tulee noudattaa hyvää tilitoimistotapaa. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

KLT-tutkinto on Tili-instituuttisäätiön järjestämä tutkinto. Siihen osallistuvilla on jo hyvä ammatillinen koulutus ja käytännön työkokemusta. Jotta kirjanpitäjä voi säilyttää tutkintonsa, on hänellä oltava riittävän laaja työkenttä jatkossakin, ja hän on velvollinen jatkokouluttamaan itseään riittävästi. KLT-tutkinnon suorittanut kirjanpitäjä on ajan tasalla pysyvä ammattilainen. KLT-tutkintoon opiskellaan itsenäisesti, ja se järjestetään kerran vuodessa. Tutkinnon suorittaneille on tarjolla mielenkiintoisempia ja haasteellisempia työtehtäviä sekä keskimäärin parempi palkka kuin niillä laskeuta-ammattilaisilla, jotka eivät ole tutkintoa suorittaneet. (KLT-tutkinto 2009.) Kuvio 3 kertoo siitä, miten KLT-kirjanpitäjien määrä on kehittynyt viimeisen 10 vuoden aikana. Määrä on noussut tasaisesti koko ajan.



KUVIO 3. KLT-kirjanpitäjien määrän kehitys (KLT-tutkinto 2009.)

#### Luottamuksellisuus ja tietoturva

Henkilöstöllä on vaitiolovelvollisuus asiakkaita koskevista liikesalaisuuksista ja muista luottamuksellisista tiedoista työsuhteen aikana ja sen päätyttyä. Asiakkaan tiedot pitää säilyttää tilitoimistossa niin, ettei niihin pääse käsiksi kukaan ulkopuolinen. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

#### Asiakassuhteen alkaminen

Asiakassuhteen alussa tehdään sopimus ja asiakkaan toimeksianto perustuu sopimukseen. Sopimus tulee tehdä kirjallisena, mutta suullinenkin on pätevä, jos sille on erityiset perusteet. Asiakas on tunnistettava luotettavalla tavalla toimeksiantosopimusta laadittaessa. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

## Toimeksiannon hoitaminen

Toimeksianto tulee hoitaa sopimuksen ja voimassa olevien säännösten mukaisesti asiantuntevasti sekä noudattaen sovittuja aikatauluja. Tilitoimiston palkkio määräytyy toimeksiannossa sovittujen palveluiden laajuuden ja vaativuuden perusteella. Kirjanpito ja raportointi tulee hoitaa sopimuksessa mainitulla tavalla sekä täsmäyttää tilitoimiston työmenetelmien mukaan. Tilinpäätösasiakirjojen tulee olla selkeitä ja huoliteltuja liiton antamaa hyvää tilinpäätöstapaa noudattaen. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

## Dokumentointi

Tilitoimiston on dokumentoitava aineiston vastaanottaminen ja luovutus sekä annetut huomautukset ja muistutukset. Dokumentaatio ja asiakkaan tiedot tulee säilyttää viisi vuotta sopimuksen päätyttyä. (Hyvä tilitoimistotapa 2009.)

# 6 TUTKIMUS

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja haastattelukysymykset avoimia. Kyseessä on teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on määritelty haastateltavan kanssa käytävät aihealueet eli teemat. Teemat käydään läpi haastateltavan kanssa. Avoin haastattelu vastaa lähinnä keskustelua valitusta aihealueesta. Yleensä haastattelut ovat teemahaastatteluja, sillä ne antavat riittävän väljyyden tutkijalle, mutta samalla mahdollisuuden käyttää rajaamismahdollisuuksia teemoitteluilla. (Kananen 2008, 73–74.) Tässä haastattelussa teemana on asiakkuuden alku ja siihen liittyvät kysymykset. Tällä menetelmällä on helpoin saada selville, miten asiakas otetaan vastaan tilitoimistossa ja millä toimenpiteillä tämän kanssa aletaan yhteistyöhön. Teemahaastattelussa haastateltava saa kertoa työstään ja toimintatavoistaan, mitä itse haluaa ja miten paljon haluaa, eikä haastattelu ole liian muodollinen.

Litterointi tarkoittaa tallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon. Haastatteluaineisto kirjoitetaan tekstimuotoiseksi tiedostoksi mahdollisimman sanatarkasti. Litteroinnissa voidaan erottaa eri tasoja tarkkuuden suhteen. Nämä tasot ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on tarkin taso, jossa jokainen äännähdyskin kirjataan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa teksti muunnetaan kirjakielelle poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut. Propositiotason litteroinnissa kirjataan ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö ylös. Litteroinnin tekee hankalaksi se, ettei etukäteen voi tietää, mitä aineistosta loppujen lopuksi tarvitaan. Laadullinen analyysi ja siihen liittyvä tiedonkeruu elävät koko tutkimusprosessin ajan. (Kananen 2008, 80.) Tässä tutkimuksessa sekoittuvat yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Haastattelutilanteet ovat enemmänkin keskustelua aiheesta kuin pelkästään kysymyksiä ja vastauksia.

Tutkimuksen luotettavuus on verrannollinen mittarin, tässä tapauksessa haastattelujen, luotettavuuteen. Luotettavuutta on kuvattu perinteisesti termeillä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Toisin sanoen mitataan sitä, että jos tällainen tutkimus tehtäisiin toiste, olisivatko vastaukset samantaisia vai toisistaan poikkeavia. Tutkimus on reliaabeli, jos tulokset ovat samansuuntaisia monilla eri kerroilla. Validiteetti sen sijaan kertoo, mitataanko sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2001, 50.) Tämä tutkimus on validi, sillä tarkoituksena oli mitata asiakassuhteen alkua ja ensitapaamista tilitoimiston ja asiakkaan kesken. Haastattelukysymykset painottuvat suurimmaksi osaksi tähän ensitapaamiseen. Tutkimus on myös reliaabeli siinä mielessä, että uskon monissa tilitoimistoissa toimitavan samalla tavalla asiakassuhteen alussa kuin haastattelemissani tilitoimistoissa. Asiakkaat vaativat hyvää palvelua ajasta ja paikasta riippumatta, joten tulokset voisivat ajan kuluessa olla hyvinkin samanlaiset.

Haastattelun vastausten pohjalta saadaan ohjeistuksia asiakkaan ensitapaamiselle ja asiakassuhteen alulle sekä lomake, jota voidaan käyttää asiakassuhteen alussa. Haastatteluissa on mukana tilitoimistoja ja tilitoimistojen asiakkaita. Haastattelukysymykset ovat liitteessä 1 ja 2. Ohjeistusten ja lomakkeen käyttöönotto yhdenmukaistaa palvelua jokaisen asiakkaan kohdalla riippumatta asiakaspalveluhenkilöstä. Tavoit-

teenä on saada asiakas jäämään asiakkaaksi pidemmäksi aikaa panostamalla palvelun yhdenmukaisuuteen ja hyvään laatuun.

## 6.1 Tilitoimisto 1

Haastateltava tilitoimisto on kotitoimisto, jossa yrittäjä työskentelee pääasiassa yksin. Hän siis ottaa uudet asiakkaat vastaan. Joskus hänellä saattaa olla harjoittelijoitakin. Asiakkaat lähestyvät tilitoimistoa yleensä puhelimella tai sähköpostilla. Tarjous voi olla suullinen tai kirjallinen. Kaikille tehdään kuitenkin samanlainen tarjous. Kun asiakas tulee ensimmäisen kerran käymään, tehdään kirjallinen sopimus, jossa ovat myös sopimusehdot. Tässä tapaamisessa asiakkaalla on usein mukana jo materiaalia, jota voi lähteä työstämään. Palaverissa käydään läpi asiakkaan mieltä painavat asiat ja kirjanpitoasiat. Jutellaan niistä asioista, jotka asiakasta kiinnostaa. Alkupalaverin ajankäyttö vaihtelee tunnista eteenpäin. Joitain asiakkaita eivät palaverit kiinnosta.

Asiakkaan ensikohtaamisessa tehdään vain kirjallinen sopimus, mutta käytössä ei ole lomakkeita. Palvelu tarjotaan asiakkaan tarpeen mukaan, ja tilanteiden muuttuminen voi aiheuttaa sopimusten uusimisia. Uuden asiakkaan vastaanottamiseen ei vielä ole kirjallista ohjeistusta, mutta sellainen on kehitteillä. Koska tilitoimistossa on pääasiassa vain yksi työntekijä, palvelu on samanlaista kaikille. Tosin palvelun yhdenmuokaistamiseksi voisi kehittää toimintamallin siltä varalta, että välillä tilitoimistossa voi olla harjoittelijoita tai muita työntekijöitä.

Tilitoimistossa tarjotaan peruspakettia, johon kuuluvat kirjanpito, tilinpäätös ja veroilmoitus. Palvelu kuitenkin elää asiakkaan tarpeen mukaan, ja palvelua räätälöidään asiakkaille erikseen. Yhteydenpito tapahtuu puhelimella ja sähköpostilla ja tapaamiset tilitoimistossa. Yrityksissä ei juurikaan vierailta. Tarpeen mukaan tilitoimistossa annetaan myös taloushallinnon neuvontapalveluita ja lisäpalveluina verojen ja palkkojen laskentaa. Näitä lisäpalveluja yleensä pyytävät pienet asiakkaat.

Asiakkaan kehittymistarpeen seuranta kuuluu myös tilitoimiston tehtäviin. Esimerkiksi toiminimen muuttamista osakeyhtiöksi voidaan ehdottaa, jos yrityksellä menee

hyvin. Yhtiön muutosasiat hoidetaan aina kasvotusten, koska kyse on aika suuresta asiasta.

Tilitoimiston rutiineja ovat kirjanpitoaineiston vastaanotto, tositteiden läpikäynti, kirjanpito, arvonlisäverojen ilmoittaminen, kausi-ilmoitukset, laskutus, tilinpäätös, veroilmoitukset, palkkatietojen vastaanotto, palkkalaskelmien tekeminen asiakkaille ja työnantajasuositukset.

## 6.2 Tilitoimisto 2

Tilitoimiston päällikkö ottaa aina vastaan uudet asiakkaat ja tekee tarjoukset. Asiakkaan ensikohtaaminen on mittava prosessi, jossa selvitetään asiakkaan yritysmuoto, se, miten asiakkaan kanssa lähdetään toimimaan ja mitkä ovat asiakkaan velvollisuudet. Tärkeää on selvittää asiakkaalle, mitä papereita hänen on tuotava tilitoimistoon. Alkupalaverissa käydään läpi vaatimukset puolin ja toisin, veroasiat ja vakuutusasiat. Myös rahankäyttö ja sopimukset käydään läpi sekä Internet-sivujen selkeys yrityksen tunnettuuden kannalta. Alkupalaveri saattaa kestää parikin tuntia. Se sisältää lähes kaiken, mitä tilitoimiston ja asiakkaan kumppanuussuhde tuo tullessaan sekä neuvontaa taloushallinnon asioissa. Lopullinen kirjallinen sopimus tehdään vasta, kun tiedetään yrityksen toiminta. Sopimus on KLT-sopimus eli taloushallintoliiton sopimus, joka voi muokkautua ajan myötä. Yrityksen toimista on oltava perillä ja tuettava yrittäjää.

Tilitoimistossa annetaan neuvontaa taloushallinnon asioissa, mutta varsinainen yrityksen johtaminen ja kehittäminen on jätettävä yrittäjälle itselleen. Tämä on Taloushallintoliiton ohje. Tilitoimistosta saa ohjeita esimerkiksi laskutukseen, arvonlisäverotukseen ja juridisiin asioihin. Asiakasyrityksen hinnoittelua voidaan tarkistella, jos kate on heikko. Yrittäjän on otettava vastuu yrityksensä asioista, jotta se voidaan ottaa tilitoimiston asiakkaaksi.

Sopimustekstien ja pakollisten papereiden tekemiseen menee jonkin verran aikaa tilitoimistossa. Alussa palavereja on useammin. Tätä aikaa ei laskuteta. Asiakas kääntyy tilitoimiston puoleen silloin, kun hänellä on kysyttävää. Tilinpäätöskokous pide-



tään aina, jotta saadaan tarpeelliset allekirjoitukset tehtyä. Sopimusten lisäksi ei käytössä ole lomakkeita. Asiakkaan kanssa käydyt asiat laitetaan paperille, kun ne kulminoituvat. KLT-sopimuksessa tosin merkitään rastein, mitä palveluja asiakkaalle tarjotaan. Pienen yrityksen kohdalla toimitaan mahdollisimman yksinkertaisesti. Tässä otetaan huomioon asiakkaan tarpeet.

Asiakkaan vastaanottamiseen ei ole kirjallista ohjeistusta, mutta vastaanottaminen käytäisiin läpi, jos päällikön lisäksi joku muu ottaisi uuden asiakkaan vastaan. Peruspalveluissa on kaikilla työntekijöillä samanlainen toimintatapa. Tilitoimistossa ei tarjota palvelupakettia, vaan palvelu räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Palvelupaketti voisi kyllä olla hyvä idea yrittäjän mielestä. Asiakkaan tarpeiden muuttumista voi seurata tämän materiaaleista ja ehdottaa sen mukaan uusia ideoita. Yrityksissä käydään välillä vierailemassa, vaikkei olisi asiaakaan. Puhelin ja sähköposti toimivat muuten yhteydenpitovälineinä.

Asiakkaalle tarjotaan tarjousvaiheessa palveluina kirjanpitoa, tilinpäätöstä, veroilmoituspalveluja, neuvontaa esimerkiksi laskuissa ja arvonnisäverossa, reskontrien hoitoa, tiliointiä ja palkanlaskentaa. Tilitoimistossa neuvotaan myös asiakkaan muissa murheissa, sillä yrittäjän elämä voi olla hyvinkin yksinäistä. Pitkään asiakassuhteeseen pyritään aina, ja varsinkin asiakassuhteen alkuun on panostettava. Jos asiakas ei tulekaan alkupalaverin jälkeen asiakkaaksi, on se tilitoimistolle tappiota. Asiakas ottaa yhteyttä silloin, kun hän tarvitsee apua taloushallinnon asioissa. Tilitoimisto tarjoaa lisäpalveluina taloushallinnon neuvontaa ja juridisia ohjeita.

Kirjanpitäjän työ on hyvin rutiininomaista. Rutiineihin kuuluvat tuloslaskelman ja taseen tekeminen, arvonnisäverojen maksu, myynti- ja ostolaskut, ilmoittaminen avoimista laskuista ja keskusteleminen niistä asiakkaan kanssa, tilinpäätös, veroilmoitukset, palkanlaskenta ja palkkaerittelyt ja vuosi-ilmoitukset eli lähes kaikki pakollinen taloushallintoon liittyvä. Kirjanpitäjän on kuitenkin muistettava, ettei hän ihan kaiken pysty. Suuri osa yrityksen asioista kuuluu asiakasyritykselle itselleen.

### 6.3 Tilitoimisto 3

Päällikkö ottaa vastaan uuden asiakkaan ja hoitaa siihen liittyvät puhelut. Alussa käydään läpi, mitä palveluja asiakas tarvitsee. Tästä saadaan kirjanpito liikkeelle. Asiakkaan kanssa tehdään kirjallinen sopimus, mutta tilitoimistossa ei ole käytössä lomakkeita. Sellainen olisi tosin hyvä olla olemassa. Lomakkeissa voisi olla kartoitus siitä, mitkä asiat kuuluvat tilitoimiston tehtäviin ja mitkä asiakkaalle itselleen. Palvelut kartoitetaan joka asiakkaan kanssa erikseen, ja näistä pitäisi olla myös kirjallinen dokumentti. Kirjallisessa dokumentissa voisi näkyä myös aikataulu, milloin mitäkin kirjanpitoon ja yleensä taloushallintoon kuuluvia toimia täytyy tehdä.

Alkupalaverissa täytetään perustamislomakkeet. Yleensä palaveri on lyhyt. Se voi kestää puolesta tunnista tuntiin. Asiakkaan tarpeet tulevat esiin myöhemmin ja tarpeen mukaan otetaan yhteyttä. Yrityksen toiminnan luonnetta ei selvitetä asiakassuhteen alussa, vaan vasta myöhäisemmässä vaiheessa. Samoin myyntijärjestelmiä ei tarjota asiakkaalle aluksi, vaan myöhemmin. Sopimuslomake on yksinkertainen sisältäen kirjanpitopalvelut ja lisäpalvelut, hintaliitteet ja taloushallintoliiton sopimukset.

Asiakkaan vastaanottamiseen ei ole kirjallista ohjeistusta. Varsinaista palvelupakettia ei tarjota, vaan palvelu räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaan. Palavereja pidetään yleensä silloin, kun asiakkaat tuovat papereitaan tilitoimistoon. Asiakkaiden luona ei ehditä käymään, vaikka se olisi hyvä juttu. Yhteydenpito tapahtuu pääasiassa puhelimitse. Varsinkin rakennusalalla ja taksirytyksissä puhelin voittaa sähköpostin, koska tietokoneelle ei välttämättä päästä työpäivänä. Toiset taas käyttävät mieluummin vain sähköpostia.

Pääpalveluina tilitoimisto tarjoaa arvonlisäverojen laskemista, kirjanpitoa ja osto- ja myyntireskontran hoitoa ja palkanlaskentaa. Myös tilinpäätös ja verotus hoidetaan tilitoimistossa. Lisäpalveluna saatetaan tehdä yritykselle kotisivut Internetiin. Taloushallinnon asioista neuvomista ei varsinaisesti markkinoida, mutta neuvoa annetaan pyydettyä.

Tilitoimiston rutiineihin kuuluvat reskontrista tulevien viitesuoritusten hakeminen aamuisin, laskujen maksu perjantaisin ja laskujen tulostamisen torstaisin. Asiakkaat jaotellaan yhden ja kolmen kuukauden asiakkaisiin, ja heiltä haetaan samalla viikolla arvonlisäverolaput pois. Arvonlisäverot lasketaan ja tehdään ilmoitus sekä laskutetaan asiakasta.

#### 6.4 Yhteenveto tilitoimistojen haastatteluista

Haastattelemissani tilitoimistoissa yleinen käytäntö on, että yksi tietty ihminen ottaa vastaan uuden asiakkaan ja sopii asioista hänen kanssaan. Tämä ihminen on tilitoimiston päällikkö. Asiakkaan vastaanottamiseen ei tämän vuoksi ole ollut tarvetta kehittää yhdenmukaistavaa lomaketta tai suunnitelmaa. Sellaisen kehittämistä pidetään kuitenkin hyvänä ideana, sillä asiakkaan vastaanottamisen voi jokin kerta delegoida toiselle työntekijälle, ja palvelun taso pysyy silti samana.

Uuden asiakkaan kanssa yleinen käytäntö on alkupalaveri kasvotusten ja sopimuksen kirjoittaminen. Sopimuksesta kuitenkin puuttuu lomake, jossa on tarkasti eritelty palvelut, joita tilitoimisto tekee asiakasyrityksen puolesta. Tällaista lomaketta osa haastatelluista pitää hyvänä mahdollisuutena pitää kirjaa siitä, mitä palveluita kellekin asiakkaalle tulee tarjota. Esimerkiksi kaikki asiakkaat eivät anna reskontriaan tilitoimiston hoidettavaksi, ja tällöin hinnoittelukin muuttuu. Lomakkeesta näkisi nopeasti ja helposti, mitä palveluita tarjotaan ja miten hinnoitellaan.

Tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä vallitsee kumppanuussuhde, ja palaverit tiettyin väliajoin ovat hyväksi kummallekin osapuolelle. Tällöin voidaan tarkistaa palvelutarpeiden mahdollista muuttumista ja yrityksen kehittymistä. Tilitoimiston työhön ei kuulu pelkkä tietokoneella istuminen, vaan palavereihin on varattava aikaa. Työ on suureksi osaksi asiakaspalvelutyötä. Myös palveluiden räätälöinti kertoo siitä, että asiakasta arvostetaan ja kuunnellaan, ennen kuin aletaan hoitaa hänen asioitaan. Ei tarjota sellaisia palveluita, joita asiakas ei välttämättä tarvitse. Näitä asioita voi ehdottaa myöhemmässä asiakkuuden vaiheessa olettaen, että asiakassuhde on yleensä

pitkä. Tilitoimistojen palvelut ovat hyvin samankaltaiset, mutta vaihteluita on sen mukaan, mitä asiakas haluaa.

Liitteessä 3 on esitelty lomake, jollaista tilitoimisto voi halutessaan käyttää asiakkaan vastaanottotilanteessa. Tilitoimistoilla on erilaisia palveluita, ja niitä räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällaisen lomakkeen avulla on helppo seurata, mitä palveluita asiakkaalle on luvattu asiakkuuden alkuvaiheessa. Toiset asiakkaat tarvitsevat enemmän palveluita tilitoimistoilta kuin toiset. Tällöin hinnoittelunkin tulee muuttua, jotta saadaan kustannukset määriteltä oikealla tavalla.

## 6.5 Tilitoimiston asiakas 1

Ensimmäinen haastateltava asiakas oli ohjelmamyyntiä tekevä yritys. He valitsivat tilitoimiston ja kirjanpitäjänsä tuttujen suosittelun perusteella. Ensimmäinen valinta meni pieleen, vaikka tutut sitäkin suosittelivat, mutta toisella kerralla onnisti. Ensimmäinen kirjanpitäjä oli ammattitaidoton, ja rahaa yrityksellä meni turhuuksiin. Toisen ja nykyisen kirjanpitäjänsä kanssa yhteistyö on sujunut.

Tärkeää haastateltavalle on se, että tilitoimistossa ja itse yrityksessäkin tiedetään lainsäädäntö. Ohjelmamyynti on 0 % - arvonlisäverollista, joten sekin jo haastaa kirjanpitäjää. Yritykselle on erittäin tärkeää, että tilitoimisto ja kirjanpitäjä ovat osaavia ja että se saa kysyä neuvoa tilitoimistolta talouteen liittyvissä asioissa. Kirjanpitäjä on tietysti yhteydessä myös tilintarkastajan kanssa ja kysyy tältä neuvoja, joita sitten antaa yritykselle. Myös verottajaa on informoitava tietyissä asiakkuuteen liittyvissä asioissa. Kirjanpitäjän tulee olla luotettava ja toimeentuleva sekä ymmärrettävä yrityksen liiketoiminta.

Tämän yrityksen ja tilitoimiston ensimmäisessä tapaamisessa olivat mukana sekä tilitoimiston päällikkö että heidän tuleva kirjanpitäjänsä. Yritys meni paikalle tilinpäätöksensä kanssa, ja he kävivät läpi asiakkuuden hyödyt. Kokemus oli myönteinen, sillä jo muutaman lauseen jälkeen kävi ilmi, mistä yrityksestä ja yrityksen asioista puhutaan. Papereista he kävivät läpi faktatiedot yrityksestä ja keskustelivat sekä neuvoivat yrityksen jäseniäkin näissä asioissa.

Tilitoimiston palveluihin tälle yritykselle kuuluvat kirjanpito, verotus ja tilinpäätös. Myöhemmin tuli myös palkanlaskenta. Myös konsultointi eli neuvonta taloushallintoon liittyvissä asioissa on tilitoimiston antamaa palvelua ja hyvin tärkeää sellaista. Palveluista keskusteltiin ensimmäisessä tapaamisessa ja puhelimitse, mutta erikseen ei ollut lomakkeita palveluille. Palvelusopimus oli enemmänkin suullinen. Tällä yrityksellä kun ei ole kuukausittaista arvonlisäveroa tarkisteltavana, ei kirjanpito ole kuukausittain niin tarkka kuin arvonlisäverollisilla yrityksillä. Toisaalta nyt kun palkanlaskenta on tullut mukaan, täytyy kuukausittain kuitenkin ilmoittaa työnantajasuoritukset.

Haastateltavan mielestä oli tärkeää, että tilitoimistossa ymmärretään palveluiden hinnoittelua. Kyseisellä yrityksellä on kuittimäärä suhteellisen vähäinen, koska heille tulee isompia summia kerrallaan. Tilitoimisto voisi kiinnittää tähän huomiota ja tehdä eron sellaisten yritysten hinnoitteluun, joissa kuitteja tulee joka päivä. Tilitoimisto käyttää joskus myös kuittikohtaista hinnoittelua kuukausi- ja perusveloituksen lisäksi. Tilitoimiston ja yrityksen asiakkuudessa on tärkeää spesifiointi ja keskittyminen osaamiseen. On hyvä, jos tilitoimistossa tiedetään jostain asiasta paljon ja etenkin tunnetaan yritystoimintaa. Esimerkiksi tällä yrityksellä on edustuskuluja paljon. Jos kirjanpitäjä ei ymmärtäisi yrityksen toimintaa, hänen olisi vaikeampi ymmärtää edustuskulujen suurta määrää.

## 6.6 Tilitoimiston asiakas 2

Toinen haastattelemani tilitoimiston asiakas oli liikkeenjohdon konsultointiin keskittyvä yritys, teemanaan tuottavuus. Hän valitsi tilitoimiston hinnan perusteella. Yksinyrittäjäyys on pientä, ja tositteita tulee vähän kuukaudessa. Hän tarvitsee palveluita vain peruskirjanpidossa, ja esimerkiksi KHT-tutkinnon käynyt kirjanpitäjä ei ole välttämätön. Toinen tilitoimiston valintaan vaikuttava asia oli tilitoimiston sijainti. Tilitoimisto löytyi Internetistä, ja Internet-sivut olivat potentiaaliset. Myös tytär oli suositellut joitain tilitoimistoja, ja vertailujakin eri tilitoimistojen välillä tehtiin. Lopulta hän valitsi kyseisen tilitoimiston käytyään katsomassa tilitoimistoa ja sen tiloja. Asiakassuhteen alku oli vakuuttava.

Kyseinen tilitoimisto on kotitoimisto, jossa kirjanpitäjä työskentelee yksin. Joskus hänellä saattaa olla harjoittelijoita töissä. Ensivaikutelma tilitoimistosta oli hyvä. Tilat olivat siistit, tavarat järjestyksessä ja laitteet asialliset. Kirjanpitäjän käyttäytyminen oli asiallista ja hän hallitsee pienen yrityksen kirjanpidon. Haastateltava ei kuitenkaan isoa yritystä suosittelisi tähän tilitoimistoon, koska ei usko, että kirjanpitäjä pystyisi isompaa yritystä hoitamaan. Kirjanpitäjä hoitaa, mitä viranomaiset vaativat, hänellä on oikea asenne, ja hän on täsmällinen sekä tarkka. Hän myös hinnoittelee palvelunsa oikealla perusteella, ja tällä asiakasyrityksellä se on tositepohjainen hinnoittelu.

Haastateltavan tarvitsemat palvelut he kävivät kirjanpitäjän kanssa huolellisesti läpi. Kirjanpitäjällä oli käytössä lomake, johon hän merkitsi tarvittavat palvelut. Haastateltavan yrittäjän palvelut tilitoimistolta ovat peruskirjanpito, viranomaisilmoitukset, tilinpäätös, veroilmoitukset ja arvonlisäverolaskelmat. Myös palkanlaskenta kuuluu palveluihin siten, että kirjanpitäjä laskee palkat mutta ei maksa niitä. Hän lähettää laskelman yrittäjälle, joka maksaa palkat.

Konsultointia taloushallinnon asioissa saa kirjanpitäjältä pyydettäessä. Kirjanpitäjä itse ei ota yhteyttä konsultoidakseen. Yrittäjä käy kirjanpitäjän luona kerran kuukaudessa ja vie tarvittavat asiakirjat hänelle. Kirjanpitäjältä tulee paperilla tuloslaskelma ja tase. Kirjanpitäjällä on myös käytössään verosuunnitteluohjelma, jolla hän laskee verot yrittäjälle valmiiksi. Asiointi kirjanpitäjän kanssa on hyvin yksinkertaista, ja heillä on tietyt rutiinit ja pelisäännöt, joilla toimitaan.

Haastateltavan mielestä kaikki tarpeellinen tuli tietoon ensitapaamisella kirjanpitäjän kanssa. Kirjanpitäjän asenne työhön oli vakava. Siisteys tilitoimistossa oli vakuuttava tekijä tilitoimiston valinnassa. Alussa yrittäjä selvitteli kirjanpitäjän taustoja, kuten osaamista, koulutusta ja työhistoriaa. Myös tilitoimiston verkkosivut olivat fiksut, mikä osaltaan vaikutti tilitoimiston valintaan. Yrittäjän vertailemista tilitoimistoista tämä tilitoimisto voitti, vaikka se ei ollut automaattisesti selvää heti alussa.

## 6.7 Yhteenveto tilitoimistojen asiakkaiden haastatteluista

Haastateltujen yrittäjien vastausten perusteella tilitoimiston valintaan vaikuttavat tuttujen suosittelut, hinta ja sijainti. Myös verkkosivut ovat tärkeä osa tilitoimiston valintaa. Tänä päivänä Internetistä etsitään lähes kaikki tarvittavat palvelut. Tämän takia markkinoinnilla on suuri rooli oman yrityksen näkyvyyden ylläpitämiseksi. Kirjanpitäjän ammattitaito ja lainsäädännön tuntemus ovat asioita, joita yritykset arvostavat ja vaativat kirjanpitäjältään. Sen lisäksi kirjanpitäjään täytyy syntyä luottamussuhde, sillä talousasioita hoitamaan ei voi ottaa ketä tahansa.

Toinen asiakkaista painotti ehdottomasti yrityksen toimialan tuntemusta. Se on tärkeää, jotta kirjanpitäjä pystyy ymmärtämään yrityksen menoja ja tuloja ja toimimaan kirjanpidossaan näiden mukaisesti. Molemmilla yrityksillä oli tilitoimiston ja kirjanpitäjän kanssa kattava ensitapaaminen, jossa käytiin läpi tulevat palvelut. Toisella tilitoimistolla oli käytössään lomake palveluista alkutapaamisessa ja toisessa sovittiin palveluista suullisesti. Tämä kertoo tilitoimistojen toimintatapojen erilaisuudesta.

Molemmissa tapauksissa tilitoimisto konsultoi yritystä hänen kysyessään neuvoa talousasioissa. Harvinaisempaa taitaa olla se, että tilitoimisto lähtee aloitteellisesti konsultoimaan yritystä. Tätä palvelua voisi tehostaa, sillä monet yrittäjät eivät välttämättä osaa kysyä oikeita asioita tai ole tietoisia läheskään kaikista taloushallintoon liittyvistä asioista.

Tilitoimiston on tärkeää panostaa hinnoittelun suunnitteluun, sillä palveluissa voi olla hyvinkin suuria eroavaisuuksia. Toiselle tilitoimistolle ei sovi pakettihinnoittelu, kun taas toiselle sopii. Tositepohjaista hinnoittelua kannattaa kokeilla pienten yritysten kohdalla, joilla tositemäärä voi olla hyvinkin vähäinen. Tilitoimiston tulee keskittyä osaamiseen ja asiakkaiden spesifointiin hyvän asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseksi.

## 7 OHJEITA ENSITAPAAMISEEN

Tiltoimiston on tärkeää selvittää asiakkaan ajankohtainen tilanne niin taloudellisesti kuin ammatillisestikin. Se, kuinka paljon asiakas on valmis panostamaan tiltoimiston palveluihin, on pitkälti kiinni sen taloudellisesta tilanteesta. Toinen panostuksen kohta on ammatillinen osaaminen. Jotkut haluavat antaa raha-asiansa ammattilaisten käsiin ja toiset haluavat tehdä mahdollisimman paljon itse. Tässä on hyvä mahdollisuus markkinoida tiltoimistoa. Kuten haastatteluistakin käy ilmi, tiltoimiston kannattaa ylläpitää näkyvyyttään esimerkiksi Internetissä. Huolellisesti tehdyt Internet-sivut auttavat asiakkaita löytämään mieleisensä tiltoimiston. Vaikka tiltoimistotyö on muutenkin kiireistä, markkinoinnille olisi hyvä varata aikaa. Se on panostamista tulevaisuuteen ja toivottavasti maksaa itsensä takaisin. Mitä enemmän asiakas antaa tiltoimiston hoidettavaksi, sitä enemmän se voi keskittyä pääasiallisen liiketoimintansa hoitamiseen. Se on hyvä etu kummallekin osapuolelle.

Haastattelujen perusteella tiltoimiston tulee myös tietää ja ymmärtää asiakasyrityksen toiminnan luonne. Syvempi tutustuminen asiakasyritykseen olisi hyvä tehdä, jotta ymmärrettäisiin paremmin, mistä liiketoiminnassa on kysymys. Molempinpuolista luottoa antaisi, jos tiltoimisto tai yrityksen oma kirjanpitäjä pääsisi asiakassuhteen aluksi vierailemaan asiakasyrityksessä. Vierailu yrityksessä voisi auttaa toimialan ymmärtämisessä enemmän kuin pelkät puheet. Tällöin myös asiakassuhteen siteet laajenisivat jälleen. Kirjanpito voi olla hyvinkin erilaista eri toimialojen välillä.

Siitä, mitä palveluita asiakas tiltoimistolta haluaa, on hyvä tehdä listaus. Liitteenä 3 on lomake, johon voi rastia ne palvelut, joita asiakas kaipaa. Näin tiltoimisto ja asiakas itse pystyvät helpommin seuraamaan palveluntarvetta ja sen sujuvuutta. Myöhemmässä vaiheessa lomakkeeseen pystyy tekemään muutoksiakin, jos tarve vaatii. Palveluntarpeet saattavat vaihdella ja se aiheuttaa muutoksia sekä tiltoimistossa että asiakkaalle. Palvelut on hyvä kartoittaa alusta alkaen ja suunnitella ne kummankin edun mukaisesti. Palveluiden määrä vaikuttaa myös hinnoitteluun. Toinen haastateltavista tiltoimiston asiakkaista painotti palvelujen hinnoittelun tärkeyttä. Hin-



noittelua pitää muokata palvelujen määrän ja laadun mukaan. Lomake auttaa pysymään ajan tasalla palveluista kunkin asiakkaan kohdalla.

Monessa tilitoimistossa, varsinkin pienissä, uuden asiakkaan vastaanottaa lähes poikkeuksetta yrittäjä itse, joka usein toimii myös päällikkönä. Kuitenkin jos tilitoimistossa on muitakin työntekijöitä, olisi kokeilun arvoista antaa heidän vastuulleen myös uusien asiakkaiden vastaanotto. Näin tilitoimiston työntekijät saisivat tasapuolisesti osallistua asiakkaiden palveluun ja saisivat paremman kokonaiskuvan asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Monessa tilitoimistossa eri kirjanpitäjillä on omat asiakkaansa. Tämänkin vuoksi on tärkeää, että työntekijät saavat osallistua alusta alkaen uuden asiakkaan palvelemiseen. Uskon, että asiakasta myöhemmin hoitava kirjanpitäjä myös haluaa olla paikalla ensimmäisellä tapaamisella, jotta he tutustuvat ja kirjanpitäjä saa tuntumaa asiakkaaseen. Myös asiakas todennäköisesti haluaa tavata oman kirjanpitäjänsä ensimmäisellä tapaamiskerralla. Asiakkaan tarve palveluihin yleensä havaitaan parhaiten alkuhaastattelussa. Jos hinnoittelu on tarvelähtöistä, eli mitä enemmän palveluita asiakas tarvitsee, sitä suurempi hinta on, ensimmäinen tapaaminen useamman henkilön voimin on tärkeää.

Asiakas on varmasti utelias tietämään myös teknisesti, miten kirjanpito ja muut taloushallinnon työt tilitoimistossa hoidetaan. Tilitoimisto voisi esitellä alkutapaamisessa taloushallinnon järjestelmiään, sitä, miten ne toimivat käytännössä ja miten luotettavia ne ovat. Tämänkin toisi luottoa tilitoimiston ja asiakkaan välille.

Ensivaikutelman tekee palveluiden lisäksi toimintaympäristö. Sen on oltava siisti ja viihtyisä, jotta asiakkaalle syntyy luottavainen ja hyvä kuva yrityksestä. Ainakin toinen haastateltavista asiakkaista kertoi, että toimintaympäristön siisteys oli vaikuttava tekijä tilitoimiston valinnassa. Sotkuinen toimintaympäristö voi antaa helposti sellaisen kuvan, että työntekijäkin on sekaista ja epäluotettavaa. Tähänkin puoleen siis kannattaa panostaa.

## 8 POHDINTA

Opinnäytetyössä oli kyse nimenomaan asiakkuuden alkamisesta tilitoimiston ja tilitoimiston asiakkaan välillä. Haastattelut tilitoimistoissa olivat mielenkiintoisia, koska aihe oli varmasti heillekin uudehko ja hyvin rajattu juuri ensitapaamiseen. Usein miettään omaa asiakaspalvelua kokonaisuudessaan, mutta ensitapaamisella on se tärkeä rooli, että se antaa ensivaikutelman puolin ja toisin. Siksi siihen täytyy panostaa entistä tarkemmin. Ensitapaaminen vaatii työtä sekä tilitoimistolta että asiakkaalta. Tilitoimiston täytyy osata markkinoida itseään ja tarjota palveluja mahdollisimman monipuolisesti ja itselleen edullisesti. Asiakkaan taas täytyy tietää, mitä palveluja hän on lähtenyt hakemaan ja mikä on hänen budjettinsa palveluille.

Koska monelta tilitoimistolta puuttui lomake asiakkaan ensitapaamiseen, tein sellaisen. Siinä on mainittu tilitoimiston palveluja, jotka voidaan merkitä sen mukaan, mitä palveluja asiakas ottaa. Näin pysytään paremmin perillä palveluista eikä tehdä turhaa työtä. Työhön kuuluu myös ohjeistava suunnitelma asiakkuuden alkamiseen. Siinä on ideoita ja ehdotuksia siitä, miten ensitapaamista voitaisiin parantaa ja mikä on tärkeää.

Viitekehys kertoo paljon asiakaspalvelusta sekä asiakkuuden hallinnasta. Myös markkinointi on tärkeä aihe, sillä oikeanlaisella markkinoinnilla tilitoimisto tulee tunnetummaksi ja saa enemmän asiakkaita. Nämä kaikki osa-alueet ovat tärkeää tietoa yrityksille yleensä. Asiakas on se, joka loppujen lopuksi pitää yrityksen pystyssä, joten siihen pitää panostaa. Hyvä asiakaspalvelu on yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Jos ensitapaaminen ei suju niin kuin asiakas odottaa ja toivoo, ei asiakas välttämättä pysy yrityksen asiakkaana, ja se voi olla yritykselle suuri tappio. Asiakassuhteen hoitamiseen on siis panostettava jo alusta lähtien. Hyvä kuva yrityksestä takaa asiakkaiden säilymisen ja tuo mahdollisesti lisää asiakkaita. Sana kiertää asiakkaiden keskuudessa. Tutkimus korostaa asiakkaan ensitapaamisen tärkeyttä ja asiakkuuden jatkuvuutta ensitapaamisen perusteella. Ensitapaamista on tärkeä kehittää uusien asiakkuuksien saamiseksi ja sitä kautta liiketoiminnan parantamiseksi.

Taloushallintoliitto ja Tilisanomat ovat loistava apuväline tutkittaessa tilitoimistomaailmaa. Haastatteluissakin kävi ilmi, että Taloushallintoliitosta on otettu ohjeistuksia tiettyihin asioihin niin teknisissä asioissa kuin asiakassuhteen hoidossakin. Taloushallintoliitto onkin laatinut monia säännöksiä, jotka auttavat tilitoimistoyrittäjiä eteenpäin. Opinnäytetyötä tehtäessä tuli tutkittua paljon näitä säännöksiä sekä luettua muutamia Tilisanomia. Näistä lähteistä tuli vielä paljon enemmän tietoa tilitoimistomaailmasta ja niiden työnkuvasta. Tästä aiheesta kirjoitin myös hyvin informatiivisen kappaleen. Se avaa tilitoimistomaailmaa teoreettisesti ja antaa hyvän kuvan tilitoimistossa työskentelystä.

Maailma sähköistyy nopeasti ja siten myös tilitoimiston palvelut. Toiminnot muuttuvat automatisoiduiksi ja asiakkaan kanssa keskustellaan entistä enemmän sähköisesti. Palvelu ei enää välttämättä asiakkaasta tunnu niin henkilökohtaiselta, jos kaikki kanssakäyminen tapahtuu sähköisessä muodossa ja asiapaperit kulkevat osapuolelta toiselle sähköisesti. Asiakaspalveluun tulee panostaa jatkossa entistä enemmän ja saada asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi yhä muuttuvassa maailmassa.

## LÄHTEET

Ahvenniemi, J. 2011. Tilisanomat. Viitattu 12.11.2011

<http://www.tilisanomat.fi/node/1655>.

Alan ja työtehtävien esittely. 2009. Taloushallintoliitto. Viitattu 14.3.2012

[http://www.taloushallintoliitto.fi/opiskelijat/alan\\_ja\\_tyotehtavien\\_esittely/](http://www.taloushallintoliitto.fi/opiskelijat/alan_ja_tyotehtavien_esittely/).

Brandon, J. & Morris, D. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: WSOY:n Graafiset laitokset.

Fox, J. J. 2005. Sateentekijä. Neuvoja asiakkaiden saamiseksi ja pitämiseksi. Helsinki: Maskun Kirjapaino.

Grönroos, Ch. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell.

Grönroos, Ch. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multiprint.

Hyvä tilitoimistotapa. 2009. Taloushallintoliitto. Viitattu 14.10.2011.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva\\_tilitoimistotapa/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/).

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

KLT-tutkinto. 2009. Taloushallintoliitto. Viitattu 13.4.2012.

<http://www.taloushallintoliitto.fi/klt/klt-tutkinto/>

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lehtinen, P. 2011. Projektijohtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 11.9.2011.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita prima.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto.

Metsä-Tokila, T. 2009. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia. Varsinais-Suomen TE -keskus.

Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia-sarja 1. Viro.

Mikä on taloushallinnon palvelukello? 2009. Taloushallintoliitto. Viitattu 4.11.2011.

[http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia\\_vaihtoehtoja\\_on\\_tarjol/mika\\_on\\_taloushallinnon\\_palveluk/](http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia_vaihtoehtoja_on_tarjol/mika_on_taloushallinnon_palveluk/).

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Opas talouspalvelun ostajalle. Kolme askelta ulkoistukseen. 2009. Taloushallintoliitto. Viitattu 2.3.2012.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset tilitoimistoille

- Kuka yrityksessänne ottaa vastaan uuden asiakkaan kun hän ensimmäisen kerran tulee yritykseen konkreettisesti?
- Kuvaile, miten uusi asiakas vastaanotetaan yrityksessä? (lomake, haastattelu, käynti yrityksessä...)
- Tehdäänkö asiakkaan kanssa kirjallinen sopimus? jos ei, miksi?
- Pidetäänkö asiakkaan kanssa alkupalaveri?
- Selvitetäänkö asiakasyrityksen toiminnan luonne ja kehittymistarpeet?
- Kuinka paljon aikaa käytetään uuden asiakkaan kanssa neuvotellessa tämän tarvitsemista palveluista?
- Miten uusi asiakas otetaan vastaan yrityksessä, käytetäänkö lomakkeita tai muita asiapapereita joihin merkitään palvelutarve ja asiakkaan muut tiedot?
- Onko uuden asiakkaan vastaanottamiseen kirjallinen ohjeistus, jota koko henkilökunta voi käyttää?
- Onko asiakkaan vastaanottamisessa yhteistä toimintatapaa kaikkien henkilökunnan jäsenten kesken palvelun yhdenmukaistamiseksi?
- Selvitetäänkö asiakkaan tarpeet palvelujen suhteen ja räätälöidään palvelun mukaan? Vai tarjotaanko asiakkaalle pakettia?
- Seurataanko palvelutarpeiden muuttumista esimerkiksi kysymällä tai käymällä asiakkaiden luona palavereissa tietyin väliajoin?
- Miten usein asiakkaaseen ollaan yhteydessä? Miten yhteydenpito useimmiten tapahtuu?
- Mitä palveluita tarjoatte asiakkaalle tarjousvaiheessa?
- Tarjoatteko neuvontapalvelua taloushallinnon asioissa ja miten se käytännössä tapahtuu? Mitä muita lisäpalveluja tarjoatte?

- Seurataanko kehittymistarpeen muuttumista (millaisia palavereja, kuinka usein, mitkä raportit asiakas saa, käydäänkö asiakkaiden luona jne.)?
- Mitä rutiineja olemassa olevan asiakkaan hoitamiseen on?

## Liite 2. Haastattelukysymykset tilitoimistojen asiakkaille

- Millä perusteella valitsitte kyseisen tilitoimiston? (Tuttujen suosittelut, tilitoimiston koko, ammattitaito ym.)
- Minkälainen oli ensikohtaamisenne tilitoimiston työntekijöiden kanssa? Millainen ensivaikutelma ja millainen vastaanotto tilitoimistossa oli? Kuvaile prosessia.
- Kuka oli teitä vastaanottamassa, päällikkö vai joku muu henkilökunnasta?
- Kävittekö kuinka tarkkaan läpi palvelut, joita tilitoimisto teille tulee tulevaisuudessa tarjoamaan? Oliko heillä käytössään lomakkeita tai muita asiakirjoja, joihin merkittiin tarjottavat palvelut?
- Saitteko neuvoja talousasioissa tai käytännön asioissa niitä kysyessänne tai muutenkin?
- Mitä olisitte toivonut ensikohtaamiselta tilitoimiston kanssa? Jäikö jotain oleellista puuttumaan keskustelusta tai toimintatavoista?



### Liite 3. Lomake tilitoimiston tarjoamista palveluista

Asiakas/Yritys\_\_\_\_\_

Yrityksen toimiala/toiminnan luonne

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lähiosoite\_\_\_\_\_

Postinro\_\_\_\_\_ Postitoimipaikka\_\_\_\_\_

Sähköpostiosoite\_\_\_\_\_

Y-tunnus\_\_\_\_\_

#### Toteuttavat palvelut asiakkaalle:

Kyllä

Ei

Kirjanpito

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ALV-ilmoitukset

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Myyntireskontra

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ostoreskontra

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tilinpäätös

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Veroilmoituksen laatiminen

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Palkanlaskenta

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Palkkakirjanpito

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Maksuliikenteen hoitaminen	_____	_____
Laskutus	_____	_____
Rahoitussuunnittelu	_____	_____
Investointilaskelma	_____	_____
Varastoseuranta	_____	_____
Kustannuslaskenta	_____	_____
Tunnuslukujen analysointi	_____	_____
Budjetointi	_____	_____
Isännöinti	_____	_____
Sukupolvenvaihdos	_____	_____
Konsernitilinpäätös	_____	_____
Vakuutusilmoitukset/muut viranomaisilmoitukset	_____	_____

Lisätietoja toteutettavista palveluista:

---

---

---

---

---

---

---