



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Tilitalo Emman asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Koljonen, Petra & Kujala, Elina

2013 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Tilitalo Emman asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Koljonen, Petra & Kujala, Elina
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Koljonen, Petra; Kujala, Elina

Tilitalo Emman asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Vuosi 2013

Sivumäärä 63

Opinnäytetyössä tutkitaan Tilitalo Emman asiakastyytyväisyyttä ja tutkimustulosten pohjalta pyritään kehittämään Tilitalo Emman palveluita. Tilitalo Emma on vuonna 2008 perustettu tilitoimisto Järvenpäässä. Yrityksen erityisosaamisalaan kuuluvat asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt. Opinnäytetyölle oli tarvetta, koska asiakastyytyväisyys on nykyään merkittävässä roolissa, eikä asiakastyytyväisyyttä ollut selvitetty aikaisemmin.

Opinnäytetyössä kerrotaan yleisesti taloushallintoalasta, keskittyen tilitoimistoiden toimintaan. Teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty tilitoimisto- ja taloushallintoalaan, asiakastyytyväisyyteen, asiakaslähtöisyyteen ja asiakkuuden kehittämiseen. Asunto-osakeyhtiöstä on kerrottu pääpiirteet, jotta lukija ymmärtää opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen asiakkaiden ja isännöitsijöiden toimintaa.

Tutkimusosiossa kuvataan opinnäytetyön tutkimusprosessia. Tutkimustulokset avataan selkeästi kuvioiden avulla sekä sanallisesti analysoimalla. Kyselytutkimus tehtiin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta sisälsi myös avoimia kysymyksiä. Teemahaastattelu toteutettiin kvalitatiivisesti. Näin saatiin avattua sekä asiakkaan että toimeksiantajayrityksessä toimivan kirjanpitäjän näkökulmia. Asiakkaiden tyytyväisyyttä tutkittiin kyselylomakkeen avulla, jonka jälkeen tulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Haastattelun teemat nousivat kvantitatiivisen tutkimuksen sekä asiakastyytyväisyyttä käsittelevän teoriaosuuden pohjalta.

Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin huhtikuussa 2013. Kyselylomake lähetettiin jokaiselle Tilitalo Emman asiakkaalle. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 46. Asiakastyytyväisyystutkimus osoittaa, että Tilitalo Emman toimintaan ollaan pääasiassa tyytyväisiä, päätoiminnot sujuvat hyvin. Tutkimuksessa tuli esille asioita, joita Tilitalo Emma voisi tulevaisuudessa kehittää. Opinnäytetyön johtopäätöksissä käydään läpi asioita, joita voi hyödyntää seuraavia asiakastyytyväisyyskyselyitä tehtäessä. Toimeksiantajayritykselle annetaan kehitysehdotus asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja kuvataan, kuinka tyytyväisyyden mittaamista tulisi ylläpitää.

Asiasanat: tilitoimisto, asiakastyytyväisyys, asiakaslähtöisyys, kyselytutkimus

Koljonen, Petra; Kujala, Elina

A study of customer satisfaction at Tilitalo Emma

Year	2013	Pages	63
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to research customer satisfaction levels at Tilitalo Emma and to develop the company's operations based on the results. Tilitalo Emma was established in 2008 and is an accounting company located in Järvenpää. The company is specialized in providing accounting services for housing cooperatives and real estate corporations. There was a need for this research because of the importance of customer satisfaction for businesses today and the fact that Tilitalo Emma had not researched this area previously.

The theoretical section of the thesis examines the roles of the financial management industry, the accounting company industry, customer satisfaction, customer-oriented approaches and customer relationship development. This section also reviews the main characteristics of housing cooperatives to gain an understanding of Tilitalo Emma and its customer base.

The empirical section presents the research process of the thesis. The research results are analyzed verbally and clearly illustrated with figures. The survey was implemented quantitatively but also included open questions. The theme interview was implemented qualitatively. By using two different methods, it was possible to study the views of employees and customers of Tilitalo Emma. The level of customer satisfaction was researched through a questionnaire and the results were analyzed using SPSS software. The themes of the interview were based on those of the survey and the focus was to concentrate on the themes that were the mentioned frequently in the questionnaire.

The customer satisfaction survey was implemented in April 2013. The questionnaire was sent to all Tilitalo Emma's customers with a response rate of 46 percent. The results of the customer satisfaction survey indicate that customers are mainly satisfied with Tilitalo Emma's services. From the research several issues emerged to suggest the direction in which Tilitalo Emma could develop in the future. The conclusions of the thesis list factors that Tilitalo Emma could benefit from when making the next customer satisfaction surveys. A proposal for improving the level of customer satisfaction is presented in the conclusions, which also make recommendations for continuing the measurement of customer satisfaction in the future.

Keywords: accounting company, customer satisfaction, customer oriented approach, questionnaire

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tilitalo Emma.....	7
3	Taloushallintoala.....	9
3.1	Taloushallintoala nykypäivänä.....	9
3.2	Taloushallintoliitto.....	10
3.3	Tilitoimistoala.....	11
3.4	Taloushallinnon ulkoistaminen.....	13
3.5	Taloushallinnon strategialähtöinen kehittäminen.....	15
3.6	Taloushallinto-organisaation osaamisen kehittäminen.....	16
4	Tilitoimiston prosessit.....	17
4.1	Kirjanpito.....	17
4.2	Ostoreskontra.....	20
4.3	Myyntireskontra.....	21
4.4	Maksuliikenne.....	22
4.5	Palkanmaksu.....	23
4.6	Viranomaisraportointi.....	24
5	Asunto-osakeyhtiö.....	25
5.1	Asunto-osakeyhtiön toiminnan keskeiset periaatteet.....	25
5.2	Asunto-osakeyhtiön johtaminen.....	25
5.3	Osakkeenomistajien velvollisuudet ja oikeudet.....	27
5.4	Hallinto.....	27
5.5	Tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastus.....	28
5.6	Verotus.....	30
6	Asiakaslähtöisyys.....	31
6.1	Asiakaslähtöisyyden määritelmä.....	33
6.2	Asiakassuhde ja sen luominen.....	35
6.3	Asiakassuhteen edellytykset ja hallinta.....	37
6.4	Asiakkuuden rakenne ja kehittäminen.....	38
6.5	Asiakasnäkökulma ja talous.....	39
6.6	Taloushallinnon kentän laajentuminen.....	40
7	Asiakastyytyväisyys.....	41
7.1	Asiakastyytyväisyyden odotus- ja kokemusulottuvuudet.....	42
7.2	Asiakasuskollisuus.....	44
7.3	Asiakastyytyväisyystutkimus.....	44
7.4	Asiakastyytyväisyyden seuranta ja käyttöalueet.....	47
8	Tilitalo Emman palveluiden kehittäminen.....	48
8.1	Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmien valinta.....	48

8.2	Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät...	49
8.3	Aineiston keruu	50
8.4	Tutkimuksen arviointikriteereitä	52
8.5	Aineiston analyysi	53
8.6	Kehitysehdotukset	67
8.7	Johtopäätökset & jatkotutkimus	67
	Lähteet	69
	Kuviot	72
	Taulukot	73
	Liitteet	74

1 Johdanto

Tilitoimistoja, jotka keskittyvät pääsääntöisesti kiinteistö- ja asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoon hoitoon, ei Uudellamaalla ole paljon. Pääasiassa asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoa hoitavat isännöintiyrityksissä työskentelevät kirjanpitäjät. Monet tilitoimistot kuitenkin hoitavat asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoa muiden yritysten ohessa. Erikoistuminen juuri asunto-osakeyhtiöiden kirjanpitoon antaa asiakkaille kuvan henkilöstöstä, joka omaa erikoisosaamista juuri kyseiseltä alalta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään tilitoimisto- ja taloushallintoalaan, asunto-osakeyhtiöön, asiakastyytyväisyyteen sekä asiakaslähtöisyyteen. Asiakastyytyväisyystutkimus on tärkeä toimeksiantajayritykselle, sillä yrityksen menestyksellisyyden ja koko toiminnan edellytyksenä ovat tyytyväiset asiakkaat. Asiakastyytyväisyyden seurannan toteuttaminen säännöllisesti on tärkeää, jotta yritys pystyisi paremmin vastaamaan asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin. Opinnäytetyön asiakastyytyväisyystutkimus perustuu asiakasnäkökulman huomioonottamiseen jokapäiväisessä yritystoiminnassa. Opinnäytetyön tutkimuksen kysymykset nousivat teoreettisesta viitekehyksestä sekä yrityksessä työskentelevän opinnäytetyöntekijän tekemistä havainnoista. Toimeksiantajayrityksen toiminnan parantamiselle tuntui olevan tarvetta, sillä yrityksessä oli töitä enemmän kuin tekijöitä.

Opinnäytetyön aiheena on asiakastyytyväisyyskysely Tilitalo Emmalle. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen on hyvin tärkeää, jotta asiakkaiden tarpeisiin osataan vastata oikealla tavalla. Tilitalo Emma haluaa selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyttä yritykseen. Aihe lähti yrityksen toimitusjohtaja Anja Koiviston omasta toivomuksesta, sillä yrityksessä ei ole koskaan tehty asiakastyytyväisyyskyselyä. Yritys toimii asunto-osakeyhtiöiden tilitoimistona, joten yrityksen asiakkaita ovat isännöitsijät eri puolilta pääkaupunkiseutua. Aihe on rajattu koskemaan isännöitsijöitä, sillä he ovat yrityksen suoria asiakkaita. Isännöitsijöiden palvelemien taloyhtiöiden asukkaita tutkimus ei koske. Asiakastyytyväisyyskyselyt ovat hyvin suosittuja opinnäytetyöaiheita, mutta asunto-osakeyhtiöiden asiakkaille tehtyjä asiakastyytyväisyyskyselyjä ei juuri ole. Tutkimuksen ongelmana on, kuinka tyytyväisiä Tilitalo Emmen asiakkaat ovat yrityksen palveluihin. Toissijaisena tutkimusongelmana on, miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa.

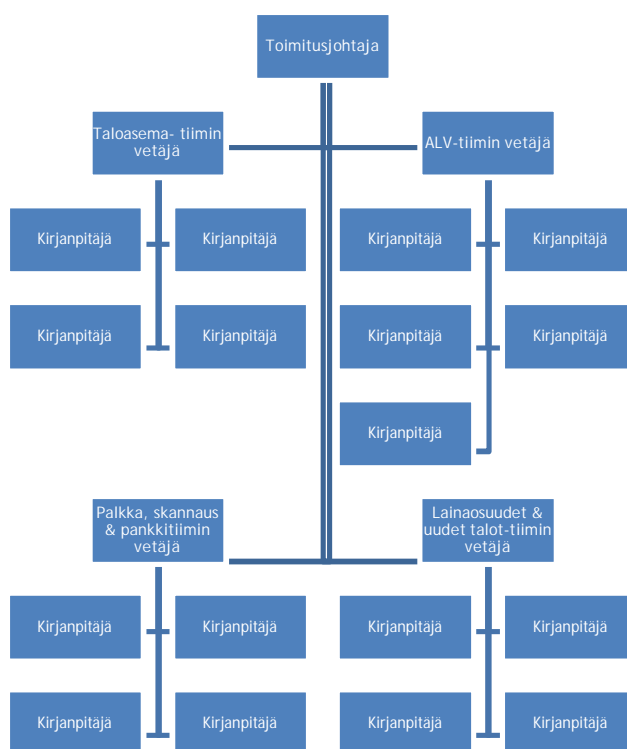
2 Tilitalo Emma

Tilitalo Emma on vuonna 2008 perustettu taloushallinnon palveluyritys Järvenpäässä. Yrityksen erikoisosaamisalaan kuuluvat asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöt. Yrityksen visiona on laittaa taloyhtiöiden talousasiat kuntoon kymmenien vuosien osaamisen ja kokemuksen avulla. Asiakaskuntaan kuuluvat pienet ja keskisuuret yritykset. Aloittavien yrittäjien opastamiseen ja palvelemiseen panostetaan erityisesti. Tilitalo Emma perustettiin vastaamaan

asunto-osakeyhtiöiden ja kiinteistöalan tarpeeseen, sillä alan hallitsevia tilitoimistoja ei tahdo Suomesta löytyä. Tilitalo Emma tarjoaa kaikki taloushallinnon palvelut myös muiden toimialojen pienille ja keskisuurille yrityksille. (Tilitalo Emma)

Tilitalo Emmassa asiakas voi halutessaan hoitaa kirjanpidon täysin sähköisesti, jolloin asiakkaan toimipisteen ei tarvitse sijaita mapin kantomatkan päässä. Yrityksessä on käytössä talous- ja kiinteistöhallinnon ammattilaisille suunnattu Fivaldi-ohjelmisto, joka on täysin selainkäyttöinen taloushallinnon kokonaisjärjestelmä. Tämä mahdollistaa tietojen käsittelyn ajasta ja paikasta riippumatta. (Tilitalo Emma)

Tilitalo Emmalla on vajaa 400 asiakkaidensa isännöimiä taloyhtiöitä hoidettavanaan, jotka jakautuvat kirjanpitäjille heidän oman kiinnostuksensa mukaan. Uudet talot pyritään jakamaan siten, että ne tasoittaisivat kirjanpitäjien välisiä talomääriä. Tilitalo Emmassa kirjanpitäjät jakautuvat neljään tiimiin, joita ovat Taloaseman tiimi, arvonlisäverovelvollisten talojen tiimi, palkka, skannaus ja pankkitiimi sekä lainaosuuksia ja uusia taloja käsittelevä tiimi. Vaikka kirjanpitäjät kuuluvat tiettyyn tiimiin, he työskentelevät itsenäisesti omien asiakkaidensa parissa. Kunkin tiimin vetäjä on valittu tiimiin kuuluvien kirjanpitäjien joukosta. Tilitalo Emman kirjanpitäjistä osa tekee etätöitä, sillä yrityksessä käytettävä Fivaldi-ohjelmisto mahdollistaa työskentelyn aikaan ja paikkaan katsomatta. Yrityksen asiakkaisiin pidetään yhteyttä pääasiassa puhelimen ja sähköpostin välityksellä, joten asiakas ei välttämättä edes tiedä, työskenteleekö hänen kirjanpitäjänsä Tilitalo Emman työtiloissa vai omassa kodissaan. Jokaiselle isännöitsijälle tarjotaan sama palvelukokonaisuus, sillä pyrkimyksenä on tasainen palvelun laatu ja yhtenäinen palvelukokemus. (Koivisto 2013)



Kuvio 1: Tilitalo Emman organisaatorakenne

Tilitalo Emman asiakkaita ovat Helsingin Seudun Isännöitsijät ja Taloasema. Sekä Helsingin Seudun Isännöitsijät että Taloasema tarjoavat asiakkailleen räätälöityjä palveluja taloyhtiön koosta ja tarpeista riippuen. Helsingin Seudun Isännöitsijät Oy on vuonna 1987 perustettu kiinteistöalan yritys. Yrityksen palvelu perustuu vankkaan kokemukseen isännöinnistä. Isännöitsijät ovat huolella valittuja ja standardoituun palveluun perehdytettyjä ammattilaisia. Sopimustyyppistä tai palvelupaketista riippumatta asiakkailta on aina tarpeen tullen käytettävissä oikeat talouden, tekniikan tai juridiikan asiantuntijat. Yritykselle on ensimmäisenä isännöitsijätoimistona Suomessa myönnetty ISO 9001 - laatusertifikaatti. Helsingin Seudun Isännöitsijät on Isännöitsijöiden auktorisointiyhdistys ISA ry:n auktorisoima isännöitsijätoimisto sekä Suomen Isännöintiliitto ry:n jäsen. (Helsingin Seudun Isännöitsijät)

Taloasema on suomalainen franchising-periaatteella, yrittäjävetoisesti toimiva isännöinnin palveluyritys. Taloaseman palvelukonseptin takana on vuosikymmenten kokemus suomalaisesta kiinteistönhallinnasta. Taloasema tarjoaa yrittäjille valmiin, markkinoiden asiakaslähtöisimmän palvelutuotteen. (Taloasema)

Helsingin Seudun Isännöitsijöiden ja Taloaseman menestys ja toiminnan laajentuminen vaikuttavat Tilitalo Emmaan, sillä yritys laajentuu asiakkaiden mukana. Asiakkaiden laajentuva toiminta vaatiikin Tilitalo Emmalta nopeaa kykyä vastata kasvavaan kysyntään. (Koivisto 2013)

3 Taloushallintoala

3.1 Taloushallintoala nykypäivänä

Taloushallintoala jakaantuu kahteen pääryhmään: tilitoimistoihin, joita nimitetään myös kirjanpito- ja tilintarkastustoimistoihin. Tilitoimistojen tarjoamiin palveluihin kuuluvat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta asiakkaan laskuun sekä palkkojen laskeminen, arvonlisäverolaskelmien ja reskontrien laatiminen. Perinteiseen tilintarkastukseen kuuluvat lakisääteinen tilintarkastustehtävä ja lakisääteiset asiantuntijatehtävät. Viime aikoina eräät tilintarkastustoimistot ovat laajentaneet toimintaansa lainopillisiin palveluihin. Uusia palveluita ovat myös ympäristölaskenta ja sähköiseen liiketoimintaan liittyvä taloushallinto. Sekä kirjanpito- että tilintarkastusyri-tysten tehtävät tulevat jatkossa liittymään yhä kiinteämmin yritysjohtoon tukemiseen ja sitä kautta kilpailukykyyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen sen lisäksi, että yrityksille tarjotaan jopa juridista konsultointia ja veroneuvontaa. (Metsä-Tokila 2011)

Keskittetty taloushallinto ja erityisesti palvelukeskukset ovat yleisiä suuntauksia taloushallinnon organisoinnissa. Palvelukeskusajattelu eroaa puhtaasta perinteisestä keskittämisenäkökulmasta nimenomaan palvelunäkökulman vuoksi. Palvelukeskustoimintamallin ideana on keskittämisen tuomien mittakaavaetujen lisäksi tarjota korkeatasoista palvelua ydinliiketoiminnoille. Taloushallinnon keskittäminen isoihin yksiköihin vähentää haavoittuvuutta yksittäisistä työntekijöistä sekä parantaa mahdollisuuksia tehdä tarpeelliset varahenkilöjärjestelyt. Isoissa yksiköissä työntekijöiden on mahdollista erikoistua taloushallinnon eri osa-alueisiin, jolloin yritys saa käyttöönsä syvällistä osaamista. Yritykset ovat saaneet muitakin hyötyjä palvelukeskuksen käyttöönoton myötä. Kustannussäästöjen lisäksi merkittävä edistys on ollut yhteisen standardin saavuttaminen läpi toimipaikkarajojen. Palvelut ja taloudellinen informaatio sijaitsevat yhdessä paikassa ja informaatio on tallennettu ajantasaisesti, mikä lisää myös toiminnan läpinäkyvyyttä. Muita hyötyjä ovat prosessien kehittämisen yksinkertaistuminen, parempi tapahtumien käsittelyn joustavuus sekä johtajien ajankäytön tehostuminen. (Lahti & Salminen 2008, 174-175)

Taloushallinto on vanha ja vakiintunut toimiala, joka aiemmin on keskittynyt pääasiassa lakisääteisten tehtävien hoitoon. Taloushallinto on alana tärkeä, sillä lain mukaan jokainen yritys on kirjanpitovelvollinen. Taloushallinnon palvelut ovat osa laajempaa liike-elämän palvelujen toimialaa. Toimiala kokonaisuutena on kasvanut länsimaissa jo noin kolmen vuosikymmenen ajan ja kasvun on ennustettu jatkuvan selvästi keskitasoa nopeampana myös tulevina vuosina. Taloushallinnon palvelujen kasvusta valtaosa on tapahtunut suurimmalla alatoimialalla eli kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluissa. Nykyinen talouden epävarmuus ei näytä hidastavan alan toimintaa, sillä taantumassa ja epävarmoina aikoina yritykset tarvitsevat jopa enenevässä määrin liike-elämän palveluja. Myös työllisyys alalla on kasvanut tasaisesti 2000-luvun aikana. Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden toimipaikkojen jakautuminen maantieteellisesti on tasaisempaa kuin muilla aloilla keskimääräisesti, mutta tilintarkastuspalvelut ovat henkilöstön ja liikevaihdon osalta keskittyneet Uudellemaalle jopa keskitasoa jyrkemmin. (Metsä-Tokila 2011)

3.2 Taloushallintoliitto

Taloushallintoliitto perustettiin vuonna 1968 Kirjanpito toimistojen Liitto r.y. nimisenä. Tämän tyyppiselle liitolle oli tarvetta alan sisäisen kirjavuuden ja yhteiskunnassa käynnissä olleen lainsäädännön kehityksen myötä. Vastaukseksi tähän perustettiin liitto, jonka tarkoitus oli olla yhdysiteenä kirjanpito toimistojen kesken, toimia kirjanpidon kehittämiseksi, edistää jäsentensä ammattitaitoa ja -tietoa sekä huolehtia jäsentensä yhteisistä ammattieduista. (Taloushallintoliitto)

Taloushallintoliitto kuuluu Nordic Accountant Federation järjestöön, jossa on mukana norjalainen, ruotsalainen ja suomalainen tilitoimistojen toimialajärjestö. Yhteistyön tarkoituksena on jakaa ja välittää tietoa auktorisoiduista alan toimijoista ja alan pohjoismaisesta tilanteesta Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa. (Taloushallintoliitto)

Taloushallintoliitto on valtakunnallinen taloushallinnon palveluja tarjoavien auktorisoitujen tilitoimistojen ja konsulttiyritysten liitto. Liiton päämääränä on kehittää tilitoimistoalaa yhdessä jäsenyritystensä kanssa. Jäsenyritykset hoitavat lähes 130 000 suomalaisen yrityksen ja yhteisön taloushallintoa. Liitto tarjoaa jäsenilleen kaiken mahdollisen tuen. Tavoitteena on, että tilitoimistoala, taloushallinnon hyödyntäminen ja tilitoimistojen henkilökunta kehittyvät. Asiantunteva henkilökunta mahdollistaa sen, että tilitoimistojen asiakkaat saavat osaavaa ja luotettavaa palvelua. Jäsentoimistot osallistuvat liiton toimintaan ja sen kehittämiseen, näin pyritään turvaamaan palveluiden ja koko toiminnan suuntaaminen jäsentoimistojen tarpeita vastaaviksi. (Taloushallintoliitto)

Taloushallintoliitto tuntee tilitoimistot ja niiden erilaiset tarpeet. Taloushallintoliiton jäsenyys merkitsee tilitoimistolle verkottumista alan ammattilaisten omaan yhteisöön ja pitkäaikaisen kumppanuussuhteen luomista. Tilitoimistolle on monenlaista etua kuulua taloushallintoliiton jäseneksi. Tärkein etu on tili-instituuttisäätiön tarjoama auktorisointi. Se tuo tilitoimiston toimintaan uskottavuutta ja on vahva myyntiargumentti asiakkaille ja sidosryhmille. (Taloushallintoliitto)

3.3 Tilitoimistoala

Tilitoimisto on taloushallinnon asiantuntijapalveluja tarjoava yritys. Tilitoimisto noudattaa toiminnassaan voimassaolevaa lainsäädäntöä ja hyvää tilitoimistotapaa. Toiminnan tulee olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä, huolellista ja ammattitaitoista. Tilitoimiston tulee myös huolehtia siitä, että sillä on riittävä asiantuntemus ja resurssit toimeksiantojen hoitamiseen. Tarpeen mukaan tulee käyttää eri alojen asiantuntijoita. Tilitoimistoissa työskentelevien kirjanpitäjien tärkein taito on ollut aikaisemmin laskentaosaaminen, mutta painopiste on muuttunut toimialalla tapahtuvien muutosten myötä. Yrityksen tulevaisuuden ennustaminen ja suunnittelu tulevat kuulumaan kirjanpitäjän työnkuvaan entistä vahvemmin. Kirjanpitäjän on käytettävä tietoja ja taitoja lainsäädännön ja oikeuskäytäntöjen näkökulmasta yrityksen hyväksi esimerkiksi tilinpäätöksen ja verotuksen osalta. (Hyvä tilitoimistotapa; Metsä-Tokila 2011; Kinnunen 2012)

Rutiinitehtäviä hoidetaan nykyisin yhä useammin sähköisesti. Se on kustannustehokas ratkaisu ja helpottaa huomattavasti taloushallinnon työtehtäviä niin yrittäjän, liikkeenjohdon, tilitoimiston kuin tilintarkastajankin näkökulmasta. Uudenaikainen pilvipalveluna toimiva sähköi-

nen taloushallinto mahdollistaa pääsyn yrityksen taloushallintoon ajasta ja paikasta riippumatta. Liikkeenjohdolla on näin mahdollisuus päästä tarkastelemaan haluamiaan raportteja milloin tahansa tai selvittää vaikka yksittäinen tosite tai lasku ilman papereiden selaamista. Sähköisen taloushallinnon etuja ovat myös ajantasainen tieto yrityksen taloudesta, erilaisten prosessien automatisointi ja etätyöskentelyn mahdollisuus. Organisaatiot, jotka ovat siirtyneet digitaaliseen taloushallintoon, ovat saavuttaneet noin 30-50 prosentin tehokkuuden parantumisen taloushallinnossaan. Yksittäisissä prosesseissa on mahdollisuus jopa 90 prosentin tehokkuuden parantumiseen. Digitaalisuus vähentää myös virheitä, kun järjestelmät hoitavat suuren osan työvaiheista, jotka on perinteisesti tallennettu manuaalisesti. Inhimilliset lasku- ja tallennusvirheet vähenevät näin ollen huomattavasti. (Lahti & Salminen 2008, 27; Rautio 2013)

Kehityksen hitaudesta ja ammatillistumisen keskeneräisyydestä johtuvat haasteet ovat erityisen suuria tilitoimistoalalla. Osa tilitoimistoyrittäjistä on vailla alan koulutusta ja alalla on paljon yhden henkilön yrityksiä. Henkilöstörakenne ja henkilöstön saanti ovat myös ongelmia, tilitoimistoyrittäjien keski-ikä on melko korkea. Varsinkin pääkaupunkiseudun ja suurempien kasvukeskusten ulkopuolella pienet tilitoimistot keskittyvät edelleen lakisääteisten tehtävien hoitoon. Tämäkin on vaativa tehtävä, sillä tilitoimistojen toimintaan vaikuttavat keskeiset lait ovat muuttuneet viimeisen 15 vuoden aikana. Asiakasyritysten laskentatoimen kehittymättömyys hidastaa tilitoimistoalan rakennemuutosta. Monille pienille asiakasyrityksille ajatus kirjanpidon käytöstä johtamisen apuvälineenä on vieras, kirjanpitoa pidetään pakkona. Puutteet tietotekniikan hyväksikäytössä ja tietoteknisessä osaamisessa on pienten asiakasyritysten ongelma, joka hidastaa kirjanpidon automatisointia ja työn luonteen muuttamista neuvontapainotteiseksi. (Metsä-Tokila 2011)

Laskentaosaamisen ohella tilitoimistoalalla edellytetään jatkossa myös taitoja, jotka merkitsevät muutosta aiempaan osaamiseen ja koulutukseen. Yhä keskeisempään asemaan ovat nousemassa asiakasvalmiudet, sosiaaliset taidot, myyntitaidot ja konsultointitaidot. Pidemmällä aikavälillä myös osassa yrityksistä kansainvälistymiseen liittyvä osaaminen on tärkeää, sillä edistyneimmissä tilitoimistoissa edellytetään kykyä käyttää englantia työkielenä. Osaamisen kehittäminen tilitoimistoalalla edellyttää sekä peruskoulutuksen monipuolistamista että alan yritysten tukemista niiden sisäisessä henkilöstökoulutuksessa. Monet alan yritykset panostavat jo nykyisellään paljon henkilöstökoulutukseen sekä tietotekniikkavalmiuksien kehittämiseen. Usein ne yritykset, jotka kouluttavat henkilökuntaansa, saavat työntekijöitä helpommin ja pystyvät pitämään heidät paremmin. (Metsä-Tokila 2011)

Tilitoimistoalalla on viime vuosina lähtenyt käyntiin rakennemuutos, joka merkitsee joidenkin aiempien toimintojen häviämistä, mutta samalla tuo mukanaan uusia työtehtäviä. Paperittomaan kirjanpitoon ja paperittomaan taloushallintoon siirtyminen on keskeinen tilitoimistojen

toimintaan vaikuttava muutos seuraavien vuosien aikana. Kun rutiinityö tilitoimistoissa vähenee, syntyy mahdollisuus kehittää palveluja niin, että pystytään vastaamaan myös suurten yritysten taloushallinnosta. Suurten yritystentaloushallinto onkin yksi niistä alueista, joilla odotetaan toimintojen ulkoistamista merkittävässä määrin lähivuosina. (Metsä-Tokila 2011)

Tilitoimistoalan ennakoitaan tulevaisuudessa jakautuvan yhä selvemmin kolmeen ryhmään: perustoimistot, keskitason toimistot ja suuret toimistot. Suurten tilitoimistojen toiminta on jo lähellä tilintarkastustoimistojen toimintaa varsinaista tarkastustehtävää lukuun ottamatta. Pienet yritykset ovat neuvonnan osalta tilitoimistojen asiakkaita, tilit tarkastaa maallikko tai henkilö, jonka yrittäjä tapaa niin harvoin, ettei palveluun liity neuvontaa. Pienempien tilitoimistojen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse laajentua, vaan muuttaa toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Kun yrityksen koko kasvaa, tilintarkastajan merkitys kasvaa. Keskitasolla tilintarkastajat ja edistyneimmät tilitoimistot kilpailevat taloushallinnon konsultoinnissa ja yritysjärjestelyihin liittyvissä asioissa. Tilitoimistojen asemaa kilpailussa vahvistavat taloushallinnon ulkoistamiseen liittyvät markkinat, jotka ovat tilintarkastusmarkkinoita suuremmat. Tulevaisuudessa suuret tilintarkastusketjut saattavatkin ulottaa toimintaansa tilitoimistopuolelle. (Metsä-Tokila 2011)

3.4 Taloushallinnon ulkoistaminen

Ulkoistaminen tarkoittaa, että annetaan osa tai kaikki taloushallinnon tehtävät tilitoimiston hoidettavaksi. Perinteisesti pienet yritykset ovat ulkoistaneet taloushallintonsa tilitoimistoille, mutta nykyään taloushallinnon ulkoistusten luonne on muuttumassa. Tämä tarkoittaa ulkoistusmarkkinoiden laajentumista myös keskisuurten ja suurten yritysten pariin. Aikaisemmin yritysten on saattanut olla vaikeaa hahmottaa kokonaisia prosesseja, sillä toiminnallisesti prosessin eri osa-alueet ovat saattaneet sijaita fyysisesti eri puolilla organisaatiota. Ulkoistaminen onkin helpompaa yrityksille, joilla on jo keskitetty taloushallinnon prosessit yhteen paikkaan. (Lahti & Salminen 2008, 177)

Markkinoilla on erilaisia ulkoistuspalvelumalleja, jotka vaihtelevat perinteisestä konsultoinnista ulkoistuksen yhteistyömalleihin ja liiketoiminnan muutoksiin pyrkiviin ulkoistusmalleihin. Prosessien ulkoistamisella on paremmat lähtökohdat, kun ulkoistusmalli valitaan yrityksen tarpeiden mukaan. Perinteinen ulkoistusmalli pyrkii vapauttamaan yritysjohtajien ajan ydin-toimintoihin ja vähentämään yrityksen kustannuksia. Ulkoistusmalli, jossa painotetaan yhteistyötä, parantaa yrityksen tukitoimintojen laatua ja lisää joustavuutta muuttuviin liiketoiminnan tarpeisiin reagoimisessa. Liiketoiminnan muutosta painottavassa ulkoistusmallissa tavoitteena on muuttaa liiketoiminnan toimintatapoja, jotta saavutetaan olennaisia ja kestäviä muutoksia koko yrityksen suoritustason parantamiseksi. (Lahti & Salminen 2008, 178-179)

Valittaessa tilitoimistoa täytyy ensimmäisenä varmistua palveluntarjoajan ammattitaidosta. Auktorisointileima on selkein todiste asiantuntemuksesta. Auktorisoitu tilitoimisto on käynyt läpi vähintään kahden vuoden mittaisen seurantajakson. Auktorisointiin liittyy lisäksi vaatimuksia, jotka koskevat kirjanpitäjien ammattitaitoa. Taloushallintoliitto vastaa auktorisoinnista yhdessä sitä lähellä olevan Tili-instituuttisäätiön kanssa. Jotta tilitoimisto voi hakea auktorisoiduksi Taloushallintoliiton jäseneksi, heillä tulee olla KLT-tutkinnon suorittanut vastuhenkilö. KLT on taloushallintoalan asiantuntijatutkinto ja arvostettu merkki ammattitaidosta. Suomessa on vuonna 2013 2 686 KLT-tutkinnon suorittanutta henkilöä, jotka voivat käyttää nimensä yhteydessä nimitystä KLT-kirjanpitäjä tai lyhennettä KLT. Tilitoimiston valinnalla voidaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla yrityksen menestykseen. Muiden yritysten mielipiteet tilitoimistosta voivat myös olla arvokkaita. Tärkeää on myös pohtia pystyykö tilitoimisto vastaamaan yrityksen palveluodotuksiin. (Taloushallintoliitto)

Kirjanpidon ulkoistaminen on kätevää ja palvelujen käynnistämiseen menee vain muutama päivä. Tilitoimistolle toimitetaan laskut ja tositteet ja paluupostissa saadaan tilinpäätökset, raportit ja maksutiedot. Tilitoimiston tarjoamien palvelujen hinnat perustuvat useimmiten työn ja tositteiden määrään. Näin ollen kuukausihinta muodostuu näiden kahden yhdistelmänä ja kasvaa samaa vauhtia liiketoiminnan kanssa. Kirjanpitäjä tietää yrityksen taloudellisesta tilanteesta paljon. Hän tuntee alan lait, asetukset sekä parhaat käytännöt. Kirjanpitäjä käsittelee yrityksen laskut ja tositteet, näin ollen hän tietää, millainen yrityksen kassavirta todella on. Siksi hän näkee ja ymmärtää yrityksen taloudellisen tilanteen kokonaisuudessaan. Ulkoistamisen myötä yrityksen ei tarvitse investoida taloushallinnon järjestelmiin. Esimerkiksi omaan käyttöön hankittuna osto- tai myyntilaskutuksen järjestelmä voi tulla paljon kalliimmaksi. (Taloushallintoliitto)

Kirjanpitopalveluita ostaessa keskeinen mittari on yleensä kirjanpitoon kuluva aika. Jos haluaa vapauttaa aikaa omien palveluiden myymiseen, on kirjanpidon siirtäminen tilitoimistolle usein helpoin keino ulkoistaa. Ulkoistamisen voi aloittaa aluksi esimerkiksi niin, että pitää osan toimista yrityksellä ja jos on tyytyväinen tulokseen ja yhteistyö kirjanpitäjän kanssa sujuu, voi ulkoistaa lisää tehtäviä. Alla olevassa taulukossa on kolme pienen yrityksen vaihtoehtoa. (Taloushallintoliitto)

Vaihtoehtosi	Plussat	Miinukset
Tee kirjanpitosi itse	Et maksa rahaa ulos yrityksestäsi.	Omaa aikaasi kuluu paljon. Vaikea pysyä ajan tasalla lain ja asetusten kanssa. Rahaa palaa järjestelmiin. Virheet ovat omalla vastuullasi.
Ulkoista lakisääteinen peruskirjanpito	Säästät aikaasi. Välttyt kirjanpidon rutiiniongelmien pohtimiselta. Raportit kulkevat ajallaan.	Et enää käsittele numeroita itse, joudut perehtymään raportteihin. Joudut opettelemaan sähköisten järjestelmien käyttöä, jos siirryt

	Tilitoimisto hoitaa viranomaisraportoinnin puolestasi. Tehokkaat ja ajantasaiset tietojärjestelmät.	sähköiseen laskutukseen. Tehokkaat kirjanpidon rutiinit, mutta perussopimukseen ei kuulu talousohjausta.
Ulkoista talousohjaus	Optimoit rahankäyttöäsi. Saat ehdotuksia liiketoimintasi kehittämiseen. Et kehitä firmaasi yksin. Tiedät koko ajan, mikä on yrityksesi taloudellinen tilanne. Kuulet heti, jos jokin liiketoimintasi osa-alue ei ole kannattava. Liiketoimintasi kannattaa paremmin, kun asetat sille selkeitä numeerisia tavoitteita.	Joudut etsimään kirjanpitäjän, joka ymmärtää liiketoimintaasi. Joudut toimittamaan säännöllisesti myyntisi tiedot kirjanpitäjällesi, jotta hän pystyy ennustamaan täsmällisesti. Joudut varaamaan aikaa säännöllisille tapaamisille.

Taulukko 1: Taloushallinnon ulkoistaminen

3.5 Taloushallinnon strategialähtöinen kehittäminen

Kun yrityksessä luodaan ainutlaatuisia, toimintaa tavoiteltuun suuntaan ohjaavaa strategiaa, kannattaa muutaman keskeisen perussäännön luomiseen panostaa. Strategisen ainutlaatuisuuden saavuttamiseksi tulee keskittyä strategisiin prosesseihin sekä kyseisten prosessien toimivuutta varmistavien sääntöjen kehittämiseen. Innovatiivisuuden edistäminen on myös hyvin tärkeä tekijä perussääntöjen muodostamisessa. Eisenhardt & Sull (2001) luokittelevat perussäännöt viiteen ryhmään, joita ovat toimintasäännöt, rajoitesäännöt, prioriteetteja määrittävät säännöt, ajoitussäännöt ja luopumissäännöt. Sääntöjen määrä ei saa olla liian suuri, ettei niiden toimintaa ohjaava vaikutus heikkene tai tule liian rajoittavaksi. Strategisten toimintaperiaatteiden esittäminen selkeiden perussääntöjen avulla on olennaista strategian toteuttamiseksi. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2007, 47, 49)

Toimintasäännöt tähtäävät prosessien kehittämiseen ja ainutlaatuisuuteen. Menestyksellisesti suoritettujen toimintojen ja tärkeiden toimintokokonaisuuksien kehittämiseen taloushallinnon informaatio voi antaa uusia näkökulmia. Uudenlainen näkökulma voi olla esimerkiksi tavoite-kustannuslaskennan avulla esille tuotu tieto siitä, kuinka paljon asiakkaiden arvostamat tuoteominaisuudet maksavat. Rajoitesäännöt taas luodaan strategisen kustannuslaskentatiedon avulla. Prioriteetteja määrittäviä sääntöjä luodessa tuote- ja asiakaskannattavuusinformaatiolla on tärkeä rooli. Ajoitussääntöjen kanssa tiiviissä yhteistyössä on suorituksen mittaus, jonka avulla yrityksen prosesseja pystyy parantamaan. Luopumissäännöt liittyvät tuotekehitysvaiheeseen, jolloin tavoitekustannuslaskennalla ja tuoteominaisuuksien arvioimisella on olennainen merkitys tuotekehitysvaiheen onnistumisessa. (Järvenpää ym. 2007, 53-54)

Strategialähtöisessä taloushallinnon uudistamisessa laskentatoimen kehittäminen strategia-prosessin eri vaiheisiin linkitettyinä on erittäin olennaisessa asemassa. Taloushallinnon tulisi avustaa strategian muodostumisessa ja strategian mittaamisessa, antaa palautetta strategian toteuttamisesta ja tukea strategian täsmentämistä. Taloushallinnon merkitystä strategian

muodostamisessa ja kehittämisessä on yleensä pidetty varsin rajallisena tai jopa olemattomana. Strategisten perussääntöjen tukemisessa taloushallinnollisella informaatiolla on kuitenkin tärkeä merkitys, kuin myös perussääntöjen toimivuuden varmistamisessa. (Järvenpää ym. 2007, 52-53)

Selkeä strategia ja strateginen kehitystyö ovat avainasemassa, kun laskentainnovaatiota otetaan käyttöön ja sovelletaan yritykselle ominaisella tavalla. Kun laskentainnovaatiot tukevat yrityksen strategian muodostumista tai tarjoavat keinoja ohjata toimintaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, taloushallinto on tukemassa yrityksen kilpailuedun syntymistä. Taloushallinnon strateginen rooli vahvistuu, kun otetaan käyttöön uusia laskentainnovaatioita siten, että pyritään tunnistamaan strategian toteuttamisen esteitä ja analysoimaan strategisia epävarmuustekijöitä. Yrityksen liiketoimintaympäristö, arvot, avainprosessien luonne, kriittiset menestystekijät ja osaaminen vaikuttavat siihen, mitä laskentainnovaatioita yrityksen kannattaa ottaa käyttöön. Ilman strategista yhteensopivuutta innovaatiolla on vain rajallinen merkitys kilpailuedun tukemisessa. Talousjohdon roolimuuotos ja laskentainnovaatioiden omaksuminen tukevat toisiaan voimakkaasti. Kun taloushallinnon ammattilaiset ovat sisäistäneet uuden laskentatekniikan perusteet ja oppineet hyödyntämään sitä, organisaation toiminnan vahvuudet ja heikkoudet voivat tulla uudella tavalla esille. (Järvenpää ym. 2007, 50, 55)

3.6 Taloushallinto-organisaation osaamisen kehittäminen

Taloushallinto-organisaation osaamisen kehittämisessä on olennaista arvioida nykyistä ja tulevaisuudessa vaadittavaa osaamista. Osaamistason arvioinnissa ja kehittämistason asettamisessa yrityksen liiketoimintaympäristön muutosten aiheuttamien haasteiden huomioon ottaminen sekä yrityksen strategian mukaisen ydinosaamisen tunnistaminen ovat avainasemassa. Kansainvälistyminenkin näkyy taloushallinnossa lisääntyneinä osaamistarpeina, sillä kansainvälinen toiminta asettaa vaatimuksensa eri kulttuurien tuntemukselle. Lisääntynyt yhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa näkyy taloushallinnossa siten, että toimittajien, asiakkaiden ja eri jakeluteiden kannattavuuteen on ryhdytty kiinnittämään enemmän huomiota. Taloushallinnon parissa työskenteleviltä odotetaan siis voimakasta liiketoiminnan tukemista ja strategiatietoisuutta. (Järvenpää ym. 2007, 320-321)

Taloushallinnon osaamisen johtamisen olennaisena tavoitteena on varmistaa, että talousorganisaation kokonaisosaaminen riittää tulevaisuuden haasteisiin. Tulevaisuudessa kriittisen taloushallinnon osaamisen tunnistamiseksi tulee yrityksen strategisessa suunnittelussa kiinnittää enemmän huomiota yleisten taloudellisten ja toimialaa koskevien trendien asettamiin osaamisvaatimuksiin. Yrityksen taloushallinnon nykytietämyksen arviointi esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla voi osoittaa osaamiskuilun olemassaolon. Osaamiskuilulla tarkoitetaan osaa-

miseroa nykyisen ja tavoitellun tilanteen välillä. Oppimista tukeva yrityskulttuuri ja oppimiskokemusten aikaansaaminen vaikuttavat suuresti osaamiskuilun poistumiseen. (Järvenpää ym. 2007, 320-323)

Taloushallinnon osaamisen kehittäminen edellyttää tietojohdamista. Välitettävän tiedon tulee olla monipuolista ja oikeaa, tiedon jakamisen taas säännöllistä ja jatkuvasti kehittyvää. Tietojohdaminen vaatii myös systemaattista prosessia, jossa yrityksen strategisen aseman saavuttamisen kannalta keskeistä taloushallinnon osaamista pyritään kehittämään koko talousorganisaation leveydeltä. Prosessi tulisi aloittaa analysoimalla yrityksen nykytilaa ja muodostaa visio halutusta taloushallinnon tasosta tulevaisuudessa. Nykytilan analysoinnissa voidaan käyttää hyväksi konsulttien asiantuntemusta, oman henkilöverkoston resursseja tai avainhenkilöstön itsearviointeja. Kun nykytila on analysoitu, yrityksen taloushallinto-organisaation kannattaa panostaa aikaa ja voimavaroja konkreettisten tavoitteiden, aikataulun ja toimintasuunnitelman laatimiseen. Välitavoitteita kannattaa asettaa kehityksen nopeuden arvioinnin ja henkilöstön motivoimisen vuoksi. (Järvenpää ym. 2007, 326-328)

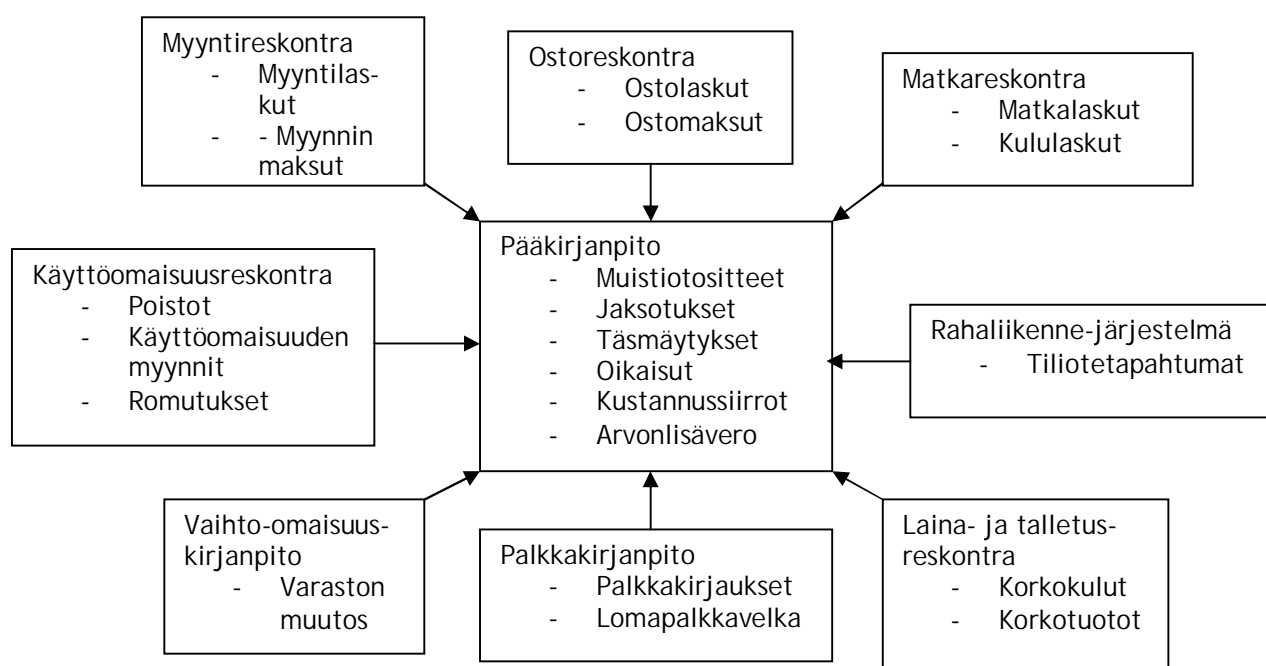
Taloushallinnon asiantuntijoiden roolin laajentuessa ja merkityksen voimistuessa, tulee osaamisen henkilökohtaiseen kehittämiseen väkisininkin kiinnittää huomiota. Yksilön osaamisen vahvistamisessa toiminnan kautta oppiminen on olennaista. Esimerkiksi työnkierto, vaativat laskentainnovaatioiden käyttöönottoprojektit ja uusien raportointijärjestelmien kehittäminen tarjoavat runsaasti mahdollisuuksia oppimiselle. Taloushallinnon ammattilaisen kannattaa asettaa tavoitteita omalle oppimiselleen. Tavoitteiden määrittämisessä on hyvä lähteä liikkeelle omasta olemassa olevasta osaamisesta ja pohtia sen kehittämishaasteita taloushallinnon roolin muutokseen suhteuttaen. Kun taloushallinnon työtehtävät laajentuvat ja niissä siirrytään painottamaan yhä enemmän analysointi ja päätöksentekoon osallistumista, osaamisen kehittämistarpeesta saa hyvän peruskäsityksen. Nykyisessä muuttuvassa toimintaympäristössä taloushallinnon ammattilaisten oppimiskyvystä on tullut yhä merkittävämpi asia yritysten kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja vahvistamisessa. (Järvenpää ym. 2007, 331, 337)

4 Tilitoimiston prosessit

4.1 Kirjanpito

Kirjanpidon kirjaukset muodostuvat pääkirjanpitoon tehdyistä tositteista sekä osakirjanpidon tapahtumista. Osakirjanpidolla tarkoitetaan kirjanpitoa, josta tiedot siirretään pääkirjanpitoon automaattisesti tai manuaalikirjauksina. Osakirjanpitoon kuuluvat muun muassa ostoreskontra, myyntireskontra, matka- ja kululaskureskontra, käyttöomaisuusreskontra, palkkirjanpito sekä kassakirjanpito. Osakirjanpidon tapahtumat voidaan siirtää pääkirjanpitoon esimerkiksi päivä- tai kuukausikohtaisina koosteina. Pääkirjanpidon tositteesta tulee käydä ilmi

tieto, jolla osakirjanpidon arkistosta tosittien muodostanut liiketapahtuma löytyy. Osakirjanpidot voivat olla saman taloushallintojärjestelmän osia kuin pääkirjanpito, jolloin tiedot ovat valmiiksi samassa tietokannassa tai sitten ne siirtyvät osakirjanpidosta automaattisesti pääkirjanpitoon joko reaaliajassa tai erillisillä kirjanpitoajoilla. Suoraan pääkirjanpitoon tehtäviä tositteita kutsutaan muistiotositteiksi. Muistiotositteen liitteenä arkistoidaan siihen liittyvät laskelmat tai muu aineisto, josta käy ilmi kirjatun summan peruste (Lahti & Salminen 2011, 127-129). Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu pääkirjanpidon muodostumista.



Kuvio 2: Pääkirjanpidon muodostuminen

Osakirjanpitojen täsmäytys pääkirjanpitoon on tärkeää, kun varmennetaan pääkirjanpidon saldojen oikeellisuutta. Täsmäytysten tarkoituksena on varmistua, että kirjanpitovelvollisen liiketapahtumat on käsitelty pääkirjanpidossa ja että tosittien, kirjanpitomerkkien ja tilinpäätöksen eheys säilyy kirjanpidossa. Täsmäyttämällä tarkoitetaan liiketapahtumien summien vertailua osakirjanpidon ja pääkirjanpidon välillä. Osakirjanpito on täsmäytettävä vähintään tilikausittain vertaamalla esimerkiksi ostovelkatilin saldoa samalta ajankohdalta otettuun ostoreskontran avoimien laskujen listaukseen. Jos tosittien ja kirjanpitomerkinnot säilytetään siten, että konekielisesti säilytettävään tositteseen yhdistetään tosittien numero, päiväys ja muut kirjanpitomerkinnot sekä muut liiketapahtuman käsittelyä ja hyväksymistä koskevat tiedot, edellytetään osakirjanpidon täsmäytystä kuukausittain. Välitileiksi ja selitystileiksi kutsutaan tilejä, joiden tarkoituksena on varmentaa kahden järjestelmän tai toiminnon välillä, että siirtyvät tiedot ovat kirjautuneet samalla tavalla. Välitilien tarkoituksena

on päätyä nollassaldoon, jolloin virheelliset tapahtumat ovat havaittavissa tilin saldon poike-
tessa nollasta. (Lahti & Salminen 2011, 136-138)

Kirjanpito voidaan järjestää suorite- tai maksuperusteisesti. Suoriteperusteinen kirjanpito tarkoittaa menojen ja tulojen kirjaamista sille päivälle, jona hyödyke on siirtynyt myyjältä ostajalle. Maksuperusteinen kirjanpito puolestaan tarkoittaa tapahtuman kirjaamista sille päivälle, jona maksu tapahtuu. Kirjanpidon perustietoihin kuuluvat tilikaudet, tositelajit, tilikartta, sisäisen laskennan seurantatasot ja arvonlisäverokoodit. Tilikaudet määrittyvät yleensä suoraan yrityksen virallisen tilikauden kautta. Kausia voi olla tarpeen muokata esimerkiksi yrityskaupan takia, sillä silloin tarvitaan ajantasainen tase ja tuloslaskelma. Kirjanpidon tositteet luokitellaan tositelajeihin, mikä helpottaa niiden etsimistä ja yhdistämistä oikeaan liiketapahtumaan. Erilliset tositelajit olisi hyvä olla eri osakirjanpidoille. Eri tositelajeilla on myös omat tositenumerosarjansa ja ne voidaan arkistoida erikseen. Kirjanpidon tilien avulla seurataan kulu- ja tulolajeja sekä omaisuus- ja velkaeriä. Tilikartan tuleekin olla tarkka, jotta siitä saa muodostettua virallisen kirjanpitoasetuksessa määritellyn tuloslaskelman ja taseen. Tilikartasta kannattaa tehdä erilaisia otoksia eri käyttötarkoituksia varten, esimerkiksi ostolaskuja tiliöitäessä tarpeen ovat vain ostolaskuihin liittyvät tilit, jolloin tilikartta on lyhyempi ja siitä on nopeasti löydettävissä tarvittava tieto. (Lahti & Salminen 2008, 130-132; Taloushallintoliitto)

Sisäisen laskennan seurantatasojen määrää rajoittavat usein taloushallinto-ohjelmien ominaisuudet sekä tehokkuusnäkökulmat. Sisäisen laskennan tasojen sisältö vaihtelee yrityksen koon ja liiketoiminnan mukaan, yleisessä käytössä olevia tasoja ovat muun muassa toiminnot, projektit sekä maantieteelliset alueet ja toimipaikat. Nämä tasot voivat olla tilikausikohtaisia tai tilikaudet ylittäviä. Viimeinen kirjanpidon perustietoihin kuuluva erä on arvonlisäverokoodit, joilla arvonlisäverokirjauksia seurataan. Arvonlisäverokoodit sisältävät kotimaan kauppaa käyvän yrityksen myynnin ja ostojen koodit kullekin kotimaiselle verokannalle ja nolloveroille. Mikäli yrityksellä on alv-rekisteröintejä muualla kuin kotimaassa, tulee rekisteröintimaan arvonlisäveroille perustaa omat koodit, jotta eri maiden arvonlisäverot voidaan raportoida erikseen kunkin maan veroviranomaisille. (Lahti & Salminen 2011, 132-133)

Asiakasyrityksien talouden kehittymistä kannattaa seurata jatkuvasti tilikauden aikana. Budjettivertailusta nähdään, miten tilikaudelle tehdyt suunnitelmat toteutuvat ja poikkeamiin voidaan reagoida nopeasti. Välitilinpäätösten ja tilikauden lopulle laadittujen ennusteiden perusteella pystytään helposti ennakoimaan tilinpäätös, eikä sen pitäisi tuoda yllätyksiä mukanaan. Jotta tilinpäätöstyöskentely sujuisi mahdollisimman helposti, tilinpäätöksen eri vaiheet kannattaa aikatauluttaa ajoissa. Aikataulut kannattaisi tehdä taloushallinnon eri toimintojen mukaan, jotta tiedetään, milloin myyntilaskut pitäisi viimeistään tehdä ja kauanko tilikaudelle kuuluvia laskuja odotetaan. Tilinpäätösaikatauluihin kannattaa sisällyttää myös tilin-

tarkastuksen ajankohta. Tilinpäätöksessä on noudatettava samoja arvostus- ja jaksotusperiaatteita ja sen esittämistavan tulee pysyä samana vuodesta toiseen. Huonon tuloksen vuoksi ei esimerkiksi saa jättää poistoja tekemättä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 117)

4.2 Ostoreskontra

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy, kun ostolasku vastaanotetaan yritykseen ja päättyy laskun maksamiseen, kirjaamiseen ja arkistointiin. Perinteisesti ostolaskuprosessi on tapahtunut paperiolaskuilla, mutta sen ongelma-alueita ovat hidas laskun kierto, laskujen häviäminen, manuaaliset työvaiheet ja tallennus. Ostolaskujen sähköinen käsittely tehostaa siis huomattavasti ostolaskujen käsittelyä ja kierrätystä. Laskujen etsiminen on helppoa, sillä ne ovat tallennettuina sähköiseen arkistoon. Sähköiseen ostolaskuprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet:

- Ostolasku vastaanotetaan paperilla ja skannataan ostolaskujen käsittelyjärjestelmään tai ostolasku vastaanotetaan suoraan käsittelyjärjestelmään verkkolaskuna. Laskun perustiedot tallentuvat automaattisesti.
- Ostolasku tilioidaan järjestelmässä manuaalisesti tai automaattisesti.
- Ostolasku lähetetään sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon joko manuaalisesti tai automaattisesti erikseen määriteltyjen kierrätysääntöjen mukaan.
- Ostolaskun tarkastaja ja hyväksyjä hyväksyvät laskun, jonka jälkeen se palautuu ostoreskontranhoitajan käsiteltäväksi hyväksyttynä.
- Ostoreskontranhoitaja päivittää hyväksytyt laskut automaattisesti ostoreskontraan.
- Ostoreskontrasta muodostetaan maksuaineisto, joka siirretään pankkiin.

Ostolaskujen käsittelyjärjestelmän päätehtävänä on mahdollistaa laskujen vastaanotto, tiliointi, sähköinen kierrätys ja hyväksyntä sekä koko prosessin hallinta. Näiden jälkeen lasku päivitetään ostoreskontraan, josta se kirjautuu pääkirjanpitoon ja on maksettavissa. Ostolaskun saavuttua käsittelyjärjestelmään on siihen yleensä tallennettu laskun perustiedot joko skannauksen kautta tai verkkolaskulta, ostoreskontranhoitajan tehtäväksi jää tietojen tarkistus, tiliointi ja laskun lähettäminen hyväksymiskiertoon. Kirjanpitolaki ei säätele laskujen hyväksymismenettelyä, vaan kirjanpidon tositteiden asiantarkastus ja hyväksyminen kuuluvat yrityksen sisäiseen valvontaan. Hyväksymismenettely voi olla sähköinen, jolloin se voidaan osoittaa tapahtumaan liitettävällä järjestelmän tallentamalla käyttäjäleimalla, josta ilmenee liiketapahtumaan liittyvien käsittelyjen suorittajat ja toimenpiteiden teko-aika. Ostolaskujen maksatusvaiheessa ei ole tarvetta ottaa hyväksyntää maksuerälle. Ostoreskontrassa muodostetaan maksuerä maksupäivään mennessä eräänntyneistä laskuista, jotka toimiva maksuohjelma automaattisesti jakaa yrityksen pankkitileille. Lopuksi ostoreskontra täsmäytetään pääkir-

janpitoon ajamalla ostoreskontrasta listaus avoimista ostolaskuista ja verrataan sitä ostovelkatilin saldoon. Ostomaksujen välitilin saldoa tulisi seurata säännöllisesti, jotta voidaan varmistua, että ostoreskontrasta lähetetyt maksut on veloitettu oikean määräisinä. (Lahti & Salminen 2011, 48-64, 70-71)

4.3 Myyntireskontra

Laskutusprosessi käynnistyy laskun laatimisesta ja päättyy, kun vastaanottajan maksusuoritus on kohdistettu myyntireskontraan ja kirjaukset näkyvät pääkirjanpidossa. Sähköinen laskutus käsitetään usein laskunlähetyvaiheena ja -kanavana, mutta sähköistä laskutusprosessia kannattaa tarkastella laskuttajan näkökulmasta koko prosessin osalta alkaen laskujen muodostamisesta ja päättyen maksujen vastaanottamiseen ja kuittaamiseen. Laskuttavan organisaation oman tehokkuuden kannalta laskun laatimisprosessi sähköisesti, mahdollisimman automaattisesti ja tehokkaasti saattaa olla lähettäjälle merkittävämpi asia kuin se, mitä kanavaa pitkin lasku lähetetään. Sähköinen myyntilaskutusprosessi voidaan jakaa neljään osaan, joita ovat laskun laatiminen, laskun lähetys, laskun arkistointi sekä myyntireskontra. Sähköistä laskutusprosessia hallitaan ja ohjataan pitkälti järjestelmissä olevien perus- ja ohjaustietojen avulla. Laskutuksen ja myyntireskontran perustiedot sisältävät esimerkiksi asiakasrekisterin, tuoterekisterin ja niiden takana olevat tiliöintisäännöt. (Lahti & Salminen 2011, 73-74, 76)

Ennen myyntilaskun lähettämistä tulee se ensin laatia joko tallentamalla laskun tiedot manuaalisesti laskutusohjelmaan tai muodostamalla lasku järjestelmien sisältämän datan perusteella. Perinteisellä tavalla myyntilaskujen laatiminen on ollut hyvin työläs prosessi varsinkin suurilla yrityksillä. Sähköistettäessä laskun laatimisvaihe on tärkeää saada tieto automaattisesti tiedon alkulähteiltä laskulle ja välttää saman tiedon käsittely useaan kertaan. Varsinainen laskun muodostuminen tapahtuu laskutusjärjestelmässä, kun kaikki tarvittava data on olemassa. Seuraavaksi lasku lähetetään vastaanottajalle jonkin kanavan kautta, esimerkiksi verkkolaskuna. Verkkolaskutuksessa laskutusaineisto siirretään operaattorille, esimerkiksi pankille, joka välittää aineiston eteenpäin. Kun aineisto on oikeassa muodossa operaattorilla, on laskuttaja käytännössä hoitanut oman osuutensa laskutusprosessista. Tämän jälkeen operaattori lähettää laskun vastaanottajalle oikeaa kanavaa pitkin. Mikäli vastaanottajalla ei ole valmiutta vastaanottaa sähköistä laskua, aineisto tulostetaan ja toimitetaan perinteisenä paperilaskuna. (Lahti & Salminen 2011, 77-87)

Laskutusjärjestelmät muodostavat valmiista laskusta myyntireskontratapahtuman ja pääkirjanpidon kirjaukset. Myyntireskontran tehtävä on pitää rekisteriä myyntilaskuista ja niiden statuksesta, ja sen päätyövaiheet voidaan jakaa suoritusten kohdistamiseen sekä avointen saamisten seuraamiseen ja mahdollisiin perintätoimenpiteisiin. Mikäli asiakas on maksanut suorituksen oikealla viitteellä, voidaan tapahtuma automaattisesti kohdistaa myyntireskont-

raan. Verkkolaskujen ja suoraveloitusten käyttö on vähentänyt viitenumerovirheitä, sillä niissä ei pääse syntymään näppäilyvirheitä. Perintätoimenpiteisiin ryhdytään, jos asiakas ei ole maksanut laskua ajallaan. Ensimmäiseksi asiakkaalle lähetetään maksukehoitus tyypillisesti muutaman päivän päästä eräpäivästä. Mikäli tämäkään ei toimi, lähetetään toinen, sävyiltään tiukempi maksukehoitus. Jos asiakas ei huomautuksista huolimatta suorita maksua, siirrytään perintävaiheeseen, jonka hoitaa yleensä perintään erikoistunut yritys. (Lahti & Salminen 2011, 89-91)

4.4 Maksuliikenne

Taloushallinnon maksuliikenne tarkoittaa maksutapahtumien välitystä pankkien ja tilitoimiston taloushallintojärjestelmien välillä sekä maksutapahtumien käsittelyä taloushallintojärjestelmissä. Ulospäin lähtevät maksut muodostetaan taloushallintojärjestelmissä ja lähetetään pankkiin, jonka jälkeen pankki tekee maksuerän sisältämät veloitukset yrityksen pankkitililtä. Sisäänpäin tulevat maksut pankki kerää päiväkohtaisesti yhteen, välittää tiedot tiliotteilla ja viitemaksutiedostoina, jonka jälkeen saapuvat maksut kuitataan yrityksessä avoimia tapahtumia vastaan. Maksuliikennejärjestelmän roolina on olla välittäjänä pankkien ja taloushallintoohjelmistojen välillä. Maksuliikennejärjestelmä kerää maksuaineistoja ostoreskontrasta, palkkajärjestelmästä ja matkalaskujärjestelmästä pankkiin välitettäväksi sekä välittää pankista taloushallintojärjestelmään tiliote- ja viitesuoritustietoja. (Lahti & Salminen 2011, 109-110)

Ostolaskujen maksu lähtee liikkeelle ostoreskontrasta, jossa olevista avoimista laskuista muodostetaan maksuerä tiettyyn eräpäivään mennessä erääntyvistä laskuista. Kotimaanmaksuissa maksun saajasta tarvitaan pankkitilin numero ja niissä välitetään yleensä maksun saajalle maksuviite. Taloushallinto-ohjelmassa olisikin hyvä olla maksuviitteen tarkistustoiminto, jotta mahdollisesti väärin tallentuneet viitenumerot saadaan korjattua ennen maksun lähtemistä eteenpäin. Verot ja muut veronluonteiset erät ovat niitä harvoja eräitä, jotka yleensä joudutaan syöttämään manuaalisesti rahaliikenneohjelmaan. Tavoitteena tulisi kuitenkin olla, että manuaalisia maksutapahtumia vältettäisiin. Ulospäin menevissä maksuissa suurena riskinä on väärinkäytös, sillä maksuun menevät rahasummat ovat suuria ja niiden volyyymi on usein iso. Ostoreskontran maksujen väärinkäyttöriskiä saadaan pienennettyä työtehtävien hajauttamisella usealle henkilölle, mutta pienissä yrityksissä tämä ei ole aina mahdollista. Silloin voidaan kontrollimielessä seurata toimittajarekisterin muutoslokiä, jotta nähdään kuka tietoja on muuttanut. (Lahti & Salminen 2011, 111-114)

Tiliotteiden kirjaus on helpottunut taloushallinnon sähköistymisen myötä, sillä rahaliikennejärjestelmissä on nykyään tiliote tositteina - ominaisuus, jonka avulla täsmäytys pääkirjanpidossa helpottuu ja virheiden mahdollisuus vähenee. Elektroninen tiliote saapuu pankista rahaliikennejärjestelmään, ja se sisältää eri tapahtumille tietyn koodituksen. Rahaliikennejärjes-

telmä joko tunnistaa automaattisesti tiliotteen tapahtumatietojen perusteella käytettävän tiliöintimallin tai tiliöintimalli valitaan kullekin tiliotetapahtumalle manuaalisesti. Tapahtumien tiliöimisen jälkeen tiliöinnit siirtyvät pääkirjanpitoon. Tiliotetapahtumien automaattinen tunnistus voi perustua joko tiliotteella näkyviin maksutapahtumakodeihin tai tiliotetapahtuman muihin tunnistetietoihin. Tämä mahdollistaa kirjausten automatisoinnin, joka on erittäin hyödyllinen ominaisuus yhtiölle jolla on monta toimipaikkaa, joiden tapahtumat on pystyttävä erittelemään toisistaan tilitysten seuraamiseksi. Tiliotteiden arkistointi voidaan nykyään hoitaa myös sähköisenä, jolloin siihen voidaan sisällyttää pankilta tulleiden varsinaisten tiliotetietojen lisäksi tiliotteen tiliöinti- ja tositetiedot. (Lahti & Salminen 2011, 115-116)

4.5 Palkanmaksu

Palkanlaskenta, joka sisältää palkan suuruuden määrittämisen ja erilaisten rahapalkasta vähennettävien erien suuruuden määrittämisen, toteutetaan erillisessä palkkakirjanpidossa. Palkkakirjanpitoa koskevat ennakkoperintälaki ja -asetus, sosiaaliturvamaksulaki ja -asetus sekä verohallituksen vuosittaiset ohjeet. Palkkakirjanpito toteutetaan palkkakorttien, palkkalistojen, palkkasuoritusten yhdistelmien, kausiveroilmoituksen ja vuosi-ilmoitusten avulla. Palkkakortti on luettelo saman työnantajan samalle työntekijälle maksamista palkoista ja niistä suoritetuista ennakonpidätyksistä, joka laaditaan jokaiselle työntekijälle. Palkkalista on luettelo työnantajan samana palkanmaksuajankohtana eri palkansaajille maksamista palkoista. Säännöllisesti palkkaa maksavan työnantajan on tehtävä palkkasuoritusten yhdistelmä, joka laaditaan palkkalistoista ja erillisistä palkanmaksutositteista kuukausittain tehtävien tilitysten pohjaksi. Verotiliuudistus astui voimaan 1.1.2010. Uudistuksen myötä arvonnisäveroa, ennakonpidätyksiä ja sosiaaliturvamaksuja ei enää makseta erikseen. Valvontailmoitus muuttui kausiveroilmoitukseksi, jolla eritellään arvonnisäveron tiedot ja työnantajasuoritusten tiedot. Ilmoitus- ja maksuajankohdat muuttuivat ja arvonnisäveron palautusmenettely yksinkertaistui. Asiaa on avattu lisää viranomaisraportointia koskevassa kappaleessa. (Helsingin seudun kaupakamari; Ihantola, Leppänen, Kuhanen & Sivonen 2008, 217)

Työsopimuksessa työnantaja ja työntekijä sopivat työstä maksettavasta bruttopalkasta, josta työnantaja on velvollinen suorittamaan ennakonpidätyksen. Työntekijä saa käteensä ainoastaan bruttopalkan ja ennakonpidätyksen erotuksen, nettopalkan. Ennakonpidätys on osa ennakoperintää, jonka tarkoituksena on verorasituksen tasoittuminen ja verojen kertymisen aikaistuminen. Ennakonperinnässä veroja ja maksuja peritään jo verovuoden aikana ennen varsinaisen verotuksen tapahtumista. Työntekijän saama palkka voi koostua rahana maksettavan osan lisäksi myös erilaisista luontoiseduista, kuten ravintoedusta. Luontoisedut ja rahapalkka muodostavat työntekijän ennakonpidätyksen alaisen palkan. Työntekijä voi myös saada työnantajalta kilometrikorvauksia tai päivärahoja, jotka tiettyyn rajaan asti ovat työntekijälle

palkan ulkopuolista tuloa, eikä niistä aina näin ollen suoriteta ennakonpidätystä. Ennakonpidätysprosentti ilmenee työntekijän verokortista. (Ihantola ym. 2008, 88-89)

Työnantaja maksaa valtiolle työnantajan sairausvakuutusmaksun, joka lasketaan prosentteina ennakonpidätyksen alaisista bruttopalkoista. Työnantajan sosiaalimenoja ovat myös työeläkemaksu, tapaturmavakuutusmaksu, työttömyysvakuutusmaksu ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Vakuutusmaksut maksetaan etukäteen arvioitujen palkkojen perusteella yhtenä tai useampana eränä vakuutusyhtiölle. Sosiaaliin menoihin kuuluvat myös vuosilomapalkat, lomarahat, sairausajan palkat ja äitiyslomapalkat. Vapaaehtoisia sosiaalimenoja syntyy esimerkiksi henkilökunnan ruokailusta ja koulutuksesta. (Ihantola ym. 2008, 88)

4.6 Viranomaisraportointi

Verovelvollisen on kuukausittain laskettava arvonlisäverojen ja työnantajasuoritusten määrä, ilmoitettava tiedot Verohallinnolle sekä maksettava ne oma-aloitteisesti. Arvonlisäverovelvollisen kohdalla kunkin kuukauden kirjanpito on tehtävä kuukauden ja 12 päivän kuluessa, jotta kirjanpidosta saadaan tiedot veron tilittämistä ja sähköistä ilmoittamista varten. Sähköinen ilmoittaminen tapahtuu verotilin avulla. Verotili on tili, jolle kirjataan kaikkien oma-aloitteisten verojen ilmoitukset sekä suoritukset ja näihin liittyvät palautukset ja korot sekä veronkorotukset ja viivästysmaksut. Paperilla lähetettävien ilmoitusten tulee olla perillä verottajalla jo 7. päivä eli kirjanpidon tulee olla niin ajoissa valmiina, että kirjanpitovelvollinen ehtii allekirjoittaa ilmoituksen ennen sen lähettämistä. Silloin kun toimeksiannosta tilitoimiston ja asiakkaan välillä on kirjallinen sopimus, tilitoimisto voi allekirjoittaa yrittäjän puolesta paperi-ilmoituksen. Enintään 25 000 euron liikevaihtoiset yritykset voivat ilmoittaa ja maksaa arvonlisäverot kerran vuodessa, seuraavan vuoden helmikuun 28. päivä. Enintään 50 000 euron liikevaihtoiset yritykset voivat käyttää neljännesvuosi-ilmoitus- ja maksumenettelyä. Kausiveroilmoitukseen tarvittavat kerätään joko suoraan pääkirjanpidosta tai eri osakirjanpidoista tai molemmista. Taloushallinnon ohjelmistoissa on yleensä tulostettavissa arvonlisäveron tarkistuslista, jonka avulla tietojen oikeellisuuden voi varmistaa. Taloushallinnon ohjelmistoista saadaan usein suoraan tiedot kausiveroilmoitukselle tai jopa kausiveroilmoitus valmiiksi täytettynä. (Koivumäki & Lindfors 2012, 130-131; Taloushallintoliitto)

Verohallinto toimittaa tuloverotuksen verovelvollisen antaman tuloveroilmoituksen ja siihen kuuluvien liitteiden perusteella. Kirjanpitäjän tulee toimittaa veroilmoitus määräajassa ilman erillistä kehotusta Verohallinnolta. Veroilmoituksen jättöaikaan voi kuitenkin poikkeustapauksissa saada pidennystä, mikäli perusteltu pyyntö on toimitettu Verohallinnolle viimeistään veroilmoituksen viimeisenä jättöpäivänä. Asunto-osakeyhtiöiden kirjanpidossa ei kuitenkaan kaikissa tapauksissa tarvitse toimittaa veroilmoitusta, mutta tällöin kirjanpitäjän tulee itse pitää kirjaa yhtiön tuloksesta. Kirjanpitäjän on helppo lähettää veroilmoitus sähköisesti, sillä

sen tarkastaminen on helpompaa ja luvut saadaan sähköisesti siirrettyä lomakkeeseen. Tilinpäätöksen tekijän olisi hyvä täyttää myös kyseisen yhtiön veroilmoitus, sillä hän tietää, mitä verotukseen vaikuttavaa sisältyy tilinpäätöksen lukuihin. Kirjanpidon oikeellisuus ja verotuksen huomioiminen jo kirjausvaiheessa on tärkeää, jotta varmistetaan oikein ja vaivattomasti täytetty veroilmoitus. (Koivumäki & Lindfors 2012; 135-138)

5 Asunto-osakeyhtiö

5.1 Asunto-osakeyhtiön toiminnan keskeiset periaatteet

Asunto-osakeyhtiö on osakeyhtiö, jonka yhtiöjärjestyksessä määrätty tarkoitus on omistaa ja hallita vähintään yhtä sellaista rakennusta tai sen osaa, jossa olevan huoneiston tai huoneistojen yhteenlasketusta lattiapinta-alasta yli puolet on yhtiöjärjestyksessä määrätty osakkeenomistajien hallinnassa oleviksi asuinhuoneistoiksi. Asunto-osakeyhtiön tulee huolehtia hallinnassaan olevien kiinteistöjen ja rakennusten pidosta asunto-osakeyhtiölaissa säädetyn ja yhtiöjärjestyksessä määrätyn tavoin. Asunto-osakeyhtiön jokainen osake tuottaa yksin tai toisten osakkeiden kanssa oikeuden hallita yhtiöjärjestyksessä määrättyä huoneistoa tai muuta osaa yhtiön hallinnassa olevasta rakennuksesta tai kiinteistöstä. (Finlex)

Asunto-osakeyhtiölain alaisen yhtiön on otettava huomioon kirjanpitolaki (1336/1997, KPL) sekä asunto-osakeyhtiölaki (1599/2009, AsOYL). Kirjanpitolaki koskee kaikkia kirjanpitovelvollisia, kun taas asunto-osakeyhtiölain säännöksissä on otettu huomioon asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden erityispiirteet. Tilinpäätöstä laatiessaan asunto-osakeyhtiön tulee ottaa huomioon asunto-osakeyhtiölain 10 luvun vaatimukset tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen sisällöstä. Toimintakertomuksessa tulee selvittää yhtiövastikkeen käyttö, mikäli vastike on peritty eri tarkoituksiin eri perustein, sekä talousarvion toteutuminen. Lisäksi on ilmoitettava yhtiön hallussa olevat omat osakkeet ja huoneistot sekä yhtiön omaisuuteen kohdistuvat pysyvät rasitteet ja kiinnitykset. (KHT-yhdistys 2011, 14-15)

Asunto-osakeyhtiölain mukaan oma pääoma jakautuu sidottuun ja vapaaseen pääomaan. Sidottua pääomaa ovat osakepääoma, rakennusrahasto, kirjanpitolain mukainen arvonorotusrahasto, käyvän arvon rahasto ja uudelleenarvostusrahasto. Muut rahastot sekä tilikauden ja edellisten tilikausien voitto ovat vapaata omaa pääomaa. Asunto-osakeyhtiölaki sisältää säädökset myös sijoitetun vapaa oman pääoman rahastosta ja sen käytöstä. (KHT-yhdistys 2011, 15)

5.2 Asunto-osakeyhtiön johtaminen

Taloyhtiön perustehtävä on palveluyrityksen tavoin vastata asukkaiden tarpeisiin. Siksi on tärkeää, että yhtiössä tiedetään mitä taloyhtiön asukkaat ja osakkaat asunto-osakeyhtiöltä haluavat. Tämä ei kuitenkaan aina käytännössä toteudu, vaan palvelutehtävä nähdään suppeana, eikä edes tarpeellisia asumisen lisäpalveluita aina harkita. (Grass, Heino, Kaivanto, Koskela & Kulomäki 2010, 27-28)

Asunto on suurimmalle osalle ihmisistä tärkein sijoituskohte, joten hyvin hoidetussa taloyhtiössä asunto-omaisuuden arvo kehittyä ajan myötä. Asunnon merkitys sijoituskohteena on vain kasvamassa, mikä pakottaa osakkaat kiinnittämään huomiota asunovarallisuutensa hoitamiseen. Asukasnäkökulmasta osakasta kiinnostavat eniten vastikkeen suuruus, asumispalveluiden taso sekä oikea maksu-, vastike- ja rahoituspolitiikka. Sijoitus- ja myyntinäkökulmasta taas osakasta eniten kiinnostavat asunnon asema asuntomarkkinoilla, asunnosta parhaan mahdollisen hinnan saaminen sekä osakkeen arvo ja arvonnousun mahdollisuus. Asunto-osakeyhtiön on siis hyvin tärkeää kiinnittää huomiota edellä mainittuihin näkökulmiin. Vaikka asunto-osakeyhtiöissä johtamiskysymys on yritysmaailmaa yksinkertaisempi, se ei omistajien kannalta ole yhtään sen vähäisempi. Asunto-osakeyhtiötä johtavat osakkaat ja hallitus. Hallituksella ja erityisesti sen puheenjohtajalla ja isännöitsijällä on keskeinen rooli yhtiön johtamisessa. Asunto-osakeyhtiötä tulisi johtaa kuin yritystä, vaikka sen tavoitteena ei olekaan tuottaa voittoa. (Grass ym. 2010, 28-29, 133-134)

Asunto-osakeyhtiöiden johtaminen on ensisijaisesti toiminnan pitkäjänteistä suunnittelua. Monia yhtiöitä hoidetaan kuitenkin pakon sanelemana tai tekemällä vain välttämättömimmät korjaukset. Asunto-osakeyhtiöjärjestelmää onkin aika ajoin arvosteltu siitä, ettei ole ymmärretty yhtiön roolia palveluyrityksenä ja asumispalvelujen tuottajana. On kuitenkin syytä muistaa, että läheskään kaikki asukkaat eivät halua ottaa kantaa yhtiön asioihin, sillä osallistumista yhtiökokouksiin ja hallitustyöskentelyyn pidetään vaivalloisena. Asukkaat eivät ajattele yhtiön kuuluvan omaan varallisuutensa, vaan haluavat panostaa pelkästään omaan asuntoonsa. Asunnon arvoon vaikuttaa kuitenkin aina koko taloyhtiön kunto. (Grass ym. 2010, 30-31)

Hyvässä asunto-osakeyhtiössä on hyvä asua, yhtiöstä löytyy halukkaita hallitukseen, isännöitsijä kokee työnsä motivoivaksi, talon huolto toimii ja oma taloyhtiö koetaan hieman paremmaksi kuin naapuritalot. Voimakas yhteisöllisyyden tunne ja yksityisyyden kunnioittaminen vallitsevat, ja asioista uskalletaan puhua avoimesti. Tiedottaminen esimerkiksi tulevista korjaushankkeista hoidetaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja tietoa annetaan mahdollisimman paljon. Asioiden suunnitteleminen on pitkäjänteistä, joten vastaan ei tule yllätyksiä. Talon viihtyvyyttä pyritään ylläpitämään ja mahdollisesti parantamaan vastaamaan asukkaiden tarpeita, esimerkiksi ikääntyvät asukkaat otetaan eri tavalla huomioon. (Grass ym. 2010, 40-43)

5.3 Osakkeenomistajien velvollisuudet ja oikeudet

Asunto-osakeyhtiössä osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. (Finlex) Osakas maksaa yhtiölle vastiketta, jolla hoidetaan yhtiön hoitokulut. Erilaisia vastikkeita ovat esimerkiksi hoitovastike, vesivastike ja rahoitusvastike. Useimmiten yhtiövastikkeen perusteena ovat olleet huoneistojen lattiapinta-alat. Vastikkeen maksuvelvollisuus alkaa osakkeen rekisteröimisen jälkeen. Uusi omistaja vastaa osittain myös edellisen omistajan laiminlyömistä vastikkeista, enintään kuitenkin kuuden kuukauden ajalta (Kuhanen, Kanner, Furuhejm & Kinnunen 2010, 12-14). Osakkeenomistajan laiminlyödessä vastikkeen maksamisen tietyssä ajassa, on yhtiöllä äärimmäisenä keinona käytettävissään huoneiston ottaminen yhtiön hallintaan. Tällöin yhtiö voi vuokrata kyseisen huoneiston ja kattaa saamillaan vuokratuloilla maksamatta jääneet vastikkeet. (Sillanpää & Vahtera 2011, 58)

Jos osakas vuokraa huoneistonsa, on vuokratulo osakkaan tuloa, ei yhtiön. Yhtiöllä voi itsellään olla hallinnassaan joko sille perustamisen yhteydessä jääneitä tai myöhemmin hankittuja huoneistoja, joita yhtiö vuokraa edelleen vuokralaisille (Manner & Suulamo 2008, 17). Kaikki osakkeet antavat yhtiössä yhtäläiset oikeudet, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Yhtiökokouksella, hallituksella tai isännöitsijällä ei ole oikeutta tehdä päätöstä tai ryhtyä johonkin muuhun toimenpiteeseen, joka voisi tuottaa osakkeenomistajalle tai muulle epäoikeutettua etua yhtiön tai toisen osakkeenomistajan kustannuksella. (Finlex)

Osakkeenomistajalla on oikeus tehdä omalla kustannuksellaan muutoksia osakehuoneistossa. Osakkeenomistajan muutostyöoikeus rajoittuu vain sellaisiin muutoksiin, jotka ovat yhtiön yhtiöjärjestyksessä määrätyn osakehuoneiston käyttötarkoituksen mukaisia. Muutostyötä tehdessä on huolehdittava, että se suoritetaan hyvän rakennustavan mukaisesti. Mikäli muutostyössä ei toimita hyvä rakennustavan mukaisesti, voi osakkeenomistaja joutua vahingonkorvausvastuuseen. (Sillanpää & Vahtera 2011, 96-98)

5.4 Hallinto

Asunto-osakeyhtiön hallintoon kuuluvat yhtiökokous, hallitus ja isännöitsijä. Osakkaat käyttävät päätösvaltaansa yhtiökokouksessa, jossa päätökset tehdään yleensä yksinkertaisella äänenemmistöllä. Osakkeenomistajat voivat kuitenkin päättää asioista ilman yhtiökokousta, mikäli he ovat yksimielisiä. Osakkeenomistajien saataville on asetettava ennen yhtiökokousta riittävästi tietoja käsiteltävistä asioista. Etukäteistietojen avulla osakkeenomistaja voi arvioida, miten tärkeää hänen on osallistua kokoukseen, vaikuttaa siellä ja tehdä kysymyksiä. Yhtiökokous on järjestettävä siten, että osakkeenomistajat voivat käyttää siellä tehokkaasti omistajaoikeuksiaan. Järjestelyjen ja tiedottamisen tulee olla sellaisia, että ne kannustavat osakkeenomistajia osallistumaan yhtiökokoukseen. Kokouskutsu tulee toimittaa viimeistään

kaksi viikkoa ennen yhtiökokousta. Osakkeenomistajilla on mahdollisuus valtuuttaa henkilö osallistumaan yhtiökokoukseen heidän puolestaan. Hallituksen jäsenten ja isännöitsijän tulee olla paikalla yhtiökokouksessa. Heidän läsnäolonsa edistää avointa vuorovaikutusta ja mahdollistaa osakkeenomistajien kyselyoikeuden toteutumisen. (Grass ym. 2010, 59-60; Kuhanen ym. 2010, 27)

Lain mukaan asunto-osakeyhtiöllä on oltava hallitus, jonka tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta sekä kiinteistön ja rakennusten pidon ja muun toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Lisäksi hallitus vastaa kirjanpidon ja varainhoidon asianmukaisen valvonnan järjestämisestä. Jos hallituksessa on vähintään kaksi jäsentä, on sille valittava puheenjohtaja. Puheenjohtajan tehtävä on huolehtia siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa. Puheenjohtajan tulee siis seurata yhtiön toimintaa ja olla säännöllisesti yhteydessä isännöitsijään. Puheenjohtajan lisäksi hallituksella on varsinaisia jäseniä sekä varajäseniä, jotka valitaan yleensä yhtiökokouksessa. Asunto-osakeyhtiön hallituksen on edistettävä yhtiön etua pyrkimällä päätöksenteossaan yhtiön kannalta parhaisiin ratkaisuihin ja nähdä osakkaiden puolesta ratkaisujen tarkoituksenmukaisuus. Taloyhtiön asiat ratkaistaan hallituksen kokouksissa enemmistöpäätöksellä. Hallitus on päätösvaltainen, kun kokouksessa on paikalla yli puolet hallituksen jäsenistä. Hallituksen kokouksesta tulee laatia pöytäkirja, joka sisältää kokouksessa päätetyt asiat. (Kuhanen ym. 2010, 33; Grass ym. 2010, 65-75)

Asunto-osakeyhtiö tekee usein sopimuksen isännöintitoimiston kanssa, jonka jälkeen isännöintitoimisto nimittää yhden isännöitsijöistään taloyhtiön palvelukseen. Hallituksen päätöksellä isännöitsijä merkitään kaupparekisteriin. Suomen Kiinteistöliitto suosittelee auktorisoidun isännöintiyrityksen käyttämistä. Auktorisoitu isännöintiyritys on sitoutunut toiminnallisiin laatuksiteereihin, kurinpitomenettelyyn, toiminnan tarkastamiseen sekä isännöinnin eettisten ohjeiden noudattamiseen. Isännöitsijän tehtävänä on taloyhtiön operatiivinen johtaminen, johon kuuluu niin päivä-, viikko-, kuukausi- kuin vuosikohtaisiakin tehtäviä. Isännöitsijällä on lakimääräinen kelpoisuus hoitaa juoksevaan hallintoon liittyviä tehtäviä. Isännöitsijän toimivaltaan kuuluu myös antaa isännöitsijäntodistus asianomaisesta huoneistosta osakkeenomistajalle, pantinhaltijalle tai kiinteistönvälittäjälle. Isännöitsijän tekemä yhteistyö hallituksen puheenjohtajan kanssa on avainroolissa yhtiön menestymisen kannalta. Taloyhtiössä ei tule kuitenkaan ylläpitää kahden johtajan mallia, vaan hallituksen puheenjohtajan ja isännöitsijän roolit on pidettävä erillään. (Grass ym. 2010, 105-112)

5.5 Tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastus

Kirjanpitolain mukaan hallituksen ja isännöitsijän on laadittava tilinpäätös ja toimintakertomus neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä. Edellä mainitut myös päiväävät ja allekirjoittavat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen. Tilinpäätös sisältää tuloslaskelman,

taseen ja mahdollisesti rahoituslaskelman, näiden liitetiedot sekä luettelo käytetyistä kirjanpito- ja tosittelajajeista sekä tiedon niiden säilyttämistavoista. Tasekirja muodostuu edellä luetelluista tilinpäätöksen osista. Tilinpäätös on annettava tilintarkastajalle tarkastettavaksi riittävän ajoissa ennen varsinaista yhtiökokousta. (KHT-yhdistys 2011, 16-17)

Toimintakertomus ei ole osa tilinpäätöstä vaan siihen liitettävä asiakirja (Sillanpää & Vahtera 2011, 202). Toimintakertomuksen tarkoitus on antaa yhtiöstä yleiskuva ja esittää ne lakisääteiset asiat, jotka on lailla määrätty sisällytettäväksi toimintakertomukseen. Toimintakertomuksen merkitys asunto-osakeyhtiössä on olennainen, sillä asunto-osakeyhtiön tilinpäätöstä lukevat usein henkilöt, joille tilinpäätös on vieras. Hallituksen on toimintakertomuksessa esitettävä tiedot yhtiövästikkeen käytöstä, yhtiön omaisuuteen kohdistuvista pysyvistä rasitteista, olennaisista tapahtumista tilikaudella ja sen päättymisen jälkeen, talousarvion toteutuminen ja riittävä selvitys olennaisista poikkeamista talousarvioon nähden, arvio todennäköisestä tulevasta kehityksestä sekä yhtiön voittoa tai tappiota koskevat toimenpiteet tai muu varojen jako. Asunto-osakeyhtiö ei pyri tuottamaan voittoa, mutta sen tilinpäätöksen osoittama tulos on käsiteltävä ja sen käsittelystä hallitus tekee ehdotuksen toimintakertomuksessaan. Asunto-osakeyhtiön nollatuloksella pyritään siihen, ettei yhtiö maksa tuloveroja. Tuloverot vältetään, mikäli tilikauden voitto jää alle 30 euron. Asunto-osakeyhtiöt eivät normaalisti jaa osinkoa, joten jakokelpoisen voiton laskennalla ei ole yhtiölle ja sen osakkaille yleensä merkitystä. (KHT-yhdistys 2011, 19-20, 50, 71)

Kun kaikki tilikaudelle kuuluvat tapahtumat on kirjattu, laaditaan tuloslaskelma ja tase. Asunto-osakeyhtiöillä on kirjanpitoasetuksessa oma tuloslaskelmakaava. Tase laaditaan kirjanpitoasetuksen normaalipituisen tai lyhennetyn tasekaavan mukaan. Lyhennetyn kaavan käyttäminen on sallittua pienille kirjanpitovelvollisille, joilla on sekä päättyneellä että sitä välittömästi edeltäneellä tilikaudella ylittynyt enintään yksi seuraavista kirjanpitolaissa säädettyistä rajoista: liikevaihto tai sitä vastaava tuotto 7,3 miljoonaa euroa, taseen loppusumma 3,65 miljoonaa euroa tai palveluksessa keskimäärin 50 henkilöä. On kuitenkin suositeltavaa, että pieni taloyhtiö laatii taseensa normaalipituisen tasekaavan mukaan. (Salin 2011, 93-94)

Asunto-osakeyhtiöt eivät toimita tilinpäätöstä ja toimintakertomusta julkiseen rekisteriin, mutta niiden on pyynnöstä annettava jäljennös tilinpäätöksestä ja toimintakertomuksesta. Asunto-osakeyhtiöiden on toimitettava tilinpäätös ja toimintakertomus rekisteröitäväksi kahden kuukauden kuluessa siitä, kun yhtiökokous on vahvistanut tuloslaskelman ja taseen. Ilmoitukseen on liitettävä jäljennös tilintarkastuskertomuksesta sekä hallituksen jäsenen tai toimitusjohtajan kirjallinen ilmoitus tilinpäätöksen vahvistamisen päivämäärästä ja yhtiön mahdollista voittoa koskevasta yhtiökokouksen päätöksestä. Tilinpäätös ja toimintakertomus sidotaan tasekirjaksi, johon on sisällytettävä luettelo kirjanpito- ja tosittelajajeista samoin

kuin niiden säilytystavoista. Tasekirja säilytetään 10 vuotta tilikauden päättymisestä. (KHT-yhdistys 2011, 23, 44)

Velvollisuus valita tilintarkastaja määräytyy taseen loppusumman mukaan ja hänet valitaan yhtiökokouksessa. Tilintarkastaja voidaan jättää valitsematta, jos sekä päättyneellä että sitä edeltäneellä tilikaudella on täyttynyt enintään yksi seuraavista edellytyksistä: taseen loppusumma ylittää 100 000 euroa, liikevaihto ylittää 200 000 euroa tai palveluksessa on keskimäärin yli kolme henkilöä. Tällöin on valittava toiminnantarkastaja, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Asunto-osakeyhtiölain mukaan tilintarkastaja on kuitenkin valittava, jos yhtiön rakennuksessa on vähintään 30 osakkeenomistajien hallinnassa olevaa huoneistoa tai mikäli osakkeenomistajat vaativat sitä yhtiökokouksessa. (KHT-yhdistys 2011, 173-174)

Asunto-osakeyhtiön tilintarkastukseen kuuluu juoksevan kirjanpidon, tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen lisäksi myös hallinnon tarkastaminen. Jotta tilintarkastaja voi suorittaa tehtävänsä, tulee hänen tuntea riittävästi asunto-osakeyhtiölakia sekä osakeyhtiölakia. Tarkastusta suorittaessa tulee perehtyä yhtiöjärjestykseen sekä yhtiökokousten ja hallituksen pöytäkirjoihin, jotta saadaan selville, onko yhtiössä noudatettu yhtiökokouksen ja hallituksen päätöksiä. (Etelämaa 2007, 39-40)

Tilintarkastajan tulee antaa tilintarkastuskertomus yhtiökokoukselle kultakin tilikaudelta. Kertomus on luovutettava taloyhtiön hallitukselle viimeistään kaksi viikkoa ennen sitä kokousta, jossa tilinpäätös on esitettävä vahvistettavaksi. Tilintarkastuskertomus on julkinen asiakirja. Tilintarkastaja voi myös esittää hallitukselle, toimitusjohtajalle tai muulle vastuuvolliselle huomautuksia sellaisista seikoista, joita ei esitetä tilintarkastuskertomuksessa. Tällaiset seikat merkitään tilintarkastuspöytäkirjaan, joka annetaan hallitukselle. (Etelämaa 2007, 59, 65)

5.6 Verotus

Asunto-osakeyhtiöiden toiminta perustuu kiinteistöjen hallintaan, jota verotetaan henkilökohtaisen tulolähteen toimintana. Kiinteistövero on kiinteistön arvon perusteella kunnalle vuosittain maksettava vero. Kiinteistövero koskee kaikkia kiinteistöjä lukuun ottamatta metsiä ja metsätalousmaata sekä eräitä yleisiä alueita. Näin ollen kaikki asunto-osakeyhtiöt ovat kiinteistöverovelvollisia. Kiinteistöveron suuruus riippuu rakennuksen ja tontin verotusarvosta, joka määrätään edellisvuoden maapohjan ja rakennusten verotusarvojen pohjalta huomioiden ikälennukset. (Viiala & Rantanen 2010, 58)

Verovuodelta vahvistettu tappio voidaan vähentää verotettavasta tulosta seuraavan 10 verovuoden aikana sitä mukaa, kuin yhtiölle syntyy verotettavaa tuloa. Mikäli yli puolet yhtiön

osakkeista on vaihtanut omistajaa tappiovuoden aikana tai sen jälkeen muun syyn kuin perinnön tai testamentin vuoksi, tappiota ei vähennetä. (KHT-yhdistys 2011, 26-30)

Asunto-osakeyhtiö voi halutessaan myös hakeutua arvonlisäverovelvolliseksi. Vapaaehtoinen arvonlisäverovelvollisuus voi koskea ainoastaan jatkuvasti vähennykseen oikeuttavassa toiminnassa käytettyä kiinteistöä tai sen osaa. Asuinkäyttö on näin rajattu kokonaan vapaaehtoisen arvonlisäverovelvollisuuden ulkopuolelle. (KHT-yhdistys 2011, 36)

Kun asunto-osakeyhtiö on hakeutunut arvonlisäverovelvolliseksi, asunto-osakeyhtiön on perittävä hakeutumisen kohteena olleen huoneiston tai muun tilan vastikkeet tai vuokra arvonlisäverollisina. Myös arvonlisäverolliseen vastikkeeseen tai vuokraan liittyvien tavanomaisten oheishyödykkeiden, kuten sähkö, vesi tai kaasu, veloitukset peritään arvonlisäverollisina. Asunto-osakeyhtiön osakkaan kohdalla edellytetään, että hänellä on arvonlisäverolliseksi haetun huoneiston osalta vastikkeeseen sisältyvän arvonlisäveron vähennysoikeus. Asunto-osakeyhtiön yhtiöjärjestyksestä on yleensä muutettava ennen arvonlisäverovelvolliseksi hakeutumista. Yhtiöjärjestyksestä on selvittävä, ohjataan arvonlisäverovähennyksistä saatava hyöty vain niille huoneistoille, joiden osalta on hakeuduttu arvonlisäverovelvollisiksi, vai kaikille huoneistoille. Lisäksi on syytä määrätä arvonlisäverovähennyksen tarkistamisesta aiheutuvien kustannusten kattamisesta. (Salin 2011, 158-160)

6 Asiakslähtöisyys

Asiakkaita kuuntelemalla ja tarkkailemalla kerättyä tietoa voidaan käyttää lähes kaikkiin yrityksen ja sen toimintojen kehittämistilanteisiin. Tätä hankittua tietoa käytetään liikkeenjohdon tasolla suurten kehityslinjausten tekemiseen ja operatiivisella käytännön tasolla olemassa olevien prosessien parantamiseen ja hienosäätämiseen. Asiakaspalautteen keruutapoja on monia ja palautteen antaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi asiakkaille. Saadun palautteen hyödyntäminen tulee ottaa vakavasti, muuten ei ole mitään mieltä kerätä asiakaspalautetta. Voidaan puhua asiakslähtöisyydestä, kun asiakkaan kuuntelusta tehdään järjestelmällistä ja kaikki palaute analysoidaan ja niistä rakennetaan käytännön kehittämistoimenpiteitä. Asiakaspalautteen pohjalta tehdyistä muutoksista tulisi informoida myös asiakkaita, koska asiakkaat jotka näkevät, että heidän antamansa palaute on otettu huomioon ja toteutuu käytännössä, antavat lisää palautetta ja sitoutuvat yritykseen yhä lujemmin. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 285,287).

Perustehtävistä siirtyminen asiakslähtöiseen toimintaan edellyttää asiakasajattelun osaamista, taitavaa taloustiedon yhdistämistä asiakkaisiin, taloushallinnon prosessien ja niitä tukevien järjestelmien kehittämistä sekä muutoksia muiden funktioiden kanssa tehtävään yhteis-

työhön. Hellman & Värilä kuvaavat taloushallinnon asiakasajatteluun liittyvät muutokset seuraavasti:

kiinteästä □ aineettomaan pääomaan

Yhä suurempi osa yrityksen varallisuudesta on aineetonta pääomaa. Taloushallinnolle on tuttua arvottaa, määrittää ja hallita yrityksen kiinteitä pääomia (Hellman & Värilä 2009, 75)

tapahtumapohjaisuudesta □ virta-ajatteluun

Asiakasta on lähestytty yksittäisinä tilitapahtumina, osana kirjanpitoa sekä tapahtuma- ja maksuperusteisesti. Yrityksen asiakasnäkemyksen omaksuminen ja siihen mukautuminen tarkoittaa taloushallinnossa virta-ajattelua. Yksittäisistä ja erillisistä tapahtumista on siirryttävä pitkäjänteiseen asiakassuhteeseen. Taloushallinnon tulee kyetä näkemään asiakassuhteen kokonaisuus ja osat, sekä tunnistaa asiakassuhteissa tapahtuvat muutokset. (Hellman & Värilä 2009, 76)

staattisuudesta □ dynaamisuuteen

Dynaamisuus tuo mukaan pidemmän tähtäimen. Siinä tietyt asiakastapahtumat suhteutetaan yrityksen ja asiakkaan väliseen asiakassuhteeseen ja sen tulevaisuuteen. (Hellman & Värilä 2009, 76)

myynnin seuraamisesta □ asiakkaan kannattavuuden seuraamiseen

Yrityksen kannattavuudessa on asiakkaalla yhä keskeisempi merkitys. Tuotteet ja palvelut hinnoitellaan erilaisille yrityksille eri tavalla. Asiakaskohtaisten kulujen erilaisuus aiheutuu siitä, että erilaisiin yrityksiin panostetaan eri tavalla. Kannattavuuteen vaikuttaa asiakkaiden eroavaisuudet osto- ja maksukäyttäytymisessä. (Hellman & Värilä 2009, 76-78)

passiivisuudesta □ aktiivisuuteen asiakassuhteissa

Taloushallinto voi kehittää yrityksen asiakassuhteisiin liittyvää toimintaa ja samalla huomioida kuinka se voi palvella koko yrityksen kilpailukykyä asiakassuhteissa (Hellman & Värilä 2009, 79)

maksuperusteisuudesta □ suhdeperusteisuuteen

Asiakassuhteet eivät toimi tilikausittain, niitä ei tarkastella kunkin tilikauden alussa noltilanteesta. Asiakassuhteita tulisi tarkastella kumulatiivisesti Suhdeperusteinen asiakkaiden tarkastelu mahdollistaa yritysjohdon tukemisen strategisessa päätöksenteossa sekä asiakasinvestointien suunnittelussa ja seurannassa. (Hellman & Värilä 2009, 80)

raportoinnista □ ennustamiseen ja analysointiin

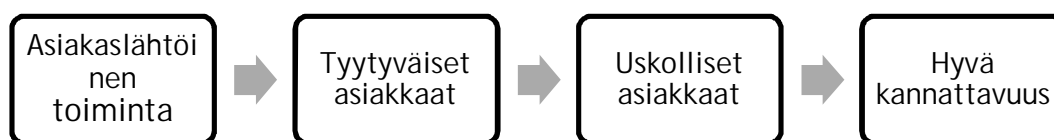
Raportointi ja analysointi selittävät historiaa, mikä sinällään on myös tärkeää. Johtaminen ja ennustaminen sen sijaan suuntautuvat tulevaisuuteen. Taloushallinnon tulee saada ennakkoinnin, johtamisen, raportoinnin ja analysoinnin toimimaan yhteen. (Hellman & Värilä 2009, 81)

historiasta ja tästä päivästä □ tulevaisuuteen

Tuloslaskelmat ja taseet koskevat yhtä tilikautta, mikä yleensä on kalenterivuosi. Tilikauden päätös on historiatietoa. Sijoittajat ovat kiinnostuneempia tulevaisuudesta. Tulevaisuutta on vaikea ennustaa pelkän talous- ja tuotetiedon varassa. Kun talous- ja tuotetietoon yhdistää asiakastiedon, voidaan minimoida asiakkaisiin liittyvien muutostekijöiden vaikutus ja esittää näkemyksiä arvioita tulevaisuudesta varmemmalta pohjalta. (Hellman & Värilä 2009, 81)

6.1 Asiakaslähtöisyyden määritelmä

Asiakaslähtöisen toimintatavan logiikka on hyvin yksinkertainen. Asiakaslähtöisyyden uskotaan johtavan suurempaan asiakastytyväisyyteen, minkä taas uskotaan johtavan asiakasuskollisuuteen (Järvenpää ym. 2007, 235). Asiakaslähtöisyyden uskotaankin johtavan lisäarvon tuottamiseksi omistajille, kuten allaolevassa kuviossa on havainnollistettu.



Kuvio 3: Asiakaslähtöisyyden perusoletukset

Asiakaslähtöisen toimintatavan kehittämiseen liittyy useita haasteita. Ilmenneet ongelmat johtuvat usein riittämättömästä asiakaslähtöisyyden määrittelystä, joka on johtanut epätie-

toisuuteen ja epäyhtenäisiin ratkaisuihin asiakasrajapinnassa. Liian suppea näkemys asiakaslähtöisyydestä on voinut johtaa asiakkaiden pyyntöjen huolelliseen toteuttamiseen, mutta samalla näkemys markkinoiden kokonaiskehityksestä on jäänyt puutteelliseksi. Asiakaslähtöisyys on toisinaan käsitetty myös vastakohtaksi tuotanto- tai tuotekehityslähtöisyydelle ja sitä on moitittu järjenvastaiseksi käsitteeksi, koska perimmäisenä tavoitteena voidaan nähdä omistajien omat intressit. Järvenpää ym. (2007, 237) näkevät asiakaslähtöisyyden koostuvan kolmesta elementistä. Ensimmäinen elementti on koko organisaation kattava uskomus, jonka mukaan syvälinen perehtyminen asiakkaiden tarpeisiin ja panostaminen niiden tyydyttämiseen on pitkällä tähtäimellä paras tie kannattavaan yritystoimintaan. Toinen elementti on nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeista ja niihin vaikuttavista tekijöistä kertovan informaation tuottaminen ja jakaminen läpi organisaation. Viimeinen elementti on edellä annetun informaation perusteella tapahtuva johdonmukainen ja koordinoitu toiminta asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. (Järvenpää ym. 2007, 235-237)

Yrityksen toiminnan tärkein kohde on asiakas. Ilman asiakkaita yritys ei voi elää, se tarvitsee tuloksellisia asiakassuhteita. Yritystoiminnassa on aina jossakin asiakas, jota varten työtä tehdään. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 222) Yritysten tulisi aina pohtia asioita asiakassuhteiden kautta. Kun jokainen toiminto ja yksittäinen tekeminen mielletään asiakassuhteiden kautta, yrityksen toimet on rakennettu oikealla tavalla. Kaikkia asiakasjoukkoon kuuluvia tahoja tulee hoitaa hyvin, mutta asiakkaiden ryhmittely liiketaloudellisesti odotettavissa olevan tuoton kannalta on keskeistä. On järkevää panostaa niihin asiakkaisiin, joista on odotettavissa pitkällä aikavälillä paras tuotto. (Rope 2000, 171, 173)

Monilla toimialoilla toimintaympäristön muuttuminen dynaamiseksi ja kilpailupainotteiseksi, on pakottanut yrityksen siirtymään kohti asiakkaiden toiveista ja tarpeista lähtevää toimintaa. Muutoksen myötä yrityksen henkilöstön täytyy ymmärtää asiakaskeskeisyys heidän oman työnsä lähtökohdaksi. Asiakkaat ovat asiakaskeskeisen suuntautumisen lähtökohta. Yrityksen toimintaa ja tuotteita on pyrittävä kehittämään niin, että asiakas kokee yrityksen tarjoavan kilpailijoita parempia ratkaisuja ja osaamista. Tämä edellyttää kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeet ja toiveet. (Lämsä & Uusitalo 2005, 34,35)

Taloushallinnon parissa työskentelevät voivat auttaa asiakaslähtöisen toimintakulttuurin muodostamisessa sekä tarjota työkaluja, joiden avulla asiakasnäkökulma voidaan ottaa paremmin huomioon. Tämä asiakaslähtöisyyden edistämisestä voidaan nähdä suhteellisen uutena taloushallinnon roolina. Taloushallinnon rooli asiakaslähtöisen toimintatavan ohjauksessa kattaa sekä tarjottavat johtamistyökalut että taloushallinnon henkilöstön yhteistyön eri päätöksentekijöiden kanssa. Asiakaslähtöisyyttä edistäviä taloushallinnon menetelmiä ovat esimerkiksi tavoitekustannuslaskenta ja asiakkaaseen liittyvät ei-taloudelliset suoritusmittarit. Asiakaslähtöisen toimintatavan ohjaus edellyttää taloushallinnon henkilöstöltä erityistä osaamista ja

yhteistyökykyä myynnin ja markkinoinnin henkilöstön kanssa, sillä asiakaslähtöisyyteen ja sen hallintaan liittyvät asiat ovat aikaisemmin kuuluneet markkinointiosaston vastuualueelle. Asiakastarpeiden näkyväksi tekeminen erilaisissa laskentajärjestelmissä on omiaan tukemaan asiakaslähtöistä toimintaa. Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kiinnostavia yrityksen kannalta myös siksi, että ne tuovat kilpailuetua. Kilpailuedulla tarkoitetaan sellaista etua, jota muiden yritysten on vaikea havaita, jäljitellä tai korvata. Tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan sosiaalisen vaikutusverkostonsa piirissä. Tällainen viestintä on tärkeä tietolähde potentiaalisille uusille asiakkaille. (Lämsä & Uusitalo 2005, 66; Järvenpää ym. 2007, 237-239)

6.2 Asiakassuhde ja sen luominen

Asiakassuhteita voidaan tarkastella asiakkaan ja palveluorganisaation näkökulmista. Asiakkaiden kokemat hyödyt liittyvät esimerkiksi sosiaalisiin suhteisiin ja taloudellisuuteen. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa yrityksen henkilöstö ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa ja ajan kuluessa palvelut mukautuvat asiakkaan erityistarpeisiin ja toiveisiin. Kun asiakas ja yrityksen työntekijä tuntevat jo toisensa, asiakkaan ei tarvitse jokaisella asiointikerralla "kouluttaa" työntekijää tuntemaan itseään. Tällaista hyötyä voidaan pitää myös taloudellisena hyötynä, koska aikaa säästyy osapuolten jo tuntiessa toisensa. Lisäksi kanta-asiakkaille tarjotaan alennuksia, bonuksia tai erikoistarjouksia. (Lämsä & Uusitalo 2005, 64-65)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat taloudellista hyötyä myös yrityksille. Kannattavuus paranee monestakin syystä. On todettu, että asiakkaiden ostojen määrä lisääntyy pitkäaikaisten suhteiden myötä. Alkuvaiheessa asiakassuhteen kustannukset voivat olla korkeammat kuin suhteesta saatavat tuotot. Resursseja tarvitaan järjestelmien luomiseen ja asiakkaaseen tutustumiseen. Suhteen edetessä kannattavuus paranee, koska suhteesta aiheutuvat kustannukset alenevat. Asiakassuhteen kannattavuutta tulisikin aina tarkastella koko suhteen keston ajalta. (Lämsä & Uusitalo 2005, 66)

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat kiinnostavia yrityksen kannalta myös siksi, että ne tuovat kilpailuetua. Kilpailuedulla tarkoitetaan sellaista etua, jota muiden yritysten on vaikea havaita, jäljitellä tai korvata. Tyytyväiset asiakkaat kertovat kokemuksistaan sosiaalisen vaikutusverkostonsa piirissä. Tällainen viestintä on tärkeä tietolähde potentiaalisille uusille asiakkaille. (Lämsä & Uusitalo 2005, 66)

Asiakassuhde on yrityksen tärkein suhde. Keskeistä markkinoinnissa on löytää oma asiakaskunta, jonka tarpeet, arvostukset ja ostokäyttäytyminen tunnetaan tarkasti. Uusia ja jo asiakkaina olevia lähestytään käyttäen eri viestintäkeinoja. Asiakas yritetään saada ostamaan yrityksen tuotetta tai palvelua toistuvasti. Tällöin yritys voisi siirtyä yksittäisistä markkinointikampanjoista pitkäkestoisiin asiakassuhdetta rakentavaan markkinointiin. Yritykselle tulee

usein halvemmassa pitää yllä nykyistä asiakassuhdetta kuin hankkia kokoajan uusia asiakkaita. Hyviä asiakkaita ovat yritystä pääostopaikkanaan pitävät, säännöllisesti ostavat asiakkaat, jotka myös suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille. Hyvä asiakas tuottaa yritykselle asiakassuhteen aikana enemmän kuin mitä yritys on investoinut asiakassuhteeseen. (Bergström & Leppänen 2009, 15, 16)

Asiakassuhde syntyy, kun asiantuntija pystyy herättämään luottamuksen tunteen asiakkaassa siitä, että asiantuntija pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman. Tämä luottamus muodostaa asiakassuhteen perustan ja sen pitäisi olla itsestäänselvyys kaikessa kaupankäynnissä. Luottamus on kuitenkin monimutkainen asia, se ansaitaan aikaisemmasta yhteistyöstä saadun kokemuksen avulla. Jokaisella ei kuitenkaan välttämättä ole aikaisempia asiakkaita, joilta voisi saada suosituksia. Jotkut asiantuntijat voivat herättää luottamuksen tunteen jo pelkästään olemuksensa avulla, mutta jotkut taas saattavat herättää enemmänkin pelonsekaisia tunteita. Luotettavuusmielikuva kehittyy kuitenkin iän, kokemuksen ja itsetunnon kehittämisen myötä. Asiantuntijan näkökulmasta luottamuksen herättäminen on yksi osa ammattitaitoa, jota tulee kehittää systemaattisesti. (Sipilä 1998, 49-51)

Palvelua tarjoava yritys pyrkii toimimaan niin, että asiakas saa mahdollisimman suuren hyödyn saamastaan palvelusta. Yritys kokee asiakkaan kumppaniksi, jolla on paljon annettavaa koko liiketoiminnalle. Palvelualoilla puhutaan totuuden hetkestä, sillä tarkoitetaan asiakas-kohtaamisen onnistumista. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna asiakkaan suhde palvelua tarjoavaan yritykseen on usein kuitenkin laajempi ja pitkäkestoisempi. Asiakas kerää kokemuksiinsa muistiin pidemmältä ajalta ja toimii eri tilanteissa kulloisenkin tarpeensa mukaan. Palvelua tarjoavan yrityksen tulisi ymmärtää tämä ja tarkastella asiakassuhdetta laajemmin. Tällaiselle tarkastelunäkökulmalle on olemassa termi - asiakkuus. Asiakkuus - sanan voidaan ajatella muodostuvan sanoista asiakas ja kumppanuus. Asiakas on kumppani ja asiakassuhde molempia osapuolia hyödyttävä ja molemmille osapuolille arvoa tuottava mahdollisuus. Asiakkaalle on hyötyä siitä, ettei hänen tarvitse joka kerta etsiä uutta kumppania. Pysyvät asiakassuhteet ovat yritykselle kannattavampia kuin jatkuva uusien asiakkaiden tavoittelu. (Jokinen ym. 2000, 11-12)

Ensitapaaminen asiakkaan kanssa on jännittävä tilanne, varsinkin jos kilpailutilanne on kova. Asiakas kohdatessa tulee luoda mielikuva osaamisesta, asiakaslähtöisyydestä, luotettavuudesta ja tehokkuudesta. Asiantuntijan kannalta ensitapaaminen on tiedonkeruutilaisuus, koska asiantuntijapalveluissa tiedon määrä ratkaisee. Liiketoiminnassa raha ratkaisee, joten asiantuntijan tulisi heti esitellä asiakkaalle häntä rahallisesti hyödyttäviä ideoita. Asiantuntijapalvelujen asiakassuhteen kehitys on kasvuprosessi. Henkilöiden tulee tutustua toisiinsa kasvotusten, jotta voidaan varmistua luotettavuudesta. (Sipilä 1998, 58-64)

6.3 Asiakassuhteen edellytykset ja hallinta

Monilla palvelualoilla yritysten johtamisen ja markkinoinnin painopiste on siirtynyt uusien asiakkaiden hankinnasta olemassa olevien asiakkaiden säilyttämiseen. Suhteen syntymisen edellytyksenä on molempien osapuolten kokemana hyöty. On tärkeää, että asiakas kokee hyötyvänsä suhteesta, muutoin asiakassuhde voi vahingoittua. Suhteen syntymiselle ja kehittymiselle on merkittävää asiakastyytyväisyys. Tyytymättömät asiakkaat harvoin jatkavat asiakassuhdetta. Tähän mennessä asiakkuutta suhteen rakentumisen näkökulmasta ei ole tutkittu kovin paljon. Suhteen rakentumisen näkökulmalla tarkoitetaan, kuinka asiakkaat kokevat suhteensa yrityksiin ja millaisten tekijöiden perusteella suhde syvenee ja kehittyy. Tehdyissä tutkimuksissa on havaittu asiakassuhteen eri ulottuvuuksia. Ulottuvuudet luonnehtivat asiakassuhteen rakentumista yleisellä tasolla. Tällaisia ulottuvuuksia ovat luottamus, suhteen sidokset, empatia, vastavuoroisuus ja uskollisuus. Ehdoton edellytys ja kulmakivi on luottamus. Palvelun tarjoajan neuvoihin ja palvelun laatuun on voitava luottaa. Molempien osapuolten toiminnan seurauksena syntyvät suhteen sidokset. Empatiolla tarkoitetaan molemminpuolista kiinnostusta toistensa hyvinvoinnista. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan suhteen osapuolten tekemiä toisiaan hyödyttäviä toimia. Uskollisuus tarkoittaa tunneperäistä ja psykologista sitoutumista suhteeseen. (Lämsä & Uusitalo 2005, 74, 75)

Asiantuntijapalvelujen asiakassuhteen luonteen syvälinen ymmärtäminen on keskeisin menestyksellisen liiketoiminnan edellytys. Asiantuntijapalvelut ovat hyödyn maksimointia tai riskin minimointia. Asiakasta autetaan kehittämään hänen varallisuuttaan, markkina-asemaansa tai taloudellista tulosta. Hyvän asiantuntijapalvelun asiakashyödyt voivat olla valtavat, epäonnistumiset taas voivat merkitä taloudellista katastrofia. Asiantuntijapalvelujen ydinmuotona voidaan pitää neuvonantoa, jossa asiantuntijalla on velvollisuus auttaa asiakasta parhaan mahdollisen kykynsä mukaan. Hyvin tehty asiakkaan tarpeen määrittely ja suunnittelu ovat neuvonannon onnistumisen avaintekijöitä. Asiantuntijan tulee osata oma osaamisalansa paremmin kuin asiakas, muuten hän ei täytä asiantuntijan tunnusmerkkejä. (Sipilä 1998, 12-13, 17)

Asiakkaita ei pidä unohtaa silloinkaan, kun asiakkuus loppuu. Kuuntelun ja yhteistyön taito ovat erityisen tärkeitä silloin, kun yhteistyö on päätynyt. Silloin on mahdollisuus oppia asiakkaasta eniten. Asiakkuuden päättymistä analysoitaessa tarvitaan kaikkia mahdollisia tietoja tilanteesta. Niitä voi löytyä esimerkiksi asiakkuuden historiasta ja asiakastietokannasta. Keskusteluiden ja kuuntelun avulla saa kuitenkin kaikkein avartavimpia tietoja. Tämä on mahdollista vain siinä tapauksessa, että asiakas on halukas jälkipuimaan asioita. Asiakassuhteen päättymisen analysointi johdattaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden juurille ja yritys voi saada ymmärryksen siitä, olisiko sillä ollut vaikutusvaltaa asiakkaan ratkaisuun. (Mattinen 2006, 140-141)

Jatkuvaan asiakassuhteeseen tähtäävää strategiaa kutsutaan asiakassuhdemarkkinoinniksi. Sen ytimen muodostaa asiakaslähtöinen toiminta, mutta siihen kuuluu myös konkreettiset päätökset palveluvalikoimasta ja toimintajärjestelmistä. Asiakassuhdemarkkinoinnissa asiakkaan ja yrityksen kommunikointi muistuttaa organisaation sisäistä kommunikointia, sillä asiakkaalle luodaan monta kanavaa olla yhteydessä yritykseen. Asiakkaan ja yrityksen käyttöön voidaan kehittää jopa yhteinen tietokanta, joka sisältää esimerkiksi tarjoustiedot ja sopimusehdot. Yhteinen tietokanta tehostaa yhteistyötä, sillä kummankin osapuolen tuottavuus kasvaa samalla. (Sipilä 1998, 160-161)

6.4 Asiakkuuden rakenne ja kehittäminen

”Yrityksen asiakaskunta koostuu erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuus koostuu asiakaskohtaamisista ja asiakaskohtaukset koostuvat erilaisista toiminnoista.” Kaikkia näitä asiakkuuden neljää eri tasoa tulee kehittää. Kehittämiseen käytettävät työkalut ovat erilaisia eri tasoilla. Asiakkuuden arvon kehittämiseen soveltuu hyvin asiakkuuksien rakenteen tarkastelu. Näin löytyy ajatuksia siitä, miten eri tasojen rahalla mitattavissa olevaa arvoa voidaan kehittää. (Storbacka & Lehtinen 1997, 53)

Asiakas huomaa sellaisiakin asioita, joita yrityksen henkilökunta ei välttämättä huomaa. Asiakkaat voivat kokea asioita toisin kuin ne oli haluttu koettavan. Tällainen tieto tulisi kanavoitaa yritykseen kehittämismahdollisuutena. (Rope 2000, 201) Asiakkaiden kuuntelu on elintärkeä elementti asiakassuhteen hoidossa. Palautteen keruun avulla yritys voi kehittää suhdettaan asiakkaisiin. Asiakkaiden on todettu valittavan helpommin, jos he haluavat pitkäkestoisien suhteen palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaat saattavat omata yritykselle tärkeää tietoa ja oikein muotoiltujen kysymysten kautta tätä tietoa on mahdollista hankkia. Asiakas voidaan laittaa arvioimaan yrityksen jo suunnittelemaa ratkaisuja ja asiakkaan kanssa voi simuloida tulevaisuutta. Taitavasti kysyttynä yritys voi saada selville, millaisten ratkaisujen kautta asiakas sitoutuisi paremmin yritykseen. (Cook 2011, 90, 92; Mattila 2006, 37)

Yrityksen tulee myös viestiä asiakkaille säännöllisesti, jotta asiakkuuksia saadaan kehitettyä. Viestinnän tulisi olla verbaalista ja keskustelua herättävää, yksipuolista keskustelua tulee välttää. Viestintätaitoihin tulisi kiinnittää huomiota ja mahdollisesti parantaa niitä koulutuksilla. Asiakkaat arvostavat nopeaa reagoitua. Yrityksellä ja asiakkaalla saattaa kuitenkin olla erilaiset merkitykset sille, mikä määrittellään nopeaksi. Yritysten tulisikin jatkuvasti seurata reaktiokykyään suhteessa kilpailijoihin ja muihin toimialoihin. (Cook 2011, 209, 214; Mattinen 2006, 43, 104)

On tärkeää tunnistaa asiat, jotka ovat tärkeitä yritykselle ja sen asiakkaille. Näin saadaan selville, millaiseen muutokseen kannattaa panostaa. Kahden osapuolen intressien erilaisuus tulee myös hyväksyä, sillä täydellistä asiakassuhdetta ei ole mielekästä tavoitella. On hyvin tärkeää tietää, miksi yhteistyössä tapahtuu radikaaleja muutoksia. Niitä tulee kyetä ennakoimaan ja sen takia tulee ymmärtää, mitkä nykyiset asiakkuudet ovat etääntymässä ja mitkä lähenemässä. Asiakkaan kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen auttaa havaitsemaan asiakasta liikuttavat lupaukset. Yritys ymmärtää siten myös, miten ratkaisut tulisi esitellä asiakkaille. (Mattila 2006, 86-87, 107-108)

Hyvässä yhteistyössä on kyse osaamisen vaihtamisesta. Asiakkaan osaamisen tukeminen on yrityksen keino tukea asiakkaan menestystekijöiden toteutumista. Yrityksissä ollaan havaittu, että asiakkaalle tarjottu ratkaisu ei ole palvelu tai tuote, vaan niiden ohessa tarjottu tieto, osaaminen ja toimintatapa. Osaamista voidaan vaihtaa yhteistyökumppaneiden kesken myös esimerkiksi asiakasseminaarissa tai ravintolassa. Näin päästään paremmin perille asiakkaan liiketoiminnasta ja sitä edistävästä ihmisistä, ajattelutavoista ja arvoista. (Mattila 2006, 108, 137)

6.5 Asiakasnäkökulma ja talous

Taloudennäkökulmalla ja asiakasnäkökulmalla on monia yhtymäkohtia. Asiakkaiden ostamat tuotteet ja palvelut muodostavat yrityksen liikevaihdon. Aiemmin ajatusmallina on ollut se, että liikevaihto koostuu yrityksen myymistä tuotteista ja niistä saaduista tuotoista. Tällaisessa ajatusmallissa tuote ja siitä saatava hinta ovat avainasemassa, eikä asiakas ole mukana ollenkaan. Asiakkaiden merkityksen kasvaessa on ymmärretty, että raha ei tule tuotteesta vaan asiakkaalta, korvauksena tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen liikevaihtoa on kuvattu mallilla, jossa liikevaihto muodostuu asiakkaista, asiakkaiden suorituksista ja tuotteiden hinnoista. Tässä mallissa tekijät riippuvat toisistaan. Yrityksen myymien tuotteiden ja palvelujen ostot riippuvat siitä minkälaisia ja kuinka paljon asiakkaita yrityksellä on. Yrityksen saama hinta tuotteistaan riippuu siitä minkälaisia tuotteita ja asiakassuhteita yrityksellä on. Tuotteet ja niiden hinnat vaikuttavat asiakkaiden lukumäärään. (Hellman & Värilä 2009, 103, 104)

Liiketoimintaa taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna näkökulmia on kaksi: tuotenäkökulma ja asiakasnäkökulma. Yritysjohdon tulee selvittää minkä tuotteen myynnistä ja minkälaisista ja mistä asiakassuhteista liikevaihto muodostuu. Jos tarkastelun antamien tulosten perustana ovat samat tiedot, tulokset ovat merkittäviä ja luotettavia. Kyseessä on näiden näkökulmien antaman tiedon tärkeys ja kyky kuvata yrityksen toimintaa ja sen tuloksellisuutta. Alla olevassa kuviossa on kuvattu keskeiset osa-alueet, joihin yrityksen johto tarvitsee talouden tuote- ja asiakasnäkökulman. (Hellman & Värilä 2009, 104)

	Talouden tuotenäkökulma	Talouden asiakasnäkökulma
Yrityksen arvo	Tase oma pääoma	Asiakaspääoma Asiakasvirta
Tulos	Tuloslaskelma	Asiakaskannattavuus
Riskit	Liiketaloudelliset riskit	Asiakasriskit
Investoinnit	Liiketaloudelliset investoinnit	Asiakasinvestoinnit

Kuvio 4: Talouden tuote- ja asiakasnäkökulmat

Taloushallinnon tulee ymmärtää asiakkaisiin ja asiakashallintaan liittyvää ajattelua ja perusteita. Tähän tarvitaan tueksi työkaluja. Työkalujen avulla pystytään mm. muuntamaan keskeinen asiakastieto euromuotoon. Asiakkaiden ostot ovat tapahtumina yksinkertaisia ja niille saadaan euroarvot suoraan. Kun selvitetään asiakkaan kannattavuutta, tarvitaan asiakaskohtaiset euroarvot muillekin asioille. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi asiakaskäyntien, myynninedistämisen, asiakaspalvelun, koulutuksen, edustuksen, valitusten ja palautusten asiakaskohtaiset kustannukset. Asiakaskannattavuutta ja asiakasriskiä arvioitaessa asiakastapahtumat tulee nähdä laajemmin. Asioita tulisi tarkastella kahdesta näkökulmasta: aikaperspektiivistä, eli ajanpituudesta ja frekvenssinäkökulmasta, eli minä ajankohtina ja kuinka usein mitään on tapahtunut. (Hellman & Värilä 2009, 106)

6.6 Taloushallinnon kentän laajentuminen

Taloushallinnolla ja asiakkaalla on aina ollut liittymäkohtia toisiinsa. Esimerkiksi jos ei muuta, niin asiakas on laskun lähettämisen kohde. Taloushallinnolla on myös asiakastietoa. Nykyään yritykset tunnistavat asiakkaansa ja tietävät tarkkaan, minkälaista kauppaa ja vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa tehdään. Ymmärretään, että rahat tulevat asiakkailta ja että tuottojen saamiseksi asiakkaisiin myös investoidaan. Näin olen, asiakkaasta on tullut taloudellinen suure. Yritysjohdo kiinnostuu asiakkaiden arvosta ja kannattavuudesta, kun asiakkaiden taloudellinen merkitys kasvaa. Taloushallinto tuottaa tällaista tietoa yritysjohdolle ja on tästä roolista aina kiinnostuneempi tulevaisuudessa. (Hellman & Värilä 2009, 67, 68).

Taloushallinto ja laskentatoimi ovat jatkuvasti laaja-alaisempia ja ulottuvat jo talousprosessien rajojen yli. Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen nähdään yhä laskentatoimen perustehtäväksi, mutta se nähdään aikaisempaa laaja-alaisemmin. Tällainen uudistuva suuntaus pyrkii näkemään arvoketjun molemmat päät - toimittajat ja asiakkaat. Laskentatoimen lähestymistapa laajentuu näin yrityksen toiminnan kaikille alueille. Näistä alueista suuri osa liittyy ai-neettomaan pääomaan, kuten asiakkaisiin. (Hellman & Värilä 2009, 69).

Saattaa olla, että organisaatioissa asiakkuuksien analysointi on keskitetty erityiselle liiketoiminnan analysointiyksikölle tai tietohallinnon tai markkinoinnin analyytikoille. Kun tarvitaan entistä jalostuneempaa asiakasraportointia, taloushallinto on yhä useammassa yrityksessä ensimmäinen taho, jota pyydetään sitä tuottamaan. Taloushallinnon tehtäväkenttä asiakaslähtöisen toimintatavan toteutuksessa on kaksijakoinen. Järvenpään & al. (2003) mukaan taloushallinnon tehtäviin kuuluu: (Hellman & Värilä 2009, 69, 70)

1. Asiakaslähtöisyyden edistäminen sisältäen
 - asiakassuhteisiin liittyvän näkymättömän pääoman arvottamisen analyysit
 - asiakkaaseen liittyvän ei-taloudellisen suoritusmittaroinnin
 - asiakkaan elinkaarikustannusten laskennan
 - asiakastavoitekustannuslaskennan

2. Asiakaskeskeisyyden kontrollointi sisältäen
 - asiakaskannattavuusanalyysit
 - asiakkaan liiketoiminta-analyysit
 - taloudelliset suoritusmittarit
 - asiakaslähtöisen strategian seurannan mittarit

Laskentatoimen ammattilaiset pystyvät rakentamaan asiakaslähtöistä toimintakulttuuria tarjoamalla analyysien seurantaan helpottavia työkaluja, joiden avulla asiakasnäkökulma voidaan ottaa paremmin huomioon. Suhteellisen uusi taloushallinnon rooli on asiakaslähtöisyyden edistäminen. Asiakaslähtöisyyden kontrollointi on hyvin perinteinen taloushallinnon vastuualue. Lisäntymässä ovat asiakaskannattavuuden, asiakasinvestointien tuoton sekä asiakaskannan kehittymisen ja arvon analyysit. Avain menestykseen on mahdollisimman ajantasaisen ja luotettavan tiedon saaminen. (Hellman & Värilä 2009, 70, 71).

7 Asiakastyytyväisyys

Asiakkaan tyytyväisyyden ja asiakkaan kokeman laadun välillä on läheinen yhteys. Erilaisia näkemyksiä on esitetty siitä, millä tavoin havaittu laatu ja tyytyväisyys linkittyvät toisiinsa. Asiakkaan kokema laatu on suppeampi käsite kuin tyytyväisyys vallitsevan käsityksen mukaan. Tyytyväisyyteen vaikuttaa havaittu laatu. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat myös palvelun yhteydessä hankittavan fyysisen tuotteen laatu, palvelutuotteen hinta, asiakkaan ominaisuudet ja tilanne tekijät. Lisäksi tyytyväisyyteen voi vaikuttaa myös esimerkiksi asiakkaan aikaisemmat kokemukset, persoonallisuustekijät tai asiakkaan mielentila asiointihetkellä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös tilanne tekijät kuten sää, kiire tai läsnä olevat muut asiakkaat. (Lämsä & Uusitalo 2005, 62)

Positiivinen tunnereaktio palvelukokemukseen tarkoittaa asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön palvelukokemuksen jälkeen. Sanoja tyytyväisyys ja laatu käytetään usein arkikielessä toistensa synonyymeina. Laatukokemuksen ja tyytyväisyyden taustat ovat kuitenkin erilaiset. Tyytyväisyyttä pidetään laajempänä käsitteenä, ja palvelun laatua asiakastyytyväisyyden yhtenä tekijänä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa laatukokemuksen lisäksi myös mahdolliset palveluun liittyvien tuotteiden laatu. (Ylikoski 1997, 102,104)

Palvelun laatua on tarkasteltava asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Palvelu on laadukasta kun se vastaa asiakkaan odotuksia tai ylittää sen. On tärkeä ymmärtää, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun ja mitä asiakkaan laatukokemusten parantamiseksi on mahdollista tehdä. (Lämsä & Uusitalo 2005, 50)

Viime vuosina yritykset ovat painottaneet yhä enemmän asiakaspalvelua keinona lisätä kilpailuetua. Nykypäivän asiakkailla on korkeat odotukset palvelun laadusta. He haluavat yksilöllistä palvelua, mahdollisesti jopa kellon ympäri. Teknologian kehittyminen luo koko ajan uusia kanavia yrityksille saavuttaa asiakkaansa, ja samalla teknologia on antanut entistä enemmän valtaa asiakkaille. He pystyvät vertailemaan nopeasti ja vaivattomasti tietyn tuotteen hintaa eri myyntipaikoissa sekä kertomaan avoimesti mielipiteensä yrityksestä sekä sen tuotteista ja palveluista. (Cook 2011, 1, 3, 6-7)

Jokainen kohtaaminen asiakkaan ja palveluorganisaation välillä vaikuttaa siihen minkälainen palvelukokemus asiakkaalle syntyy, kuinka tyytyväinen asiakas on organisaatiota kohtaan sekä aikooko asiakas käyttää yrityksen palveluja tulevaisuudessa. Asiakkaat arvioivat kokemansa palvelun laatua sen perusteella, millaisena he kokevat palvelun lopputuloksen. On kuitenkin huomioitava, että asiakkaat käsittävät laadukkaan palvelun eri tavoilla. Yhdelle asiakkaalle palvelu on ollut hänen tarpeensa tyydyttävää, kun taas toista asiakasta sama palvelukokemus ei ole miellyttänyt. (Lämsä & Uusitalo 2005, 58; Cook 2011, 17)

7.1 Asiakastyytyväisyyden odotus- ja kokemusulottuvuudet

Tarkasteltaessa odotusten ja kokemusten välisiä suhteita puhutaan odotuksista usein yhtenäisenä kenttänä. Odotuksia on kuitenkin useanlaisia ja ne voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen eri luokkaan, jotka ovat: ihanneodotukset, ennakko-odotukset ja minimiodotukset. (Rope & Pöllänen 1994, 30)

Ihaneodotukset kuvaavat asiakkaan oman arvomaailman mukaisia toiveita, jota hän myös odottaa yritykseltä tai tuotteelta. Esimerkkejä ihaneodotuksista ovat esimerkiksi halvat hinnat, ystävällinen palvelu, korkealaatuiset tuotteet tai läheinen sijainti. Eri asiakkaiden odo-

tukset ovat erilaisia. Markkinointi tulee suunnata kohderyhmän tarpeiden mukaisesti. Asiakkaan tarpeista syntyy ostomotiivi, ja ostomotiivit puolestaan konkretisoituvat ihanneodotuksiksi. Asiakkaan ihanneodotuksista muodostuneet ominaisuuksien listat ovat yrityksille kuitenkin mahdoton yhtälö toteuttaa. Esimerkiksi halvat hinnat, korkealaatuiset tuotteet ja henkilökohtainen palvelu ei ole yritykselle realistinen ratkaisu kovassa kilpailutilanteessa. Yritys voi ratkaista tämän ongelman ratkaisemalla, mistä ihanneodotusten tarveominaisuuksista se onnistuu parhaiten luomaan itselleen kilpailuedun ja painottaa sen jälkeen valittuja ominaisuuksia toiminnassaan. (Rope & Pöllänen 1994, 30-31)

Ennako-odotukset ovat se odotustaso, joka asiakkaalla on yrityksestä tai tuotteesta ja sen eri ominaisuuksista esimerkiksi hintatasosta, laadusta ja palvelusta. Käsitesisällöllisesti ennako-odotukset ovat sama asia kuin imago. Ennako-odotukset rakentuvat eri tekijöistä, esimerkiksi toimialaperustasta, liikeideaperustasta, markkinointiviestinnästä, kokemuksista yrityksen toiminnasta, suusta suuhun viestinnästä ja julkisuudesta. Ennako-odotuksiin vaikuttavat tekijät ovat toisiinsa sekä välittömässä että välillisessä vaikutussuhteessa. Oleellista on peilata kaikki mielikuvaan vaikuttavat tekijät aina henkilökohtaisina oman arvomaailman ja asenneperustan kautta. Yrityksen keskeisenä tavoitteena on vaikuttaa ennako-odotuksiin niin, että aikaansaatu mielikuva tuottaa yritykselle pitkällä aikavälillä menestyksen perustan. (Rope & Pöllänen 1994, 31-34)

Minimiodotuksella tarkoitetaan sitä tasoa, jonka asiakas on asettanut vähimmäistasoksi itselleen ja jota asiakas edellyttää yrityksen tai tuotteen toiminnalta. Minimiodotukset ovat henkilökohtaisia, tilannekohtaisia, toimialakohtaisia ja yrityskohtaisia. Minimiodotuksiin vaikuttavat tekijät kytkeytyvät toisiinsa. Voidaan sanoa että, minimiodotukset poikkeavat toisistaan eri yritysten välillä. Minimiodotukset rakentuvat yrityksen tai tuotteen toiminnallisten ulottuvuuksien, kuten laadun, edullisuuden, palvelun ja kestävyuden mukaisesti. Minimiodotukset painottuvat yleensä toiminnallisiin ominaisuuksiin. Minimiodotukset muodostavat sen tason jonka alle jäävä toiminta ei ole enää hyväksyttävää. (Rope & Pöllänen 1994, 35-37)

Kokemukset suhteutettuna odotuksiin tuottavat reaktion tyytyväisyys - tyytymättömyys akselilla. Tyytyväisyysasteet voidaan jakaa kolmeen perusluokkaan: ali- ja yliodotustilanteet on hyvä jakaa kahtia, koska asiakastyytyväisyydestä johtuvat reaktiot ovat erilaisia näissä tasoissa. Asiakkaan kokemukset voivat olla joko lievästi tai vahvasti myönteisiä positiiviseen suuntaan. Samalla tavalla kokemukset negatiiviseen suuntaan voivat olla lievästi tai vahvasti kielteisiä. (Rope & Pöllänen 1994, 38-39)

Myönteisten kokemusten seurauksena asiakkaan odotustaso yrityksen toimintaa kohtaan nousee. Tyytyväinen asiakas kertoo muillekin tyytyväisyydestään yritykseen. Lisäksi myönteinen

kokemus luo otollisen maaperän yrityksen asiakassuhteen vahvistumiselle. Kielteisten kokemusten seurauksena mielikuva yrityksestä heikkenee. Asiakassuhteen katkaisemisen herkkyyttä lisääntyy ja asiakassuhde voi kokonaan katketa. Lisäksi tyytymättömät asiakkaat voivat levittää huonoa sanaa yrityksestä, jolloin yrityksen imago voi heikentyä. (Rope & Pöllänen 1994, 39-40)

7.2 Asiakasuskollisuus

Kun yrityksessä on saavutettu haluttu asiakastytyväisyyden taso, tulee kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen. Asiakasuskollisuus on yrityksille hyvin tärkeää, sillä uusien asiakkaiden hankkimisen on arvioitu maksavan keskimäärin viisi kertaa enemmän kuin vanhojen pitäminen. Asiakasuskollisuuden avulla saavutetaan parempi maine ja näin ollen yritystä todennäköisesti suositellaan eteenpäin. Uskolliset asiakkaat myös keskittävät ostoksensa yritykseen, johon he ovat olleet tyytyväisiä ja saattavat olla valmiita maksamaan enemmän tutun ja luottamuksen arvoisen yrityksen tuotteista ja palveluista. (Cook 2011, 10)

”Asiakasuskollisuus tarkoittaa asiakkaan halukkuutta asioida jatkuvasti samassa yrityksessä. Asiakas ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia tavaroita ja palveluja toistuvasti ja säännöllisesti”. Asiakasuskollisuus on tärkeää ja se on tavoiteltava asia. Asiakasuskollisuuden määrittäminen on kuitenkin vaikeaa. Ongelmallista on myös mitata asiakaskäyttäytymistä sekä uskollisten asiakkaiden määrää. On olemassa erilaisia näkökulmia uskollisuuden mittaamiseen.

1 Uskollisuus on käyttäytymistä

2 Uskollisuus on tunneperäistä sitoutumista

Kun uskollisuus nähdään käyttäytymisenä, jonkin palvelun säännöllinen ostaminen ja käyttäminen ovat merkki uskollisuudesta. Asiakkaan tunneperäinen sitoutuminen palveluun ilmenee, kun asiakas pitää palvelusta. Käyttäytymiseen perustuvan uskollisuuden ongelmana on se, että tunnesiteen puuttumiseen johtaa pinnalliseen uskollisuuteen. Tunneperäisen uskollisuuden ongelmana taas on se, että palveluun tunnetasolla sitoutunut henkilö ei välttämättä osta tätä palvelua. (Lämsä & Uusitalo 2005, 69,70)

7.3 Asiakastytyväisyystutkimus

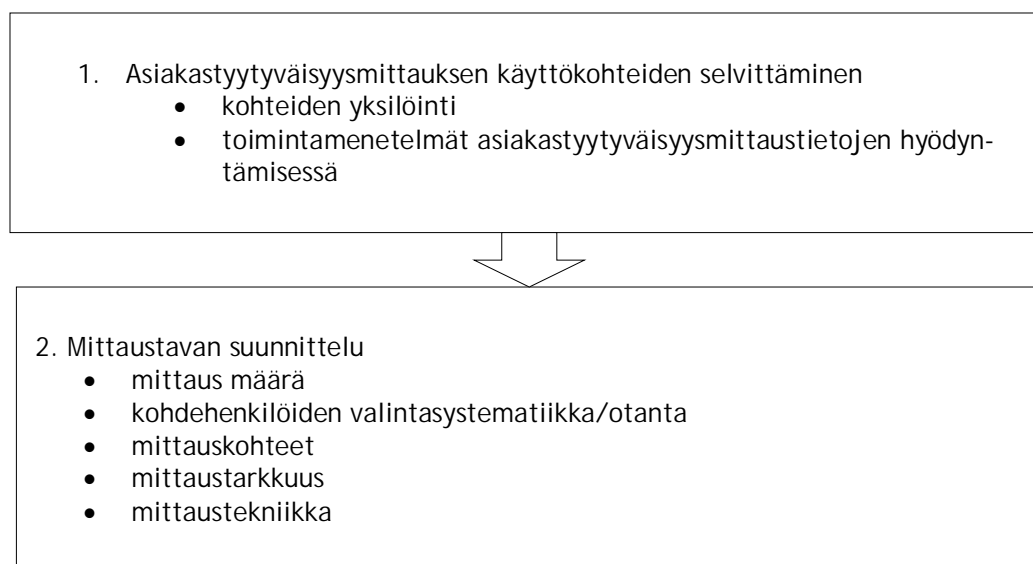
Asiakastytyväisyystutkimusten toteuttaminen ja käyttö ovat kehittyneet viime vuosina voimakkaasti. Erilaisia suuntauksia joita on olemassa, ovat nopea ja jatkuva seuranta sekä toisena suuntauksena tunnistetusti tehtävä mittaus. Tämä tarkoittaa sitä, että tiedetään asiakas-kohtaisesti, mihin asioihin asiakas on tyytyväinen ja mihin ei. Kun asiakkaat tunnistetaan, voidaan tarkastella tiettyjen asiakasryhmien, kuten kanta-asiakkaiden tai uusien asiakkaiden

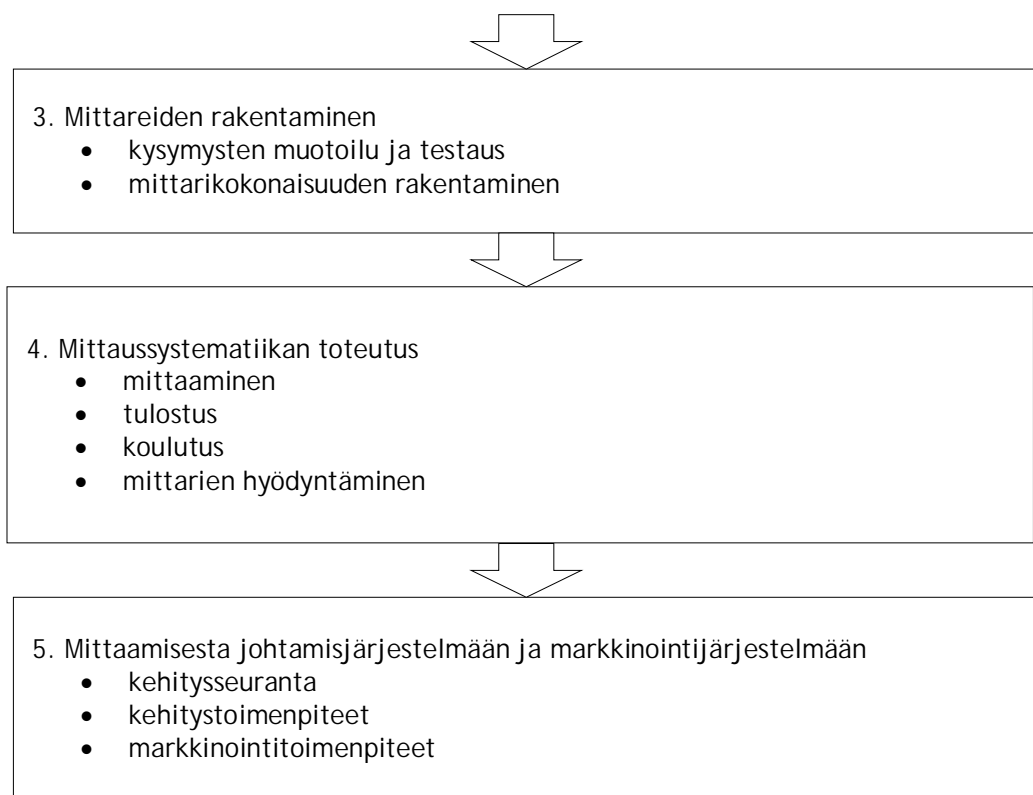
tyytyväisyyttä. Nämä kaksi eri suuntausta lisäävät asiakastytyväisyystiedon ajankohtaisuutta ja syvyyttä. (Hellman & Värilä 2009, 44)

Asiakastytyväisyys on keskeinen mittari selvitettäessä ja analysoitaessa yrityksen menestymismahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Asiakastytyväisyyden täytyy olla hyvällä tasolla, jotta voidaan odottaa menestystä pitkällä tähtäyksellä. Pelkkä yrityksen hyvä taloudellinen tulos ei riitä. Jokainen asiakas muodostaa omanlaisensa odotukset yrityksestä. Odotukset syntyvät esimerkiksi aiempien kokemusten, yrityksestä kertovien artikkeleiden tai tutuilta kuulujen kertomusten perusteella. Asiakastytyväisyys on siis aina yksilöllinen näkemys. Ilman asiakastytyväisyyden selvittämistä, yrityksellä ei voi olla siitä täyttä tietoa. (Rope & Pöllänen 1994, 58-59.)

Asiakastytyväisyys on suurelta osin sidottu nykyhetkeen, koska asiakastytyväisyys muodostuu kokonaisuudessaan asiakkaan subjektiivisista kokemuksista. Siksi asiakastytyväisyys on lunastettava päivittäin uudelleen kontakteissa asiakkaan kanssa. Asiakastytyväisyystutkimus selvittää juuri asiakkaan kokemusta eikä yleistä mielikuvaa yrityksestä. Asiakastytyväisyyttä tulisi mitata jatkuvasti ja systemaattisesti, hankkimalla jatkuvasti palautetta asiakkaalta hänen asiakaskontaktitilanteissaan. (Rope & Pöllänen 1994, 58-59.)

Asiakastytyväisyyden selvittämisvälineistön rakentamisen ja toteuttamisen vaiheet kulkevat alla olevan kuvion mukaan. Perustana ovat kaikki ne käyttökohteet, joihin asiakastytyväisyystietoa aiotaan käyttää. Käyttökohteet sanelevat vaatimukset siitä, millaista tietoa, kuinka useilta, millä otannalla ja miten tarkasti selvitettynä tiedot asiakkailta tulee kerätä. (Rope & Pöllänen 1994, 59-60)





Kuvio 5: Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet

Ennen asiakastyytyväisyyden kartoittamista tulee tutkimukselle asettaa tavoitteita, jotka auttavat pääsemään haluttuun lopputulokseen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi asiakkaiden vaatimusten tunnistaminen ja heidän tyytyväisyyden tasonsa mittaaminen mahdollisimman tarkasti. Onnistuneen asiakastyytyväisyyskyselyn määrittävät oikeiden kysymysten kysyminen oikeilta asiakkailta. Oikeilla kysymyksillä tarkoitetaan niitä, jotka kattavat asiakkaiden tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijät. Oikeilla asiakkailta tarkoitetaan niitä, jotka edustavat yrityksen todellisia asiakkaita. Asiakastyytyväisyyskyselyissä voi olla hyödyllistä tutkia mikä on vaikuttanut tai vaikuttaa edelleenkin asiakkaiden odotuksiin, kuten maine tai mainonta. Asiakkaiden odotuksiin on voinut vaikuttaa myös tietty henkilö, esimerkiksi asiakkaan yhteyshenkilö yrityksessä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on kuitenkin hyödytöntä, mikäli yrityksen johto ei sitoudu prosessiin tai ei todennäköisesti aio toimia saatujen tulosten pohjalta. (Hill, Brierley ja MacDougall 2003, 7-26; Cook 2011, 96, 98)

Asiakastyytyväisyyskyselyissä tulee vastausprosentin olla yli 50, jotta saadaan luotettava käsitys yrityksen asiakastyytyväisyydestä. Tehokkain tapa kasvattaa vastausten lukumäärää on sisällyttää alustava teksti, joka kertoo miten asiakasta hyödyttää kyselylomakkeen palautta-

minen. Muistutuksen lähettäminen on myös tehokas keino, mikäli se tehdään 10 päivän päästä alkuperäisestä viestistä ja sisältää kopion kyselylomakkeesta. Kyselyn tekeminen käyttäjäväliseksi kannattaa, sillä sen on todettu lisäävän saapuvien vastausten määrää. Usein oletetaan kannustimien olevan paras tapa vastausmäärien kasvattamiseen, mutta monilla kannustimilla on todettu olevan vähän tai ei ollenkaan vaikutusta. Joissain tapauksissa kannustimien on todettu olevan jopa haitallisia, sillä ne voivat antaa vastaajalle kuvan myynnillisestä lähestymistavasta. (Hill, Brierley ja MacDougall 2003, 48-55)

7.4 Asiakastyytyväisyyden seuranta ja käyttöalueet

Kun asiakastyytyväisyyttä seurataan jatkuvasti, tyytyväisyyden kehitys nähdään pitemmällä tähtäimellä ja osataan ajoissa kehittää uusia palvelutapoja ja tuotteita. Jos jokin asia ei toimi, se selviää tyytyväisyysseurannasta. Näin ollen yrityksellä on mahdollisuus reagoida nopeasti, eikä asiakkaita menetetä. Jatkuva asiakaspalaute on asiakassuhdemarkkinoinnin ydin. Bergström ja Leppänen jakavat asiakastyytyväisyys seurannan seuraaviin tapoihin:

- spontaanin palautteen avulla
- tyytyväisyystutkimusten avulla
- suosittelumäärän perusteella

Asiakailta tuleva palaute, kuten esimerkiksi kiitokset, moitteet, valitukset, toiveet ja kehittämisehdotukset, tarkoittaa spontaania palautetta. Yritykselle on tärkeää saada palautetta, ja siksi palautteen antaminen tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi. Asiakastyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tarkoituksena on selvittää yrityksen ja palvelujen sekä tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin. Asiakkaan odotuksia ja niiden toteutumisen lisäksi tulisi mitata myös asiakkaan kokemuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 484-485)

Asiakastyytyväisyystutkimuksella mitataan kokonaistyytyväisyyden lisäksi, myös tyytyväisyyttä osa-alueittain. Osa-alueet voivat esimerkiksi olla tuotteet, osastot, hinnoittelu, laatu, asiakaspalvelu ja oman yhteyshenkilön toiminta. Tyytyväisyyden astetta voidaan mitata ja sen perusteella luokitella eri asiakasryhmien sisällä olevat asiakkaat. Luotettavien mittareiden valinta on tärkeää tyytyväisyyden seurannassa. Tutkimus tulisi toistaa samoilla mittareilla riittävän usein, jotta kehitystä ja tuloksia voidaan vertailla. (Bergström & Leppänen 2009, 485-486)

Asiakastyytyväisyystietoa on mahdollista käyttää moniin eri tarkoituksiin. Rope & Pöllänen listaavat asiakastyytyväisyys johtaminen kirjassaan käyttöalueet seuraavasti:

1. yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittäminen
2. toiminnan tason ylläpitäminen
3. kannuste-/johtamisjärjestelmän perustana toimiminen
4. palautetiedon saaminen asiakkailta systemaattisesti/ asiakkaiden arvostusten selvittäminen
5. kanta-asiakkaisiin tai muihin asiakasryhmiin suuntautuvan markkinoinnin toteuttaminen

Asiakastyytyväisyystietoa ei ole aina helppoa hyödyntää, koska kaikkia hyödyntämiskohteita, jotka olisivat yritykselle mahdollisia ja tähdellisiä, ei ole ennen asiakastyytyväisyysmittausten toteutusta identifioitu. Yleensä tietoa lähdetään keräämään vain muutamaa hyödyntämisaluetta varten. Jos tietoa kerätään vain toiminnan ongelmakohtien löytämiseksi, ei jatkuvaa asiakastyytyväisyyden mittaamista tarvita. Tyytyväisyys pitää selvittää jatkuvasti, jos pyritään toiminnan tason ylläpitämiseen asiakastyytyväisyystiedon avulla. Asiakastyytyväisyyttä täytyy seurata jatkuvasti asiakaskohtaisesti, jos asiakastyytyväisyystietoa aiotaan käyttää markkinointitoimenpiteiden impulssina. Asiakastyytyväisyystiedon selvittämismenetelmä ja -järjestelmä tulee rakentaa siten, että kaikki tiedon käyttöalueet voidaan hyödyntää. On tarkoituksen mukaisempaa rakentaa kerralla toimiva asiakastyytyväisyystiedon keruujärjestelmä. (Rope & Pöllänen 1994,61)

8 Tilitalo Emman palveluiden kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tekoon liittyvää teoriaa ja avataan tämän opinnäytetyön kannalta keskeisiä käsitteitä. Teorian yhteydessä kerrotaan samalla miten asiaa on sovellettu tässä tutkimuksessa. Tutkimus tehtiin pääosin kvantitatiivisena tutkimuksena, mutta avoimet kysymykset sekä teemahaastattelu toteutettiin kvalitatiivisesti.

Tutkimuksessa johtoajatus on tärkeä, sillä se ohjaa myöhempää työskentelyä. Johtoajatus ohjaa lähteiden etsintää, teorian valintaa, aineiston hankintaa ja lopputuloksen arviointia. Tutkimuksen tulisi lähteä liikkeelle jostakin kiinnostusta herättävästä ilmiöstä tai jostakin havainnosta. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma lähti liikkeelle Tilitalo Emman halusta kehittää omia palvelujaan. (Hirsjärvi 1997, 66,70)

8.1 Tutkimuksen lähestymistapa ja menetelmien valinta

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritetaan survey-tutkimuksena. Survey-tutkimukselle tyypillistä on, että tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tietystä ihmisjoukosta

poimitaan otos yksilöitä, joilta aineistoa kerätään. Aineisto kerätään strukturoidussa muodossa, käyttäen esimerkiksi kyselylomaketta. Kerätyn aineiston avulla ilmiötä pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään. "Standardoituus tarkoittaa sitä, että jos haluaa esimerkiksi saada selville, mikä koulutus vastaajilla on, tätä asiaa on kysyttävä kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla." Lisäksi tutkimuksessa kerätään tietoa teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelulla pyritään saamaan yksityiskohtaista ja syvempää tietoa, jota voidaan hyödyntää tutkimuksessa. (Hirsjärvi 1997, 193)

On kyse valinnasta, kun pohditaan tutkimuksen kohdetta, kerättävää aineistoa tai tutkimuksessa käytettävää lähestymistapaa. Tämän tapaisiin kysymyksiin löytyy harvoin "oikeita" vastauksia. Valinnat ja päätökset ovat kuitenkin tärkeitä tutkimuksen kannalta. Ennen aineiston keruuta on tehtävä monia valintoja, jotka koostuvat ongelman asettelusta, menetelmävalinnoista ja teoreettisesta ymmärtämisestä. Jos valinnat näillä kolmella tasolla ovat yhteensopivia, tutkimukselle on luotu hyvä pohja. Tässä tutkimuksessa näihin edellä mainittuihin seikkoihin pyrittiin kiinnittämään huomiota. Tutkimusongelmaa pohdittiin ja mietittiin kuinka tutkimusongelma asetellaan. Tutkimusmenetelmiä mietittiin myös yhdessä toimeksiantajan kanssa. Teoreettinen ymmärtäminen pyrittiin varmistamaan tutustumalla kaikkeen opinnäytetyöhön liittyvään teoriaan huolella. (Hirsjärvi 1997, 123-124)

Kvantitatiivinen tutkimus jakautuu selvemmin erottuviin vaiheisiin ja sen tutkimusongelmat ovat selvemmin näkyvillä. Perinteisen kaavan mukaisesti etenevä tutkimus pyritään esittämään mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Tutkimukseen tulee löytää johtoajatus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulee varautua siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimustapaan vaikuttavat sekä teoreettiset lähtökohdat että tutkittavan ilmiön jäsentyminen, ne eivät kuitenkaan ole toisistaan riippumattomia. Lähestymistapa saattaa määrätä miten tutkittava ilmiö hahmotetaan tai tutkittavan ilmiön alustava hahmottaminen ohjaa teoreettisen näkökulman valintaa. (Hirsjärvi 1997, 125-126)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuu usein tutkijan käsitteistö. Käsitteiden lisäksi tutkimusongelman ratkaisemiseen tarvitaan myös kohdetta koskevaa empiiristä tietoa. Käsitteiden avulla pyritään saamaan aikaan kuvausjärjestelmä, jonka avulla empiirisestä aineistosta saadaan tutkittavaa ilmiötä koskevaa tietoa. Peruskysymys kvantitatiivisen tutkimuksen mielekkyydelle on se, että missä määrin tutkittavasta ilmiöstä voidaan eristää mitattavia osia tai missä määrin tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat systemaattisesti mitattavissa. (Alkula T, Pöntinen S, Ylästalo P. 2002. 18)

8.2 Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmät

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella saadaan tarkempia tuloksia suuresta asiakasjoukosta. Kvantitatiivisesta tutkimuksesta on kyse silloin, kun on mahdollista määrittellä mitat-

tavia tai testattavia tai muulla tavalla numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään melko paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Sen alkujuuret ovat luonnontieteissä ja siksi useat tutkimukselliset suuntauksat ovat samoja näillä tieteenaloilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, aineiston keruun suunnitelmat, tutkittavien henkilöiden valinnat, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko. (Hirsjärvi 1997, 139-140; KvantimOTV 2003; Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 31)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään tilastollisia menetelmiä. Kysymykset muotoillaan määrämuotoisiksi kysymyksiksi, tai niin, että niitä voidaan käsitellä tilastollisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen otokoot ovat useimmiten kvalitatiivista tutkimusta suurempia. Tutkimusaineiston yhdenmukaisuutta parantaa lyhyet ja selkeät kysymykset. Tärkeää on myös käsitteiden määrittely. Koehenkilömäärittelyt ja otantasuunnitelmat ovat usein tarkat. Tuloksia analysoitaessa muuttujat laitetaan taulukkomuotoon ja aineisto kootaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmät tehdään perustuen havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 32)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä muodostuu niistä tavoista ja käytännöistä, joilla havaintoja kerätään. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä etsitään. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Todellisuus on moninainen, jota ei voi mielivaltaisesti pirstoa osiin. Tapahtumat muovaavat toisiaan ja ovat löydettävissä monenlaisia suhteita. Tutkimuksen kohde pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tulokseksi saadaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tyypillistä on, että tietoa kerätään ihmisiltä. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti. Tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi 1997, 161, 164, 183)

8.3 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineisto kerätään sekä kyselylomakkeen avulla että teemahaastattelulla. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä menetelmänä. Se tunnetaan myös tavallisimpana määrällisen tutkimuksen aineiston keruu tapana. Hyvin laadittu lomake ja tarkasti suunnitellut kysymykset tehostavat tutkimuksen onnistumista. Muotoiltaessa kysymyksiä kannattaa määritellä mitä tietoa tarvitaan ja mitä ei. Jokaisen kysymyksen koh-

dalla kannattaa miettiä, mitä juuri tällä kysymyksellä mitataan ja onko se tutkimusongelman kannalta olennainen kysymys. (Vilka 2009, 84-87) Yleisimpiä kyselylomakkeen kysymysmuotoja ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuva kysymystyyppi. Tässä opinnäytetyössä käytetään asteikkoihin perustuvaa kysymystyyppiä sekä avoimia kysymyksiä. Tutkimuksessa käytetään eriportaisia kysymysasteikoita, jotta vastausvaihtoehdot saatiin muotoiltua mahdollisimman sopiviksi jokaiseen tutkimuksen kysymykseen. Tarkoituksena on saada selkeästi selville ovatko vastaajat samaa vai eri mieltä väittämien kanssa, siksi neutraali vaihtoehto on jätetty kokonaan pois. Avoimien kysymysten etuna on se, että vastaajalla on mahdollisuus sanoa mitä hänellä on todella mielessään. (Hirsjärvi 1997, 134, 193, 199-201; Vilka 2007, 73)

Kyselytutkimukseen päädyttiin koska sen, avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada mukaan paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmä on tehokas ja sen avulla voidaan säästää tutkijoiden aikaa. Kyselylomake lähetetään kaikille Helsingin seudun isännöitsijöille, kartoittamaan heidän tyytyväisyyttään Tilitalo Emmaa kohtaan. Perusjoukkona ovat Helsingin-seudun isännöitsijät. Perusjoukon koko vaikuttaa siihen tehdäänkö tutkimus kokonaistutkimuksena vai valitaanko jokin otantamenetelmä. Tutkimuksen perusjoukko on vain 36 ihmistä, joten tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kokonaistutkimusta. Kokonaistutkimus tarkoittaa, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. (Hirsjärvi 1997, 195)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia, esimerkiksi ei voida olla täysin varmoja kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ja ovatko he vastanneet rehellisesti ja huolellisesti. Väärinymmärrykset esimerkiksi vastausvaihtoehtojen tulkitsemisessä ovat myös mahdollisia. Tällaisten väärinymmärrysten minimoimiseksi kyselylomake testataan ennen kuin se lähetetään isännöitsijöille. Tyypillisimpänä haittana on pidetty riskiä vastausprosentin alaisuudesta. Uusintakyselyt vaikuttavat aina tutkimuksen aikatauluun. (Hirsjärvi 1997, 195; Vilka 2007, 74)

Toinen tutkimuksessa käytettävä aineiston keruutapa on haastattelu. Haastattelemalla ihmisiä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, se tekee haastattelusta ainutlaatuisen tiedonkeruumenetelmän. Tästä on sekä hyötyä että haittaa. Etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerätessä. Lisäksi aineistoa käsiteltäessä vastauksia on mahdollista tulkita enemmän. Haastattelun huonona puolena pidetään muun muassa sitä, että haastattelu vie aikaa. Haastattelun suunnittelu edellyttää huolellista suunnittelua. Luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Ratkaisevaa haastattelussa on, miten haastattelijä osaa tulkita haastateltavan vastauksia. (Hirsjärvi 1997, 205-206)

Haastattelussa ohjat ottaa haastattelija. Haastattelu on systemaattinen tiedonkeruumenelmä tutkimustarkoituksessa. Haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelulajeja jaotellaan moniin ryhmiin sen mukaan, miten strukturoitu ja miten muodollinen haastattelutilanne on. Strukturoidussa haastattelussa on ennalta laaditut kysymyssarjat ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. Strukturoimaton haastattelu on vapaa haastattelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe tai alue, jonka ympärille keskustelu muodostuu. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. (Hirsjärvi 1997, 207-208)

Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Se on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on käyttökelpoinen myös kvantitatiivisesti painottuneessa tutkimuksessa. Kerätystä aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, ja sitä voidaan analysoida tilastollisesti. Teemahaastattelu kestää tavallisimmin tunnista kahteen tuntiin. Etukäteen ei voida tietää kuinka puheliaita haastateltavat ovat, joten haastattelijan täytyy varautua kaikkeen. Tämän takia voisi olla hyvä tehdä muutama koe haastattelu ennen varsinaista haastattelua. Samalla voi arvioida haastatteluteemojen toimivuutta. (Hirsjärvi 1997, 208, 211)

Teemahaastattelu toteutettiin Tilitalo Emmassa ja haastateltavana oli yrityksessä työskentelevä kirjanpitäjä. Haastattelun tarkoituksena oli saada syventävää tietoa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä Tilitalo Emmassa ja tutkia kirjanpitäjän näkökulmaa asiasta. Haastattelun teemat nousivat kvantitatiivisen tutkimuksen sekä asiakastyytyväisyyttä käsittelevän teoriaosuuden pohjalta. Haastattelu litteroitiin ja sitä analysoitiin teemoittelu keinoin. Teemoittelu valittiin, koska tekijät kokivat sen sopivan tutkimukseen.

8.4 Tutkimuksen arviointikriteereitä

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen laatua, sisältöä ja tuloksia arvioitaessa voidaan käyttää yleisiä arviointikriteereitä, jotka ovat: validiteetti, reliabiliteetti, toistettavuus, kustannustehokkuus ja tarpeeseen vastaaminen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 33) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen laatua on arvioitu validiteetilla ja reliabiliteetilla.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus mitata. Validiteetti on hyvä, kun teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat yhtäpitävät. Esimerkiksi jos kyselylomakkeen kysymyksiin on saatu hyvin vastauksia, mutta vastaajat ovat saattaneet ymmärtää kysymykset väärin, niin tuloksia ei voida analysoida alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti. Kyselylomakkeen tulisi vastata tutkimustehtävää. Tämä on tärkeä asia tutkimuksen validiteetin eli pätevyyden kannalta. (Vilka 2009, 88) Validiteetin arvioinnin

kohteena ovat teoreettisten käsitteiden operationalisoiminen arkikielelle, ymmärtävätkö tutkija ja tutkittava kysymykset samalla tavalla sekä valitun asteikon toimivuus. Tutkimuksessa käytettiin vain ymmärrettäviä termejä ja varmistettiin, että kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat varmasti ymmärrettävissä. Kysymykset muotoiltiin huolellisesti ja ne pyrittiin pitämään yksinkertaisina ja vastausvaihtoehdot selkeinä ja tarpeeksi suppeina. Vastausvaihtoehdoksi ei annettu neutraalia vastausmahdollisuutta, jotta saatiin vastaajilta mielipiteitä koskien jokaista tutkimusväittämää. Tutkimuksen raportoinnin yhteydessä pyritään koko tutkimusprosessi kuvailemaan mahdollisimman tarkasti. Tehdyt valinnat täytyy perustella ja painottaa tulosten tulkinnan ja ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. (Hirsjärvi 1997, 231-232)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia. Reliabiliteetista Vilkkä (2007, 149-150) toteaa, että sitä arvioitaessa tulee eritoten kiinnittää huomiota otoskokoon ja sen laatuun sekä vastausprosenttiin. Tutkimuksessa käytettiin kokonaisotantaa, joten otanta antaa varmasti luotettavan kuvan Tilitalo Emman asiakastyytyväisyydestä, sillä jokainen asiakas sai tilaisuuden vastata kyselyyn. Vastausprosentti oli 46, mikä on melko paljon ottaen huomioon, että asiakkailta oli kovin kiireinen aikataulu kyselyn toteuttamisen aikana. Vastausprosentin taso otettiin huomioon jo tutkimuksen aloittamisvaiheessa päättämällä käyttää sähköistä jakelukanavaa kyselylle, sillä asiakkaiden kanssa ollaan pääasiassa yhteydessä sähköpostin välityksellä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa toistettavuus tarkoittaa sitä, että jos joku toinen taho toistaisi saman tutkimuksen, päätyisikö hän samoihin tuloksiin. Kustannustehokkuus tarkoittaa, että olisiko jollain muulla keinoin saatu riittävän varmasti vastaavat tiedot edullisemmin kuin toteutetulla tavalla. Tutkimusongelma johdetaan tutkimuksen tavoitteesta ja sen taustalla olevasta tarpeesta. Tarpeeseen vastaavuuden varmistamisessa selkeytetään mitä halutaan saada aikaan sekä mihin ja miten tutkimustuloksia aiotaan tutkimuksen valmistuttua hyödyntää. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 34-35)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijoiden tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta. Olosuhteet aineiston tuottamiseen tulee kertoa tarkasti ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelun olosuhteet ja paikat kerrotaan, joissa aineisto kerättiin. Tämän lisäksi mainitaan haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä myös tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Keskeistä on luokittelujen tekeminen. Tämän tutkimuksen haastattelu toteutettiin Tilitalo Emman tiloissa. (Hirsjärvi 1997, 232)

8.5 Aineiston analyysi

Aineiston järjestämisessä ensimmäiseksi tulee tarkistaa tiedot. Tarkistetaan sisältyykö aineistoon selviä virheellisyyksiä ja puuttuuko tietoja. Jos esimerkiksi kyselylomaketta täyttäessä vastaaja on jättänyt vastaamatta johonkin kysymykseen, tulee pohtia kuinka menetellään. Jos lomake on muuten täytetty huolellisesti, niin olisi tuhlausta hylätä tällainen paperi. Tässä tutkimuksessa vastaajaprosentti oli 46, joten kaikkia vastauksia pyrittiin käyttämään hyödyksi. Tämän jälkeen aineisto järjestetään tiedon tallentamista analyysia varten. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistosta muodostetaan muuttujia, ja aineisto käsitellään laaditun muuttujaluokituksen mukaisesti. Kvalitatiivisesti kerätyn aineiston käsittelyssä on suurempi työ. Laadullinen aineisto on useimmiten hyvä kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti, eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden. Ennen litterointia on tiedettävä, minkälaisia analyyseja aiotaan tehdä sekä aiotaanko aineiston analyysissa käyttää jotakin tietokoneille suunniteltua analyysiohjelmaa. (Hirsjärvi 1997, 221-222)

Lomakkeilla kerätyn tiedon analysoinnin voi aloittaa heti kun aineisto on kerätty. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä ja analysoida osittain samanaikaisesti. Analyysitapaa valittaessa pääperiaate on helppo, valitaan sellainen analyysitapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Laadullisen aineiston tavallisimmat menetelmät ovat teemoittelu, tyyppittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi. Kaikkea aineistoa ei kuitenkaan ole tarpeen analysoida. (Hirsjärvi 1997, 224-225)

Kyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja se testattiin ennen kuin se lähetettiin isännöitsijöille. Kyselyyn vastasi 16 isännöitsijää. Kaiken kaikkiaan isännöitsijöitä on 36, joten vastausprosentiksi tuli 46. Vastausprosentti on kohtuullinen, mutta kuten kappaleessa 7.3 kerrotaan, vastausprosentin olisi hyvä olla yli 50. Olisi ollut hyvä saada vastauksia enemmän, jotta olisi saatu kattavammin selville isännöitsijöiden tyytyväisyys Tilitalo Emmaa kohtaan. Vastauksia olisi kaivattu enemmän, koska aikaisemmin ei ole kartoitettu asiakastyytyväisyyttä. Kysely tehtiin isännöitsijöiden kannalta kiireiseen aikaan, ja tämä saattoi vaikuttaa siihen että yli puolet jätti vastaamatta kyselyyn. Kyselyyn vastanneet vastasivat päivän sisällä kyselyn lähettämisestä. Jotkut kyselyyn vastanneista pitivät asiakastyytyväisyyskyselyä todella hyvänä. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli vastannut kaikkiin monivalintakysymyksiin sekä avoimiin kysymyksiin. Vain kolme oli jättänyt vastaamatta muutamaan kohtaan. Kyselyssä olisi voitu erikseen mainita, että jokaiseen kysymykseen tulisi vastata. Tutkimustuloksia on arvioitu SPSS-tilasto-ohjelmaa käyttäen.

Kvantitatiivinen tutkimus

Vastaajien jakautuminen Tilitalo Emman asiakasyrityksiin

Vastaajista 81,3 % kuuluu Helsingin Seudun Isännöitsijöihin ja 18,8 % Taloaseman isännöitsijöihin. Tilitalo Emman asiakkaista suurin osa kuuluu Helsingin Seudun Isännöitsijöihin, mikä selittää kysymyksen prosentuaalista jakaumaa.

Asiakkuuden kesto Tilitalo Emman kanssa

Vastaajista 25 % on ollut alle vuoden asiakassuhteessa Tilitalo Emman kanssa. Vastaajista 18,8 % on ollut asiakkaana 1-2 vuotta. Suurin osa, 43,8 %, vastaajista on ollut 3-4 vuotta asiakkaana. Vastaajista 12,5 % on ollut asiakkaana 5-6 vuotta. Alle vuoden asiakassuhteessa olleiden osuus vastaajista on melko suuri, sillä Tilitalo Emman toiminta on laajentunut viimeisen vuoden aikana. Tilitalo Emman toiminta oli melko pienimuotoista heti perustamisen jälkeen, mikä selittää 5-6 vuotta asiakkaana olleiden pientä määrää.

Isännöitävien taloyhtiöiden määrä

Vastaajista 25 %:lla on alle 10 taloyhtiötä isännöitävänä, 31,3 %:lla on 10-14 taloyhtiötä, 18,8 %:lla on 15-19 taloyhtiötä. Kenelläkään vastaajista ei ollut 20-25 taloyhtiötä. Vastaajista 6,3 %:lla on 25-29 taloyhtiötä ja 18,8 %:lla on yli 30 taloyhtiötä.

Palveluiden hinnan vaikutus tilitoimiston valintaan

Vastaajista 12,5 % jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vastaajista 12,5 % koki, ettei palveluiden hinnalla ollut vaikutusta tilitoimiston valintaan. Suurin osa, 62,5 %, koki hinnalla olevan jokseenkin vaikutusta. 12,5 % koki, että hinnalla on suuri vaikutus tilitoimiston valinnassa. Palvelun hinta vaikuttaa siis pääasiassa jokseenkin asiakkaiden päätökseen tilitoimistoa valitessa.

Muiden ihmisten suositteluiden vaikutus tilitoimiston valinnassa

Vastaajista 18,8 % jätti vastamaatta kysymykseen. 25 % koki, ettei muiden suositteluilla ole vaikutusta tilitoimiston valinnassa, 18,8 % koki olevan jokseenkin vaikutusta ja 37,5 % koki, että suositteluilla oli suuri vaikutus. Vastauksen jakaumasta voi päätellä, että suositteluilla pääasiassa on vaikutusta. Suositteluiden avulla asiakas tietää jo etukäteen saavansa laadukasta palvelua.

Toimiston sijainnin vaikutus tilitoimiston valinnassa

Vastaajista 50 % oli sitä mieltä, ettei tilitoimiston sijainti vaikuttanut toimiston valintaan. Tähän vaikutti, ettei Tilitalo Emman asiakkaiden tarvitse asioida toimistolla, vaan

yhteydenpito tapahtuu puhelimitse ja sähköpostitse. 31,3 % mielestä sijainnilla oli jokseenkin vaikutusta.

Toimiston koon vaikutus tilitoimiston valintaan

Vastaajista 18,8 % jätti vastaamatta kysymykseen. 18,8 % koki, ettei tilitoimiston koolla ole vaikutusta tilitoimiston valinnassa. 62,5 % koki, että asialla oli jokseenkin vaikutusta. Tähän saattaa vaikuttaa, että asiakkaat kokisivat saavansa helpommin palvelua suurelta tilitoimistolta.

Henkilöstön ammattitaidon vaikutus tilitoimiston valintaan

Vastaajista 12,5 % jätti vastaamatta kysymykseen. 12,5 % vastaajista koki, ettei henkilöstön ammattitaidolla ole vaikutusta tilitoimiston valinnassa. 75 % koki, että ammattitaidolla on suuri vaikutus tilitoimiston valinnassa. Tämä osoittaa, että ammattitaitoista henkilöstöä arvostetaan tilitoimistoa valitessa.

Kirjanpitäjän asiantuntevuus

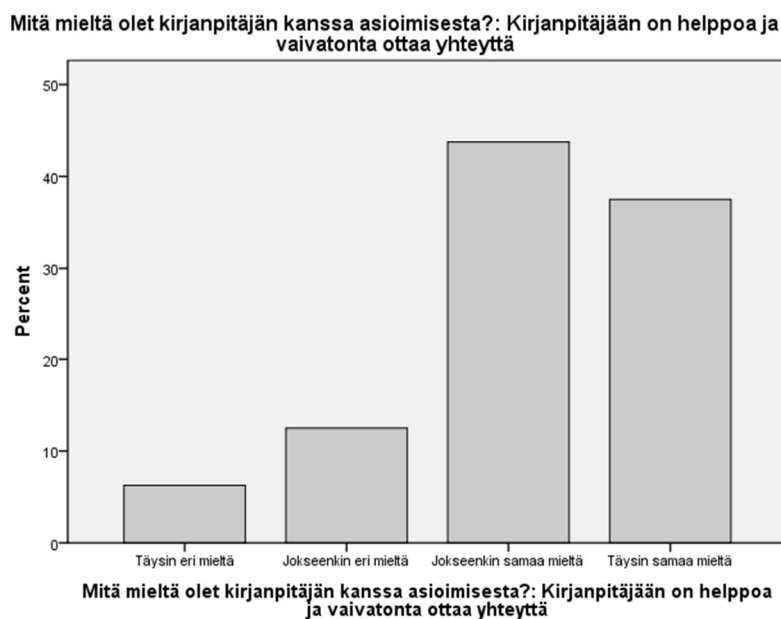
Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen. 62,5 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja 31,3 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vaikuttaisi, että pääosin asiakkaat ovat tyytyväisiä kirjanpitäjiensä asiantuntevuuteen.



Yhteydenoton vaivattomuus

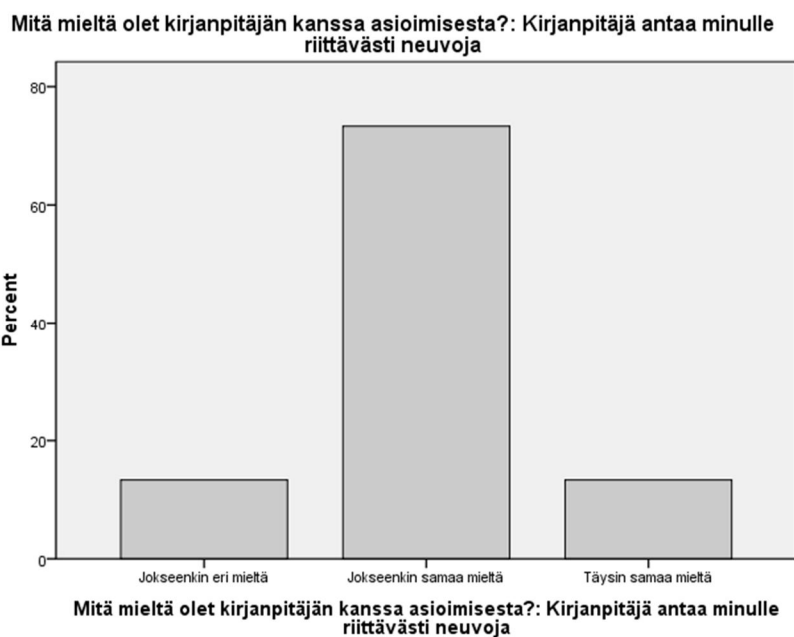
Vastaajista 6,3 % oli täysin eri mieltä väittämän kanssa, 12,5 % jokseenkin eri mieltä, 43,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 37,5 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Suurin osa

vastaajista koki yhteydenoton vaivattomaksi kirjanpitäjän kanssa, mikä saattaa johtua siitä, että kirjanpitäjän saa puhelimitse kiinni.



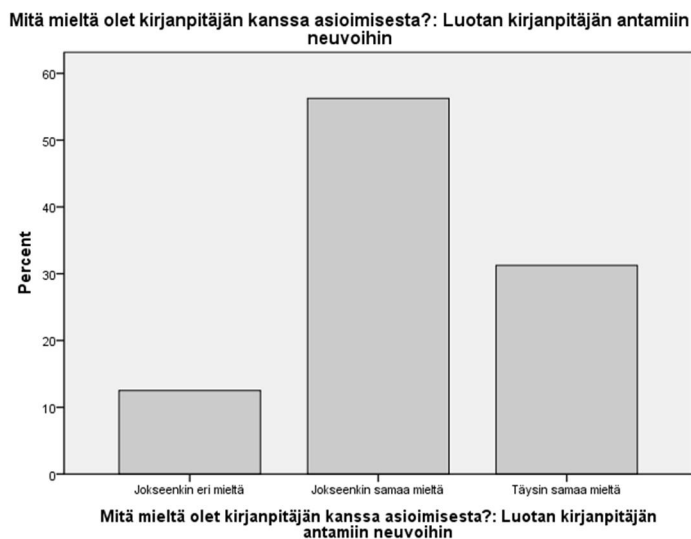
Neuvonanto asiakkaalle

Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen. 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, 68,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 12,5 % oli täysin samaa mieltä. Pääasiassa asiakkaat ovat jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tilitalo Emmassa neuvotaan asiasta aina parhaan mukaan oman ammattitaidon puitteissa.



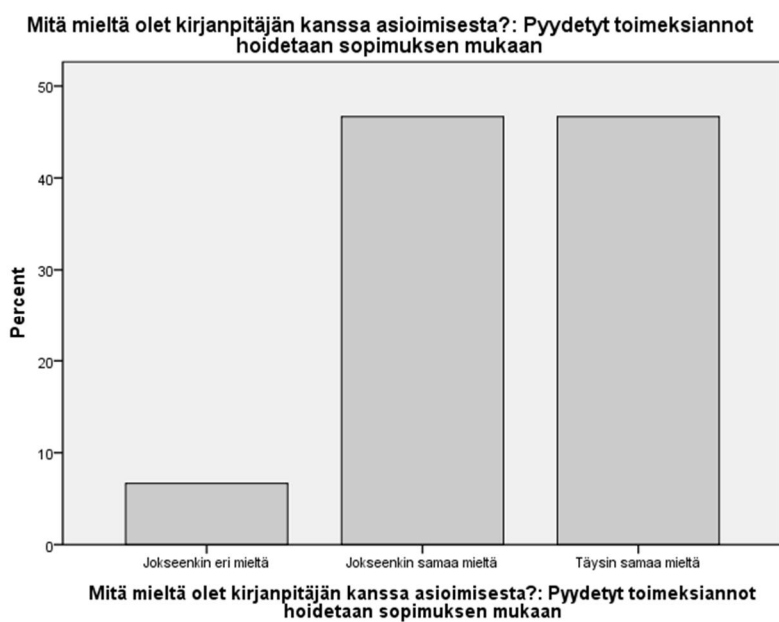
Luottamus kirjanpitäjän neuvoihin

Vastaajista 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, 56,3 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 31,3 % oli täysin samaa mieltä. Kirjanpitäjän antamiin neuvoihin luottaminen saattaa johtua kirjanpitäjän asiantuntevuuteen luottamisesta, kuten aikaisemmin todettiin.



Toimeksiantojen hoitaminen

Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen. 6,3 % oli jokseenkin eri mieltä, 43,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 43,8 % oli täysin samaa mieltä. Toimeksiantojen tekeminen aloitetaan pääasiassa hyvin nopeasti, mikä antaa hyvän kuvan asiakkaille heidän arvostamisestaan Tilitalo Emmassa.



Tyytyväisyys kirjanpitoon

Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen. 6,3 % oli tyytymättömiä kirjanpitopalveluihin, 6,3 % oli jokseenkin tyytymättömiä, 37,5 % oli jokseenkin tyytyväisiä ja 43,8 % oli täysin tyytyväisiä. Kirjanpito tapahtuu päivittäin ja on iso osa tilitoimiston toimintaa, joten tyytyväisyys palveluun on tärkeää tilitoimistolle.

Tyytyväisyys palkanlaskentaan

Vastaajista 37,5 % oli jokseenkin tyytymättömiä palkanlaskentaan, 25 % oli jokseenkin tyytyväisiä ja 37,5 % oli täysin tyytyväisiä. Palkanlaskennan osalta mielipiteet ovat hyvin jakautuneita, mitä on hyvin vaikea analysoida. Palkanlaskenta on keskitetty muutamalle henkilölle, joten tyytymättömyys voi johtua esimerkiksi henkilökemioista.

Tyytyväisyys tilinpäätöksen tekoon

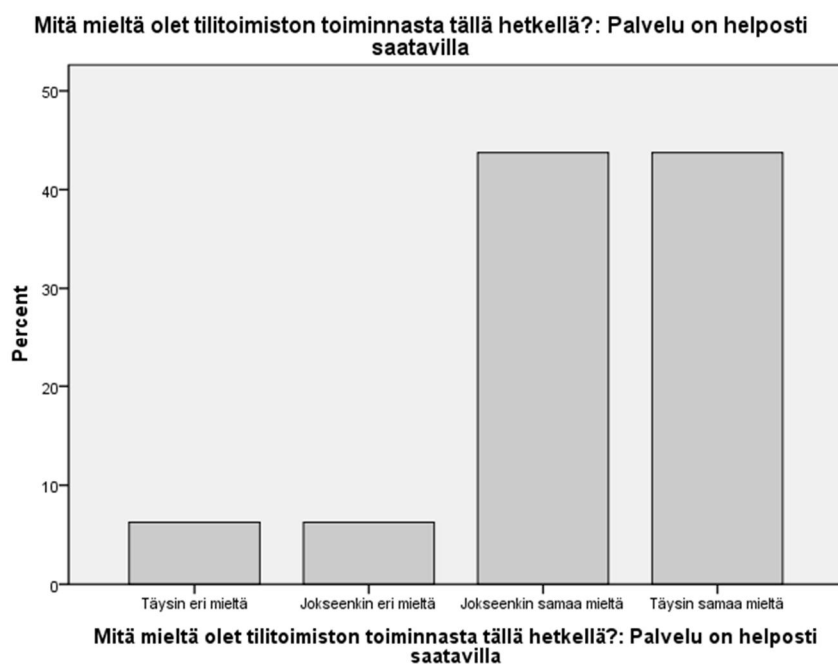
Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen. 6,3 % oli tyytymättömiä tilinpäätöksen tekoon, 6,3 % oli jokseenkin tyytymättömiä, 50 % oli jokseenkin tyytyväisiä ja 31,3 % oli täysin tyytyväisiä. Tilinpäätös on tilitoimiston yksi suurimmista tehtävistä, jonka onnistumiseen vaikuttaa vahvasti henkilöstön ammattitaito.

Tyytyväisyys asiakaspalveluun

Vastaajista 12,5 % jätti vastaamatta kysymykseen. 6,3 % oli tyytymättömiä, 6,3 % oli jokseenkin tyytymättömiä, 37,5 % oli jokseenkin tyytyväisiä ja 37,5 % oli täysin tyytyväisiä. Asiakaspalvelu lujittaa kirjanpitäjän ja asiakkaan välistä suhdetta, joten tyytyväisyys asiakaspalveluun on tärkeää yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta.

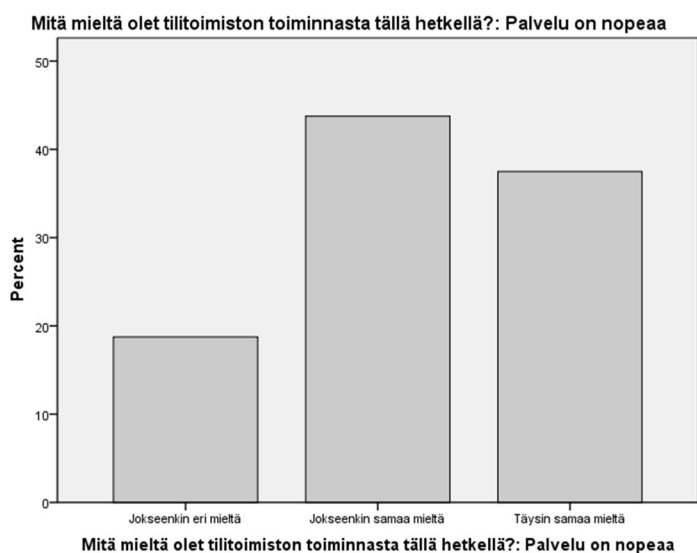
Palvelu on helposti saatavilla

Vastaajista 6,3 % oli täysin eri mieltä, 6,3 % oli jokseenkin eri mieltä, 43,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 43,8 % oli täysin samaa mieltä. Taloushallinnon sähköistymisen myötä palvelut ovat helpommin saatavilla asiakkaille ja aina reaaliajassa.



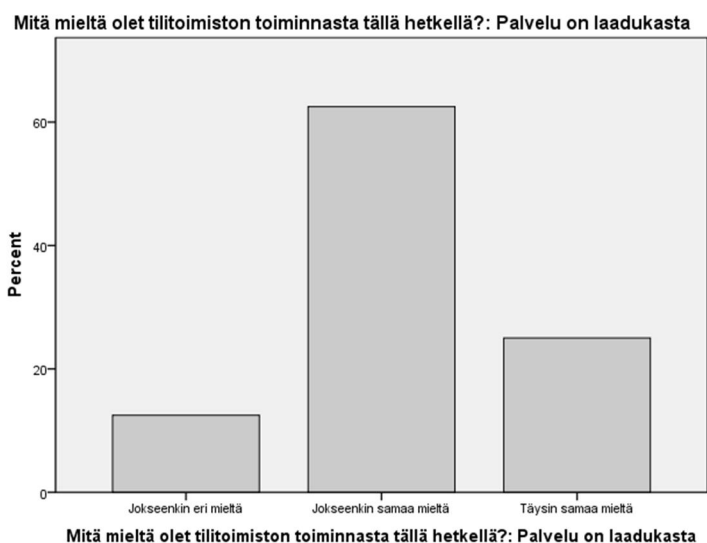
Palvelun nopeus

Vastaajista 18,8 % oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa, 43,8 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 37,5 % oli täysin samaa mieltä. Nopea palvelu viestii asiakkaalle, että häntä arvostetaan ja hänen toimeksiantoaan pidetään tärkeänä.



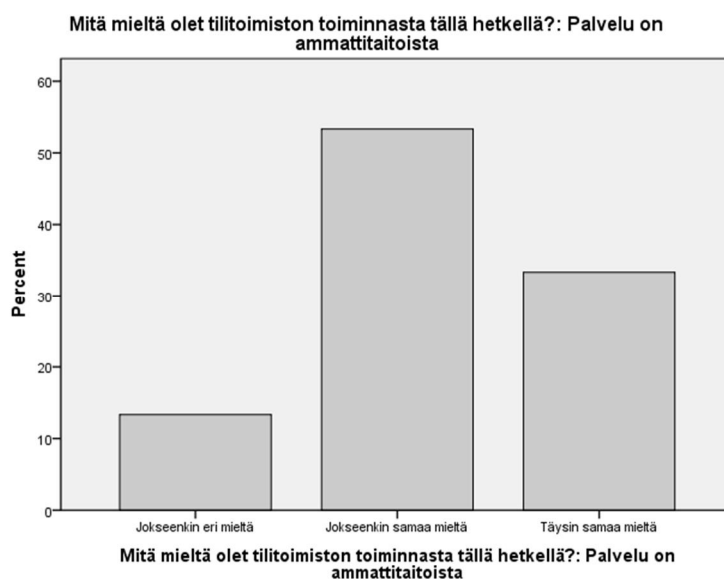
Palvelun laatu

Vastaajista 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä, 62,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 25 % oli täysin samaa mieltä. Palvelun laadukkaaksi kokemiseen saattaa vaikuttaa palvelun nopeus ja kirjanpitäjien ammattitaitoisuus, nämä teemat nousivat esille muissa kysymyksissä.



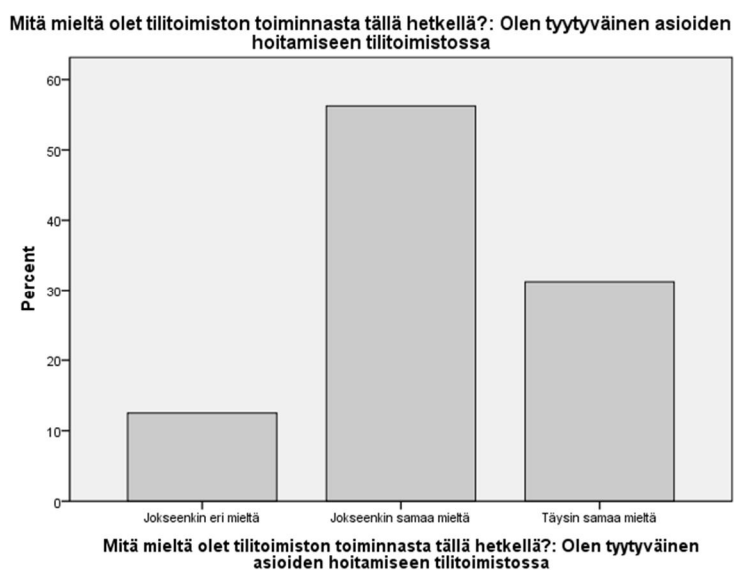
Palvelun ammattitaitoisuus

Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen, 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä, 50 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 31,3 % oli täysin samaa mieltä. Ammattitaitoinen palvelu pohjautuu ammattitaitoiseen henkilökuntaan, joka arvostaa asiakkaitaan.



Tyytyväisyys asioiden hoitamiseen

Vastaajista 12,5 % oli jokseenkin eri mieltä, 56,3 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 31,3 % oli täysin samaa mieltä. Asioiden hoitamiseen Tilitalo Emmassa ollaan siis pääasiassa tyytyväisiä, mikä saattaa johtua hyvästä sijaistuksesta. Kirjanpitäjän ollessa poissa, hänen asiakkaidensa asioita hoitaa toinen kirjanpitäjä. Näin ollen asiat kulkevat saumattomasti koko ajan tilitoimiston päivittäisessä toiminnassa.



Asiakkaan kunnioitus

Vastaajista 18,8 % oli jokseenkin eri mieltä, 50 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 31,3 % oli täysin samaa mieltä. Asiakkaan kunnioitus näkyy Tilitalo Emmassa asiakaspalvelutilanteissa sekä toimeksiantojen nopealla ja laadukkaalla hoitamisella.

Toiminnan tapahtuminen sovitulla tavalla

Vastaajista 12 % oli jokseenkin eri mieltä, 62,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 25 % oli täysin samaa mieltä. Asiakkaat pääasiassa luottavat toiminnan tapahtuvan sovitulla tavalla, mikä saattaa johtua pitkistä asiakassuhteista Tilitalo Emmaan.

Uusien ratkaisujen ehdotus

Vastaajista 18,8 % oli täysin eri mieltä, 31,3 % oli jokseenkin eri mieltä, 37,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 12,5 % oli täysin samaa mieltä. Vastaukset jakoutuivat melko paljon, mikä saattaa johtua kirjanpitäjien erilaisesta ammattitaidosta.

Tarpeiden huomioiminen tulevaisuudessa

Vastaajista 6,3 % jätti vastaamatta kysymykseen, 6,3 % oli täysin eri mieltä, 18,8 % oli jokseenkin eri mieltä, 50 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 18,8 % oli täysin samaa mieltä. Tilitalo Emma huomioi asiakkaidensa tarpeita, sillä heidän koko toimintansa jatkuvuus on hyvin riippuvainen asiakkaiden menestyksestä. Näin ollen tilitoimiston toiminnan kehittäminen on tärkeä asia Tilitalo Emmalle.

Asiakastyytyväisyystutkimuksesta ilmeni, että Tilitalo Emman asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä toimintaan. Yhteydenoton vaivattomuuteen, neuvonantoon, toimeksiantojen hoitamiseen, kirjanpitoon, asiakaspalveluun, palvelun saatavuuteen, palvelun laadukkuuteen, henkilöstön ammattitaitoon oltiin tyytyväisiä. Kunnioitus asiakasta kohtaan ja luottamus yhteistyöhön koettiin myös hyväksi. Tilitalo Emman päätoiminnot näyttäisivät olevan hyvällä tolalla. Yhteydenoton vaivattomuus selittyy hyvillä puhelin- ja sähköpostiyhteyksillä. Asiakkaan kysymyksiin tai ongelmiin pyritään löytämään ratkaisu. Toimeksiantojen hoitaminen selittyy osin aikataulujen takia, sekä toimeksiantojen priorisoimisen avulla. Tilitoimiston toiminta pohjautuu kirjanpitoon, joten on hyvin tärkeää, että asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakaspalvelua helpottaa helppo yhteydenpito asiakkaan ja kirjanpitäjän välillä. Palvelun saatavuuteen vaikuttaa yhteydenpito ja internet-pohjainen toiminta. Palvelun laadukkuus pyritään takaamaan perehdyttämällä uudet työntekijät tilitoimiston toimintatapoihin ja tarvittaessa apua on tarjolla virheiden välttämiseksi. Henkilöstön ammattitaitoa pyritään lisäämään koulutusten sekä tiimien avulla. Tilitalo Emmassa on erilaisia tiimejä, joissa tietämystä on syvennetty eri osa-alueisiin. Kunnioitus välittyy esimerkiksi hyvän asiakaspalvelun kautta ja halusta palvella mahdollisimman hyvin. Luottamus rakentuu onnistuneen yhteistyön kautta.

Tutkimustuloksia analysoitaessa huomattiin, että muutama asiakas vastasi kyselyssä useaan kysymykseen olevansa erittäin tyytymätön saamaansa palveluun. Tyytymättömyyttä ilmeni selkeästi palkanlaskennan, palvelun nopeuden, uusien ratkaisujen ehdottamisen ja tulevaisuuden ennakoimisen osalta. Palkanlaskennan tyytymättömyyden osalta on vaikea sanoa tarkemmin, mistä tyytymättömyys johtuu. Avoimetkaan kysymykset eivät tuoneet lisätietoa asiaan. Palvelun nopeuden tyytymättömyyteen saattaa vaikuttaa se, että asiakas ei välttämättä tiedä minkälainen käytäntö Tilitalo Emmalla on toimeksiantojen aikataulujen suhteen. Opin näytetyön teoria osuudessa käsiteltiin aikaisemmin asiakkuuksien kehittämistä. Yrityksen tulee viestiä asiakkaille säännöllisesti, jotta asiakkuuksia saadaan kehitettyä. Tilitalo Emman asiakkaalle voitaisiin viestiä paremmin toimeksiannon aikataulutusta, esimerkiksi sähköpostilla tai puhelimella voisi viestiä asiakkaalle toimeksiantoon käytettävän ajan. Näin asiakas tietää jo etukäteen milloin odottaa toimeksiannon valmistumista. Uusien ratkaisujen ehdottamisen vähäisyys ja tulevaisuuden ennakoimisen puute saattavat johtua osaamisen puutteesta ja siitä, että ei tiedosteta tällaisia mahdollisuuksia. Koulutuksella tähän voitaisiin saada ratkaisu aikaan, koulutuksen avulla myös ammatillinen itsevarmuus saattaisi nousta. Tiedostamalla erilaisia mahdollisuuksia voitaisiin asiakkaille ehdottaa erilaisia ratkaisuja.

Avoimet kysymykset

Kyselylomakkeessa oli neljä avointa kysymystä, joiden avulla vastaajille annettiin mahdollisuus kertoa omin sanoin tuntemuksiaan.

Mitä mieltä olet kirjanpitäjän kanssa asioimisesta?

Yleinen näkökulma kirjanpitäjän kanssa asioimiseen oli se, että kirjanpitäjien välillä on suuriakin eroja. Jotkut asioivat useamman eri kirjanpitäjän kanssa ja yhteistyö on erilaista eri kirjanpitäjien kanssa. Työn laatu ja asiakaspalvelutaito vaihtelevat kirjanpitäjien välillä myös paljon. Lisäksi kirjanpitäjiä on vaikea tavoittaa puhelimitse. Kirjanpitäjien vaihtuvuus koettiin hankaloittavaksi asiaksi. Toisaalta jotkut vastaajista kokivat kirjanpitäjän kanssa asioinnin erittäin hyväksi.

Avoimet kommentit tilitoimiston palveluista

Kommenteissa tilitoimiston palveluista nousi jälleen esille huono tavoitettavuus ja erot kirjanpitäjien ammattitaidossa. Palautetta varten ehdotettiin, että voisi nimetä yhteyshenkilön palautteita hoitamaan. Tilitalo Emman palveluihin oltiin myös tyytyväisiä.

Miten koet hyötyväsi Tilitalo Emman asiakkuudesta

Tilitalo Emman asiakkuudesta oltiin tyytyväisiä. Asiakas koettiin myös tärkeäksi yhteistyökumppaniksi. Tutut ja mukavat ihmiset koettiin hyödyksi. Toiminta koettiin myös vaivattomaksi. Asiat hoidetaan ammattitaitoisesti ja toimintaa on kehitetty.

Kehitysehdotuksia tilitalo Emmalle

Kehitysehdotuksista nousi esille, että laatua valvottaisiin enemmän. Jotkut ehdottivat, että kirjanpitäjille järjestettäisiin koulutusta. Asiakaspalveluasennetta toivottiin myös joidenkin kohdalle lisää. Lisäksi toimintatapoja toivottiin yhtenäistettävän, ettei kirjanpitäjien välillä olisi niin suuria eroja.

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan lisätietoa asiakastyytyväisyydestä. Ensimmäiseksi tutkittiin mitä mieltä asiakkaat ovat kirjanpitäjän kanssa asioimisesta. Vastauksista ilmeni, että kirjanpitäjien ammattitaidon ja yhteistyökyvyn välillä on eroavaisuuksia. Ja koettiin, että kirjanpitäjät ovat ylityöllistettyjä, sillä huolimattomuus virheitä sattuu jonkin verran. Työntekijöiden liiallisen työtaakan vähentämiseksi Tilitalo Emmaan tulisi palkata lisää työntekijöitä. Ylityöllisyys johtaa myös väsymykseen ja kiireessä töitä ei välttämättä tehdä parhaalla mahdollisella tavalla. Joissakin tapauksissa tavoitettavuuteen toivottaisiin parannusta. Esi merkiksi Tilitoimiston kannalta kiireellisimpään aikaan eli tilinpäätös aikaan asiakkaat toivoisivat parempaa tavoitettavuutta. Ratkaisuna voisi olla, että työntekijöitä palkattaisiin lisää tai asiakkaan yhteyden ottoon vastattaisiin aina, vaikka olisi kuinka kiire. Kiireellisenä aikana asiakkaalle voisi ilmoittaa, että kirjanpitäjä palaa asiaan tietyn ajan kuluttua.

Tilitoimisto Emman palveluista saadut vastaukset kertovat eroavaisuuksista kirjanpitäjien ammattitaidosta, sekä huonosta tavoitettavuudesta. Kävi kuitenkin ilmi, että asiakkaat halusivat kehittää yhteistyötä. Ehdotettiin esimerkiksi, että kerran tai kaksi vuodessa pidettäisiin prosessipalaveri Tilitalo Emman kirjanpitäjien ja heidän asiakkaidensa välillä.

Seuraavaksi selvitettiin miten asiakkaat kokivat hyötyvänsä Tilitalo Emman asiakkuudesta. Pääasiassa koettiin, että yhteistyö sujuu ja toimeksiannot hoidetaan ammattimaisesti. Tämä avoin kysymys tuki kyselylomakkeen strukturoituja kysymyksiä, sillä vastaukset nousivat kyselylomakkeessa esitetyistä kysymyksistä.

Viimeiseksi pyydettiin kehitysehdotuksia Tilitalo Emmalle. Yleisesti kirjanpitäjien ammattitaitoa toivottiin kehitettävän. Asiakaspalveluasennetta toivottiin myös lisää. Laadun valvonnalla voitaisiin kehittää Tilitalo Emman toimintaa. Toimintatapoja yhtenäistämällä saataisiin tasaisempi palvelun laatu, eikä suuria eroja kirjanpitäjien välillä syntyisi. Koulutusta lisäämällä toiminnasta saataisiin yhtenäisempää.

Teemahaastattelu

Tilitoimiston päivittäiset prosessit

Ensimmäiseksi selvitettiin Tilitalo Emman päivittäisiä prosesseja, sillä haluttiin saada yleiskuva yrityksen toiminnasta. Tilitalo Emmassa on tiettyjä rutiineja, kuten sähköpostien lukeminen ja laskujen maksatus. Kirjanpitäjät tekevät rutiininsa omaan tahtiinsa, mitään tiettyä aikataulutusta ei ole. Uudet toimeksiannot saattavat sotkea etukäteen mietittyä päiväjärjestystä, mutta haastateltava toteaa, että työssä on parasta kun mikään päivä ei ole samanlainen.

”Ei mul niiku varsinaista semmost päivärytmii oikeestaan oo mitenkää ennakoo mietitty, tilanteet muuttuu ja tulee paljo asioita joita joutuu päivän aikana hoitamaan, jota ei oo aamul ehkä ajatellukkaa et joutuu tekemään.”

Asiakkaan kanssa toimiminen ja asiakaspalvelu

Asiakkaaseen otetaan yhteyttä, jos saadaan sähköposti tai soittopyyntö asiakkaalta. Haastateltava toteaa, että joskus on helpompi ottaa yhteyttä puhelimitse, vaikka olisi saanut yhteydenoton sähköpostitse, sillä tietyt asiat saattavat olla vaikeita selittää kirjoitetun tekstin keinoin. Selittämällä asia asiakkaalle puhelimitse, on helpompi saada asiakas ymmärtämään mistä on kyse. Yhteyttä pidetään pääasiassa juuri puhelimitse tai sähköpostitse, asiakkaita tavaan vain harvoin. Yhteydenottopyyntöihin palataan asian kiireellisyydestä riippuen, kiireet-

tömiin yhteydenottopyyntöihin vastaamiseen saattaa mennä paljonkin aikaa ja ne saattavat jopa unohtua.

Haastateltava kokee asiakaspalvelun mielenkiintoisena ja monipuolisena, sillä asiakkaat ovat niin erilaisia. Suurin osa asiakkaista on myönteisiä ja helppoja palvella, mutta poikkeuksiakin löytyy.

”Sen kyl haistaa melkeen heti siitä puhelun ensimmäisilt metreiltä, et kenen kans niinku asia tulee hoidettuu sillee hyvin ja tavallaa molempia osapuolia tyydyttävästi.”

Palvelun sujuvuus ja työssä tarvittavien taitojen hallitseminen

Haastateltava kokee palvelun sujuvuuden kannalta tärkeäksi tavoitettavuuden, että kirjanpitiäjän saisi kiinni sähköpostitse tai puhelimitse. Hän huomauttaa, että on hyvin turhauttavaa ja jopa epäilyttävää, jos asiakas tai kirjanpitäjä yrittää tavoittaa tiettyä henkilöä eikä hänelle vastata. Haastateltava kokee hallitsevansa asiakaspalveluun liittyvät tehtävät ainakin keskitasoisesti, mutta toteaa, että aina voi oppia lisää. Asiakaspalvelijan tulisi kuunnella asiakasta eikä tuoda omia mielipiteitään liian voimakkaasti esille. Haastateltava toivoisi lisää ongelmatilanteiden ratkaisuun liittyvää yhteistä koulutusta, jota Tilitalo Emmassa on jo aikaisemmin ollut.

”Asiakaspalvelukin on sellanen asia, että sun tietyntyypinen ihminen täytyy olla et pärjää, et sit jos oot kauheen negatiivinen tai päälleikävä ni sit ei välttämättä pärjää.”

Teemahaastattelu tuki kvantitatiivista tutkimusta, sillä molemmissa nousi vahvasti esiin tietty teema, tavoitettavuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavat toivat esille, että kirjanpitäjiä on vaikea tavoittaa. Teemahaastattelussa nousi sama esille, sillä haastateltava myönsi kiireettömien yhteydenottopyyntöjen jäävän vähemmälle huomiolle. Yhteydenottopyyntöjen unohtuminen antaa aina asiakkaalle epämiellyttävän kuvan palvelun laadusta, mikä ei ole hyväksi liiketoiminnan kannalta. Koulutuksen merkitys nousi myös yhteisenä teemana esille molemmissa tutkimuksissa, asiakkaat korostivat koulutuksen merkitystä kirjanpitäjien ammattitaidon tukemisessa ja kirjanpitäjä toivoi myös lisää koulutusta. Koulutusta voisikin järjestää koskien tutkimusten tärkeintä teemaa, tavoitettavuutta. Tavoitettavuutta käsittelevän koulutuksen avulla kirjanpitäjät voisivat yhtenäistää yhteydenottoihin vastaamisen aikatauluja ja saisivat eväät oikeanlaiseen asiakaspalveluun. Kuten aikaisemmin on todettu, asiakkaalle tulisi viestiä edes se, ettei juuri nyt ehdi ottaa uusia toimeksiantoja. Näin asiakkaat pysyisivät tyytyväisempinä. Kirjanpitäjäksi opiskellessa ei asiakaspalvelutaitoja opeteta ollenkaan tai vain hyvin vähän, joten koulutus asiakaspalvelutaidoista olisi paikallaan Tilitalo Emman kirjanpitäjille.

8.6 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia Tilitalo Emmalle ovat säännöllinen asiakastyytyväisyyden kartoittaminen, koulutus ja sujuvampi yhteydenotto. Tilitalo Emma voisi mitata asiakastyytyväisyyttään vähintään kerran vuodessa. Tyytyväisyyttä voitaisiin mitata asiakastyytyväisyyskyselyn muodossa, joka koostuisi strukturoiduista, avoimista tai näitä yhdistelevistä kysymyksistä. Jo käytettyä kyselylomaketta voisi käyttää pohjana seuraaville asiakastyytyväisyystutkimuksille. Kuten kappaleessa 7.4 käytiin läpi, niin asiakastyytyväisyyttä jatkuvasti seuraamalla tyytyväisyyden kehitys nähdään pitkällä tähtäimellä ja uusia palvelutapoja osataan kehittää ajoissa. Jos jokin asia ei toimi, se selviää tyytyväisyysseurannasta. Näin ollen yrityksellä on mahdollisuus reagoida nopeasti, eikä asiakkaita menetetä. Koulutusta voisi järjestää aina tarpeen mukaan, joko koko henkilöstölle tai yksittäisille kirjanpitäjille. Koulutus voisi lisätä myös työntekijöiden viihtyvyyttä ja ammatillista itsetuottamusta. Hyviä koulutusaiheita ovat viestintä asiakkaille, asiakaspalvelutaidot, neuvonanto asiakkaille sekä töiden organisointi. Koulutusta voisi järjestää lähellä Tilitalo Emmaa, ja työntekijöiden olisi vaivatonta osallistua koulutukseen. Koulutukseen voisi osallistuttaa myös yrityksen asiakkaita, jolloin he itsekin hyötyisivät konkreettisesti koulutuksen hyödyistä. Näin sekä Tilitalo Emmalla että sen asiakkailta olisi yhtenäiset toimintatavat. Yhteydenoton sujuvuutta voisi parantaa kehittämällä systeemin, että asiakkaille ilmoitettaisiin aina jotakin. Vaikka ei olisi heti aikaa paneutua asiaan, niin ilmoitettaisiin asiakkaalle koska asiaan palataan. Se antaisi asiakkaalle kuvan, että hänen asioitaan hoidetaan ja koetaan tärkeiksi.

8.7 Johtopäätökset & jatkotutkimus

Tilitalo Emma sai tämän asiakastyytyväisyyskyselyn myötä tietoa omien palveluidensa toimivuudesta ja asiakastyytyväisyydestä. Ennen kyselyä Tilitalo Emmassa ei tiedetty yrityksen nykytilasta yhtään mitään, joten kyselystä saatiin erittäin arvokasta tietoa. Tilitalo Emmalla olisi hyvät edellytykset kehittää omaa toimintaansa. Asiakkaat ovat jo tyytyväisiä, mutta löytävät kuitenkin jotain kehitettävää toiminnassa. Asiakkaiden mielipiteet huomioon ottamalla Tilitalo Emma voisi lujittaa suhdettaan asiakkaisiin. Asiakkaille voisi viestiä millaisiin toimenpiteisiin kyselyn pohjalta ryhdytään. Näin asiakkaille tulisi tunne, että heitä ja heidän mielipiteitään arvostetaan. Jatkossa kyselyyn vastaajien määrä voisi nousta, kun asiakkaat huomaisivat, että yritys ryhtyy konkreettisiin toimiin kyselyn pohjalta.

Opinnäytetyö onnistui tekijöiden mukaan vastaamaan tutkimusongelmiin; kuinka tyytyväisiä Tilitalo Emmassa asiakkaat ovat yrityksen palveluihin sekä miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa. Kyselylomakkeen avulla saatiin konkreettista tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta. Asiakastyytyväisyyden parantamiseksi annettiin kehitysehdotuksia, jotka koettiin tär-

keimmiksi Tilitalo Emmalle asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteella. Ehdotukset ovat helposti toteutettavia, joten Tilitalo Emmalla ei pitäisi olla suuria konkreettisia esteitä niiden toteuttamiseksi. Ne ovat kuitenkin vain ehdotuksia, joita yritys voi halutessaan soveltaa omiin tarpeisiinsa sopivaksi. Jatkotutkimuksena aihetta voisi syventää keskittymällä tarkemmin teki-jöihin asiakastyytyväisyyden takana ja tutkia toteutuivatko asiakkaiden ehdotukset Tilitalo Emman toiminnassa. Toinen hyvä jatkotutkimusaihe olisi keskittyä Tilitalo Emman asiakkaisiin ja haastatella heitä syvällisesti ja henkilökohtaisesti. Näin voitaisiin vuorovaikutuksen keinoin saada kokonaan uusia näkökulmia asiaan.

Opinnäytetyön tekemisessä haastavinta oli hyvän teorian löytäminen, kirjallisia lähteitä koskien tilitoimiston toimintaa ei tahtonut löytyä. Tämän vuoksi teoriapohja nojautuikin enemmän asiakastyytyväisyyden ja asiakaslähtöisyyden puoleen. Kyselylomakkeen kysymyksiä oli vaikea keksiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta, joten yrityksessä työskentelevä opinnäytetyöntekijä teki omia havaintoja yrityksestä ja esitti kysymysehdotukset toimitusjohtajalle hyväksyttäväksi. Tutkimuksesta olisi saanut ammattimaisemman, mikäli kysymykset olisivat nousseet pääasiassa teorian pohjalta. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettava kokemus, josta opinnäytetyön tekijät varmasti hyötyvät tulevaisuudessa. Molemmat toivovat työskentelevänsä taloushallinnon parissa myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alkula T., Pöntinen S. & Ylöstalo P. 2002. Sosiaali tutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-4. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Asunto- ja kiinteistöosakeyhtiön tilinpäätösmalli. 2011. 9. painos. Helsinki: KHT-yhdistys.

Bergström S. & Leppänen A. 2009 Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13 uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Cook, S. 2011. Customer care excellence. 6. painos. KoganPage.

Etelämaa, J. 2005. Jälki- ja lainaosuuslaskenta asunto-osakeyhtiöissä. 2. korjattu painos. Lahti: Päijät-Paino.

Etelämaa, J. 2007. Taloyhtiön tilintarkastus. 2. uudistettu painos. Gummerus kirjapaino.

Grass, B., Heino, J., Kaivanto, K., Koskela, S. & Kulomäki, M. 2010. Hyvä hallintotapa taloyhtiössä. 4. painos. Kiinteistöalan kustannus.

Hakala, J.T. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hill, N., Brierley, J. & MacDougall. R. 2003. How to measure customer satisfaction. 2. painos. England: Gower Publishing.

Ihantola, E-M., Leppänen, P., Kuhanen, H. & Sivonen, I. 2008. Yrityksen kirjanpito. 2. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa Asiakas - Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.

Järvenpää, M., Partanen, V & Tuomela, T. 2007. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. 4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Koivumäki, J. & Lindfors, H. 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Kuhanen, P., Kanerva, A., Furuholm, M. & Kinnunen, H. 2010. Asunto-osakeyhtiölaki pähkinänkuoressa. 6. painos. Kiinteistöalan kustannus.

Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa. Helsinki: WSOY.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4. painos. Helsinki: Edita Prima.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Manner, K. & Suulamo, A. 2008. Asunto- ja kiinteistöosakeyhtiön kirjanpito ja tilinpäätös. 8. painos. Gummerus.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Talentum Media.

Mäntyneva, M., Heinonen, J & Wrangle, K. 2003. Markkinointitutkimus. 1. painos, 2008. WSOY.

Rope, T. 2000. 100 Keinoa tehostaa liiketoimintaa. WS Bookwell.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Salin, M. 2011. Asunto-osakeyhtiön kirjanpito- ja verokirja. 10. uudistettu painos. Vantaa: Verotieto.

Sillanpää, M. & Vahtera, V. 2011. Asunto-osakeyhtiölaki käytännössä. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. 5. painos. WSOY.

Viiala, H. & Rantanen, R. 2010. Näin toimii asunto-osakeyhtiö. 2. painos. Kiinteistöalan kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Vikka, H. 2009. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerrus.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

Internet lähteet

Finlex. Tulostettu 2.3.2013 <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091599>

Helsingin Seudun Isännöitsijät. Tulostettu 4.4.2013. <http://www.hsi.fi/>

Helsingin seudun kauppakamari. 2010. Verotilin ja alv-muutosten vaikutus yritysten kirjanpitoon. Tulostettu

18.4.2013. http://www.helsinki.chamber.fi/neuvontapalvelut/artikkelit/kirjanpito/verotilin_ja_alv-muutosten_vaikutus_yritysten_kirjanpitoon.2988.news

Kinnunen, H. 2012. Kirjanpitäjien muutosmatka on alkanut. Tulostettu 26.3.2013. <http://tuloslaskelma.fi/fi/kirjanpit%C3%A4jien-muutosmatka-alkanut>

KvantiMOTV. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. 2010. Tulostettu 26.2.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>

KvantiMOTV. Kyselylomakkeen laatiminen. 2010. Tulostettu 26.2.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

KvantiMOTV. Otos ja otantamenetelmät. 2003. Tulostettu 26.2.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>

Metsä-Tokila, T. 2011. Taloushallinnon palvelut. Tulostettu 28.3.2013. http://www.tentoimialapalvelu.fi/files/1326/Taloushallinnon_palvelut_2011_web.pdf

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. Tapaustutkimus. Tulostettu 26.2.2013.

Rautio, E. 2013. Sähköinen taloushallinto - vihreämpi ja kustannustehokkaampi yritys. Tulostettu 26.3.2013. <http://tuloslaskelma.fi/fi/s%C3%A4hk%C3%B6inen-taloushallinto-%E2%80%93-vihre%C3%A4mpi-ja-kustannustehokkaampi-yritys>

Taloasema. Tulostettu 4.4.2013. <http://www.taloasema.fi/avoimetpaikat/>

Taloushallintoliitto. Hyvä tilitoimistotapa. Tulostettu 27.3.2013. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/hyva_tilitoimistotapa/hyva-tilitoimistotapa-13-6-2005-/

Taloushallintoliitto. Kirjanpidon ABC. Tulostettu 16.4.2013. http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/kirjanpidon_abc/

Taloushallintoliitto. Miksi ostaisit talouspalveluita auktorisoidulta tilitoimistolta? Tulostettu 29.3.2013 <http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/>

Taloushallintoliitto. Millaisia vaihtoehtoja on tarjolla? Tulostettu 29.3.2013 http://www.taloushallintoliitto.fi/tilitoimistot/millaisia_vaihtoehtoja_on_tarjol/

Tilitalo Emma. Tulostettu 1.3.2013 <http://www.ttemma.fi/>

Yrittäjät. Tilitoimiston valinta. Tulostettu 29.3.2013 <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/taloushallinto/tilitoimisto/>

Julkaisemattomat lähteet

Koivisto, A. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu. 4.4.2013. Tilitalo Emma Oy. Järvenpää.

Kuviot

Kuvio 1: Tilitalo Emman organisaatorakenne	9
Kuvio 2: Pääkirjanpidon muodostuminen	18
Kuvio 3: Asiakslähtöisyyden perusoletukset	33
Kuvio 4: Talouden tuote- ja asiakasnäkökulmat.....	40
Kuvio 5: Asiakastytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet.....	46

Taulukot

Taulukko 1: Taloushallinnon ulkoistaminen	15
Taulukko 2: Cronbachin Alpha	Error! Bookmark not defined.

Liitteet

Liite 1 Kyselylomakkeen saatekirja

Liite 2 Kyselylomake Tilitalo Emman kirjanpitäjille

Asiakastytyväisyyskysely Tilitalo Emmalle

Hei,

Olemme kolmannen vuoden taloushallinnon opiskelijoita Laurea Leppävaarasta. Olemme saaneet Tilitalo Emmalta toimeksiantona tehdä asiakastytyväisyystutkimus asiakastytyväisyyden nykytilan kartoittamiseksi ja sen parantamiseksi, jotta tarpeisiinne voidaan vastata entistä paremmin. Vastaamalla oheiseen kyselyyn voitte vaikuttaa Tilitalo Emman toiminnan kehittämiseen ja samalla annatte arvokasta apua opinnäytetyön onnistumiseksi.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 5 minuuttia ja vastaukset käsitellään nimettöminä.

Viimeinen vastauspäivä on perjantaina 26.4, joten vastaathan pikaisesti.

Kiitos tärkeistä vastauksista ja aurinkoista kevättä!

Ystävällisin terveisin,
Petra Koljonen & Elina Kujala
petra.koljonen@ttemma.fi; elina.kujala@laurea.fi
Laurea-ammattikorkeakoulu - Liiketalouden koulutusohjelma

Linkki kyselylomakkeeseen:
<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/7355/lomake.html>

Tilitalo Emman asiakastyytyväisyyskysely

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoita ja teemme opinnäytetyötä Tilitoimisto Emman asiakastyytyväisyydestä. Kyselyn vastaukset käsitellään nimettöminä. Kyselyyn vastaamiseen kuluu noin 5 minuuttia. Toivomme, että Teillä on aikaa vastata seuraaviin kysymyksiin, jotta Tilitoimisto Emma voi kehittää palvelujaan Teidän tarpeitanne vastaviksi.

Taustatietojen kartoitus

Tilitalo Emman asiakasyritys

	Helsingin Seudun Isännöitsijät		Taloasema			
Kumpaan Tilitalo Emman asiakasyritykseen kuulut?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Asiakkuuden kesto		Alle vuoden	1-2 vuotta	3-4 vuotta	5-6 vuotta	
Kuinka kauan olet tehnyt yhteistyötä Tilitalo Emman kanssa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Isännöitävien määrä		Alle 10	10-14	15-19	20-24	25-29
Kuinka monta isännöitävää taloyhtiötä sinulla on?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilitoimiston palvelut

Mitä mieltä olet seuraavien tekijöiden vaikutuksesta tilitoimiston valintaan?

	Suuri vaikutus	Jokseenkin vaikutusta	Ei vaikutusta
Palveluiden hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden ihmisten suosittelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiston koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön ammattitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet kirjanpitäjän kanssa asioimisesta?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kirjanpitäjä on asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjanpitäjään on helppoa ja vaivatonta ottaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

yhteyttä

Kirjanpitäjä antaa minulle riittävästi neuvoja

Luotan kirjanpitäjän antamiin neuvoihin

Pyydetty toimeksiannot hoidetaan sopimuksen mukaan

Avoimet kommentit kirjanpitäjän toiminnasta

Oletko tyytyväinen seuraaviin palveluihin?

	Täysin tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Jokseenkin tyytymätön	Tyytymätön
Kirjanpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätöksen teko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä mieltä olet tilitoimiston toiminnasta tällä hetkellä?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palvelu on helposti saatavilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu on nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu on laadukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu on ammattitaitoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen asioiden hoitamiseen tilitoimistossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kommentit tilitoimiston palveluista

Mitä mieltä olet seuraavien väittämien toteutumisesta?

	Täysin sama mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Kunnioitus - Teitä kunnioitetaan asiakkaana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luottamus - Toiminta tapahtuu sovitulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkeus - Teille ehdotetaan uusia ratkaisuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulevaisuus - Tarpeenne ennakoidaan ja tilitoimiston toimintaa kehitetään sen mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit halutessasi kertoa lisätietoa

Avoimet kysymykset

Miten koet hyötyväsi Tilitalo Emmen asiakkuudesta?

Kehitysehdotuksia Tilitalo Emmalle

Kiitos ajastanne!

