



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet tilitoimistossa

Peltoniemi, Tiinamari

2017 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Yhdessä enemmän*

## Asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet tilitoimistossa

Tiinamari Peltoniemi  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2017

Tiinamari Peltoniemi

### Asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet tilitoimistossa

Vuosi 2017 Sivumäärä 39

---

Opinnäytetyön aiheena on asiakkuuksien hallinta, tarkasteltuna tilitoimiston näkökulmasta. Aihe muotoutui opintoihin kuuluvan työharjoittelun aikana sekä asiakkuuksien johtamista käsittelevällä opintojaksolla. Asiakkuuksien hallinta asiantuntijapalveluita tarjoavassa yrityksessä on huomattavan erilaista verrattuna myyntiorganisaatioihin. Tavoitteena on selvittää ne erityispiirteet mitä asiakkuuksien hallinnalla ja asiakkuuksien johtamisella on tilitoimistossa. Tarkoituksena on luoda selkeä kuva ja kokonaisuus asiakkuuksien hallinnan piirteistä tilitoimistossa, sekä tuoda esille asiakkuuksien hallinnan keinoja joilla tilitoimisto voisi kehittää ja tehostaa toimintaansa.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu asiakkuuksien hallintaan ja johtamiseen, asiakaspalveluun, asiantuntijapalveluihin sekä tilitoimistojen toimialaan. Teoreettisessa osuudessa selvennetään asiakkuuksien hallinnan sisältöä, tarkoitusta sekä keinoja ja menetelmiä. Asiantuntijapalveluiden teoriaosuudessa kuvataan niitä erityispiirteitä ja huomioitavia tekijöitä, mitä asiantuntijapalveluiden asiakkuuksien hallinta vaatii.

Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena, toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa sekä yhdistää teorian ja käytännön. Aineisto kerättiin haastattelemalla tilitoimistossa työskenteleviä alan ammattilaisia, kaikilla haastateltavilla on useamman vuoden kokemus tilitoimistossa työskentelystä. Haastateltavista kolme on tilitoimistoissa yrittäjinä ja omistajina, ja kolme tilitoimistossa kirjanpitäjinä. Erottelu omistajiin ja kirjanpitäjiin oli tutkimuksen kannalta tärkeää, jotta saatiin kuvattua myös asiakasrajapinnassa työskentelevän tarpeita ja kokemuksia. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin, jotta tarvittaessa pystyttiin syventämään saatuja vastauksia tarkentavilla kysymyksillä.

Tutkimuksen tuloksista selvisi tilitoimistojen omistajien ja kirjanpitäjien aito halu palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla, ja tavoite tukea asiakkaita sekä heidän liiketoimintaansa. Asiakkuuksien hallintaa ei toteutettu tilitoimistoissa ainoastaan kannattavuuden parantamiseksi tai myynnin kasvattamiseksi, asiakkuuksien hallinnalla haluttiin tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja kasvattaa luottamusta asiakassuhteessa. Lisäarvon tuottamisen ja luottamuksellisuuden nähtiin kuitenkin olevan merkittävä tekijä tilitoimiston kannattavuudessa ja menestyksessä.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, tilitoimisto, asiantuntijapalvelu, taloushallinto

Tiinamari Peltoniemi

**Specific characteristics of customer relationship management in an accounting company**

Year	2017	Pages	39
------	------	-------	----

---

The subject of this thesis project is customer relationship management, viewed from the perspective of the accounting office. The subject was formed during the author's internship and during a course on customer relationship management. Managing customer relationships in a company providing consultant services is significantly different from sales organizations. The aim of the thesis is to clarify the specificities of customer relationship management in the accounting offices. The goal is to create a clear picture and a whole of the customer relationship management in accounting offices, and to highlight the ways in which customer relationship management can be used in accounting offices to develop and enhance its activities.

The theoretical framework of the thesis is based on customer relationships and management, customer service, consultant services, and the accounting office industry. The theoretical section clarifies the content, purpose, tools and methods of customer relationship management. The specific features and factors to be considered in the production of consultant services are also described.

The thesis was carried out as a functional study, in which the aim was to gain useful information and a practical outcome, combining theory and practice. A survey was conducted by interviewing professionals working in an accounting office, with all interviewees having several years of experience in working in an accounting office. Three of the interviewees were entrepreneurs and owners, and the other three were accountants. The distinction between owners and accountants was important for this research so that the needs and experiences of the accountants working in the client interface could be described. The interviews were conducted as theme interviews, so that, if needed, the answers could be deepened with clarifying questions to the answers.

The results of the survey revealed the true desire of the entrepreneurs and accountants to serve the customer in the best possible way, and the objective to support their clients in their businesses. Customer relationship management was not implemented in the accounting offices solely for profitability or sales growth. Customer relationship management is a way to generate added value for the customer and increase trust in customer relationships. Value creation and trust were, however, seen to be a significant factor in the profitability and success of the accounting firm.

Keywords: customer relationship management, accounting office, consultant service, financial management

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Tausta .....	6
	1.2 Tavoitteet .....	7
	1.3 Tutkimusmenetelmät .....	8
2	Tilitoimiston toimialakuvaus .....	9
	2.1 Taloushallinto.....	10
	2.2 Sähköinen taloushallinto .....	11
	2.3 Kirjanpitäjästä taloushallinnon asiantuntijaksi.....	11
3	Asiakkuuksien hallinta.....	12
	3.1 Asiakkuuksien johtaminen .....	14
	3.2 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus.....	15
	3.3 Asiantuntijapalveluiden asiakkuuksien hallinta.....	16
4	Tutkimus.....	17
	4.1 Aineiston analysointi.....	18
	4.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	19
5	Tutkimustulokset.....	19
	5.1 Asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne.....	19
	5.2 Johtaminen.....	21
	5.3 Taloushallinnon asiantuntijan näkemys.....	24
	5.4 Asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet .....	26
6	Johtopäätökset .....	29
7	Yhteenveto.....	31
	Lähteet .....	33
	Kuviot.....	35
	Taulukot.....	36
	Liitteet .....	37

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä ymmärrystä asiakkuuksien johtamisesta ja asiakkuuksien hallinnasta tilitoimistoalalla. Tilitoimiston ydintoimintaa on asiantuntijapalveluiden myyminen asiakkailleen, asiantuntijapalveluita tarjoavan yrityksen asiakkuuksien hallinnassa on erityispiirteitä, esimerkiksi määriteltäviä tuotteita myyvään yritykseen verrattuna. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkuuksien hallintaa tilitoimistossa, ja tuloksissa kuvataan esille tulleita piirteitä, tarpeita ja tapoja.

Asiakkuuksien hallinta on asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja asiakkaiden tarpeiden mahdollisimman tehokasta tyydyttämistä. Organisaatiolta asiakkuudenhallinta vaatii enemmän kuin aiemmin: osaamistarpeet lisääntyvät, informaatioteknologiaa pitää osata käyttää tehokkaasti ja asiakaslähtöinen toimintatapa sekä -kulttuuri tulee jalkauttaa koko organisaatioon. (Mäntyneva 2001, 14.)

Yrityksen asiakkuudenhallinnasta saamat edut jaetaan kahteen ryhmään: yrityksen asiakkuuksiin liittyvä tietämys ja ymmärrys lisääntyy, samalla asiakkuudenhallinta lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta. Lisääntynyt asiakkuuksien ymmärrys parantaa asiakasanalyysien laatua ja sisältöä. (Mäntyneva 2001, 11-12.)

Asiakkuuksien hallinnan motivaattorina yrityksissä on tehdä asiakkuuksista kannattavia. Yrityksen oman liiketoiminnan kannalta ei ole järkevää panostaa asiakkuuksiin, jotka ovat tappiollisia tai muulla tavalla kannattamattomia. Kannattava asiakkuus on yleensä pitkäkestoinen, sillä asiakkuuden alkuvaiheessa kannattavuutta heikentää asiakkuuden hankkimisesta ja käynnistämisestä koituvat kustannukset. Pitkät asiakassuhteet vähentävät myös markkinointikuluja sekä tuovat suosittelujen perusteella yritykselle uusia asiakkaita. (Mäntyneva 2001, 37.)

### 1.1 Tausta

Opinnäytetyön aihe syntyi opintoihin kuuluvan työharjoittelun aikana, sekä Asiakkuuksien johtaminen opintojaksolla. Tilitoimistossa työskentely ei tänä päivänä enää ole vain tapahtumien kirjausta ja tilinpäätöksien tekemistä. Asiakkaille halutaan tarjota kokonaisvaltaisia taloushallinnon palveluita, sekä asiantuntijuutta tukemaan asiakkaan omaa liiketoimintaa.

Opinnäytetyön haastateltavista viisi työskentelee työharjoittelupaikkana toimineessa tilitoimistossa. Vantaalla sijaitseva tilitoimisto elää kasvun vaihetta, yritys on saanut uusia asiakkaita, ja asiakkaiden lisääntyneen määrän mukana tilitoimistoon on palkattu uusia työntekijöitä. Tilitoimisto on perustettu vuonna 2010, kahden omistajan päätettyä perustaa yhteisen

yrittäjien. Aluksi tilitoimistossa työskenteli omistajien lisäksi yksi täysipäiväinen työntekijä. Nyt työntekijöiden määrä on kasvanut jo viiteen. Asiakkaita tilitoimistolla on noin 100, ja asiakkaat ovat hyvin erilaisilta toimialoilta yhdistyksistä start-up yrityksiin. Tilitoimiston kasvu on viime vuosien aikana ollut tasaista ja hallittua.

	Liikevaihto	Liikevaihdon muutos	Liikevoitto	Henkilöstö
2013	170 000	31,8 %	1,20 %	3
2014	252 000	48,2 %	3,50 %	4
2015	333 000	32,1 %	6,20 %	5
2016	444 000	33,3 %	6,20 %	6

Taulukko 1: Tilitoimiston kehitys (Finder 2017.)

Kuudes haastateltu henkilö on tilitoimiston omistaja, jolla on kokemusta tilitoimistossa työskentelystä pitkäköltä ajalta. Omistaja on perustanut yrityksensä syksyllä 2016 ja toimii tilitoimistossa tällä hetkellä yksin yrittäjänä. Haastateltavaksi kolmas omistaja valikoitui asiakaspalvelukokemuksensa sekä näkemyksensä vuoksi. Haastattelulla haluttiin saada näkökulmaa tutkimukseen kirjanpitäjänä työskennelleeltä ja nyt omistajan roolissa toimivalta henkilöltä.

Tilitoimiston asiakkaat ovat erilaisilta toimialoilta. Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita asiakkuudelleen, ja mitä enemmän asiakkaita ja kirjanpitäjiä yrityksessä on, sitä tarpeellisempaa on suunnitella asiakkuuksien hoitamista sekä sopia yhtenevät työtavat. Tuli tunne, että asiakkuuksien hallintaan tulisi kiinnittää erityistä huomiota palvelutason säilyttämiseksi kannattavuuden maksimoimiseksi sekä kirjanpitäjien työn helpottamiseksi. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien hallinta asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä liittyy vahvasti yrityksen imagoon ja sitä kautta kannattavuuteen.

## 1.2 Tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä tilitoimistojen toimialasta. Lisäksi opinnäytetyössä kuvataan asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet tilitoimistossa, johtamisen sekä asiakastyötä tekevän taloushallinnon asiantuntijan näkökulmasta.

Opinnäytteen tutkimus on toteutettu toimintatutkimuksena, joka soveltuu toiminnan kehittämiseen sekä saattaa yhteen teorian ja käytännön. Toimintatutkimuksen lähentymistapa on tekninen sekä vapauttava toimintatutkimus. Tutkimuksella pyritään vahvistamaan sekä muokkaamaan olemassa olevia käsityksiä ja käytäntöjä. (Jantunen, Mäkelä, Naaranoja, Piippo, Sankelo & Valtanen 2017.)

Opinnäytetyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitä ovat asiakkuuksienhallinnan erityispiirteet tilitoimistossa?

Miten asiakkuuksien hallintaa johdetaan tilitoimistossa?

Mikä on kirjanpitäjän näkemys asiakkuuksien hallinnasta?

Kuvio 1: Tutkimuskysymykset

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty haastattelemalla etukäteen valittuja ihmisiä. Kvalitatiivinen tutkimus on yleensä kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa pyritään paljastamaan odottamattomia asioita. Aineiston keruussa käytetään ihmistä tiedon lähteenä ja suositaan metodeja, joissa tiedon lähteen näkökulmat pääsevät esille. Lisäksi aineisto kerätään todellisissa tilanteissa. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaistotannalla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimus on käytännönläheinen, osallistuva ja sosiaalinen menetelmä. Päivittäisestä ongelmanratkaisusta toimintatutkimuksen erottaa pyrkimys tieteellisiin saavutuksiin sekä käytännön kehittämiseen. Toimintatutkimusta on kuvattu käsitteillä osallistuva, toimijalähtöinen, osallistava ja yhteistoiminnallinen. (Jantunen ym. 2017.)

Toimintatutkimuksella tavoitellaan käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa. Tutkija on toimintatutkimuksessa aktiivinen vaikuttaja ja toimija, ja tutkijan tutkittavaa aihetta sisältä päin lähestyminen vaikuttaa aineistoon ja analysointiin. Toimintatutkimus on käytännönläheistä ja yhdistää teorian sekä käytännön. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16-26.)

Toimintatutkimuksen lähestymistapa tässä opinnäytteessä on tekninen ja vapauttava. Näillä tutkimusmuodoilla pyritään vahvistamaan ja muokkaamaan olemassa olevia teorioita. Tutkittava ongelma on ollut tutkijan tiedossa tutkimuksen alkaessa. Vapauttavan toimintatutkimuksen määritelmiä ovat tietoisuuden herättäminen toiminnan nykytilanteesta. Tutkimuksella autetaan tunnistamaan ja nostamaan esille ongelmia, jotka vaativat ratkaisun tai parannusta. Vapauttavan toimintatutkimuksen lähestymistapaan liittyy keskustelu työyhteisön arvoista,



periaatteista, olettamuksista ja uskomuksista. Ratkaisut ja muutokset liittyvät organisaatiokulttuuriin ja toimintaperiaatteisiin. (Jantunen ym. 2017.)

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat samat kuin muunkin laadullisen tutkimuksen. Tiedonkeruumenetelmät ja analyysit vaihtelevat tilanteen mukaan. Tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, havainnointi, kirjalliset lähteet ja kyselyt. (Kananen 2014, 77-78.)

Aineistonkeruun menetelmänä tutkimuksessa on haastattelu. Menetelmä valikoitui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, koska tutkittavaa aihetta on kartoitettu vain vähän. Samalla haluttiin mahdollisuus selventää saatuja vastauksia sekä syventää kerättyä tietoa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna, joka on avoimen- ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihepiirit on määritelty, mutta kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkasti ja niiden järjestys voi vaihdella. Käsitellyistä aiheista ja teemoista keskusteltiin vapaasti haastateltavan ehdoilla. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-208.)

## 2 Tilitoimiston toimialakuvaus

Tilitoimistojen ydintoimintaa on asiakkaidensa taloushallinto. Tilitoimiston tarjoamista palveluista riippuen asiakkaille tehdään kirjanpito, tilinpäätös, palkanlaskenta, reskontrat sekä maksuliikenne. Tilitoimistot ovat laajentaneet palveluitaan kannattavuuslaskentaan sekä erilaisiin yritystoiminnan konsultointeihin ja talouspäällikköpalveluihin. Erilaiset taloushallinto-ohjelmistot ovat muuttaneet tilitoimistojen toiminnan painopistettä laskelmien tekemisestä johdon laskentatoimen tukemiseen. (Metsä-Tokila 2011, 32.)

Peruspalvelut	Asiantuntijapalvelut	Muut palvelut
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kirjanpito</li> <li>• Tilinpäätös</li> <li>• Palkanlaskenta</li> <li>• Reskontrat</li> <li>• Maksuliikenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannattavuuslaskenta</li> <li>• Budjetointi</li> <li>• Talouden analysointi</li> <li>• Yrityksen perustaminen ja lopettaminen</li> <li>• Yritysmuodon muuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritystoiminnan konsultointi</li> <li>• Verokonsultointi</li> <li>• Henkilöstöhallinta</li> <li>• Rahoituksen konsultointi</li> <li>• Koulutuspalvelut</li> </ul>

Kuvio 2: Esimerkkejä tilitoimistojen tarjoamista palveluista

Taloushallintoliiton Tilastokeskuksen tiedoista (vuodelta 2016) kokoamassa tilitoimistoalan kuvauksessa kerrotaan Suomessa toimivan 4 295 tilitoimistoa, joissa työskentelee yhteensä 12 283 henkilöä. Tilitoimistoalan liikevaihto vuonna 2015 oli 958 miljoonaa euroa. (Taloushallintoliitto 2017a.)

Tilitoimistoja	4 295
Työskentelevät henkilöt	12 283
Liikevaihto	958 Me

Taulukko 2: Tilitoimistoala numeroina

Tilitoimistoissa tuotettujen palveluiden ollessa hyvin samankaltaisia kilpailijoihin verrattuna, tulee tilitoimiston erottua joukosta menestyäkseen. Alalla erottuakseen tulisi tilitoimistoyrittäjän kiinnittää jo toiminnan alussa huomiota yrityksen strategiaan, eli siihen, millä tavalla liiketoimintaa rakennetaan ja millä toimilla erotutaan kilpailijoista. Tilitoimistossa myydään asiantuntijapalveluita keskenään hyvin erilaisille asiakkaille. Asiakkuuksien hallinnalla, suunnittelulla ja johtamisella pystytään tuottamaan asiakkaille erinomaisia ja erottuvia taloushallinnon palveluita.

## 2.1 Taloushallinto

Tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen kirjanpitoa palveluita. Kirjanpito on yrityksille, yhdistyksille, säätiöille sekä liike- ja ammattitoimintaa harjoittaville lakisääteinen velvoite. Yritystoiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa ja tämän toiminnan tulos saadaan selville tilinpäätöksestä, joka laaditaan kirjanpidon perusteella. (Lindfors 2011, 11.)

Yrityksen laskentatoimi jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Sen tehtävänä on kerätä tietoa yrityksen taloudesta ja toiminnasta. Ulkoisen laskentatoimen perustana on kirjanpito, joka on lakisääteistä ja sen tarkoituksena tuottaa tietoa yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Ulkoisia sidosryhmiä ovat yrityksestä ja sen liiketoiminnasta riippuen; verottaja, rahoittajat, omistajat sekä tavarantoimittajat, asiakkaat ja kilpailijat. Sisäinen laskentatoimi tuottaa erilaisia laskelmia yrityksen liiketoiminnasta. Sisäistä laskentatoimintaa kutsutaan myös johdon laskentatoimeksi. Sisäinen laskentatoimi ei ole lakisääteistä ja se voidaan vapaasti suunnitella yrityksen omien tarpeiden mukaan. (Lindfors 2011, 11.)

Tulot, menot, rahoitustapahtumat sekä näiden oikaisu- ja siirtoerät on merkittävä kirjanpitoon. Menoja ovat yrityksen hankinnat, esimerkiksi edelleen myytävät tavarat, kulut toimitiloista, palkat sekä koneiden ja kaluston hankinnat. Tuloa syntyy, kun yritys myy tavaroita ja palveluita. Rahoitustapahtumia ovat saadut rahat sekä muille suoritetut maksut. Siirtoeriä ovat esimerkiksi myytäväksi ostettujen tuotteiden siirtäminen muuhun käyttöön yrityksessä. Oikaisueriä tarvitaan virheiden korjaamiseen, esimerkiksi hyvityslaskuihin perustuviin korjauksiin. (Lindfors 2011, 15.)

## 2.2 Sähköinen taloushallinto

Kirjanpidon lisäksi taloushallintoon liittyy laskutus, maksuliikenne ja palkanlaskenta. Yritykset voivat hoitaa kirjanpidon itse tai ulkoistaa sen joko kokonaan tai vain osittain. Taloushallinnollisten ja kirjanpidollisten rutiinien hoitamiseen tarvitaan ohjelmistoja. Ohjelmistoja käytettäessä hoituvat taloushallinnolliset rutiinit ja samalla osakirjanpidollinen tieto siirtyy automaattisesti pääkirjanpitoon. (Lindfors 2011, 21.)

Sähköinen taloushallinto on kustannuksia säästävää ja tehokasta. Sähköinen taloushallinto vähentää huomattavasti manuaalisia kirjauksia ja manuaalista tallennustyötä. Lisäksi manuaalisesta tallennustyöstä johtuneet virheet jäävät pois. Osto- ja myyntilaskut siirtyvät ohjelmistoissa reskontriin ja reskontran myötä kirjanpitoon automaattisesti. Laskut kierrätetään sähköisesti ja säilytetään sähköisessä muodossa. Pankin tiliote on konekielinen. Sen siirrettyä kirjanpitoon ostolaskujen maksut ja myyntilaskuihin kohdistuneet viitteelliset suoritukset kuittaantuvat automaattisesti reskontrista. Sähköisenkin taloushallinnon on täytettävä kirjanpitolain edellytykset, jonka mukaan kirjanpidollisten kirjauksien on perustuttava päivättyyn ja numeroituun tositteeseen. (Lindfors 2011, 21.)

Sähköinen taloushallinto on tehokasta. Päällekkäisiä työvaiheita poistuu, kun sähköisessä muodossa olutta tietoa ei enää tulosteta paperille ja tallenneta uudelleen. Tehokkuus ilmenee ajankäytön säästämisenä ja säästää kustannuksia. Sähköisen taloushallinnon ohjelmisto sisältää kaikki yrityksen taloushallinnon perusprosessit. Viranomaisilmoittaminen hoituu suoraan ohjelmistosta. Lisäksi ohjelmistot sisältävät taloushallinnon raportointiominaisuuksia. Ohjelmistossa erilaisten talouden lukujen vertailu on helppoa. Yrityksen taloudellisesta tilanteesta saa ajantasaisen kuvan ja raportointityökaluja käyttämällä saadaan tukea yrityksen päätöksen tekoon. (Procountor 2017.)

## 2.3 Kirjanpitäjistä taloushallinnon asiantuntijaksi

Kirjanpitäjän osaaminen ja taidot ovat aiemmin liittyneet vahvasti laskentaan ja siihen liittyvään neuvontaan. Ohjelmistojen ja järjestelmien kehittyminen vaatii kirjanpitäjältä nykyään laajempaa osaamista ja laskentatoimen osaaminen ei enää yksinään riitä. Tilitoimistoissa tehtävä kirjanpito on enemmän ja enemmän sisäisen laskennan ja johtamisen apuväline. Tällöin kirjanpitäjiltä vaaditaan laskentatoimen arviointikykyä sekä konsultointi- ja neuvontataitoja. Tietotekninen osaaminen on noussut myös yhdeksi tärkeäksi osaamiseksi. Erilaisten ohjelmistojen ja järjestelmien oppiminen ja osaaminen ovat nykyään välttämätöntä. (Metsä-Tokila 2011, 37-38.)

Yritykset odottavat tilitoimistoilta yhä laajempia palveluita ja täten perinteinen lakisääteinen kirjanpito ei enää riitä. Yritykset odottavat ja tarvitsevat tilitoimistoilta monipuolisia talous-

hallinnon palveluita, kuten esimerkiksi verosuunnittelua, konsultointia, budjetointia sekä raportointia ja kassavirtalaskelmia. Yrityksien monipuolistuneet odotukset ja taloushallinnon sähköistyminen ovat muuttaneet kirjanpitäjän työtä merkittävästi. (Taloushallintoliitto 2017b.)

Asiantuntija palvelulla myydään asiakkaalle sellaista palvelua tai ratkaisua ongelmaan, jota asiakas ei itse pysty ratkaisemaan. Tällaisen palvelun ytimenä voidaan pitää neuvonantoa. Neuvonantajan ja asiakkaan välille syntyy luottamuksellinen suhde, jossa asiantuntija auttaa asiakasta parhaan kykynsä mukaan. (Sipilä 1998, 12-13.)

Työn sisällön monimuotoistuminen on muokannut kirjanpitäjistä taloushallinnon asiantuntijoita. Tämä monimuotoistuminen on tehnyt kirjanpitäjän työstä monipuolisempaa ja mielenkiintoisempaa ja se asettaa samalla kirjanpitäjän osaamiselle aivan uudenlaisia vaatimuksia. Asiantuntijamaisuus vaatii nykyään taloushallinnon toimenpiteiden laajempaa osaamista. Osaamiseen luokitellaan muun muassa ohjelmisto- ja järjestelmäosaamista, asiakaspalvelutaitoja sekä jatkuvaa kouluttautumista. Kirjanpitäjä on myös avainasemassa tilitoimiston asiakkuuksien hallinnassa. Kirjanpitäjän tulee tunnistaa asiakkaan tarpeet ja osata asiantuntevasti myydä asiakkaalle tarvittavia lisäpalveluita ennen kuin asiakas niitä huomaa edes tarvitsevan.

### 3 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuudet ovat asiakassuhteita, ja asiakkuuksista puhutaan erityisesti business-to-business liiketoiminnassa. Virallisesti liiketoimintaa käydään kahden yrityksen välillä, mutta toistensa kanssa. Asiakkuus on kokonaisvaltainen prosessi, joka koostuu tuotteen lisäksi palvelukokonaisuudesta, jolla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa. Kohtaamiset ja tapahtumat toteutetaan asiakaslähtöisesti, toimintaprosessit suunnitellaan sekä niitä kehitetään jatkuvasti. Asiakkuuksissa tavara vaihtaa omistajaansa tai asiakkaalle tuotetaan palvelu. Lisäksi prosessissa siirtyy asiakkaan ja yrityksen välillä tietoa sekä tunnetta. (Selin & Selin 2013, 29-31.)

Asiakashallinnan alkuperäinen lähestymistapa on ollut teknologialähtöinen. Asiakkaista pyrittiin keräämään paremmin tietoa sellaisessa muodossa, jotta sitä voidaan jakaa tietoisille. Tietoa käytettiin markkinoinnin tarpeisiin ja operatiivista myyntityötä tuettiin tietotekniikan avulla. Myöhemmin asiakashallintaa alettiin ajatella strategisten tekijöiden kautta. Käsitteet ”arvon tuottaminen asiakkaalle” ja ”asiakaslähtöisyys” tulivat mukaan asiakashallintaan. (Alamutka & Talvela 2004, 20.)

Asiakaslähtöisyys on trendikäs termi nykyajan liiketoiminnassa. Yritykset mainostavat asiakaslähtöisyyttä toiminnassaan, mutta tuntuu ettei sitä aina pystytä toteuttamaan. Selin & Selin (2013, 18), muistuttavat, että tuotteiden ja palveluiden sijasta asioita pitää tarkastella asiak-

kaan näkökulmasta. Tällä tavalla pystytään luomaan palveluita ja kokonaisuuksia asiakkaan tarpeista lähtien, eikä oman toiminnan näkökulmasta. Asiakkaan rooli on liiketoiminnassa tärkein. Asiakas on se, joka maksaa yrityksen tuotteista tai palveluista. Ilman asiakasta ei yrityksellä olisi liiketoimintaa. (Selin & Selin 2013, 18.)

Kannattavuusnäkökulman puuttuminen sekä yrityksen strategiasta ja muusta toiminnasta irrallisuus on vaikuttanut siihen, ettei yritysten johtajilla ole ollut ymmärrystä asiakashallinnan kannattavuudesta. On ollut vaikea ymmärtää mitä asiakashallinta tuottaa, lisäksi käsitteiden ja konseptien sekavuus on vaikeuttanut laskelmien tekemistä. Asiakashallinnan kehityksessä asiakashallinnan tavoitteet ja yrityksen tapa toimia johdetaan yrityksen strategista. Asiakashallintaa ja toimintaa tukemaan otetaan mukaan moderni tietoteknologia. Tällä tavoin asiakashallinnan hyödyt pystytään konkretisoimaan. Taloudellisilla luvuilla konkretisoitu asiakashallinta tekee investointipäätöksistä selkeämpiä. (Alamutka & Talvela 2004, 21.)

Asiakkaiden luokittelu on asiakaslähtöisempi tapa asiakkaiden ryhmittelyyn. Luokittelua ei käytetä ainoastaan markkinoinnin tarkoituksiin, vaan se on hyvä työkalu myös myyntiin. Liiketoiminnan kannalta ei ole kannattavaa käyttää jokaiseen asiakkuuteen yhtä paljon resursseja. Onnistuneeseen luokitteluun tarvitaan asiakkaan ymmärrystä ja tuntemusta. Asiakkaista kerätään tietoa ja kerätyn tiedon avulla asiakkuuksia johdetaan ja hallinnoidaan. (Mattinen 2006, 23-26.)

Tulokselliseen liiketoimintaan liittyy olennaisesti myös sisäinen asiakkuus. Eri prosessien välillä on yhteys, joka huonosti toimiessaan johtaa lupauksiin joita ei voida pitää, tiedonkulun ongelmiin, aikataulujen pettämisiin ja virheellisiin tuotteisiin. Kun prosessit ja toimintamallit suunnitellaan ja sovitaan yhdessä, saadaan liiketoiminnasta saumattomampaa ja toimivampaa. Pääsääntöisesti sisäinen asiakkuus liittyy johtamiskulttuuriin ja arvoihin, joista se vaikuttaa työilmapiiriin, henkilöstön motivointiin, sisäiseen tiedonkulkuun sekä prosessien toimivuuteen. (Selin & Selin 2013, 95-96.)

Asiakkuuksien hallintaan liittyvät muun muassa seuraavat asiat: asiakastuntemuksen kehittäminen, asiakassuhteiden kehittäminen, asiakkaiden prosessien ymmärtäminen, asiakkaiden mukaan ottaminen oman yrityksen kehitystyöhön, henkilöstön sitouttaminen toimintamalleihin sekä teknologian hyödyntäminen. Näillä asioilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaalle, ja kun nämä toiminnot ovat kunnossa seuraa näistä asiakaspalvelun koheneminen sekä todellisiin asiakastarpeisiin perustuva toiminta. Asiakkaiden uskollisuus ja sitoutuminen yritykseen kasvaa. Tällaisen strategian iskostaminen koko organisaatioon on erityisen tärkeää, mutta myös vaikeaa, koska ihmiset ajattelevat eri tavalla yrityksen yhteisistä asioista. (Selin & Selin 2013, 95-97.)

### 3.1 Asiakkuuksien johtaminen

Broady-Preseton, J., Felice, J. & Marshall, S. (2006, 430) mainitsevat raportissaan hyvien viestintä strategioiden olevan olennainen osa asiakkuuksien johtamista. Henkilökunnan kouluttaminen ja asiakkaiden informoiminen ovat olennainen osa asiakaslähtöistä toimintatapaa. On olemassa lukuisia tutkimuksia, jotka tukevat viestinnän keskeistä roolia prosesseissa, toimintatavoissa ja mielekkäiden asiakassuhteiden luomisessa. Lisäksi asiakkaat, joille annettiin mahdollisuus luoda yksilöllisiä suhteita palveluntarjoajaan, olivat halukkaampia suosittelemaan palvelua muillekin. (Broady-Preseton, J., Felice, J. & Marshall, S. 2006, 435)

Asiakkuuksien hallintaa suunniteltaessa tulee muistaa, ettei asiakkuuksien hallinta ole pelkkää teknologiaa. Onnistunut asiakkuuksien johtaminen vaatii yhteistyötä ja sitoutumista kaikilta organisaatiossa työskenteleviltä. Asiakkuuksien johtaminen on asiakkuuksien hankinnan, säilyttämisen ja toimivan yhteistyön kokonaisvaltainen strategia ja prosessi. Tehokkuuden lisäämiseen ja sen myötä asiakkaille lisäarvon tuottamiseen liittyy integrointi markkinoinnin, myynnin, asiakaspalvelun ja toimitusketjun toimintojen välillä. Asiakkuuksien johtaminen on teknologioiden ja liiketoimintaprosessien integrointi, joiden avulla tyydytetään asiakkaan tarpeet minkä tahansa vuorovaikutuksen aikana. Asiakkuuksien johtaminen on strateginen lähestymistapa, jolla tuotetaan lisäarvoa osakkeenomistajille, kehittämällä tarkoituksenmukaisia suhteita avainasiakkaisiin ja segmentoituihin asiakasryhmiin. Johtajien ja työntekijöiden valmius asiakaslähtöiseen toimintaan on erittäin tärkeää. Asiakkuuksien hallinta on yhdistelmä ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa, jotka pyrkivät ymmärtämään yrityksen asiakkaita. (Srisamran, P. & Ractham, V. V. 2014, 398)

Mäntynevan (2001, 111) malli asiakkuuden hallinnan kehittämiseksi:

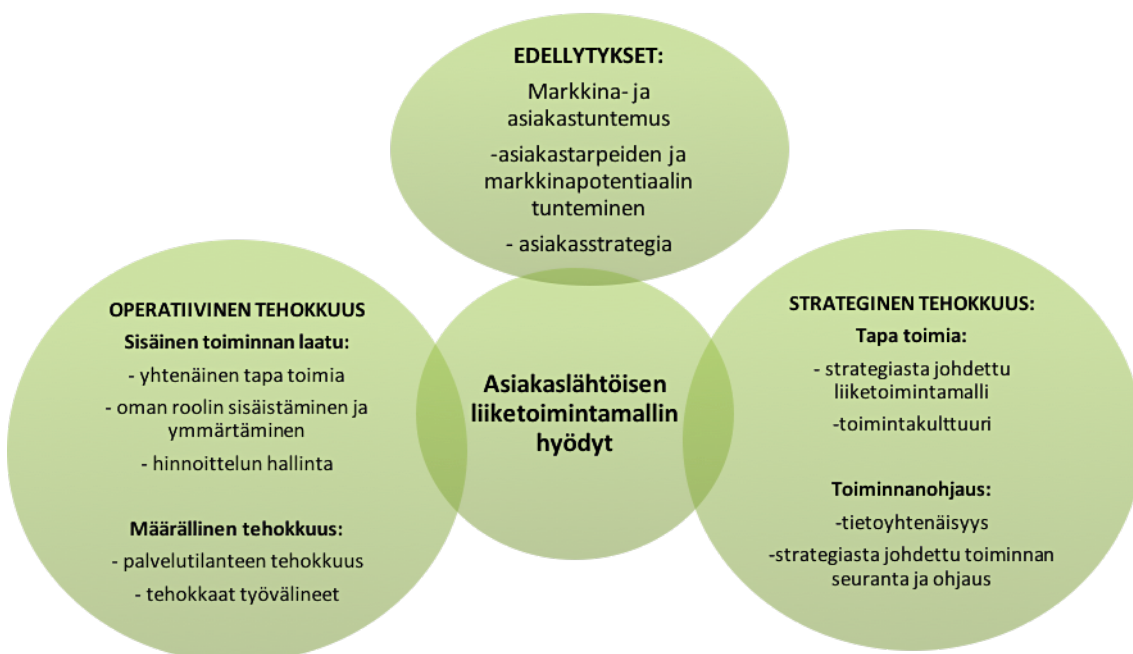
1. Lähtötilanteen selvitys
2. Tavoitetilan määrittely
3. Kehittämisen toteutustapa
4. Kehittämistoimet
5. Seuranta ja arviointi

Asiakkuuksien johtamiseen liittyy olennaisesti asiakkuudenhallinta asiakkuuksien elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuksien elinkaaren vaiheita ovat hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Jokainen näistä asiakkuuden vaiheista on syytä ottaa huomioon, kun suunnitellaan asiakkuudenhallinnan tavoitteita ja käytännön toteutusta. Asiakkuudenhallinnan tavoitteena on tunnistaa ne asiakkuudet, joihin kannattaa kohdistaa toimenpiteitä yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Samoin ne asiakkuudet, joilla ei ole potentiaalia kehittyä kannattaviksi. (Mäntyneva 2001, 16-18.)

### 3.2 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Asiakkuuksien hallinta on strategista liiketoimintaa, jossa liiketoimintaa johdetaan asiakasläh- töisesti ja joka luo yritykselle kilpailuetua. Kannattava asiakkuuksien hallinta edellyttää markkina- ja asiakastuntemusta, sekä strategista ja operatiivista tehokkuutta. Strateginen tehokkuus on yrityksen strategiasta johdettu liiketoimintamalli, toimintatapa ja toimintakulttuuri. Strateginen tehokkuus ilmenee yrityksen kykynä saada henkilöstö ja voimavarat toimi- maan samansuuntaisesti. Strategiseen tehokkuuteen liittyy myös segmentointi. Segmentointi- perusteet tulee valita yrityksen strategian mukaisesti. Tilitoimistossa toimivia segmentoinnin perusteita, strategisen tehokkuuden perusteella, olisi asiakkaan kannattavuus ja asiakkaan liiketoiminnan mahdollistava lisäpalveluiden myynti. (Alamutka & Talvela 2004, 25-29.)

Operatiivinen tehokkuus on sisäisen toiminnan laatua ja määrällistä tehokkuutta. Operatiivi- sen tehokkuuden sisäisen toiminnan laadussa on määritelty yhtenäiset tavat toimia, toiminta- tapojen sisäistäminen ja ymmärtäminen. Määrällisessä tehokkuudessa on suunniteltu palvelun tehokkuus, kustannustehokkuus sekä hankittu tehokkaat työvälineet. Toiminnan sisäistä laa- tua on sovittu yhtenäinen tapa toimia, asiakastuntemuksen jakamista, asiakkaan sitomista organisaatioon eli asiakkaan tuntemista sekä osaamisen ja kokemuksen jakamista organisaa- tiossa. Palvelun jatkuvuus asiakkaan näkökulmasta on sisäisen laadun elementti. Asiakastun- temus ja asiakassuhteeseen liittyvä tieto ei saa olla vain yhden henkilön tiedossa, jotta muut- tuvissa tilanteissa asiakasta voidaan palvella aina yhtä laadukkaasti. Määrällinen tehokkuus on voimavarojen kohdistamista oikeisiin asiakkaisiin ja segmentteihin, sekä teknologian hyödyn- tämistä prosesseissa. (Alamutka & Talvela 2004, 25-33.)



Kuvio 3: Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt, mukailtu (Alamutka & Talvela 2004, 26.)

### 3.3 Asiantuntijapalveluiden asiakkuuksien hallinta

Sipilä kuvailee (1998, 19), asiantuntijatyötä kutsumustyöksi, joka lepää asiantuntijan eettisyyden ja osaamisen varassa. Asiakassuhteessa asiakas luovuttaa varallisuutensa, onnensa ja asemansa asiantuntijan käsiin, ja tätä asiantuntijan tulee käsitellä kunnioituksella. Asiantuntija saattaa paineen alla ryhtyä tehtäviin, joihin hänen taitonsa eivät riitä. Siksi on tärkeää, että asiantuntijayrityksissä arvostetaan työn laadun arviointia yhtä paljon kuin taloudellista tulosta. (Sipilä 1998,19.)

Sipilän mukaan (1998, 49) asiakassuhde syntyy, kun asiantuntija pystyy herättämään asiakkaan luottamuksen siihen, että asiakkaan ongelma on ratkaistavissa. Sipilä (1998, 49) korostaa, että ”luottamus muodostaa asiantuntijapalveluiden asiakassuhteen ytimen”. Luottamus syntyy rehellisyydestä ja avoimuudesta, lupauksen pitämisestä, johdonmukaisesta toiminnasta, asiakkaan toimintaan paneutumisesta sekä todellisesta halusta auttaa asiakasta. (Sipilä 1998, 49-50.)

#### Tuotteistaminen

Hyyppä (2017) kirjoittaa blogissaan, kuinka tilitoimistojen palvelut tulevat muuttumaan enemmän asiantuntijapalveluiksi. Tarjotut, lakisääteiset kirjanpidon laadukkaat ja tehokkaat palvelut tulevat olemaan tilitoimistojen ydintoimintaa tulevaisuudessakin. Sähköinen taloushallinto ja mahdollisuus verkkolaskuihin ei enää ole kilpailuvaltti tilitoimistoalalla. Asiakkaat etsivät kumppania, joka välittää asiakkaasta ja tarjoaa kattavan kuvan asiakkaan yrityksen tilasta. Tilitoimistojen on pystyttävä muotoilemaan tarjolla oleva asiantuntijuus, asiakkaalle ymmärrettävään palvelun muotoon. Tilitoimistojen palvelujen laajentamisen esteenä on ollut hinta. Asiakas ei tilitoimistojen kokemuksen mukaan ole valmis maksamaan palvelusta. Hyyppä kuitenkin kumoaa oletuksen toteamalla, että ”Asiakas on valmis maksamaan palvelusta, kun se vastaa tarpeita.” (Hyyppä 2017.)

Asiantuntijayrityksissä tuotteistamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Ainutlaatuisen, ja asiakkaille kilpailijoista erottuvaa hyötyä tarjoavilla, tuotteistetuilla palveluilla voidaan parantaa kannattavuutta. Tuotteistaminen vapauttaa aikaa itse palvelun suunnittelusta palvelun tuottamiseen sekä selkeyttää hinnoittelua. Tuotteistamisella voidaan selkeyttää toimintaprosesseja, konkretisoida liiketoiminnan strategiaa, parantaa hinnoittelua ja kustannustehokkuutta sekä lisätä kilpailukykyä. (Sipilä 1998, 33-35.)

Tuote ja tuotteistaminen mielletään yleensä tavaramaailmaan kuuluvaksi, ehkä siksi, että asiantuntijaorganisaatioissa ei ole pystytty hahmottamaan omaa tuotetta. Asiantuntijapalveluissa tuotteistaminen on työmenetelmien ja työprosessien kehittämistä sekä puitteiden ja rakenteen luomista. Tuotteistamisella voidaan vähentää stressiä ja kiirettä, ja tuotteistuksen



avulla asiantuntijan on helpompi suunnitella omaa työtä. Tehokkuutta tuotteistaminen parantaa antamalla kehitystyölle selkeät tavoitteet. Laatuakin paranee, kun tuotteistamisella systematisoidaan toimintaa. Toiminnan suunnittelu paranee, sekä tavoitteet ja laatuksiteerit tarkentuvat. (Sipilä 1996a, 12-19.)



Kuvio 4: Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1996a, 22.)

Asiakas valitsee yhteistyökumppaninsa tuntemiensa toimittajien joukosta, mikä tekee tunnettuudesta asiantuntijayrityksille tärkeää. Tunnettuus syntyy, kun on toimittu alalla pitkään sekä tehty tunnettuja töitä. Yrityskuva taas muodostuu toiminnalla, ja siihen on mahdollista vaikuttaa. Yrityskuva on tärkeä asiantuntijaorganisaatioille oman asiakaskunnan, rahoittajien sekä potentiaalisten asiakkaiden silmissä. Tavoitelluimpia yrityskuvan piirteitä ovat: asiantuntemus, ammattitaito, osaaminen ja luotettavuus. Yrityksen asiantuntijoiden tulisi olla tunnettuja asiakasystävällisyydestään sekä palvelualltiudestaan. Yrityskuva on lopputulos yrityksen toiminnasta ja se syntyy käytännön toiminnan tuloksena. >asiantuntijayritysten yrityskuva muodostuu asiantuntijoiden tekemien töiden ja toiminnan lopputuloksena. (Sipilä 1996b, 321-331.)

#### 4 Tutkimus

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin haastatteleamalla tilitoimistoissa työskenteleviä alan ammattilaisia. Haastatteluilla haluttiin saada mahdollisimman selkeä kuva siitä, minkälaisia erityispiirteitä asiakkuuksien hallinnassa ja asiakkuuksien johtamisessa on tilitoimistoissa.

Tutkimusjoukoksi valikoitui kuusi taloushallintoalan ammattilaista, joilla on jo useamman vuoden kokemus tilitoimistoissa työskentelystä. Kolme haastatelluista toimi tilitoimistossa omistajan roolissa, ja muut kolme olivat kirjanpitäjiä eli taloushallinnon asiantuntijoita. Jaot-

telu haastateltavien välillä oli tietoinen, jotta saatiin selville asiakkuuksien johtamisen näkökulma sekä kokemuksia asiakasrajapinnassa työskenteleviltä.

HENKILÖ:	TYÖKOKEMUS TILITOIMISTOSSA	KOULUTUS
Omistaja A	14 vuotta	Ekonomi
Omistaja B	Yli 5vuotta	Tradenomi, KLT
Omistaja C	Yli 6 vuotta	Ekonomi
Taloushallinnon asiantuntija A	Yli 7 vuotta	Merkonomi
Taloushallinnon asiantuntija B	40 vuotta	Työssä oppinut, kursseja
Taloushallinnon asiantuntija C	21 vuotta	YO-merkonomi

Taulukko 3: Haastateltujen kuvaus

Tutkimuksen aihe syntyi opintoihin kuuluva työharjoittelun sekä Asiakkuuksien johtamisen opintojakson aikana. Asiakaslähtöinen liiketoiminta on tärkeä strateginen tekijä, erityisesti asiantuntija palveluita tuottavassa yrityksessä. Asiakkuuksien johtaminen ja asiakkuuksien hallinta liitetään voimakkaasti markkinointiin ja myyntiin. Asiakkuuksien johtamisen opintojaksolla käsiteltiin asiakkuuksien johtamiseen liittyviä teemoja kattavasti. Kuitenkin tuntui, että opittujen asioiden siirtäminen tilitoimistomaailmaan oli hankalaa. Asiakkuuksien johtamiseen ja hallintaan liitetään kiinteästi myös järjestelmät, joilla asiakkuuksia voidaan tehokkaasti analysoida. Analysoinnin avulla pyritään ensisijaisesti kasvattamaan myyntiä ja parantamaan kannattavuutta. Tilitoimistoissa asiakkuuksien hallinnan tarpeet eivät kuitenkaan tunnuteet olevan niin suoraviivaisia. Asiakkuuksien hallinnalla tavoiteltiin samoja asioita, muttei samoilla keinoilla. Näitä keinoja, tapoja ja tarpeita pyritään selvittämään tällä tutkimuksella.

#### 4.1 Aineiston analysointi

Haastattelut toteutettiin helmikuussa 2017, haastateltaville sopivissa tiloissa. Haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen taustaa ja kuvailtiin tutkimuksen aihetta, jotta haastateltavalla olisi selkeä kuva käsiteltävästä aiheesta. Haastateltavalle esitettiin etukäteen suunniteltuja kysymyksiä, joista keskusteltiin haasteltavan ehdoilla. Kysymyksiin saatettiin tarvita tarkennusta ja samoin saatuihin vastauksiin saatettiin kysyä tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Lisäksi haastattelija teki haastattelun aikana muistiinpanoja. Haastatteluihin käytettiin aikaa haastateltavasta riippuen puolesta tunnista tuntiin. Haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuttuja, joten haastattelutilanne oli itsessään rento ja avoin.

Kerätty aineisto analysoitiin litteroimalla, eli sanasanaisesti puhtaaksi kirjoittamalla. Litterointi tehtiin aineistosta valikoiden, kaikkea kerättyä aineistoa ei kirjoitettu puhtaaksi sanasanaisesti. Litteroidusta aineistosta pystyttiin poimimaan haastatteluissa esille tulleita teki-  
jöitä, termejä ja yllättäviäkin asioita. Haastatteluiden aikana tehtyihin muistiinpanoihin oli jo

merkitty joitain esille nousseita teemoja ja käsitteitä, joita käsitellään tarkemmin tutkimustuloksissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 222.)

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen alkaa siitä, että tutkitaan tutkimusongelmaan liittyviä asioita sekä käytetään tutkimusmenetelmiä ja mittareita oikein. Tutkimuksen luotettavuudelle on tieteessä kaksi käsitettä: validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä, eli toistettaessa tutkimus saataisiin samat tulokset. Toimintatutkimukseen laadullisen tutkimuksen mittarit eivät sovellu sellaisenaan. Toimintatutkimus on joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä ja toimintatutkimuksen luotettavuutta tulisi käsitellä valittujen tutkimusmenetelmien laatumittareilla. (Kananen 2014, 126-127.)

Tutkimuksen luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa tukee tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida myös tutkimuksen reliabiliteetilla sekä validiteetilla. Reliaabelius tarkoittaa toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei satumanvaraisia tuloksia. Validius eli pätevyys tarkoittaa menetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-233.)

Tässä opinnäytteessä tutkimuksen kulku sekä käytetyt menetelmät on selostettu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija saa selkeän kuvan tehdystä tutkimuksesta. Tutkimus on sellaisenaan toistettavissa, missä tahansa tilitoimistossa.

### 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tehty tutkimus sekä tutkimuksella saadut tulokset. Tutkimuksella pyritään selvittämään tilitoimiston asiakkuuden hallinnan erityispiirteitä. Näitä erityispiirteitä selvitettiin johtamisen ja asiakasrajapinnassa työskentelevän kirjanpitäjän näkökulmista. Aluksi käydään läpi tilitoimiston asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne. Tätä seuraa haastatte- luissa selvinneet näkökulmat ja asiakkuuksien hallinnan tarpeet. Lopuksi tuodaan esille niitä erityispiirteitä, joihin tilitoimistoissa asiakkuuksien johtamisessa ja hallinnassa tulisi erityises- ti kiinnittää huomiota.

#### 5.1 Asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne

Haastateltujen omistajien yrityksessä asiakkuuksien johtamiseen on kattavasti kiinnitetty huomiota. Asiakkaita oli luokiteltu eli asiakkuuksia ja niiden hallintaa on analysoitu. Omista- jat toimivat asiakkuusvastaavina, sekä kirjanpitäjien tukena asiakassuhteiden hoitamisessa. Kirjanpitäjille ja asiakkuuksille on asetettu tavoitteita ja niitä seurataan. Tavoitteet ovat

myös kirjanpitäjien tiedossa. Ilahduttavinta oli huomata, että työtä tehdään yhdessä eikä kennelläkään ollut sellainen olo, että töiden kanssa jää yksin.

Yhdessä yrityksessä omistaja pitää kirjanpitäjien kanssa niin kutsuttuja valmennuskeskusteluita, joissa säännöllisesti käydään läpi töiden tilaa ja keskustellaan yhdessä tavoitteista ja niiden toteutumisesta. Valmennuskeskustelut olivat haastateltujen kirjanpitäjien mielestä motivoivia ja erittäin hyödyllisiä.

Lähtötilanteessa kirjanpitäjien mielikuva asiakkuuksien hallinnasta liittyi vahvasti asiakaspalveluun. Asiakkuuksien hallintaa ei nähty strategiana tai muuna suunnitelmallisuutena liiketoiminnassa. Työn tekeminen ja laadukkaan palvelun tuottaminen olivat tärkeitä tekijöitä asiakkuuksista keskustellessa. Suhde asiakkaaseen ja asiakkaan liiketoiminnan tukeminen nähtiin laadukkaan palvelun perustana.



Kuvio 5: Asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne

Haastatteluissa selvisi, että tilitoimistossa kirjanpitäjät ja asiakasrajapinnassa työskentelevät ymmärtävät asiakkuudenhallinnan enemmänkin asiakaspalveluna ja asiakkaalle tuotettuna työnä, kuin strategiana, prosessina tai yrityksen arvoina. Omistajien haastatteluissa nousi esille suunnitelmallisuus, kirjanpitäjien osaamisen kartoittaminen ja suhteet asiakkaisiin.

Haastattelijan odotukset olivat, että liikevaihdon kasvattaminen ja kannattavuuden parantaminen nousisi haastatteluissa enemmän esille. Yllättävää kuitenkin oli, että yksikään ei maininnut myynnin lisäämistä tai kannattavuutta asiakkuuksien hallinnan tärkeimpänä tavoitteena. Päällimmäisenä teemana esille nousi aito halu palvella asiakasta, laadukas palvelu, asiakkaan liiketoiminnan tukeminen sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Myös asiakaspalvelu, asiakkaan neuvominen sekä opastaminen liiketoiminnassaan nostettiin johtamisen tärkeiksi arvoiksi.

Tilitoimistossa asiakkuuksien hallinnassa järjestelmien osalta käytetään pääasiassa toiminnanohjausjärjestelmiä, jotka ovat enemmänkin asiakkuudenhallintajärjestelmiä. Järjestelmään kirjataan asiakkuuksiin liittyvät tiedot. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi asiakkaan yhteystiedot, asiakkaan kanssa sovitut toimenpiteet sekä kuukausikirjanpidon tärkeitä päivämääriä. Samaan järjestelmään kirjanpitäjä kirjaa ylös asiakkuuteen käytetyt työtunnit, joiden perusteella asiakasta laskutetaan. Toiminnanohjausjärjestelmästä on helposti saatavilla tiedot asiakkaista, sekä mahdollisuus rakentaa erilaisia raportteja asiakkuuksista. Laskutuksen, toimenpiteiden määrän ja käytettyjen työtuntien määrän vertailu on järjestelmien avulla helppoa. Asiakkuuksien hallinnan ja työskentelyn kehittämisen kannalta vertailu on tärkeää, jotta pystytään löytämään liiketoiminnassa kehittämistä tarvitsevat toiminnot.

Kirjanpitäjien kokemuksissa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen nousi tärkeimmäksi aiheeksi. Koettiin, että hyvän asiakaspalvelun perustana on avoin ja luottamuksellinen suhde. Kirjanpitäjälle oma ammattitaito ja sen ylläpitäminen ovat tärkeää. Kirjanpitäjille järjestettiin kattavasti koulutuksia sekä neuvontaa. Kirjanpitotyön muutos sähköiseen taloushallintoon koettiin motivoivaksi. Pelkän lakisääteisen kirjanpidon tekeminen ei ole enää nykypäivää. Asiakkaiden liiketoimintaa haluttiin aidosti tukea sekä tuottaa asiakkaille asiantuntevaa ja laadukasta taloushallinnon palvelua.

## 5.2 Johtaminen

Omistajien haastatteluissa kirjanpitäjän ja asiakkaan välinen suhde sekä kirjanpitäjän osaaminen nähtiin laadukkaan palvelun tärkeimmiksi tekijöiksi. Asiakassuhteen alkaessa on tärkeää löytää oikeat henkilöt asiakastyötä tekemään, jotta saadaan aikaan mahdollisimman hyvä ja luottamuksellinen suhde. Kirjanpitäjien tukeminen työssä eräänlainen sparraaminen ja työtilanteen tarkastelu ovat tilitoimiston johdon tehtäviä. Kirjanpitäjiä tulee tukea ja motivoida työssään, joten tilitoimiston johdon ja kirjanpitäjien välillä pitää olla avoin keskusteluyhteys.

"Haastavinta on löytää match asiakkaan ja tekijän välille. Sillä tavalla, että tulisi mahdollisimman oikeat parit, että henkilöiden olisi helppoa tehdä asiakastyötä ja löytää luottamuksellinen suhde kirjanpitäjän ja asiakkaan välille. Siitä on tosi paljon kiinni hyvän palvelun tuottaminen."

Omistaja A

Luottamukseen ja asiakaspalvelun laatuun vaikuttaa myös kirjanpitäjän osaaminen. Kirjanpitäjien osaamisen kartoittaminen ja siten oikeiden tekijöiden löytäminen oikeille asiakkaille on yksi asiakkuuksien johtamisen tehtävistä. Osaamisen kartoittamisella pystytään turvaamaan laadukas asiakaspalvelu ja kasvatetaan asiakkaan luottamusta tilitoimiston toimintaan. Osaamiskartoituksen avulla voidaan helposti myös jakaa osaamista tilitoimiston sisällä. On helppoa kysyä kollegalta neuvoa, kun kollegan osaamisalueet ovat yleisesti tiedossa. Osaamis-

kartoituksen perusteella kirjanpitäjänkin on helpompi tunnistaa omat tarpeet mahdolliselle koulutukselle.

"Asiakaspalvelutyö vaatii kirjanpitäjien sparrausta johdon osalta"

Omistaja C

Luottamuksen syntymiseen ja kasvamiseen vaikutti myös yhteistyön aloittamisen sujuvuus. Asiakassuhteen alkaessa tilitoimisto ja asiakas allekirjoittavat sopimuksen, jossa määritellään tilitoimiston tehtävät, tehtävien suorittamiseen arvioitu tuntimäärä ja sen mukainen veloitus tai muu laskutustapa. Sopimuksessa määritellyn työmäärän arviointi oli haastattelujen perusteella osoittautunut joissain tapauksissa hankalaksi. Mikäli asiakkaalla on laskutuksesta poikkeavat odotukset, on luottamus vastatulessa jo yhteistyön alussa. Tällaisissa tapauksissa asiakkaan, kirjanpitäjän ja asiakasvastuullisen välinen suhde on merkittävä. Luottamuksellisessa suhteessa asiakkaan kanssa voi keskustella kriittisistäkin asioista ja luottamus palautuu yksinkertaisillakin toimenpiteillä.

"Laatu ja asiakasystävällisyys on se, millä haluamme erottua kilpailijoista"

Omistaja C

Haastatteluista nousi esille myös asiakasvastuullisen merkitys asiakkuuksien johtamisessa. Tilitoimiston johto määrittelee asiakasvastuullisen toimenkuvan ja roolin asiakkuuksien hoitamisessa. Sisäisessä toiminnassa asiakasvastaava toimii kirjanpitäjän tukena eikä kirjanpitäjää jätetä yksin töiden kanssa. Asiakasvastuullinen on myös tärkeä yhteystyöntekijä asiakkaalle. Asiakkaan on helppo antaa palautetta asiakasvastuulliselle, jos kyseessä on jokin kirjanpitäjän työn suorittamiseen liittyvä palaute. Asiakkaalle asiakasvastuullisen nimittäminen selkeyttää yhteistyötä. Kirjanpitäjä on vastuussa kirjanpidosta ja asiakasvastaava muista asiakkuuteen liittyvistä asioista, esimerkiksi laskutuksesta ja asiakkuuden sopimuksellisista sisällöistä.

Tilitoimistossa asiakkuuksia oli luokiteltu. Luokittelu oli tehty asiakkuuden kannattavuuden sekä mahdollisen potentiaalin perusteella. Asiakkaiden luokittelua suunniteltiin käytettäväksi myös asiakasvastuullisten työtä tukemaan.

Uusien palveluiden ja tuotteiden kehittäminen nähtiin erittäin tärkeänä osana asiakkuuksien johtamista. Tuotteistaminen ja palveluiden kehittäminen vievät paljon aikaa yrityksen johdolta, haastatteluissa tuli kuitenkin ilmi, että tuotteistukseen ollaan valmiita panostamaan aikaa ja rahaa, koska se nähdään merkittävänä osana liiketoiminnan kehittämistä. Nykypäivänä tilitoimistojen asiakkaat odottavatkin jo muutakin palvelua kuin perinteistä kirjanpitoa. Tarjolla olevat palvelut tulisi muotoilla niin, että ne ovat asiakkaalle helposti hahmotettavissa. Selkeiden palvelutuotteiden avulla palveluiden hinnoittelukin on helpompaa.

Tavoitteiden määrittely sekä niiden toteutumisen seuranta nähtiin osana asiakkuuksien johtamista. Tilitoimistossa kirjanpitäjälle määriteltynä tavoitteena voi olla kuukausittaisen lasituksen määrä, joka on helppo ja tärkeä seurattava tavoite kirjanpitäjälle ja yrityksen johdolle. Tavoitteiden määrittely liittyy myös kirjanpitäjien tukemiseen työssään. Tavoitteet tulee olla selkeästi määritelty, jotta työntekijä tietävät mitä kohti työskennellä. Tavoitteiden määrittelyllä asetetaan raameja yrityksen toimintaan, ja niiden avulla sekä tavoitteiden toteutumista seuraamalla päästään parempaan tulokseen.

Muutoksien ja alan nopean tietoteknisen kehityksen vuoksi, kirjanpitäjille tulisi tarjota mahdollisuus kouluttautua työn ohella. Erilaisista muutoksista tulisi tiedottaa yhteisesti työpaikalla, jotta muutokset ovat kaikkien tiedossa. Tarvittavan koulutuksen varmistaminen ja muutoksista tiedottaminen, tai näiden tiedottamisen varmistaminen, on yrityksen johdon tehtävä. Kirjanpitäjien tulisi työyhteisössä myös avoimesti jakaa omaa osaamistaan ja tietämystään. Koulutuksella ja tiedottamisella on merkitystä tilitoimiston tuottaman työn laatuun. Ajantasaisilla taidoilla ja tiedoilla työskentelevät kirjanpitäjät pystyvät tuottamaan laadukasta asiantuntijapalvelua

Sisäinen asiakkuus oli yrityksissä huomioitu. Työntekijöille pyrittiin viestittämään tapahtumista ja asioista mahdollisimman tehokkaasti ja ajantasaisesti. Toimintoja haluttiin yhtenäistää ja tehostaa sekä ottaa työntekijät mukaan kehitystyöhön. Työn sujuvuuden varmistamiseen käytetään aikaa. Kirjanpitäjien kanssa käytävät valmennuskeskustelut on loistava tapa tukea kirjanpitäjiä työssään.

Yrityksen johdossa työskenteleviltä kysyttiin myös, mitä he haluaisivat tehdä mikäli aikaa ja rahaa olisi käytettävissä rajattomasti. Rajattomasti käytössä oleva aika ja raha käytettäisiin asiakkaiden neuvontaan ja asiakkaiden liiketoiminnan tukemiseen, asiakkuuksien analysointiin, tuotteistamiseen ja oman liiketoiminnan suunnitteluun. Myös asiakkaan omaa taloushallinnon osaamista haluttaisiin parantaa. Tämä helpottaisi myös yhteistyötä asiakkaan ja tilitoimiston välillä.

Esille nousi myös yhteistyö muiden tilitoimistojen kanssa. Tilitoimiston palveluiden suunnittelussa ja muotoilussa kannattaa tutustua alalla jo hyväksi havaittuihin palvelumalleihin sekä palvelutarjontaan. Ohjelmistojen ja järjestelmien valinnassa muiden tilitoimistojen kokemukset ovat arvokkaita. Ohjelmistoja on tarjolla monia erilaisia ja niiden valinta on melkein mahdotonta ilman käyttökokemusta.

### 5.3 Taloushallinnon asiantuntijan näkemys

Taloushallinnon asiantuntijoiden haastatteluissa ilmeni, että asiakkuuksien hallinta käsitetään konkreettisena asiakaspalvelutyönä, ei niinkään yrityksen sisäisinä prosesseina tai strategiana. Asiakkuuksien hallinta ymmärrettiin asiakaspalveluna, työn oikeellisuutena sekä luottamuksellisenä ja avoimena asiakassuhteena.

Haastatelluiden asiantuntijoiden ammattitaito on korkealla tasolla eikä haastatteluiden aikana tullut ilmi, että yksikään asiantuntija olisi kaivannut konkreettista apua suorittavaan työhönsä.

"Kun perustyön laatu on jo korkealla, niin asiakkaat odottavat enemmän ja enemmän, ymmärtämättä että asia vaatii jo erityistä osaamista asioista, joita ei kuitenkaan tee työkseen päivittäin."

Asiantuntija A

Asiantuntijoiden haastatteluissa pääimmäisenä teemana esille nousi luottamuksellisen suhteen luominen asiakkaaseen. Avoimuus, inhimillisuus sekä asiakaslähtöisyys mainittiin useimmiten haastatteluissa. Näillä tekijöillä uskottiin olevan suurin merkitys asiakaspalvelun laatuun. Haastavana asiakaspalvelussa pidettiin asiakkaiden erilaisuutta. Itse asiakkaiden kanssa toimiminen oli haastavampaa kuin asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtäminen ja asiakkaiden neuvonta. Esille nousi myös asiakkaiden arvostus kirjanpitäjän tekemään työtä kohtaan. Kirjanpitäjällä oli tunne, ettei asiakas aina ymmärrä kirjanpitäjän tekemän työn vaativuutta.

"Asiakaspalveluun koulutuksia, jotta näkisi asiaa vähän eri perspektiivistä. Ehkä jonkun muun huomioiteja asiakaspalvelutyöhön, itse on vaikea huomioida miten sitä työtä tekee."

Asiantuntija A

"Avoimuus asiakassuhteessa on tärkeää, suhde jossa asiakkaalle on helppo soittaa. Luottamuksellinen suhde, jossa kirjanpitäjäkin on vain ihminen ja asiakas oppisi arvostamaan kirjanpitäjän tekemää työtä."

Asiantuntija A

Kysyttäessä minkälaista tukea, konkreettisia ohjeita tai kuvauksia, taloushallinnon asiantuntijat kaipaavat, nousi kaikissa haastatteluissa esille prosessien määrittely. Asiantuntijat toivoivat yrityksen johdon kokoavan ja muotoilevan tiettyihin prosesseihin suuntaa antavia ohjeita. Ohjeiden avulla työtä pystyttäisiin tehostamaan, kun asiantuntijan ei tarvitse käyttää aikaa työn suunnitteluun. Työohjeiden ja prosessikuvausten tarve nousi esille jokaisessa asiantunti-



jan haastattelussa, yhteiset ohjeet ja tavat tehdä tiettyjä asioita vaikuttavat myös työilmapiiriin ja työn sujuvuuteen.

Asiantuntijaa eniten työllistää asiakkaan taloushallinnon perusasioiden hoitaminen, eikä haastatteluiden perusteella aikaa oikein muuhun jääkään. Asiantuntijoilla oli kuitenkin halua ja motivaatiota käyttää enemmän aikaa asiakkuuksien hoitamiseen, eli niihin prosesseihin, millä asiakkuuksista voisi tehdä vieläkin kannattavampia ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Työn tehostamisen avaimena nähtiin prosessien suunnittelu sekä työohjeiden tekeminen. Työaikaa säästyisi muihin asioihin, kun prosessit olisi valmiiksi suunniteltu ja kuvattu. Prosesseista ja työohjeista ei kuitenkaan haluta liian tarkkoja ja omaa työtappaa rajoittavia. Enemmänkin ohjeet ja prosessikuvaukset voisivat olla suuntaa antavia ja eräänlaisia raameja työtavoille.

"Työohjeet voivat vaikeuttaa työtä, jos se taistelee omaa logiikkaa vastaan. Jokainen näkee ja tekee asiat vähän eri tavalla, lopputulos on kuitenkin sama."

Asiantuntija B

Asiakaspalvelussa asiakkaalle lisäarvoa tuottavina tekijöinä mainittiin kirjanpidon oikein tekeminen, asioiden hoksaaminen ja niistä asiakkaan kanssa keskusteleminen. Asiakkaan liiketoiminnan tukeminen ja siinä neuvominen nähtiin asiantuntijan perustyönä, jotka ovat kuitenkin lisäarvon tuottamisen kannalta tärkeimmät tekijät. Kirjanpitäjä on asiakkaan liiketoiminnan asiantuntija. Moni asiakas kaipaa tukea jo pelkästään liiketoimintansa ymmärtämiseen. Ajoittain voi olla hankalaa perustella monimutkaisempia asioita asiakkaalle, koska asiakkaan oma taloushallinnollinen osaaminen ei ole riittävällä tasolla.

"Tärkeää on konkreettisen lisäarvon tuottaminen. Juoksevan kirjanpidon hoitaminen on itsestään selvyys, toivon että pystyn hoksaamaan asioita ja auttamaan asiakasta."

Asiantuntija C

Kirjanpitäjän työ nähtiin vastuullisena. Haastatelluissa yrityksissä jokaisella kirjanpitäjällä oli henkilökohtainen kontakti ja suhde asiakkaisiinsa. Työn suorittaminen on jokaisen asiantuntijan omalla vastuulla, eikä vain jonkun kasvottoman kirjanpitäjän, joka lähettää kerran kuukaudessa raportit sähköpostitse. Kirjanpitäjän työ on itsenäistä työtä, jossa asiakkuuden kokonaisvaltainen hoitaminen on kirjanpitäjän omalla vastuulla.

"Vastuu työstä on iso, mutta arvostus ja vastuu ei aina kohtaa. Negatiivista palautetta tulee helpommin, kuin palautetta silloin kun asiat ovat hyvin."

Asiantuntija A

Haastatteluiden perusteella tietoa ja osaamista työyhteisöissä jaettiin avoimesti. Kuitenkin asiantuntijoiden haastatteluissa toivottiin enemmän keskustelua ja yhteistä tekemistä. Yhdessä pidettävien iltapäivien ja palaverien sisällöiltä toivottiin osaamisen ja työtapojen jakamista työyhteisössä.

"Yhteisiä iltapäiviä, missä yleisesti keskustellaan esimerkiksi, miten joku on todennut hyväksi tietyt tavat."

Asiantuntija A

"Ei kaikkien tarvitse kaikkea osata, aina voi kysyä neuvoa."

Asiantuntija B

Haastatteluissa mainittiin myös yllättävien asioiden esille nostaminen asiakkaille kohdistuvassa viestinnässä. Tällä tarkoitettiin sitä, että kirjanpitäjällä olisi kyky ja taito löytää asiakkaan liiketoiminnasta asioita, joihin erityisesti kannattaisi kiinnittää huomiota. Näiden yllättävien tekijöiden esille nostaminen antaa kirjanpitäjältä sekä tilitoimistosta ammattimaisen kuvan ja palvelee asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

"On itsellekin motivoivaa ja tulee katsottua yrityksen tilannetta entistä tarkemmin, kun hakee ja jakaa tietoa asiakkaalle."

Asiantuntija C

#### 5.4 Asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet

Tutkimuksen tuloksissa yllättävintä oli omistajien haastatteluissa esille noussut asiakkuuksien hallinnan tavoite aidosti palvella asiakkaita hyvin. Kannattavuus ja myynnin kasvattaminen eivät olleet niinkään tärkeitä asiakkuuksien hallinnan ominaisuuksia kuin odotettiin. Kannattavuus ja myynnin kasvattaminen tunnistettiin kuitenkin tärkeiksi tavoitteiksi.

Tilitoimiston tavoite on tukea asiakkaitaan heidän liiketoiminnassaan mahdollisimman kattavasti. Asiantuntevalla palvelulla, ammattitaitoisilla kirjanpitäjillä sekä asiakkaan tarpeisiin vastaavilla palveluilla halutaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Myyntiorganisaatioiden asiakkuuksien hallintaan verrattuna asiantuntijapalveluiden asiakashallinta perustuu enemmän lisäarvon tuottamiseen, kuin yrityksen oman kannattavuuden parantamiseen.

Tilitoimistojen asiakkuuksien hallinnassa laadukas palvelu perustuu asiakkaan ja kirjanpitäjän toimivaan ja luottamukselliseen suhteeseen. Asiakassuhteen alkaessa merkittävintä on löytää asiakassuhteeseen oikeat tekijät. Hyvällä aloituksella asiakassuhde saadaan toimimaan alusta asti sujuvasti. Tilitoimistojen omistajien näkemyksen mukaan asiakastyö on kirjanpitäjän tär-

kein työ. Kirjanpitäjän ammattitaito, asiakaspalvelutaidot sekä asiantuntijuus määrittelevät vahvasti tilitoimiston imagon. Ammattimaisella ja asiakasystävällisellä palvelulla tilitoimisto erottuu kilpailijoistaan.



Kuvio 6: Johtamisen ja asiantuntijoiden tehtävien määrittely

Tilitoimiston asiakkuuksien johtaminen alkaa strategian määrittelyllä: mitä halutaan tehdä ja miten siihen päästään. Strategia tulisi kuvata mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja olla kuvattuna sellaisessa muodossa, että kaikilla työntekijöillä on siihen mahdollisuus tutustua. Strategian määrittely mahdollistaa kilpailijoista erottumisen johdonmukaisella toiminnalla.

Palvelujen muotoilu ja tuotteistaminen selkeyttävät tilitoimiston tarjoamia palveluita asiakkaille. Selkeillä palveluiden ja tuotteiden määrittelyillä on asiakkaankin helpompi ilmaista

tarpeensa. Palveluista ja tuotteista tulisi viestiä asiakkaille tehokkaasti, esimerkiksi selkeillä ja kattavilla palvelukuvauksilla tilitoimiston kotisivuilla. Lista kirjanpidon tehtävistä ja maininta palkanlaskennasta ei enää riitä. Uusien asiakkaiden hankinnassa nettisivuilla on tänä päivänä merkittävä rooli. Asiakkaat etsivät tietoa internetistä ja mitä enemmän tietoa on kotisivuilta saatavilla, helpottaa se asiakkaan päätöstä tilitoimiston valinnassa.

Johtamisen tärkeimpiä tehtäviä työn tehostamisessa, ja sen kautta kannattavuuden parantamisessa, on prosessien kuvaaminen. Prosessien kuvaamisen ja tehtävien ohjeiden määrittelyn tarve nousi esille jokaisen kirjanpitäjän haastattelussa. Prosessikuvausten tekeminen tulisi järjestää kirjanpitäjien kanssa työyhteisössä. Työtapoja on monenlaisia ja jokaisella kirjanpitäjällä on omat tapansa, vaikka lopputulos onkin sama. Prosessien kuvauksilla varmistetaan myös tuotetun palvelun laatu. Laadukkaan palvelun toteutumista voidaan seurata asiakailta saadulla palautteella.

Prosessien määrittelyn tärkeä osa on prosessien jalkauttaminen työyhteisöön. Pelkkä prosessien suunnittelu ja kuvaaminen eivät riitä. Koko työyhteisön pitää tunnistaa ja omaksua prosessit sekä ottaa ne käyttöön työssään. Prosessien tulee olla yrityksen strategian mukaisia. Strategiaa mukaileva palvelu on johdonmukaista toimintaa ja luo luotettavan kuvan yrityksen toiminnasta. Prosessit tulisi määritellä yhteistyössä koko työyhteisön kanssa. Työtä tekevillä asiantuntijoilla on paras näkemys siitä, mikä toimii ja mikä ei. Yhdessä suunnitellut prosessit on myös helpompi jalkauttaa työyhteisöön sekä asiantuntijoiden helpommin omaksuttavissa.

Tilitoimistoissa asiakkaille tuotetaan taloushallinnon palveluita. Toisten yritysten ulkoisen taloushallinnon sekä palkka-asioiden hoitaminen vaatii luottamusta. Harvassa palvelussa palveluntarjoajalla on pääsy asiakkaan yksityiskohtaisimpiin taloustietoihin. Asiantuntijan työhön kuuluu ehdottoman luottamuksen säilyttäminen. Asiakkaan asioista ei voi keskustella ulkopuolisten kanssa.

Taloushallinnon asiantuntijoilla on kokonaisvaltainen vastuu omista asiakkuuksistaan. Vastuuseen kuuluu tarjottavien palvelujen toteuttaminen sovituksen mukaisesti. Asiantuntijoiden vastuulla olevien tehtävien kuvaaminen, eli työnkuvan määrittely, on vastuu näkökulmasta tärkeää. Kun asiantuntija tietää mitä tehtävältä työltä odotetaan, on odotuksiin helpompi vastata sekä kantaa vastuu omasta työstään.

Tilitoimistojen nopeasti muuttuvassa maailmassa asiantuntijoiden kouluttaminen on varmistettava. Sisäisen viestinnän on oltava ajantasaista ja jatkuvaa. On tehokkaampaa viestittää muuttuvista asioista yhteisesti, kuin jokaisen kirjanpitäjän selvittävän muuttuneiden asioiden merkitystä itse. Haastatteluissa esille tulleet kirjanpitäjien sparraus on kuvaavaa kirjanpitäjien työn tukemisen tarpeille. Kirjanpitäjiä tulee myös tukea ja kannustaa työssään antamalla pa-

lautetta toteutuneista tavoitteista. Kirjanpitäjien tulee myös itse tunnistaa koulutuksen tarpeet. Vaikka yrityksen johto tarjoaa mahdollisuuden kouluttautumiseen, on johdon mahdollonta tunnistaa jokaisen työntekijän yksilöllisiä tarpeita.

## 6 Johtopäätökset

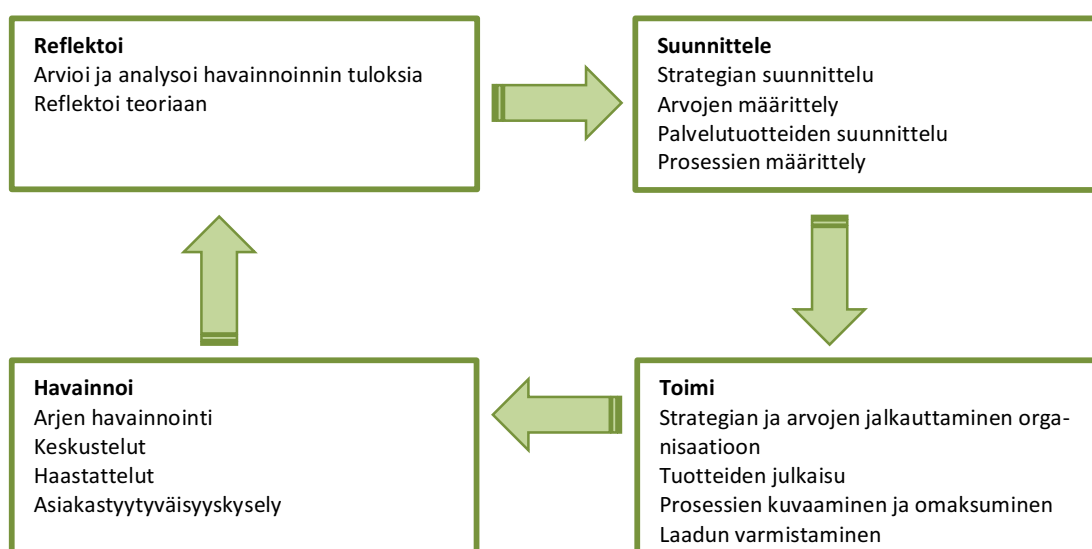
Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tilitoimistossa toteutettava asiakkuuksien johtaminen ja hallinta vaatii samanlaista johtamista ja suunnittelua, kuin missä tahansa muussakin organisaatiossa. Asiakkuuksien hallinnan ja johtamisen tulee olla suunniteltua, sekä perustua tilitoimiston strategiaan sekä arvoihin.

Erityispiirteinä tutkimuksessa ilmeni tilitoimistojen odottavan asiakkuuksien hallinnalta eniten palvelun laadun varmistumista sekä asiakastyytyväisyyden paranemista, ja näiden myötä mahdollisuutta tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkuuksien hallinnan tavoitteena oli tuottaa asiakkaille niin laadukasta palvelua, että asiakas tuntisi ostetun palvelun itsessään tuottavan lisäarvoa asiakkaalle. Asiantuntijoiden osaaminen ja asiakaspalvelutaidot luovat pohjan asiakassuhteelle. Henkilökemioiden merkitys asiakassuhteiden toimivuudessa oli suuri ja siihen kiinnitettiin huomiota.

Tuotteistaminen on tämän päivän tilitoimiston kilpailuvaltti. Selkeät, perusteellisesti kuvatut ja oikein hinnoitellut tuotteet erottavat tilitoimiston kilpailijoistaan. Pelkkä perinteisen taloushallinnon palveluiden tarjoaminen ei riitä.

Asiakkuuksien johtaminen perustuu yrityksen strategiaan ja arvoihin. Nämä tekijät määrittelemällä luodaan asiakkuuksien johtamiselle suunta ja tavoite. Tutkimuksessa selvisi myös se, ettei tilitoimistoillekaan voida luetella joitain tarkkaan määriteltyjä tapoja asiakkuuksien hallintaan. Strategia ja arvot määrittelevät mitä asiakkuuksien hallinnalta halutaan.

Aito halu palvella asiakkaita laadukkaasti, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä asiakkaan liiketoiminnan tukeminen, neuvonta ja opastus ovat tutkimuksen mukaan tilitoimiston tärkeimmät arvot. Arvojen mukainen toiminta ja asiakaslähtöisyys vaikuttavat tilitoimiston omaan liiketoimintaan kannattavasti, kannattavuutta ja parempaa liiketoiminnan tulosta ei sellaisenaan nähty asiakkuuksien hallinnan tavoitteina.



Kuvio 7: Kehitysehdotukset mukailtuna Heikkisen (2007, 35) toimintatutkimuksen prosessin kuviosta

Yllä olevassa kuviossa on kuvattu kehitysehdotukset Heikkisen (2007, 35) toimintatutkimuksen syklin avulla. Tässä opinnäytetyössä on jo toteutettu havainnoinnin ja reflektoinnin osuudet. Havainnointi osuudesta on toteutettu arjen havainnointi, keskustelut sekä haastattelut. Asiakastyytyväisyyskysely on lisätty havainnointiin jatkotutkimusta ja omistajien tavoitetta ajatellen. Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamalla tilitoimisto saisi asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta arvokasta tietoa. Reflektointi osuus on toteutettu opinnäytteen tekijän toimesta. Havainnoinnin tuloksia on arvioitu ja analysoitu opinnäytetyön kappaleessa 5.

Suunnittele ja toimi osuudet kuvaavat konkreettiset kehitysehdotukset tilitoimiston omistajien ja työntekijöiden toteutettaviksi. Tämän opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä voi käyttää suunnittelun ja toiminnan työkaluina.

Asiakkuuksien johtaminen tulisi aloittaa strategian suunnittelulla ja julkaisulla. Strategian avulla kaikkien on helpompi työskennellä kohti yhteistä päämäärää. Strategian avulla toimintoja ja palveluja on mahdollista yhtenäistää ja samalla parantaa yrityskuvaa asiakkaille. Strategiaa suunnitellessa tulisi myös määrittellä tilitoimiston arvot sekä julkaista ne työntekijöille ja asiakkaille.

Strategian ja arvojen määrittelyä seuraava vaihe on tuotteistaminen. Tilitoimistoalalla kilpailu on kovaa. Asiakkaiden silmissä tilitoimiston tulisi erottautua kilpailijoistaan muullakin kuin hinnalla. Tuotteistamisella, eli selkeiden palvelutuotteiden rakentamisella, asiakkaan on helpompi ymmärtää, millaisia palveluita tilitoimisto pystyy tarjoamaan. Tuotteistaminen selkeyt-

tää myös hinnoittelua. Selkeästi kuvatut ja oikein hinnoitellut palvelupaketit ovat asiakkaiden helpommin vertailtavissa kuin pelkkä tuntiperusteinen hinnoittelu.

Laadun varmistamisella tarkoitan tilitoimiston prosessien määrittelyä, sekä kirjanpitäjien kouluttamista ja sparraamista. Prosessien määrittely, työn kuvaaminen sekä osaamisen kartoittaminen nousivat haastatteluissa usein esille. Kirjanpitäjät toivoivat ohjeita ja raameja työssä tueksi ja omistajat olivat tunnistaneeet työntekijöiden osaamisen kartoittamisen tarpeen.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia asiakkuuksien johtamista ja asiakkuuksien hallinnan merkitystä tilitoimistoalalla laajemmin. Esimerkiksi laajalla kyselyllä, jolla saataisiin kuva asiakkuuksien hallinnan nykytilasta tilitoimistoissa. Vuonna 2016 Suomessa toimi 4 295 tilitoimistoa, laajemmalla tutkimuksella saataisiin luotua laajempi kuva tilitoimistojen asiakkuuksien hallinnan tilasta ja piirteistä.

## 7 Yhteenveto

Opinnäytetyön aihe syntyi opintoihin kuuluvien työharjoittelun sekä Asiakkuuksien johtamisen opintojakson yhteisvaikutuksesta. Tilitoimistossa työskentelyn aikana kiinnostus asiakkuuksien johtamiseen heräsi ja Asiakkuuksien johtamisen opintojakso selvensi kuvaa tehtävästä opinnäytetyöstä. Aihe muovautui tarkemmaksi syksyllä 2016. Opinnäytetyö alkoi tutustumalla teoriaan sekä työskentelyn ohella tilitoimistossa. Alkuvuodesta töihin täysipäiväisesti palaaminen hidasti opinnäytetyön etenemistä huomattavasti. Haastattelut saatiin toteutettua helmikuussa 2017, jonka jälkeen opinnäyte ei töiden vuoksi edennyt lainkaan. Maaliskuun lopulla töiden loputtua alkoi opinnäytekin edistyä mukavasti.

Teoria ja kirjallisuus pohjautuvat asiakkuuksien hallintaan sekä tilitoimiston toimialaan. Asiantuntijapalveluihin pohjautuvaa asiakkuuksien hallinnan kirjallisuutta oli hankala löytää. Työhön löytyi kuitenkin joitakin asiantuntijapalveluista kertovia teoksia. Tutkimusmenetelmäksi muotoutui toimintatutkimus, jossa ensin selvitetään tutkittavan aiheen lähtötilanne ja tutkimuksen tuloksina esitetään kehitysehdotuksia tutkittuun aihepiiriin. Toimintatutkimuksen valikoituminen tutkimusmenetelmäksi toi selkeän rakenteen tutkimukselle. Tutkimuksessa haastateltavat valikoituivat yritysten omistajiin, joilta haluttiin selvittää asiakkuuksien johtamisen tapoja ja piirteitä tilitoimistossa. Toinen puoli haastateltavista oli yrityksen kirjanpitäjiä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevien asiantuntijoiden näkemys nähtiin erityisen tärkeäksi. Tällä tavalla tutkimukseen kerätty aineisto saatiin monipuolisemmaksi, sekä tulokset asiantuntijoiden tarpeita vastaamaan. Tutkimusaineiston analysointi oli haastavaa, kerätty aineisto oli monipuolista ja sitä oli paljon. Aineistosta oli työlästä löytää tutkimuksen kannalta merkittävimmät asiat.

Tutkimuksella pystyttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tuloksissa pystyttiin kuvaamaan tilitoimistojen asiakkuuksien hallinnan erityispiirteet.



## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Alamutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Broady-Preseton, J., Felice, J. & Marshall, S. 2006. Building better customer relationships: case studies from Malta and the UK. *Library Management*. Vol 27. No. 6/7, 2006.
- Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä L. 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Lindfors, H. 2011. Kirjanpito käytännönläheisesti. 5. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. 2. uudistettu painos. Hansaprint: Espoo
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas: myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY
- Sipilä, J. 1996b. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Helsinki: WSOY
- Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Helsinki: WSOY
- Srisamran, P. & Ractham, V. V. 2014. Customer-Centric Knowledge Creation for Customer Relationship Management. *The Journal of Applied Business Research*. Vol 30. No 2. March/April 2014.

### Sähköiset lähteet

- Finder. 2017. Yrityshaku. Viitattu 2.5.2017. <https://www.finder.fi>
- Hyyppä, J-P., 2017. Sähköinen taloushallinto ei ole tapa erottua. Viitattu 29.4.2017 <https://www.finazilla.fi/tilitoimisto-sahkoinen-taloushallinto-ei-ole-tapa-erottua/>
- Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M. & Valtanen, E. 2017. Toimintatutkimuksen laatuksiteerit ja niiden soveltaminen osallistuvan innovaatiotoiminnan johtamisen tutkimisessa. Tulostettu 27.4.2017. [http://www.osuva-foorumi.fi/files/2014/09/2012\\_TTP\\_OSUVA\\_toimintatutkimuksen\\_l.pdf](http://www.osuva-foorumi.fi/files/2014/09/2012_TTP_OSUVA_toimintatutkimuksen_l.pdf)
- Metsä-Tokila, T. 2011. Toimialaraportti: Taloushallinnon palvelut. Tulostettu 6.4.2017. [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon\\_palvelut\\_lokakuu\\_2011.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf)
- Procountor. 2017. Sähköinen taloushallinto. Viitattu 20.4.2017. <http://www.procountor.com/yrityksille/taloushallinto/>

Taloushallintoliitto. 2017a. Tilitoimistoala Suomessa. Viitattu 15.4.2017.  
<https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

Taloushallintoliitto. 2017b. Mitä taloushallinto on? Viitattu 20.4.2017.  
<http://opiskelijat.taloushallintoliitto.fi/opiskelijoille/mita-taloushallinto-on>

#### Julkaisemattomat lähteet

Omistaja A. 2017. Haastattelu. 7.2.2017. Vantaa

Omistaja B. 2017. Haastattelu.9.2.2017. Nurmijärvi.

Omistaja C. 2017. Haastattelu. 16.2.2017. Vantaa.

Taloushallinnon asiantuntija A. 2017. Haastattelu. 9.2.2017. Nurmijärvi.

Taloushallinnon asiantuntija B. 2017. Haastattelu. 10.2.2017. Vantaa.

Taloushallinnon asiantuntija C. 2017. Haastattelu. 10.2.2017. Nurmijärvi.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuskysymykset.....	8
Kuvio 2: Esimerkkejä tilitoimistojen tarjoamista palveluista.....	9
Kuvio 3: Asiakslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt, mukailtu (Alamutka & Talvela 2004, 26.) .....	15
Kuvio 4: Tuotteistus voi aloittaa hyvän kehän (Sipilä 1996a, 22.) .....	17
Kuvio 5: Asiakkuuksien hallinnan lähtötilanne .....	20
Kuvio 6: Johtamisen ja asiantuntijoiden tehtävien määrittely .....	27
Kuvio 7: Kehitysehdotukset mukailtuna Heikkisen (2007, 35) toimintatutkimuksen prosessin kuviosta .....	30

## Taulukot

Taulukko 1: Tilitoimiston kehitys (Finder 2017.) .....	7
Taulukko 2: Tilitoimistoala numeroina .....	10
Taulukko 3: Haastateltujen kuvaus .....	18

## Liitteet

Liite 1: Omistajan haastattelu .....	38
Liite 2: Taloushallinnon asiantuntijan haastattelu .....	39

## Liite 1: Omistajan haastattelu

Taustatiedot: Koulutus, Työkokemus, Positio yrityksessä, Työtehtävät

- Asiakkuuksien hallinnan nykytila yrityksessänne. Mitä tehdään ja miten suunnitellaan?
- Uusasiakashankinta - miten myytte palveluitanne?
- Mikä on ollut yrityksen toiminnan (ja kasvun aikana) yllättävintä ja haastavinta? (asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta)
- Miten kirjanpitäjiä tuetaan asiakkuuksien hoitamisessa?
- Asiakaspalvelun taso (kirjanpito ja muut palvelut) - miten ylläpidetään ja seurataan?
- Miten varmistatte, että asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan?
- Mikä on mielestäsi (kirjanpitäjän) taloushallinnon asiantuntijan tärkein ominaisuus asiakaspalvelun ja asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta?

Mitkä näistä aiheista ovat mielestäsi asiakkuuksien johtamisessa kolme tärkeintä aihetta.

Merkitse tärkein 1, toiseksi tärkein 2 ja kolmanneksi tärkein 3.

- Markkinointi
- Lisäarvon tuottaminen asiakkaille
- Uusasiakas hankinta
- Lisämyynnin kasvattaminen
- Asiakkaiden ja heidän toimialojensa tunteminen
- Asiakaspalvelun taso
- Asiakkaiden luottamuksen kasvattaminen (pitkät asiakassuhteet)
- Jos aikaa ja rahaa olisi rajattomasti, miten haluaisitte asiakkaitanne palvella?

## Liite 2: Taloushallinnon asiantuntijan haastattelu

### Taustatiedot: Koulutus, Työkokemus, Työtehtävä

- Miten ymmärrät käsitteen asiakkuuksien hallinta/johtaminen?
- Missä tilassa koet omassa työssäsi asiakkuuksien hallinnan olevan?
- Minkälaisia konkreettisia ohjeita, työtapoja tai kuvauksia kaipaisit työn tueksi?
- Mikä asiakkuuksien hoidossa on hankalinta (työvälineiden puute, tiedon puute, toimialojen moninaisuus - asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen)?
- Koetko asiakkuuksien hoitamisen (en tarkoita asiakkaan taloushallinnon hoitamista, vaan muun asiakaspalvelun) raskaaksi/hankalaksi/helpoksi/mielenkiintoiseksi?
- Onko teknologia helpottanut työtäsi? (Enemmän tietoa asiakkaasta helpommin saatavilla)? Miten teknologia (sähköinen taloushallinto) on vaikuttanut työhösi?