

Pro gradu -tutkielma

Ville Janhunen 2020

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatiede
Laskentatoimi

Ville Janhunen

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN NYKYPÄIVÄN TILITOIMISTOISSA

CASE: Tietotili Consulting Oy

PRO GRADU -TUTKIELMA 2020

Työn tarkastajat:

Dosentti Helena Sjögren

Tutkijatohtori Juha Soininen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Ville Janhunen
Tutkielman nimi:	Asiakkuuksien johtaminen nykypäivän tilitoimistoissa CASE: Tietotili Consulting Oy
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2020
Pro gradu –tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT 95 sivua, 12 kuviota, 5 taulukkoa, 6 liitettä
Tarkastajat:	Dosentti Helena Sjögren Tutkijatohtori Juha Soininen
Hakusanat:	Asiakkuuksien johtaminen, Tilitoimistoalan rakennemuutos, Quality Function Deployment

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia, miten asiakkuuksien johtamisen avulla pienet ja keskisuuret tilitoimistot voivat parantaa kannattavuuttaan. Tilitoimistot olivat onnistuneet vakiinnuttamaan asemansa pienten ja keskisuurien yritysten kirjanpidon ja veroilmoitusten laatijana, mutta toimialan rakennemuutos on muuttanut tätä asetelmaa. Tilitoimistoista on tullut enemmän neuvonantajia kuin pelkästään lakisääteisten palveluiden tuottajia. Menneisyyden melko yksinkertainen liiketoimintamalli on muuttunut huomattavasti haastavammaksi kokonaisuudeksi, jossa kannattavuus muodostuu enemmän asiantuntijapalveluista kuin lakisääteisistä palveluista. Tilitoimistojen onkin pitänyt muuttaa omaa toimintaansa, jotta niillä on mahdollisuus säilyttää kannattavuutensa myös tulevaisuudessa. Asiakkuuksien johtamista on yleisesti pidetty toimivana lähestymistapana tilitoimistoille, mutta aihealue on vielä melko tuntematon toimialalla. Tässä tutkimuksessa syvennyttään asiakkuuksien johtamiseen sekä tutkitaan niitä asioita, jotka mahdollistavat tulevaisuudessa kannattavuuden parantamisen tilitoimistoille.

ABSTRACT

Author:	Ville Janhunen
Title:	CRM in Accounting Firms Case: Tietotili Consulting Oy
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Master's Degree in Accounting
Year:	2020
Master's Thesis:	Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT 95 pages, 12 figures, 5 tables, 6 appendices
Examiners:	Docent Helena Sjögren Post-Doctoral Reseacher Juha Soininen
Key words:	CRM, Quality function deployment, Restructuring of the accounting industry

The purpose of this study is to investigate how small and mid-sized accounting firms can improve their profitability by improving their customer relationship management. In the past, accounting firms have been considered purely as accountants for small and mid-sized companies. Nowadays, structural changes in the accountancy industry have changed this position. Accounting firms have become more like consultants rather than providers of statutory services. Thus, the business model used in the past must be questioned, since in the contemporary business environment, profitability improvements are reached through increased advisory service sales. As a result, accounting firms should change their operating practices in the order to maintain their profitability. One possible way to do this is to implement customer relationship management as part of their business practices. Customer relationship management is relatively unknown area for accounting firms, and for this reason, this study researches customer relationship management and the issues that can lead to improved profitability through it.

ALKUSANAT

Syksyllä 2019 edessäni loisti tyhjä Word-tiedosto. Aloitin otsikoimalla tiedoston nimeksi Gradu. En osannut vielä ymmärtää, kuinka haastava ja stressaava prosessi minulla oli alkamassa. Todellisuus kuitenkin paljastui minulle hyvin nopeasti, kun kymmenennettä kertaa pyyhin ensimmäisen lauseen pois ja totesin, ettei se ole vieläkään hyvä. Nyt, 90 sivua myöhemmin, voin vihdoinkin huokaista helpotuksesta ja todeta, että kouluhistoriani haastavin, mutta myös palkitsevin, prosessi on takanapäin. On tullut aika kiittää niitä henkilöitä, joiden ansiosta olen tähän pisteeseen päässyt.

Ensimmäiseksi haluan kiittää Tietotilin johtoa, Upia ja Vikiä, tästä mahdollisuudesta toteuttaa tämä tutkielma Tietotilille. Kiitos myös kaikesta siitä tuesta, mitä olette minulle tarjonneet tähän tutkielmaan liittyen. Vihdoinkin on tullut minun aikani tarjota jotain teille ja uskon, että pystymme yhdessä kehittämään Tietotilin toimintaa tämän pohjalta entistä paremmaksi.

Seuraavaksi haluan kiittää ohjaajiani, Helena Sjögreniä ja Juha Soinista. Olitte täysin korvaamaton apu varsinkin työn alkuvaiheessa, kun en omin neuvoin meinannut päästä eteenpäin.

Erityiset kiitokset menevät myös ystäväilleni ja perheelleni kaikesta siitä tuesta, mitä olen tämän prosessin aikana saanut. Viimeisenä, muttei vähäisempänä haluan kiittää sinua Meri. Olit aina tukemassa minua, myös niinä kaikista vaikeimpina hetkinä.

Vantaa, 6.4.2020

Ville Janhunen

Sisällysluettelo

1 Johdanto	8
1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	11
1.2 Teoreettinen tausta.....	13
1.3 Kirjallisuuskatsaus	15
1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	17
1.5 Työn rakenne.....	18
2 Palveluliiketoiminta	20
2.1 Palvelujen laatukuilut.....	21
2.2 Tilitoimisto palveluntarjoajana.....	22
2.3 Quality Function Deployment -malli	25
2.4 Yhteenveto palveluliiketoiminnasta.....	31
3 Asiakkuuksien johtaminen	33
3.1 Asiakkuuksien johtamisen näkökulmat	35
3.2 Asiakkuuksien johtamisen teorianmallit	38
3.2.1 Asiakkuuksien johtamisen elinkaarimalli	38
3.2.2 Asiakkuuksien johtamisen arvoketjumalli	40
3.3 Asiakkuuksien johtaminen tilitoimistoissa	43
3.3.1 Asiakkaiden segmentointi tilitoimistoalalla	44
3.3.2 Asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden merkitys tilitoimistoissa	45
3.3.3 Avainasiakkuuksien johtaminen	48
3.4 Yhteenveto asiakkuuksien johtamisesta	51
4 Empiria	53
4.1 Tietotili Consulting Oy.....	53
4.1.1 Tietotili Consulting Oy – Swot-analyysi	55
4.2 Tutkimusmetodologia.....	58
4.3 Tutkimustulokset.....	60
4.3.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus	61
4.3.2 Asiantuntijapalveluiden kasvava merkitys	63
4.3.3 Yritysjohdon näkemykset palvelua kohtaan	65
4.3.4 QFD-matriisi tilitoimistopalvelun ominaisuuksista	67
5 Yhteenveto ja johtopäätökset	73
5.1 Keskustelua	84

5.2 Tutkimuksen luotettavuus	86
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	87
Lähdeluettelo	89
LIITTEET.....	96

LIITTEET

- LIITE 1: Kyselylomake
- LIITE 2: Kysely johdolle
- LIITE 3: Tietotilin NPS-luku
- LIITE 4: Asiakassuhteen kesto
- LIITE 5: Tyytyväisyys yhteydenpitoon
- LIITE 6: Tyytyväisyys tietojärjestelmiin. 0-10.

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.	14
Kuvio 2. Palvelunlaatuksilut. Mukailien Parasuraman et al. (1985).....	21
Kuvio 3. QFD-mallin prosessikuvaus. Mukailien Vuori (1995).....	27
Kuvio 4. QFD-matriisi. Mukailien Vuori (1995).	29
Kuvio 5. Asiakkuuden arvo elinkaaren aikana. (Mäntyneva 2001, 17)	40
Kuvio 6. Asiakkuuksien johtamisen arvoketjumalli. (Buttle 2004, 40).....	42
Kuvio 7. Tietotili Consulting Oy organisaatorakenne.	54
Kuvio 8. Tietotilin SWOT-analyysi.	56
Kuvio 9. QFD-matriisi.	69
Kuvio 10. Tilitoimistoalan rakennemuutos.	73
Kuvio 11. Laatuksilut ja keinot niiden välttämiseksi.....	76
Kuvio 12. Kannattavuuden kasvattaminen asiakkuuksien johtamisen avulla.	81

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Kyselyn perusjoukko ja vastausprosentit asiakasryhmittäin.	59
Taulukko 2. Logistinen regressio NPS-luvusta.....	62
Taulukko 3. Logistinen regressio asiantuntijapalveluiden käyttämisestä.....	64
Taulukko 4. Palvelun tärkeimmät ominaisuudet.	67
Taulukko 5. Palvelun tärkeimmät kriteerit sekä työkalut niiden toteuttamiseen.....	78

1 Johdanto

Tilitoimistoala on parhaillaan kokemassa voimakkaan rakennemuutoksen. Tähän asti tilitoimistot ovat onnistuneet vakiinnuttamaan asemansa pienten ja keskisuurien yritysten (pk-yritysten) kirjanpidon sekä tilinpäätösten laatijana, mutta digitalisaation myötä taloushallinnon tapahtumakäsittely automatisoituu kovaa vauhtia. Tämä luonnollisesti tulee muuttamaan merkittävästi tilitoimistoissa työskentelevien ihmisten työnkuvaa. (Siivola et al. 2015, 6) Siinä missä ennen asiakasyritykselle on riittänyt se, että kirjanpitäjä on kirjannut liiketapahtumat oikein ja raportoinut ne, nykyään tilitoimistolta vaaditaan huomattavasti enemmän (Hsi-Hui et al. 2015; Gullkvist 2002). Tilitoimistoista on tullut tärkeitä yhteistyökumppaneita, joilta vaaditaan entistä analyyttisempää roolia asiakkaan liiketoiminnan tukena (mm. Hsi-Hui et al. 2015; Granlund & Malmi 2004; Nandan 2010). Heiltä pyydetään konsultointiapua erilaisiin asiantuntijatehtäviin kuten esimerkiksi verosuunnitteluun tai neuvontaa liiketoiminnan kehittämiseen. On selvää, että pärjätäkseen nykymuotoisella tilitoimistoalalla, kaiken lähtökohtana on toimiva ja tehokas taloushallinnon ohjelmisto. Vaikka ohjelmistolla on vielä edelleenkin mahdollista saavuttaa pientä kilpailuetua, on nykyään toimiva sähköinen ohjelmisto ennemminkin oletusarvo (Siivola et al. 2015, 15-16). Ennemmin kilpailuetua pystytään saavuttamaan siinä, miten asiakkuuksia johdetaan tilitoimistoissa ja kuinka suurta hyötyä tilitoimisto pystyy tarjoamaan asiakasyrityksensä liiketoimintaan.

Tilitoimistoala koetaan tällä hetkellä kiinnostavana Suomessa. Tästä todisteena vuonna 2018 kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelualan liikevaihto kasvoi peräti 6,5% ylittäen ensimmäisen kerran miljardin euron rajan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2019) Toimialan kiinnostavuus näkyy myös yritysjärjestelyiden määrässä. Suomessa kuten myös muualla maailmassa alalle on kehittynyt trendi, jossa suuret tilitoimistot hakevat nopeaa kasvua ostamalla pienempiä tilitoimistoja (mm. Baron 2016; Sinkin, Putney 2017; Kelloniemi 2019). Suomessa kymmenen suurimman tilitoimiston yhteenlaskettu osuus toimialan liikevaihdosta on kasvanut 20 vuoden aikana viidestä prosentista arviolta yli 20 prosenttiin. Tästäkin huolimatta toimialalla on edelleen yli 4000 toimijaa, joten yrityskauppoja on luvassa myös tulevaisuudessa. (Kelloniemi 2019) Sama trendi on näkyvillä myös laajemmin maailmalla. Sinkinin & Putneyn (2017) mukaan myös Yhdysvalloissa tilitoimistojen yhdistymiset sekä

yrittyskaupat ovat nykyään arkipäivää. Baronin (2016) mukaan vuonna 2015 tehdyssä kyselyssä 37,7 prosenttia vastanneista kertoi harkinneensa hakevansa kasvua yrittyskauppojen myötä.

Yhtenä tilitoimistoalan kiinnostavuutta selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että tilitoimistoala on parhaillaan kokemassa voimakkaan rakennemuutoksen. Tai itse asiassa tämä rakennemuutos on ollut käynnissä jo parin vuosikymmenen ajan. Vuosituhannen vaihteessa tämä rakennemuutos kiihtyi, kun yleisesti alettiin puhua sähköisestä taloushallinnosta, jonka avulla kirjanpitäjien rutiinityön poistuvat ja tapahtumakäsittely automatisoituu. Markelevichin ja Lambin (2012) mukaan tulevaisuudessa todennäköisesti tapahtumakäsittely tulee tapahtumaan rakenteisen datan perusteella. Yhtenä esimerkkinä rakenteisesta kielestä on XBRL-kieli. Tämä on XML-kieleen perustuva raportointikieli tarkoittaa sitä, että kaikki numeerinen data on merkitty siten, että tietokoneet pystyvät ymmärtämään tämän datan.

Taloushallinnon sähköistymisen myötä normaalin kirjanpidon kustannukset kääntyivät laskuun (Pomering & Kammerer 2019). Tämä edelleen on vaikuttanut siihen, että yritykset ovat alkaneet enemmän ulkoistamaan taloushallintoaan tilitoimistoille. Ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että jokin yrityksen ulkopuolinen tekijä, tässä tapauksessa yleensä tilitoimisto, tuottaa lakisääteiset palvelut yritykselle (Höglund & Sundvik 2016). Aikaisempi kirjallisuus on myös osoittanut tilitoimistojen olevan pienten yritysten tärkein kumppani liiketoimintakonsultaation tarjoajana. Esimerkiksi pienten yritysten tietoisuus taloudellisista asioista on lisääntynyt merkittävästi, mikäli kirjanpitäjä on ollut kyvykäs tarjoamaan johdolle taloudellista informaatiota. (Sjögren et al. 2014) On siis täysin perusteltua sanoa, että kirjanpitäjän työnkuva on muuttunut lähemmäksi konsultin roolia kuin mitä se ennen on ollut.

Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että merkittävä osa pienyritysten johtajista ostavat tilitoimiston palveluita vain sen takia, että lain puitteissa se on heille lähes välttämätöntä. Pienellä yrityksellä ei ole tietotaitoa tai resursseja itse järjestää omaa kirjanpitoa vallitsevan lain puitteissa, joten ainoaksi vaihtoehdoksi jää ulkoistaa kirjanpito tilitoimistolle. (Höglund & Sundvik 2016; Sjögren et al. 2014) Sjögrenin et al. (2014) mukaan tämä johtaa usein tilanteeseen, jossa yrityksen omistajat eivät

hyödy taloudellisesta informaatiosta mitenkään, koska he eivät ymmärrä taloudellisen raportoinnin sisältämää informaatiota. Höglundin & Sundvikin (2016) tutkimuksen mukaan kuitenkin pienyrityksillä, jotka ovat ulkoistaneet taloudellisen raportointinsa, raportoinnin taso on ollut parempaa kuin yrityksillä, jotka tuottavat raportit itse. Yhdeksi syyksi he nostavat sen, että tilitoimiston tehdessä raportit, ei tilitoimistolla ole intressiä vääristellä raportteja parempaan suuntaan kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että ongelmana ei ole se, miten tilitoimistot tuottavat raportit, vaan ongelma on siinä, miten ne esitetään asiakasyritykselle.

Tilitoimiston on tärkeää pystyä tunnistamaan asiakkaidensa tarpeet varsinkin raportoinnin suhteen. Sjögrenin et al. (2014) mukaan tärkein yksittäinen tekijä sille, miten yrityksen kirjanpitoon liittyvät asiat tulisi hoitaa, on yrityksen koko. Suuren yrityksen tarpeet vaativat huomattavasti edistyneempiä työkaluja, kun taas pienen yrityksen kirjanpidon vaatimukset ovat kevyemmät. Yrityksen näkökulmasta onkin tärkeää tunnistaa asiakkaansa tarpeet ja osata luokitella asiakkaansa oikein. Zablahin et al. (2004) mukaan asiakkaiden luokittelu on järkevää myös sen takia, että pystytään käyttämään enemmän aikaa ja resursseja tärkeimpiin asiakkaisiin. He korostavat asiakkaan tuntemista luokitteluprosessissa, ja toteavat, että onnistuneeseen luokitteluun tarvitaan laaja-alaista ymmärtämistä asiakkaasta. Onnistunut luokittelu vaatii myös oikeanlaista asiakkaan johtamista ja hallintaa.

Vaikka asiakkaan tunnistaminen ja luokittelu on tärkeää, on se kuitenkin vasta ensimmäinen vaihe prosessissa asiakkaan johtamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen asiakkaan luottamus pitää ansaita ja tätä kautta tilitoimisto pystyy parantamaan asiakasuskollisuutta. (mm. Gooderham et al. 2004; Carey & Tanewski 2016) Kosken et al. (2004) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakasuskollisuuden saavuttamisessa on yhteydenpito asiakkaisiin. Tutkimuksessaan he totesivat, että tilitoimiston on aktiivisesti oltava yhteydessä asiakkaisiinsa, jotta erinäisen konfliktit ja epäselvyydet pystytään välttämään. He tarkentavat vielä, että nimenomaan kaksisuuntainen kommunikaatio on tärkeää, eikä pelkästään se, että tilitoimisto yksipuolisesti tiedottaa asiakkailleen esimerkiksi sähköpostitse.

Säännöllisen yhteydenpidon ollessa yksi tärkeimmistä keinoista asiakassuhteen johtamisessa nykyaikaisessa tilitoimistossa, on kuitenkin vähintään yhtä tärkeää löytää myös muita tärkeitä yksityiskohtia onnistuneeseen asiakassuhteen luontiin. Kuten edellä on käynyt ilmi, on tilitoimistoala muuttunut rajusti ja ohjelmistopuolella kilpailu on kovaa. Pienen ja keskikokoisen tilitoimiston on hankala pienemmillä resursseilla kilpailla toimialan suuria toimijoita vastaan ohjelmistopuolella. Kehitys on kuitenkin koko ajan menossa siihen suuntaan, että myös pienemmissä tilitoimistoissa tapahtumakäsittely automatisoituu, joten tilitoimistojen työnkuva tulee edelleen muuttumaan enemmän asiantuntijapainotteiseksi. Jotta tilitoimistot pystyvät säilyttämään kannattavuutensa myös jatkossa, on tärkeää tutkia niitä keinoja, jotka johtavat asiantuntijapalveluiden käyttämiseen. Tässä asiakkuuksien johtamisella voidaan nähdä olevan keskeinen rooli, sillä on tärkeää tunnistaa erilaiset asiakkuudet, jotta näitä asiakkuuksia pystytään johtamaan heidän vaatimuksiensa mukaisesti.

Aikaisempi kirjallisuus on myös todennut, että asiakkaat eivät käytä asiantuntijapalveluita, mikäli heidän saama palvelu ei ole ollut laadukasta. Palvelun laadun voidaan nähdä myös tilitoimistoalalla olevan kaiken perusta, jonka päälle kannattavia asiakassuhteita ylipäättään on mahdollista rakentaa. Parasuraman et al. (1985) kuvasivat tutkimuksessaan viisi tyypillistä kohtaa, joissa palvelun suunnittelussa, tuottamisessa tai viestinnässä epäonnistutaan ja alkoivat kutsua näitä kohti palvelun laatukuiluiksi. Tässä tutkimuksessa näiden laatukuilujen avulla tutkitaan niitä kohtia tilitoimistopalveluissa, jotka voivat aiheuttaa laatukuiluun ajautumisen ja toisaalta taas tutkitaan niitä keinoja, joiden avulla näitä kiljuja pystytään välttämään.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia asiakkuuksien johtamista tilitoimistoissa ja löytää keinoja siihen, miten tilitoimistoilla on asiakkuuksien johtamisella mahdollista tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tätä kautta parantaa omaa kannattavuuttaan. Tilitoimistoalan rakennemuutos on johtamassa siihen, että tilitoimistojen liikevaihdosta yhä suurempi osa syntyy asiakaskonsultaation kautta ja rutiinitehtävät, kuten tapahtumakäsittely, automatisaation kautta jäävät pienempään

rooliin. Jo tänä päivänä on näkyvissä, että asiakkailla on kasvavat odotukset tilitoimistoja kohtaan ja varsinkin pienillä asiakkailla tilitoimisto saattaa olla tärkein liiketoimintaneuvontaa tarjoava lähde. Tästä syystä tutkimuksen tavoitteena on myös pohtia, miten yhdessä suomalaisessa keskisuuressa tilitoimistossa asiakkaan odotukset tilitoimiston palveluja kohtaan eroavat niistä odotuksista, mitä tilitoimistolla itsellään on.

Tutkimuksen päätavoitteena on tutkia niitä keinoja, joilla tilitoimisto pystyy parantamaan asiakkuuksien johtamista ja tätä kautta parantamaan kannattavuuttaan. Kannattavuuden parantamisen pohjana tutkimuksessa käytetään Buttlen (2004) asiakkuuksien johtamisen arvoketjumallia. Päättökysymys on muotoiltu seuraavasti:

”Miten asiakkuuksien johtamisella on mahdollista parantaa tilitoimiston kannattavuutta?”

Tilitoimistoalan ollessa parhaillaan voimakkaan rakennemuutoksen keskellä, on tärkeää tutkia myös niitä ominaisuuksia, mitä tämä rakennemuutos aiheuttaa tilitoimistoille ja miten ne muutokset vaikuttavat asiakkuuksien johtamiseen. Ensimmäinen alatutkimuskysymys on tästä syystä muotoiltu seuraavasti:

”Miten tilitoimistoalan rakennemuutos on muuttanut tilitoimiston roolia palveluntuottajana?”

Laadukkaan palvelun ollessa kaiken lähtökohta, on palvelun suunnittelu- ja tuottamisvaiheessa tärkeää tunnistaa ne kohdat, joissa tyypillisesti epäonnistutaan. Tämän välttämiseksi, tässä tutkimuksessa palvelujen laatukuilujen avulla tutkitaan keinoja, joilla nämä kohdat pystyttäisiin välttämään. Toinen alatutkimuskysymys on näin ollen:

”Millä keinoin tilitoimisto pystyy välttämään palvelun laatukuilut?”

Jotta laadukasta palvelua on ylipäättään mahdollista tarjota asiakkaille, on välttämätöntä tutkia heidän odotuksiaan palvelua kohtaan. Näiden odotuksien pohjalta muodostuu vähimmäistaso palvelulle. Tällä tarkoitetaan niitä asioita, jotka palveluun on sisällytettävä vähintään, jotta asiakastytyväisyyttä on mahdollista parantaa. Kolmas ja viimeinen alatutkimuskysymys muotoituu seuraavasti:

”Mitkä ovat asiakkaiden näkökulmasta tilitoimistopalvelun tärkeimmät ominaisuudet ja miten ne tuotetaan?”

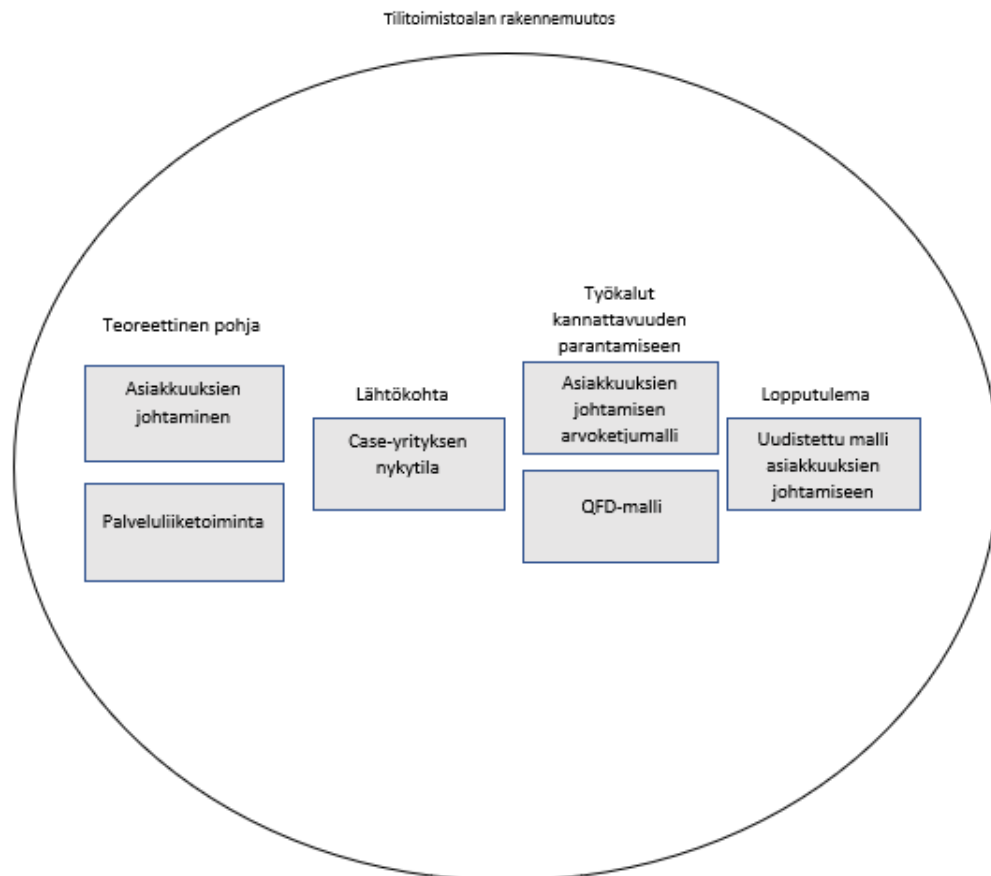
Tutkielmasta rajataan pois sähköinen taloushallinto muuten kuin asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta. Sähköisen taloushallinnon osalta ei siis käsitellä itse sähköistymistä eli siirtymistä tietokonepohjaisiin kirjanpitojärjestelmiin. Myös sähköistymisen vaikutukset yksittäisen työntekijän toimenkuvan muutokseen rajataan pois muuten kuin siltä osin kuin miten se vaikuttaa asiakkuuksien johtamiseen tai yleisesti toimialan rakennemuutokseen. Tutkielma keskittyy tarkastelemaan tilitoimistoalaa pienten ja keskisuurien toimijoiden näkökulmasta, sillä enemmistö suomalaisista tilitoimistoista koostuu näistä. Tarkasteltaessa koko yrityskantaa, pk-yritykset muodostivat Suomessa siitä noin 98 prosenttia vuonna 2016 (Tilastokeskus 2017). Pienten ja keskisuurien tilitoimistojen asiakaskannan koostuessa lähes kokonaan näistä pk-yrityksistä, tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan palvelua nimenomaan pk-yritysten tarpeiden pohjalta ja pyritään löytämään niitä tekijöitä, jotka ovat heille tärkeimpiä. Tutkielmasta rajataan pois myös Parasuraman et al. (1985) neljäs ja viides laatukuilu. Tämä rajaus tehdään siitä syystä, että tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä nimenomaan palvelun suunnittelu- ja toteutusvaiheeseen eikä niinkään markkinointiviestintään.

1.2 Teoreettinen tausta

Tilitoimistoala on parhaillaan kokemassa voimakasta rakennemuutosta, joten tämä tutkimus tapahtuu tämän rakennemuutoksen sisällä. Koska tilitoimistot tarjoavat asiakkailleen ensisijaisesti palveluja, toimii palveluliiketoiminta yhdessä asiakkuuksien johtamisen kanssa tämän tutkimuksen teoreettisena pohjana. Palveluliiketoimintaa käsitellään tarkemmin tutkimuksen toisessa kappaleessa ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen tarkemmin juuri tilitoimistoala näkökulmasta. Toisessa kappaleessa esitellään myös QFD-malli, joka toimii työkaluna empiirisessä osuudessa palvelun kehittämisessä. Asiakkuuksien johtamisen teoriaa käydään läpi tutkimuksen kolmannessa kappaleessa. Myös tätä teoriaa käsitellään ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen tarkastelu keskitetään yksinomaan

tilitoimistoalalle. Kappaleessa pyritään tutkimaan, miten asiakkuuksien johtamisen tulisi muuttua tilitoimistoalan rakennemuutoksen myötä.

Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää case-yrityksen (Tietotili Consulting Oy. Jatkossa: Tietotili) nykytilannetta. Tietotilillä on tällä hetkellä haasteita palvelun oikeanlaisen tuottamisen suhteen ja usein asiakkuuksia johdetaan liian erillään toisistaan. Käytännöt siitä, miten kunkin asiakasryhmän asiakkuuksia johdetaan, ovat sekavat. Tilanteen parantamiseksi tässä tutkimuksessa asiakkuuksien johtamisen kehittämiseen käytetään työkaluna Buttlen (2004) arvoketjumallia asiakkuuksien johtamiseen. Toisaalta palvelun laadun ollessa kaiken perusta, on myös tärkeää tutkia niitä ominaisuuksia tilitoimiston palveluissa, jotka ovat asiakkaille tärkeimpiä. Tähän tutkimuksessa käytetään Quality Function Deployment (QFD) -mallia. Lopputulemana pienille ja keskisuurille tilitoimistoille kehitetään malli, jonka avulla ne pystyvät parantamaan kannattavuuttaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu alla olevaan kuvioon 1:



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

1.3 Kirjallisuuskatsaus

Tilitoimistoalan rakennemuutos on ollut käynnissä jo 1990-luvun lopulta lähtien (Banker et al. 2005). Keskustelu taloushallinnon sähköistymisen tuottamista mahdollisuuksista on lisääntynyt edelleen 2000-luvulla, kun sähköistymisen luomat mahdollisuudet on todettu merkittäviksi. Muutos on kuitenkin osoittautunut hitaammaksi kuin mitä alun perin kuviteltiin (Gullkvist 2011; Dicey 2014). Tästä huolimatta tähän päivään mennessä sähköistymisen kautta saavutettu kustannusten aleneminen on johtanut siihen, että yrityksille on yhä houkuttelevampaa ulkoistaa taloushallinnon palvelut ulkopuoliselle tekijälle. Samaan aikaan vallitseva lainsäädäntö asettaa usein pienyrittäjät sellaiseen asemaan, ettei heillä ole muuta mahdollisuutta kuin ulkoistaa taloushallinto tilitoimistoille (Sjögren et al. 2014). Omalta osaltaan kumpikin edellä mainituista on vaikuttanut siihen, että tilitoimistoala on tällä hetkellä toimialavertailussa yksi nopeimmin kasvavista toimialoista Suomessa.

Tilitoimistoalan rakennemuutos on vaikuttanut myös konkreettisesti toimialalla tilitoimistojen tehtäviin. Siinä missä asiakkaille on ennen riittänyt se, että tilitoimistot ovat hoitaneet yrityksen lakisääteiset velvollisuudet eli kirjanpito, tilinpäätökset sekä veroilmoitukset, nykyään tilitoimistoilta vaaditaan jatkuvasti enemmän konsultaatiota sekä neuvontaa esimerkiksi verosuunnittelussa. (Hsi-Hui et al. 2015; Siivola et al. 2015) Monille tilitoimistoille konsultaatiopalvelut ovatkin tällä hetkellä nopeimmin kasvava yksittäinen segmentti yrityksen sisällä. Konsultaatiopalvelut sisältävät myös paljon teknologioiden käyttöön liittyvää konsultaatiota. Tämä vaihtoehtoinen liikevaihto on osaltaan tasoittanut sitä menetystä, mitä sähköisen taloushallinnon mukana tilitoimistot ovat menettäneet hintojen alenemisen vuoksi. (Hsi -Hui et al. 2015)

Rakennemuutoksen yhteydessä taloushallintopalveluiden sähköistyminen on mahdollistanut uusien asiakkaiden nopean integroinnin tilitoimiston järjestelmiin. Osittain tästä syystä toimialalla on yleistynyt trendi hakea nopeaa kasvua tilitoimistokauppojen avulla (mm. Baron 2016; Boomer 2014; Sinkin & Putney 2017). Teknologian kehittymisen ansiosta ostajayrityksen näkökulmasta uusia asiakkaita on helpompi implementoida järjestelmiin, jonka ansiosta yrityskaupoista on tullut yleinen tapa hakea kasvua myös pienissä ja keskisuurissa tilitoimistoissa.

Myyjäpuolella taas pienet tilitoimistot, joilla tekniset valmiudet eivät ole riittävällä tasolla, pyrkivät hakemaan voittoa tilitoimiston myymisen kautta. (Baron 2016)

Asiakkuuksien johtamista alettiin tutkia 1990-luvulla. Alkuun se käsitti lähes pelkästään myynnin edistämiseen liittyviä keinoja, kuten erilaisia myyntityökaluja. (Kumar & Reinartz 2018) Nykyään kuitenkin asiakkuuksien johtaminen ja sen avulla kerätty tieto on tärkeintä tietoa, jota johdolla on käytössään suuressa osassa yrityksiä (Stein et al. 2013). Englanninkielisessä kirjallisuudessa asiakkuuksien johtamisesta käytetään yleensä termiä *Customer relationship management* (CRM) (Tikkanen et al. 2007). CRM kuitenkin nähdään edelleen laajalti melko suppeasti käsittäen lähinnä vain asiakkaista kerätyn datan. (Higgins 2016; Rust et al. 2010). Todellisuudessa tämä datan kerääminen on kuitenkin vasta ensimmäinen vaihe onnistuneessa asiakkuuksien johtamisessa (mm. Zablah 2004; Buttle 2004; Tikkanen et al. 2007, 26-27). Tämän jälkeen asiakkailta kerätty informaatio tulisi analysoida. Asiakastiedon analysoinnin jälkeen vielä vähintään yhtä tärkeää on ymmärtää, mitä tällä tiedolla tehdään ja miten tietoa hyväksikäytetään asiakkuuksien johtamisessa.

Tietynlainen läpimurto asiakkuuksien johtamisessa tapahtui 2000-luvun alkupuolella, kun alettiin puhua strategisesta asiakkuuksien johtamisesta (Kumar & Reinartz 2018). Strategisen asiakkuuksien johtamisen päähavainto oli se, että resurssit tulisi kohdistaa niihin asiakkuuksiin, jota ovat yrityksille kaikista kannattavimpia (mm. Zablah et al. 2004, Mäntyneva 2001, Korkeamäki 2002). Tämän pohjalta kehitettiin asiakkuuksien johtamiseen paljon erilaisia malleja, joiden tarkoitus oli kuvata sitä prosessia, miten asiakkuuksia tulisi johtaa. Strategisen asiakkuuksien johtamisen myötä myöhemmin kehittyi vielä avainasiakkuuksien johtaminen, jonka englanninkielinen vastine on *Key account management* (KAM). Tässä strateginen asiakkuuksien johtaminen vietiin vielä astetta pidemmälle ja keskityttiin pelkästään kannattavimpien eli avainasiakkuuksien johtamiseen. (Mäntyneva 2019, 9)

Asiakkuuksien johtaminen on vasta viimeisten vuosien aikana alkanut kiinnostamaan tilitoimistoalalla. Keskeisesti tähän on vaikuttanut se, että asiakassuhteiden kesto on lyhentynyt huomattavasti siitä, mitä se ennen on ollut. (Estrada 2016) Tähän asiakassuhteiden keston lyhentymiseen on ollut monia

ajureita, mutta merkittävämpänä voidaan katsoa olevan tilitoimistojen kasvava rooli asiakasyritysten liiketoiminnassa. Kynnys vaihtaa tilitoimistoa on madaltunut, mikäli tarjottu palvelu ei syystä tai toisesta miellytä asiakasta. (Carey & Tanewski 2016) Tästä huolimatta edelleen asiakasuskollisuuden voidaan nähdä olevan tilitoimistoalalla poikkeuksellisen suurta eikä tilitoimistoa välttämättä vaihdeta, vaikka palveluun oltaisiin tyytymättömiä. Perusteluna tälle on tarjottu sitä, ettei asiakkaalla ole tietoa siitä, onko palvelu toisessakaan tilitoimistossa sen parempaa. (Marriot & Marriot 2000)

Yksi asiakkuuksien johtamisen tärkeimmistä asiakkaalle näkyvistä toimenpiteistä on markkinointi. Tästä syystä viimeisten vuosikymmenten aikana kirjallisuus ja käytännöt markkinoinnin osalta ovat siirtäneet painopisteen tuote- ja palvelukeskeisestä ajattelusta kohti asiakaskeistä ajattelua (Bauer et al. 2013). Vaikka edelleen on nähtävissä, että monet yritykset ovat jämähtäneet 1960-luvun massamarkkinointiin, on myös nähtävissä, että brändipääoman maksimoinnin sijaan useat yritykset ovat ottaneet etusijalle asiakkuuksien johtamisen, jonka tarkoituksena on tuottaa pitkäkestoisia ja tätä kautta tuottavia asiakassuhteita (Hanssens et al. 2008; Rust et al. 2010). Rust et al. (2010) mukaan keinot tähän ovat kuitenkin puutteelliset. Heidän mukaansa suurin osa yrityksistä käyttää asiakkaiden johtamisen tekniikoita asiakkaiden hallintaan, mutta todellista hyötyä liiketoiminnalle on mahdotonta saavuttaa niin kauan kuin yrityksen markkinointi keskittyy enemmän tuotteisiin kuin asiakassuhteiden kehittämiseen. Hanssensin et al. (2008) mukaan yhtenä syynä tähän voidaan pitää sitä, ettei yrityksillä ole käytössään tarpeeksi dataa historiasta, johon markkinointitoimenpiteiden kannattavuutta voisi verrata. Sen sijaan yrityksen johtajien on helppo verrata, onko sanomalehden alennuskupongilla suurempi vaikutus liikevaihtoon, kun tuotteen esittelyllä supermarketin käytävällä.

1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Asiakkuuksien johtamisessa on aina kyse asiakassuhteen johtamisesta. Asiakassuhteiden ollessa aina yksilöllisiä sekä dynaamisia, on tärkeää pyrkiä ymmärtämään syvällisesti asiakkuuksien johtamisen keinot ja niiden vaikutukset. Toisaalta taas tilitoimiston asiakaskuntaa voidaan pitää melko heterogeenisenä,

sisältäen useita erityyppisiä asiakkuuksia pienistä toiminimistä suuriin kansainvälisiin organisaatioihin. Tämä asettaa omat rajoituksensa sille, kuinka laajasti tietoa tulee kerätä, jotta tutkimuksen ulkoinen validiteetti saadaan riittävän luotettavaksi. Edellä mainituista syistä tässä tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta tutkimusmenetelmänä. Tapaustutkimus mahdollistaa sekä laadullisen että määrällisen datan käytön, jolloin se sopii tähän tutkimukseen erinomaisesti. Määrällisellä datalla on mahdollista kerätä tietoa laajasti, jotta tutkimukseen saadaan erityyppisistä asiakkuuksista riittävästi tietoa. Toisaalta taas laadullisilla kysymyksillä pystytään paremmin saamaan syvällistä ymmärrystä asiakkuuksien luonteista.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkitaan teoreettisesta näkökulmasta palveluliiketoimintaa sekä asiakkuuksien johtamista. Tavoitteena on löytää käytäntöjä, joita tilitoimistot pystyvät hyödyntämään asiakkuuksia johtaessaan. Empiriaosuuden tutkimusaineisto kerätään kahdella kyselyllä. Toinen kysely tullaan toteuttamaan Tietotilin asiakkaille ja toinen kysely Tietotilin johdolle. Asiakaskyselyn perusteella on tarkoitus kerätä asiakaslähtöistä dataa niistä odotuksista, joita asiakkailla on tilitoimistopalvelua kohtaan. Johdon kyselyn tarkoituksena on kartoittaa sitä, kuinka hyvä näkemys heillä on siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Näiden odotusten perusteella tullaan tekemään QFD-malli, jonka avulla tutkitaan asiakaskriteerejä sekä tilitoimiston työkaluja näiden kriteerien toteuttamiseen. Lopputulemana tutkimuksessa pyritään luomaan tilitoimistoalalle kannattavuutta parantava asiakkuuksien johtamisen malli.

1.5 Työn rakenne

Tutkielma jaetaan viiteen kappaleeseen. Ensimmäinen kappale on johdanto, jonka tarkoituksena on esitellä tilitoimistoalaa yleisesti. Johdannossa keskitytään esittelemään tällä hetkellä toimialalla vallitsevia yleisiä trendejä sekä perustellaan lukijalle, miksi tämä tutkielma toteutetaan. Johdantokappaleen ensimmäisessä alakappaleessa määritellään tutkimukselle tavoitteet, esitetään tutkimuskysymykset sekä rajaukset, jotka tutkimuksen toteuttamiselle on tehty. Toisessa alakappaleessa kuvataan tutkimuksen teoreettista viitekehystä eli luodaan lukijalle käsitys siitä,

mihin teorioihin tämä kyseinen tutkimus linkittyy. Tutkimusmenetelmät sekä -aineisto esitetään seuraavassa alakappaleessa.

Toinen kappale koostuu palveluliiketoiminnasta. Kappaleen aluksi käsitellään palveluliiketoimintaa yleisesti, jonka jälkeen esitellään palveluliiketoimintaa juuri tilitoimistojen näkökulmasta. Kappaleessa käsitellään myös tarkemmin tutkimusmenetelmänä käytettävää Quality Function Deployment (QFD) -mallia. Tutkielman kolmannessa kappaleessa käsitellään asiakkuuksien johtamista ensin yleisesti ja sitten nimenomaan tilitoimistoalalla. Lukijalle pyritään luomaan käsitys siitä, mitä asiakkuuksien johtamisella ylipäätään tarkoitetaan ja miten tämä ajattelu on kehittynyt nykymalliinsa. Tilitoimistojen näkökulma otetaan mukaan siinä määrin, miten asiakkuuksien johtaminen on muuttunut tilitoimistoalan rakennemuutoksen myötä.

Tutkielman neljäs kappale koostuu tutkimuksen empiriaosuudesta. Luvun alkuun tehdään case-yrityksestä SWOT-analyysi. Analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet nykytilassaan. Lisäksi analyysissä kartoitetaan sitä, millaisia mahdollisuuksia case-yrityksellä on tulevaisuudessa ja samalla analysoidaan niitä uhkia, joita palvelukonseptin muuttumisen myötä voi yritykselle syntyä. SWOT-analyysin jälkeen kappaleessa käsitellään asiakaskyselyn tuloksia. Ensin tulosten pohjalta on tehty kaksi logistista regressioanalyysiä. Seuraavaksi asiakaskyselyn tuloksia verrataan johdolle teetetyn kyselyn tuloksiin ja lopuksi QFD-mallin avulla tutkitaan niitä ydintoimintoja, jotka ovat asiakaslähtöisesti tuotetun palvelun kannalta kaikista tärkeimpiä. Tutkielman viidennessä kappaleessa esitetään tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset. Kappaleessa tiivistetään tutkimuksessa tärkeimmät esiin nousseet tutkimustulokset sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Kappaleen lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Palveluliiketoiminta

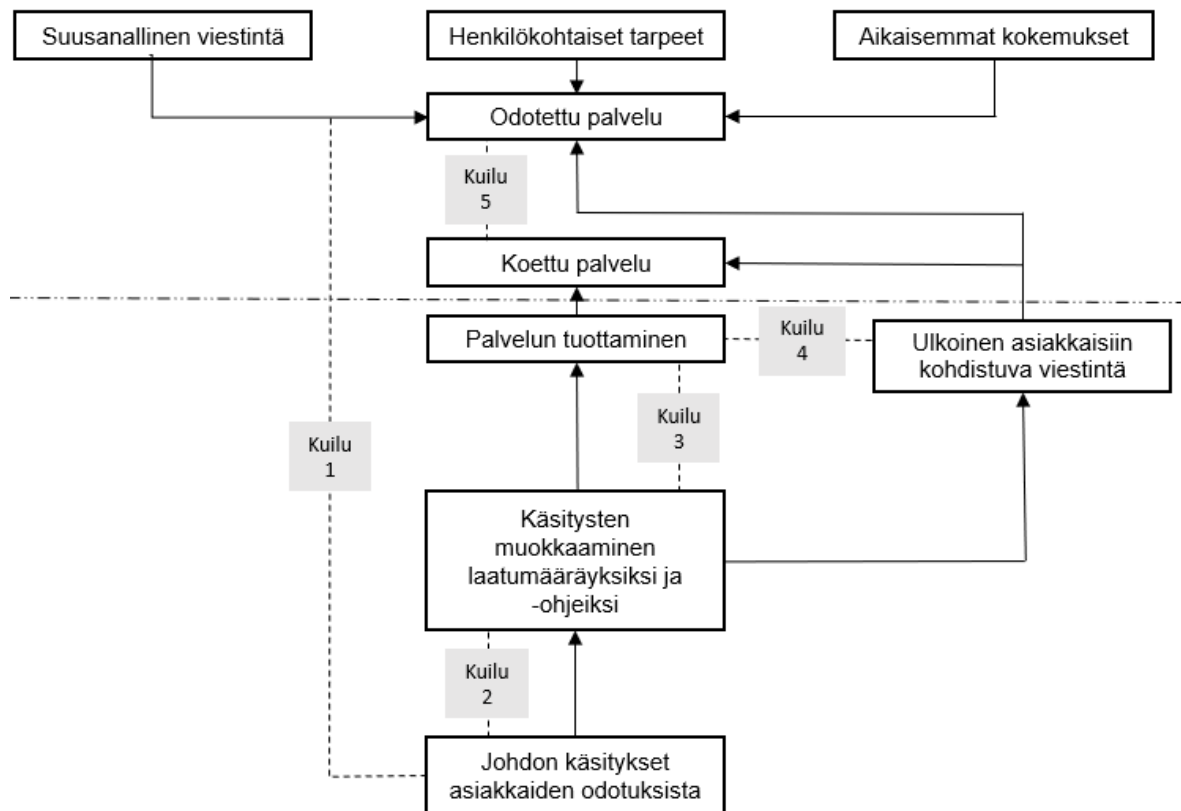
Teollisuuden osuus Suomen tuotannosta on perinteisesti ollut suuri. Yleinen trendi viimeisten vuosikymmenten aikana on ollut teollisuuden selkeä lasku ja toisaalta taas palveluiden osuuden nopea kasvu. Suomessa vielä 1990-luvulla laman jälkeen teollisuus lähti yleisestä trendistä poiketen jyrkkään nousuun. Nousua kiihdytti ensisijaisesti ICT-teollisuus, josta hyvänä esimerkkinä toimii Nokia. Sittenkin myös ICT-teollisuuden osuus on laskenut ja myös Suomessa palveluiden osuus tuotannosta on kasvanut trendinomaisesti. (Arantola 2010) Vuoteen 2017 mennessä yli kaksi kolmasosaa taloudestamme oli palvelua (Tilastokeskus 2019). Tämän trendin ei nähdä kääntyvän, vaan myös jatkossa kasvu tulee nimenomaan palvelusektorilta.

Kuten liiketoiminnassa yleensä, myös yritykseltä yritykselle tarjottavassa palveluliiketoiminnassa asiakasyrityksellä on aina jokin tarve, johon hän tarvitsee kyseistä palvelua. Palveluntuottajan näkökulmasta tärkein tavoite on tuottaa tämä palvelu asiakkaan haluamalla tavalla. Jotta palveluntarjoaja pystyy tähän, on ehdottoman tärkeää tuntea omat asiakkaansa. Erityisen tärkeää on tunnistaa juuri ne ominaisuudet palvelussa, jotka ovat nimenomaiselle asiakkaalle kaikista tärkeimpiä. (mm. Zablah et al. 2004; Buttle 2004; Gordon et al. 1993) Panostamalla näihin ominaisuuksiin, on mahdollista saada muita puutteellisia ominaisuuksia anteeksi, mikäli asiakas ei arvosta niitä korkealle (Gordon et al. 1993).

Joissain tilanteissa palveluntuottaminen kuitenkin syystä tai toisesta epäonnistuu. Epäonnistuminen ei itsessään ole vakava ongelma, mikäli sen jälkeiset toimet onnistuvat. Harrison-Walkerin (2019) mukaan siinä missä epäonnistuneet toimenpiteet virheellisesti tuotettavan palvelun jälkeen johtavat väistämättä liikevaihdon laskuun, voidaan onnistuneilla toimenpiteillä jopa saavuttaa liikevaihdon kasvua. Hän korostaa, että yrityksellä on oltava strategia siihen, miten epäonnistunutta palvelua lähdetään asiakkaan kanssa selvittämään. Tavoitetilana tulee olla se, että asiakas antaa epäonnistuneen palvelun anteeksi. Anteeksianto mahdollistaa sen, että asiakas käyttää yrityksen palveluita myös tulevaisuudessa. Andreassenin (2001) mukaan epäonnistuneen palvelun korvaaminen asiakkaalle on jopa avainasemassa asiakasuskollisuuden kannalta.

2.1 Palvelujen laatuksilut

Palvelun laadun ollessa kaiken perustana, on tärkeää määritellä kriittiset tekijät sille, missä kohtaa palvelu tyypillisesti epäonnistuu. Parasuraman et al. (1985) kehittivät laatuksilumallin (kuvio 2), jonka avulla on mahdollista tunnistaa näitä kohtia palvelun tuottamisessa. He kutsuvat näitä mahdollisia ongelmakohtia kuiluiksi. Kuilut pääsääntöisesti liittyvät kohtiin, jossa odotusten hallinnassa tai laadun tuottamisessa saattaa ilmetä ongelmia.



Kuvio 2. Palvelunlaatuksilut. Mukailten Parasuraman et al. (1985).

Ensimmäinen kuilu muodostuu, mikäli yrityksen johdolla ei ole riittävästi käsitystä siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Mikäli odotukset poikkeavat toisistaan, sillä on väistämättä vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen palvelua kohtaan. Tästä syystä on tärkeää, että palvelun laatua kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa eikä pelkästään yksipuolisesti yrityksen itsensä toimesta. Toinen kuilu toteutuu, mikäli yrityksen johto on ymmärtänyt asiakkaidensa tarpeet oikein, mutta palvelun suunnittelussa on kuitenkin kiinnitetty huomiota väriin asioihin. Tämä kuilu

tyypillisesti rakentuu yrityksen sisäisen viestinnän epäonnistumisen takia. Mikäli yrityksen johto ei pysty tarpeeksi yksiselitteisesti viemään kehitysehdotuksia operatiivisesta johdosta vastaavalle yksikölle, on vaarana, että tämä kuilu toteutuu. (Parasuraman et al. 1985)

Kolmanneksi on mahdollista, että palvelu on suunniteltu oikein, mutta itse tuotantovaiheessa palvelua ei tuoteta oikein. Tämä kuilu rakentuu operatiivisen johdon sekä yksittäisen työntekijän välille. Kuilun välttämiseksi palvelun tuottaminen olisi hyvä kuvata yksiselitteiseksi prosessiksi, josta palvelun tuottava työntekijä pystyy tarvittaessa tarkastamaan palvelun vaatimukset. Pelkkä palvelun kuvaaminen prosessiksi ei kuitenkaan riitä tämän kuilun välttämiseksi, vaan tämän lisäksi operatiivisen johdon tulee valvoa, että palvelut tuotetaan prosessien vaatimalla tavalla. Tätä toimenpidettä kutsutaan auditoinniksi ja se valitettavan usein jää yrityksiltä toteuttamatta. Neljäs kuilu liittyy markkinointiviestintään. Tällä tarkoitetaan sitä, että markkinointiviestinnässä on annettu lupaus palvelusta, jota ei pystytä toteuttamaan. Tämä on hyvin yleinen kuilu, sillä ymmärrettävästi markkinointiviestinnän tarkoitus on houkutella asiakkaita kokeilemaan palveluita. Tämä helposti johtaa tilanteeseen, jossa palveluntuottaja lupaa markkinointiviestinnässään jotain sellaista, mitä ei todellisuudessa pysty toteuttamaan. Nämä ovat erittäin hankalia tilanteita, sillä lähes väistämättä ne johtava asiakassuhteen katkeamiseen. Viides kuilu yhdistää nämä kaikki neljä edellä mainittua muodostaen kuilun asiakkaan odotuksien ja koetun palvelun välille. Kuilu kasvaa sitä suuremmaksi, mitä kauempana asiakkaan odotukset olivat kokemastaan palvelusta. (Parasuraman et al. 1985)

2.2 Tilitoimisto palveluntarjoajana

Pääsääntöisesti tilitoimistot tarjoavat palveluitaan yrityksille. Historiassa asiakkaille on riittänyt se, että tilitoimiston roolina on ollut pelkästään liiketapahtumien lainmukainen kirjaaminen. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että tilitoimisto on tehnyt asiakkailleen kirjanpidon, tilinpäätökset sekä veroilmoitukset. Oleellista on myös huomioda, että nämä kirjaukset on suoritettu jo olemassa olevien tapahtumien pohjalta. (Pomering & Kammerer 2019) Nykyään tilitoimiston rooli on kuitenkin paljon aktiivisempi (Hsi-Hui et al. 2015). Pomeringin & Kammererin (2019)

mukaan tilitoimistot ovat nykyään aktiivisesti mukana myös liiketapahtumien tapahtumahetkellä. Sähköisen taloushallinnon kautta toimialalle kehitetyt taloushallinnon ohjelmistot mahdollistavat sen, että asiakas pystyy näissä järjestelmissä suoraan tekemään esimerkiksi myyntilaskutuksensa. Tällöin tapahtumat ovat reaaliajassa järjestelmissä, eikä viivettä tapahtuman ja kirjauksen välille muodostu. Tämä mahdollistaa asiakasyrityksen keskittymisen varsinaiseen liiketoimintaansa, kun kirjanpitoon ei tarvitse käyttää resursseja niin paljon kuin ennen. Myös taloushallinnon raportit ovat näin ollen aina reaaliaikaisia, joka mahdollistaa nopeamman päätöksenteon yritysjohdolle.

Muutos sähköiseen taloushallintoon on vaikuttanut myös tilitoimistojen palveluntarjontaan. Nykyään palveluja ei rajoiteta vain kirjanpitoon ja veropalveluihin, vaan erilaiset konsultaatiopalvelut niin liiketoimintaan kuin myös yrityksen johtamiseen liittyen ovat liikevaihdolla mitattuna nopeimmin kasvava segmentti tilitoimistoissa (Hsi-Hui et al. 2015). Tämä muutos on ajanut tilitoimistot uudenlaisten haasteiden eteen. Historiassa niiden palvelukonseptinsa on ollut melko yksinkertainen, sillä yrityksille tuotetut palvelut ovat asiakkaasta riippumatta olleet melko samankaltaisia. Osittain tämä on ollut hidastavana tekijänä sille, miksei asiakkuuksien johtamisen nykytrendejä ole otettu laajalti käyttöön tilitoimistoalalla. Nykyään asiakkaat kuitenkin haluavat enemmän juuri heille räätälöityjä palveluita, joka pakottaa tilitoimistot miettimään uudelleen myös asiakkuuksien johtamistaan. Nichitan et al. (2013) mukaan kuitenkin juuri tämä asiakkaiden tarve räätälöidyille palveluille antaa tilitoimistoille mahdollisuuden vaalia ja ylläpitää asiakkaiden kanssa pidempiä asiakassuhteita. Heidän mukaansa tämä kuitenkin vaatii tilitoimistolta sen, että toimistot pystyvät vastaamaan tarkasti asiakkaan tarpeisiin sekä tarjoamaan asiakkaalleen vuorovaikutteisen ja juuri heille räätälöidyn palvelun. Koc & Sahin (2015) päätyivät tutkimuksessaan samankaltaiseen lopputulokseen. Heidän mukaansa tilitoimistot pystyvät solmimaan pidempiä asiakassuhteita, mutta se vaatii keskittymistä palvelun laatuun, sillä laadukasta palvelua tarjoavasta tilitoimistosta toiseen vaihtaminen aiheuttaa korkeammat vaihtokustannukset asiakasyritykselle. He korostavat myös vuorovaikutteisuutta varsinkin pienempien asiakkaiden kohdalla.

Tilitoimistoille palvelun laadun on oltava kaiken lähtökohta. Nykyaikainen sähköinen taloushallinnon ohjelmisto mahdollistaa automaattisen tapahtumien kirjaamisen, jolloin asiakkaalle tehtävä rutiinityö vähenee ja kirjanpito raporteineen on ajan tasalla. Raportoinnin ajankohtaisuutta voidaan pitää myös kriittisenä tietyille asiakasryhmille. Vaikka suuri osa varsinkin pienemmistä asiakkaista eivät koe perinteisiä taloudellisia raportteja kovin käyttökelpoisiksi jokapäiväisessä liiketoiminnassaan, he arvostavat kuitenkin helposti saatavilla olevia, reaaliaikaisia tunnuslukuja siitä, miten heidän yrityksellään menee (Pomering & Kammerer 2019). Nykyaikaiset raportointijärjestelmät pilvipalveluissa mahdollistavat hyvinkin räätälöidyt raportit asiakkaiden tarpeiden mukaan. Pomering & Kammerer (2019) kuitenkin muistuttavat, ettei nämä räätälöidyt johdon raportit ole korvaamassa perinteisiä raportteja, sillä perinteiset raportit ovat kuitenkin välttämättömiä edelleen esimerkiksi tilintarkastuksessa sekä veroilmoituksissa.

Perinteisten tilitoimistopalveluiden liikevaihdon laskiessa on tilitoimistojen löydettävä vaihtoehtoista liikevaihtoa muualta. Kuten edellä on käynyt ilmi, erilaiset asiantuntijapalvelut ovat avainasemassa tässä. Edistynyt teknologia on mahdollistanut sen, että tilitoimistot voivat tarjota esimerkiksi asiantuntijapalveluita teknologiaan liittyen. Hsi-Hui et al. (2015) tutkimuksen mukaan kuitenkin eniten tuottava konsultaatiopalvelu on liikkeenjohdolle tarjottavat neuvontapalvelut. Tutkimuksessa verrattiin liikkeenjohdolle tarjottavia palveluita perinteisiin tilitoimiston tarjoaviin palveluihin sekä veroneuvontaan liittyviin palveluihin. Tuloksena huomattiin, että suhteellisesti eniten liikevaihdon kasvua näistä kolmesta saavutetaan liikkeenjohdon neuvontapalveluilla.

Kuten edellä on esitetty, tilitoimistoalan rakennemuutos on voimakkaasti muuttanut tilitoimistojen palvelukonseptia. Palvelun laadun ollessa edelleen tärkeimpänä ominaisuutena, on vuorovaikutteisuus ja asiakkaalle tarjottavat räätälöidyt palvelut tulleet entistä tärkeimmiksi asiakasuskollisuutta luoviksi tekijöiksi. Samaan aikaan asiakkaan vaihtokustannukset tilitoimistosta toiseen ovat nousseet ja mikäli tilitoimisto pystyy vastaamaan asiakkaansa odotuksiin, on todennäköistä, että asiakassuhteesta kehittyä pidempiaikaisempi kuin mitä se ennen olisi ollut. Tulevaisuudessa tilitoimistoille tulee olemaan entistä tärkeämpään mieltä

palvelukonseptiaan sekä sitä, miten asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioidaan asiakkuuksien johtamisessa.

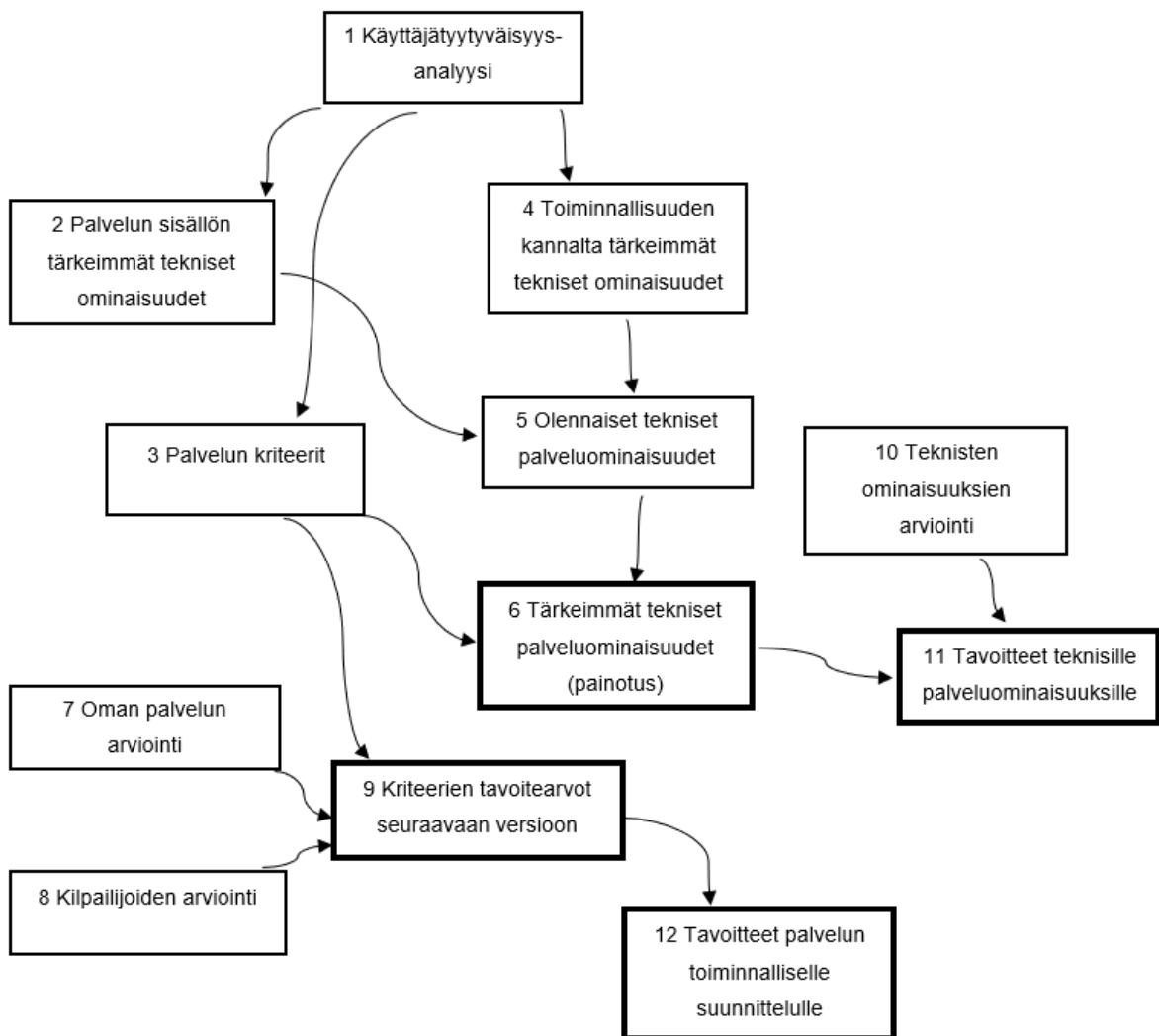
2.3 Quality Function Deployment -malli

Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa käytetään Quality Function Deployment (QFD) -mallia. Akao ja Mizuno kehittivät QFD-mallin 1960-luvun lopulla Japanissa. Menetelmä syntyi siihen aikaan, kun Japanissa siirryttiin tuotteiden kopioinnista omaperäisyyteen perustuvaan tuotekehitykseen ja QFD-mallin tavoitteena tuolloin oli tarjota kokonaisvaltainen työkalu tuotesuunnitteluun. Tuotesuunnitteluun kehitetylle työkalulle oli Japanissa 1960-luvulla käyttöä, koska autoteollisuus oli nopeassa kasvussa ja uusia malleja kehitettiin jatkuvasti. QFD-mallin tarkoituksena olikin vastata kahteen ongelmaan: ensinnäkin ihmiset alkoivat ymmärtämään noihin aikoihin suunnittelun laadun merkityksen, mutta tämän käytännön toteuttamiseen ei löytynyt mitään kirjallisuutta. Toiseksi yritykset käyttivät tuolloin QC-prosessikaavioita, mutta tyypillistä oli, että kaaviot tuotettiin tuotantolaitoksella sen jälkeen, kun uudet tuotteet olivat valmiita. Akao kyseenalaisti tämän menettelytavan ja ihmetteli, että miksei kaavioita tuoteta jo etukäteen. Tällöin kriittiset tekijät ja voitaisiin huomata jo ennen kuin tuote on valmistettu virheellisesti. (Akao 2003)

Edelleen QFD on tehokas ja käyttökelpoinen tekniikka varmistaa, että tuotteen tai palvelun ominaisuudet vastaavat asiakkaan odotuksia ja tätä kautta lopputuloksena pyritään maksimoimaan asiakastyytyväisyys. Akao ja Mizuno kehittivät QFD-matriisin alun perin tuotekehitykseen, mutta myöhemmin sitä on käytetty myös palveluiden optimoimisessa. (Park et al. 2015) QFD-mallista saatavaa hyötyä voidaan arvioida kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin mallin avulla voidaan selvittää palvelun ominaisuuden, joita pitää kehittää. Kuitenkin samaan aikaan mallin avulla voidaan myös tutkia palvelun vahvuuksia. Kehityksen tapahtuessa asiakaslähtöisesti, voidaan mallin kautta kehitetyillä palveluilla katsoa olevan todellista menestyspotentiaalia. QFD tarjoaa myös erinomaisen mahdollisuuden vertailla oman palvelunsa ominaisuuksia kilpailijoiden vastaaviin ominaisuuksiin. (Vuori 1995)

Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että tunnistetaan asiakkaan vaatimukset palvelua kohtaan. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kyselyiden avulla, jonka tuloksista kerätään asiakkaiden vaatimukset, jotka edelleen pisteytetään sen mukaan, mitä niistä pidetään tärkeimpänä. Tämän jälkeen kyselyiden pohjalta selvinneet asiakkaan vaatimukset muunnetaan tuotesuunnitteluvaatimuksiksi. (Liang-Hsuan et al. 2017) Tilitoimistoalalla tällä tarkoitetaan sitä, että tilitoimisto esimerkiksi pisteyttää asiakkaiden vaatimuksen sen mukaisesti kuinka helppo tai vaikea niitä on tilitoimiston itsensä näkökulmasta toteuttaa. Pisteytyksen jälkeen sekä asiakkaan että tuotesuunnittelun vaatimukset yhdistetään. Tämän yhdistelyn lopputuloksena palveluun käytettävät resurssit voidaan kohdistaa siten, että asiakkaan vaatimukset täyttyvät ja asiakastyytyväisyys saadaan maksimoitua.

Vuori (1995) kuvasi käytettävyyteen ja tuoteturvallisuuteen tähtäävän QFD-pohjaisen kehittämisprosessin. Tätä prosessia mukailleen kuvioon 3 on kuvattu tilitoimiston palvelun kehittämisprosessille tähtäävä prosessikuvaus:



Kuvio 3. QFD-mallin prosessikuvaus. Mukailten Vuori (1995).

Kuvioon 3 viitaten QFD-mallin lähtökohtana on käyttäjätyytyväisyysanalyysi (1). Analyysin toteuttamiseen on monenlaisia tapoja, mutta pääsääntöisesti se tehdään erilaisin kyselyin ja haastatteluin. Analyysin perusteella on tarkoitus tutkia kahta asiaa. Ensinnäkin tarkoitus on löytää ne kriteerit, jotka ovat palvelun onnistumisen kannalta kriittisiä (3). Nämä ovat palvelun ydintoimintoja eli toimintoja, jotka ovat asiakkaalle kaikista tärkeimpiä. Toiseksi on tarkoitus löytää ne tekniset ominaisuudet, joita tarvitaan siihen, että nämä kriteerit pystytään täyttämään teknisesti. Esimerkkinä ilman sähköistä taloushallinnon ohjelmistoa ei voida asiakkaalle toteuttaa sähköistä taloushallintoa. Tekniset ominaisuudet on jaettu kahteen. Ensinnä pyritään tutkimaan niitä teknisiä ominaisuuksia, jotka ovat palvelun sisällön kannalta tärkeimpiä. Toiseksi pyritään tutkimaan niitä teknisiä

ominaisuuksia, jotka ovat palvelun käytettävyyden kannalta tärkeimpiä. Näiden ominaisuuksien mukaan palvelulle määräytyvät olennaiset tekniset ominaisuudet. Näistä olennaisista teknisistä ominaisuuksista yhdessä palvelun kriteerien kanssa valitaan tärkeimmät tekniset ominaisuudet (6), joiden mukaan seuraavassa vaiheessa palvelun kriteerejä painotetaan. Ennen lopullisten tavoitteiden asettamista (11) on vielä tärkeää arvioida sekä omia että myös kilpailijoiden teknisiä ominaisuuksia (10). Arvioinnissa on mahdollista löytää kilpailijoilta parempia tapoja toimia tai löytää vahvuuksia omasta toiminnasta. Arvioinnin jälkeen asetetaan teknisille palveluominaisuuksille tavoitteet (11).

Teknisten ominaisuuksien lisäksi yhtä tärkeää on myös määrittää tavoitteet palvelun toiminnalliselle suunnittelulle. Tämä tapahtuu palvelun kriteerien (3) avulla, jotka ovat käyneet ilmi käyttäjätyytyväisyysanalyysistä (1). Kriteerien tavoitearvojen (9) määrittämisessä on tärkeää ottaa myös huomioon se, miten hyvin oma palvelu vastaa näitä kriteereitä (7) ja vähintäänkin yhtä tärkeää on analysoida vielä sitä, miten hyvin kilpailijoiden tarjoamat palvelut vastaavat näitä kriteerejä (8). Kriteerien tavoitearvojen määrittämisen kautta palvelun toiminnalliselle suunnittelulle voidaan määrittää tavoitteet (12).

Analyysin pohjalta löydetyt ominaisuudet kerätään lopuksi matriisiin, jossa niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita on helpompi arvioida. Kuvioon 4 on kuvattu tässä tutkimuksessa käytettävä matriisirakenne, joka on tehty Vuoren (1995) esittelemää matriisirakennetta mukaillen.

mahdollisuuden tarkastella jo ennakkoon, missä palvelu on jo tällä hetkellä parempi kuin kilpailijoiden, ja missä ovat mahdollisesti suurimmat kehityskohteet palvelussa. Näiden vertailun jälkeen kriteereille asetetaan tavoitearvot (E), jotka antavat yleiset suuntaviivat palvelun kehittämiseksi.

Tyypillisesti kriteerien toteuttamiseen tarvitaan joitakin teknisiä palveluominaisuuksia yrityksen sisältä. Näillä ominaisuuksilla tarkoitetaan niitä konkreettisia asioita, joiden avulla kriteerit pyritään toteuttamaan. Nämä palveluominaisuudet täytetään matriisin keksikohdan sarakkeisiin (F). Tämän jälkeen kohtaan (H) täytetään palveluominaisuuksien sekä kriteerien välinen korrelaatio eli se, kuinka paljon palveluominaisuus vaikuttaa kriteeriin. Tyypillisesti riippuvuuksien määrittämiseen käytetään joko lineaarista tai epälineaarista asteikkoa. Linearisessa asteikossa voidaan käyttää esimerkiksi arvoja 0-4, kun taas epälinearisessa asteikossa arvot voivat olla esimerkiksi 9, 3, 1 ja 0. Epälineaarisen asteikon etuna on se, että voimakkaita riippuvuussuhteita on mahdollisuus painottaa selkeämmin. Tästä syystä tässä tutkimuksessa riippuvuuksia arvioidaan epälineaarilla neliportaisella asteikolla, jossa 9 = erittäin voimakas riippuvuus, 3 = voimakas korrelaatio, 1 = heikko korrelaatio ja 0 = ei riippuvuutta.

Seuraavassa vaiheessa jokaiselle palveluominaisuudelle lasketaan ominaispainoarvo (I). Ominaispainoarvo lasketaan siten, että kunkin ominaisuuden kohtaan (H) merkityt korrelaatiot kerrotaan kriteerin painoarvolla ja summataan yhteen. Tämä luku itsessään kertoo, että mikä tekninen palveluominaisuus voidaan kriteerien täyttymisen kannalta katsoa olevan tärkein, mutta se ei vielä itsessään kerro sitä, missä palvelua on suurimmat kehityskohteet. Kehityskohteiden arvioimiseksi ensin arvioidaan asteikolla 1 – 5 ominaisuuksien toteutuminen nykypalvelussa kohtaan (J). Tämän jälkeen sama arvio tehdään kilpailijoiden palveluominaisuuksille (K). Varsinkin palveluissa ominaisuudet ovat usein yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, joka vaikeuttaa huomattavasti ulkopuolisen tarkastelijan arviointia.

Tarkasteltaessa omia palveluominaisuuksia suhteessa kilpailijoihin, voidaan lopuksi määrittää vielä palvelulle tavoitearvot (L). Tavoitearvoja määrittäessä kilpailijavertailun lisäksi on tärkeää huomioida kunkin ominaisuuden

ominaispainoarvo (I). Tämän kautta saadaan selville ne ominaisuudet, jotka ovat palvelun kriteerien täyttämisen kannalta kaikista olennaisimpia, jolloin yrityksen näkökulmasta on ensisijaisesti tärkeää keskittyä juuri näihin ominaisuuksiin.

2.4 Yhteenveto palveluliiketoiminnasta

Palveluliiketoiminta on viimeisten vuosikymmenten aikana kasvanut räjähdysmäisesti eikä edelleenkään ole viitteitä siitä, että tämä kasvu olisi taittumassa. Päinvastoin kyseisen trendin uskotaan jatkuvan edelleen. Tarjonnan kasvaessa on palveluntuottajan yhä enemmän keskityttävä palvelun laatuunsa, jotta asiakaskunta pystytään pitämään tyytyväisenä. Palvelun tuottamisen kannalta oleellista onkin tunnistaa asiakkaidensa tarpeet. Mikäli yritys onnistuu tunnistamaan tärkeimmät vaadittavat palveluominaisuudet, on sen mahdollista saada asiakkailtaan anteeksi heikommin suoritettuja yksittäisiä ominaisuuksia. On tärkeää myös huomioida, että palvelu tuotetaan aina vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joka osaltaan hankaloittaa tasalaatuisen palvelun tuottamista.

Parasuraman et al. (1985) tutkivat yleisimpiä virheitä sekä palvelun suunnittelu- että tuottamisprosessista. He löysivät viisi kohtaa, jossa palveluprosessissa tapahtuu yleisesti virheitä ja alkoivat kutsua niitä palvelun laatukuiluiksi. Laatukuilut pystytään välttämään, mikäli palveluntuottaja on tietoinen asiakkaidensa tarpeista ja odotuksista palvelua kohtaan, palveluntuottaja pystyy suunnittelemaan sekä toteuttamaan palvelun näiden odotusten pohjalta eikä myöskään sorru liioitteluun oman palvelunsa ominaisuuksia paremmiksi kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Edellä mainitut asiat tuntuvat hyvin yksinkertaisilta, mutta muuttuvassa toimintaympäristössä myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat hyvinkin nopeasti, jolloin myös palvelua tuottavan yrityksen johdon on pystyttävä reagoimaan näihin muutoksiin nopeasti. Myös kiihtyvä kilpailu toimialalla johtaa helposti siihen, että oman palvelun ominaisuuksia liioitellaan markkinoinnissa, eikä näitä markkinointilupauksia todellisuudessa pystytä täyttämään.

Tilitoimistoalalla palvelukonsepti on ollut pitkään melko yksinkertainen. Tilitoimisto on ollut asiakkaalleen välttämätön kirjanpidon, tilinpäätöksen sekä veroilmoituksen tekijä, eikä mitään muuta. Sittemmin tämä asetelma on muuttunut enemmän siihen

suuntaan, että tilitoimistoista on tullut asiakkailleen tärkeitä yhteistyökumppaneita, joilta on mahdollista saada neuvontaa myös liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä muutos on hankaloittanut tilitoimistojen palvelukonseptin muodostamista ja usein on liiaksi jääty kiinni vanhaan palvelukonseptiin. Osaltaan tilitoimistojen yksinkertainen rooli menneisyydessä on ollut omiaan hidastamaan uusien johtamisoppien, kuten asiakkuuksien johtamisen, käyttöönottoa tilitoimistoalalla.

Vuorovaikutteisuus ja henkilökohtainen palvelu ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi onnistuneen tilitoimistopalvelun kannalta. Asiakkaat odottavat yhä yksilöllisempää ohjausta ja juuri heidän tarpeisiinsa räätälöityjä palveluita. Nämä räätälöidyt palvelut mahdollistavat tilitoimistoille asiakasuskollisuuden parantumisen, sillä asiakkaan vaihtokustannukset tilitoimistojen välillä kasvaa räätälöityjen palveluiden myötä. Henkilökohtaisen palvelun avulla voidaan asiakkaalle myös luoda tunne, että hänen yrityksensä asioista välitetään tilitoimistossa, joka edesauttaa pitkäaikaisen ja kannattavan asiakassuhteen luontia.

3 Asiakkuuksien johtaminen

Yksi yrityksen keskeisimmistä resursseista ovat asiakkaat, sillä jo olemassa olonosa ja kasvunsa turvaamiseksi yritys tarvitsee asiakkaitaan. Tästä syystä asiakassuhteiden haaliminen ja niistä huolehtiminen tulisi olla yrityksen keskeisimpiä tavoitteita. Mikäli yritys kykenee entistä paremmin vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, pystyy yritys saavuttamaan paremman asiakaskannattavuuden, asiakkaiden sitouttamisasteen sekä asiakastyytyväisyyden. Näiden lisäksi yritys pysty vielä saavuttamaan paremman ennustettavuuden asiakkuuksiansa suhteen. (Mäntyneva 2019, 9-10) Nämä kaikki edellä mainitut yritys pystyy saavuttamaan vain, mikäli se onnistuu asiakkuuksien johtamisessa.

Asiakkuuksien johtamisesta alettiin kansainvälisesti puhumaan 1990-luvulla. Nykypäivään mennessä asiakkuuksien johtaminen on kokenut suuren muutoksen. Kumarin & Reinartzin (2018, 12 - 13) mukaan kehitystä voidaan kuvata jakamalla asiakkuuksien johtamisen kehitys viiteen eri sukupolveen. Ensimmäisen sukupolven voidaan katsoa alkaneen 1990-luvun alusta. Silloin asiakkuuksien johtaminen oli yritykselle toiminnallinen työkalu, jonka avulla pyrittiin kasvattamaan myyntiä sekä parantamaan palvelutoimintoja. Hoekstra et al. (1999) mukaan käytetyimpiä tunnuslukuja tähän aikaan olivat ostotiheys sekä yksittäisen asiakkaan osuus kokonaisostoista. Näiden tunnuslukujen maksimointiin pyrittiin suhdemarkkinoinnin keinoin. Käytetyimpiä yksitättisiä keinoja oli kanta-asiakasohjelmat sekä kohdistetut mainokset. (Hart et al. 1999) Joka tapauksessa näistä toimista huolimatta tämän ensimmäisen sukupolven todellinen vaikutus jäi hyvinkin pieneksi.

Samaan aikaan asiakkuuksien johtamisen työkalujen kanssa kehittyi myös yritysten toiminnanohjausjärjestelmät. Toisen sukupolven aikana toiminnanohjausjärjestelmien puutteet pyrittiin täyttämään asiakkuuksien johtamisen keinoin. Oracle oli yksi ensimmäisistä yrityksistä, jotka integroivat heidän asiakkuuksien johtamisen työkalut toiminnanohjausjärjestelmänsä. Tavoitteena tässä oli yksinkertaistaa liiketoimintapaa ja rakennetta. (Menezes 2000) Joka tapauksessa tämäkin tavoite jäi suurimmaksi osaksi täyttämättä 1990-luvun loppuun mennessä, joka tuotti lisää pettymyksiä asiakkuuksien johtamisen

teknologiaa ja toteutusta kohtaan. Alettiin jopa puhumaan siitä, että asiakkuuksien johtamisen mallit tulevat häviämään. Sukupolven loppuun mennessä ymmärrettiin, että liikevaihdon kasvattaminen tällä teknologialla on vaikeaa toteuttaa ja mitata ilman strategista ymmärrystä itse prosessista. (Kumar & Reinartz 2018, 13)

Viime vuosikymmenen epäonnistumiset johtivat siihen, että 2000-luvun alussa asiakkuuksien johtamista lähestyttiin enemmän strategisesta näkökulmasta. Kolmannen sukupolven voidaan katsoa alkaneen vuonna 2002, kun alettiin puhua strategisesta asiakkuuksien johtamisesta. (Kumar & Reinartz 2018, 13) Vuosituhannen alussa ymmärrettiin myös tärkein tavoite asiakkuuksien johtamisessa, kun alettiin keskittymään tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakasuskollisuuteen ja tätä kautta mahdollisuuteen solmia pitkiä asiakassuhteita (mm. Rigby et al. 2003; Lavender 2004; Thakur 2014). Tätä kautta syntyi ymmärrys siitä, että liikevaihdon kasvattamisen avulla on mahdollista päästä parempaan lopputulokseen kuin pelkkiä kustannuksia karsimalla (Kumar & Reinartz 2018, 14) Myös internet teknologian kehittyminen edesauttoi asiakkuuksien johtamisen nousussa. Teknologian myötä kehittyneet järjestelmät mahdollistivat yrityksille heterogeenisen asiakasjoukon analysoinnin, joka helpotti strategisen asiakkuuksien johtamisen käyttöönottoa yrityksille. (Zablah et al. 2004)

Asiakkuuksien johtamisen neljännen sukupolven voidaan katsoa alkaneen vuonna 2008. Tähän mennessä strateginen asiakkuuksien johtaminen oli jo laajalti hyväksytty ja vakiintunut osana yritysten markkinointistrategiaa. Kuitenkin sosiaalinen media sekä verkkopohjaisten palveluiden kasvun myötä lisääntynyt itsepalvelu saivat yritykset vaatimaan asiakkuuksien johtamisen työkaluilta ketteryyttä ja joustavuutta. Myös näistä työkaluista yritykselle aiheutuvat alhaiset kiinteät kustannukset olivat avainasemassa valintaa tehdessä. Sukupolven loppuun mennessä ymmärrettiin, että asiakkuuksien johtamisen tekniikan käyttökohtainen maksu voi tarjota ratkaisun kasvaneeseen kysyntään. (Kumar & Reinartz 2018, 14)

Viiden sukupolvi, sosiaalisen asiakkuuksien johtamisen sukupolvi, voidaan katsoa alkaneen 2010-luvulla. Ennennäkemätön sosiaalisen median ulottuvuus yhdessä kehittyneen teknologian kanssa aiheutti viidennen sukupolven syntymisen. (Kumar & Reinartz 2018, 14) Sosiaaliselle asiakkuuksien johtamiselle ominaista on asiakkaan sitouttaminen sekä ennen kaikkea kaksipuolinen vuorovaikutus

sosiaalisen median kautta (Nitu et al. 2014). Asiakkaista pyritään keräämään erilaista dataa sosiaalisen median välityksellä ja tällä datalla pyritään optimoimaan asiakkaan kokemus tuotetta tai palvelua kohtaan. Yritykset siis keräävät asiakkaiden internet-käyttäytymisestä tietoja, joita he pystyvät hyödyntämään sittemmin esimerkiksi käyttäjälle kohdennetuilla mainoksilla. (Kumar & Reinartz 2018, 14)

3.1 Asiakkuuksien johtamisen näkökulmat

Asiakkuuksien johtamiselle on yritetty löytää määritelmää lukuisia kertoja tutkijoiden ja markkinoinnin ammattilaisten toimesta (mm. Zablah et al. 2004; Iriana & Buttle 2006). Vaikka määritelmät osittain ovatkin yhteneväisiä, kuitenkin todellista konsensusta määritelmästä ei ole löydetty. Zablahin et al. (2004) mukaan yhtenä syynä tähän on se, että tutkijat ovat lähestyneet aihetta eri näkökulmista. Tästä syystä he kokivat, että asiakkuuksien johtamisesta puhuttaessa, ensin on tärkeintä määrittää asiakkuuksien johtamisen näkökulmat. On hyvä huomioida, että heidän tunnistamansa viisi eri näkökulmaa eivät ole irrallisia, vaan voivat myös nivoutua yhteen.

Prosessinäkökulma

Zablahin et al. (2004) prosessinäkökulman mukaan yrityksellä on tietty määrä resursseja, joiden avulla se pyrkii pääsemään haluttuun lopputulokseen. Tämä tapahtuu erilaisten toimintojen ja prosessien avulla. Prosessit voidaan jakaa mikro- ja makrotason prosesseihin sen mukaan, kuinka paljon ne käyttävät yrityksen toimintoja. Srivastava et al (1999) määrittävät makrotason prosesseiksi prosessit, joiden toteutumiseen tarvitsee käyttää myös useita tukiprosesseja. Nämä tukiprosesseja voivat liittyä esimerkiksi prospektin tunnistamiseen tai asiakastuntemuksen parantamiseen. Heidän mukaansa mikrotason prosesseja ovat prosessit, joita tarvitaan tukiprosessien toteuttamiseen. Esimerkiksi asiakasdatan kerääminen on mikrotason prosessi, jota käytetään asiakastuntemuksen parantamisessa. Zablahin et al. (2004) mukaan prosessinäkökulma on ainoa, joka tunnustaa ostajan ja myyjän suhteen kehittyvän ajan myötä. Näkökulmalle ominaista on asiakassuhteen määrittely elinkaarimallin avulla. Asiakkuuksien

johtamisen elinkaarimalli on esitetty tarkemmin kappaleessa 3.2.1. Tavoitteena on luoda pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita. Tässä onnistuminen riippuu pitkälti yrityksen kyvystä havaita ja reagoida asiakkaidensa muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin.

Strateginen näkökulma

Strateginen näkökulma lähestyy asiakkuuksien johtamista asiakkuuksien kannattavuuden kautta (vrt. Kumar & Reinartz 2018 kolmas sukupolvi). Näkökulman mukaan kaikki asiakkuudet eivät ole keskenään yhtä kannattavia ja olennaista on pyrkiä kohdistamaan resurssit niihin asiakassuhteisiin, jotka ovat kaikista kannattavimpia. Tämä tapahtuu asiakkaiden segmentoinnin avulla. Heidän mukaansa tämä on ainoa tapa saavuttaa maksimaalinen hyöty liiketoiminnasta. Asiakkuuksien kannattavuutta pyritään vertaamaan koko asiakassuhteen keston ajalta. Onnistumisen kannalta olennaista on tehdä jatkuvaa arviointi asiakkaiden kannattavuudesta, sillä kannattavuudet muuttuvat sen mukaan, missä kohtaa elinkaarta asiakkuus on. (Zablah et al. 2004)

Kracklauer et al. (2001) mukaan viiden prosentin lasku asiakkaiden vaihtuvuudessa voi parantaa katetuottoa 25 – 80 prosenttia. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkaita pystytään palvelemaan halvemmalla ja he ostavat enemmän. He korostavat sitä, että jokaisen asiakkaan kanssa tulisi pyrkiä solmimaan oikeantyyppinen asiakassuhde. Jossain tapauksissa, missä asiakkuus ei ole kannattava yritykselle, tämä tarkoittaa sitä, ettei asiakkuutta kannata solmia ollenkaan. Zablahin et al. (2004) mukaan strategisen näkökulman tarkoituksena ei niinkään ole jatkuvasti kehittää asiakassuhteita, vaan ennemmin ymmärtää, miten solmimalla asiakassuhteita oikeiden asiakkaiden kanssa, voidaan yrityksen kannattavuutta parantaa.

Filosofinen näkökulma

Filosofisen näkökulman lähtökohtana on Reichheldin (1996) tutkimus, jonka mukaan asiakasuskollisuuden ja yrityksen kannattavuuden välillä on vahva yhteys. Zablahin et al. (2004) mukaan asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta kaikista tehokkain tapa saavuttaa asiakasuskollisuutta on proaktiivisesti pyrkiä rakentamaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin. Filosofinen näkemys on erottamattomasti

yhteydessä markkinointikonseptiin, jonka mukaan avainasemassa on ymmärtää asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja pyrkiä vastaamaan niihin mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Yrityksen on siis jatkuvasti kyettävä toimittamaan asiakkailleen sitä, mitä he arvostavat. Vain tällä tavalla yritykset pystyvät luomaan asiakasarvoa ja saavuttamaan kannattavia ja pitkäkestoisia asiakassuhteita.

Kyvykkyys näkökulma

Grant (1991) erotteli resurssit ja kyvyt toisistaan. Hänen mukaansa resurssit ovat tuotannon tekijöitä kuten reaalipääoma tai patentit. Kyvyt taas viittaavat siihen, miten tehokkaasti yritys pystyy näiden resurssien avulla suorittamaan vaaditun tehtävän. Resurssien voidaankin nähdä olevan lähde kyvyille, kun taas kyvyt ovat yrityksen tärkein lähde kilpailuedulle. Resursseista poiketen, kyvyt ovat tietoperusteisia eikä niitä pysty suoranaisesti ostamaan (Maritan 2001; Grant 1991). Zablahin et al. (2004) mukaan kyvykkyys näkökulma korostaa ajatusta, että yrityksen on kehitettävä ja hankittava resursseja, joiden avulla he pystyvät muokkaamaan toimintaansa sen mukaan, mitä asiakkaat haluavat. Heidän mukaansa yrityksen onnistuminen markkinoilla riippuu ennen kaikkea kahdesta asiasta: 1) yrityksen on kyettävä ennakoimaan asiakkaidensa muuttuvat tarpeet sekä 2) muokkaamaan toimintaansa siten, että se vastaa asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tämä näkökulma siis korostaa asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin vastaamista. Onnistuakseen yrityksen on joustavasti pystyttävä muuttamaan aineellisten ja aineettomien resurssien käyttöä kohti asiakkaan tarpeita. Se, onnistuuko yritys tässä vai ei, riippuu yrityksen kyvykkyudesta.

Teknologinen näkökulma

Zablahin et al. (2004) mukaan joidenkin tutkijoiden mielestä asiakkuuksien johtamiseen käytettävä teknologia on miltei sama asia kuin asiakkuuksien johtaminen. Heidän mielestään ainoastaan teknologia, jota asiakkuuksien johtamisessa käytetään, edes auttaa yrityksiä asiakassuhteiden luomisessa eikä muilla siihen liittyvillä toimilla juurikaan ole merkitystä. Ristiriitaisuudessa tämän näkemyksen kanssa yksi asiakkuuksien johtamisen kirjallisuudessa käytetyimmistä lauseista on ”asiakkuuksien johtaminen on paljon muutakin kuin teknologiaa”.

Suurin syy epäonnistuneeseen asiakkuuksien johtamiseen on juuri tämän ymmärryksen puute. Joka tapauksessa teknologialla on merkittävä rooli asiakkuuksien johtamisessa, joskaan se ei ole ainoa asia mikä siinä on merkittävä. Teknologia nimittäin mahdollistaa erilaisia mahdollisuuksia tallentaa ja tätä kautta hyödyntää asiakastietoja esimerkiksi datalouhinnan kautta. Teknologian roolia ei siis ole myöskään järkevää sivuuttaa kokonaan puhuttaessa asiakkuuksien johtamisesta, mutta teknologian roolin korostaminenkaan ei ole suotavaa.

3.2 Asiakkuuksien johtamisen teorialallit

Asiakkuuksien johtamisen noustessa yleisesti keskustelun kohteeksi 2000-luvulla, alettiin asiakkuuksien johtamisen tueksi kehittämään erilaisia malleja. Ehkä tunnetuimpia näistä malleista ovat Zablahin et al. (2004) asiakkuuksien johtamisen prosessimalli, Paynen & Frown (2005) asiakkuuksien johtamisen perusmalli, asiakkuuksien johtamisen elinkaarimalli sekä Buttlen (2004) asiakkuuksien johtamisen arvoketjumalli. Näiden mallien tarkoituksena on helpottaa havaitsemaan asiakkuuksien johtamisen eri vaiheita, jolloin myös puutteellisiin vaiheisiin on mahdollista puuttua. Tässä alakappaleessa keskitytään asiakkuuksien johtamisen elinkaarimalliin sekä arvoketjumalliin.

3.2.1 Asiakkuuksien johtamisen elinkaarimalli

Hyvin nopeasti 2000-luvun alussa ymmärrettiin, ettei uusien asiakkaiden hankkiminen yksinään riitä saavuttamaan todellista hyötyä liiketoiminnasta. Vaikka Rust et al. (2010) mukaan yhä liian suuri osa yrityksistä keskittyy edelleen markkinoinnissaan enemmän tuotteisiin kuin asiakassuhteiden kehittämiseen, nykyään vallitsee ymmärrys siitä, että on vähintäänkin yhtä tärkeää pitää kiinni nykyisistä asiakkaista kuin hankkia uusia. Kumarin et al. (2013) mukaan asiakastyytyväisyys johtaa suoraan kannattavuuden kasvuun pitkällä tähtäimellä. Asiakastyytyväisyyden johtaessa asiakasuskollisuuteen ja pidempiin asiakassuhteisiin, voidaan tätä väitettä havainnollistaa asiakkuuksien johtamisen elinkaarimallilla. Mäntynevan (2001, 17) ja Korkeamäen et al. (2002) mukaan tyypillinen asiakkuuden elinkaari käsittää neljä eri vaihetta:

- hankinta
- haltuunotto
- kehittäminen
- säilyttäminen

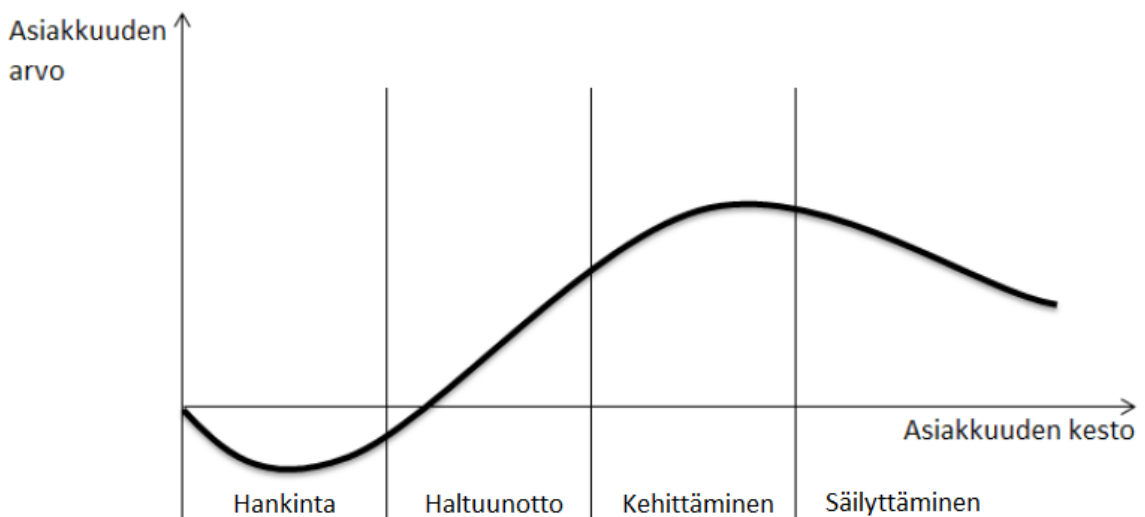
Elinkaarimallista on olemassa monia eri variaatioita, jotka kuitenkin poikkeavat toisistaan vain vähän. Esimerkiksi Kumar et al. (2013) jakoivat asiakkaan elinkaaren vain kolmeen eri vaiheeseen: asiakkaan hankinta, asiakkaan arvon kasvattaminen sekä hyvien asiakkuuksien säilyttäminen. Sisällöltään mallit eivät kuitenkaan eroa toisistaan juurikaan. Molemmat mallit lähtevät liikkeelle asiakkaiden hankinnasta. Varsinkin hankintavaiheessa markkinoinnilla on kriittinen rooli. Asiakkaan houkuttelemiseksi yrityksen tulee suorittaa toimenpiteitä, joilla uusia asiakkuuksia hankitaan. On tärkeää myös ymmärtää, että kaikki asiakkuudet eivät käy läpi kaikkia elinkaaren vaiheita. Tyypillistä on, että asiakassuhde päättyy heti hankintavaiheen jälkeen. Tämä on ominaista nimenomaan Rust et al. (2010) mainitseville yrityksille, jotka keskittyvät markkinoinnissaan liikaa tuotteisiin asiakassuhteiden sijaan.

Vaikka asiakkaan hankintavaihe vaatii lähtökohtaisesti eniten resursseja, voidaan asiakkaan haltuunottoa pitää asiakkuuden kannalta kriittisenä vaiheena. Kuten edellä todettiin, osa asiakkuuksista päättyy hankintavaiheen jälkeen, joten yritykselle kriittistä on onnistua viemään asiakkuutta eteenpäin hankintavaiheen jälkeen. Tärkeää tässä vaiheessa on tunnistaa kannattavuuspotentiaaliltaan korkeat asiakkaat, jotta markkinointitoimenpiteitä osataan suunnata enemmän näille asiakkaille. Mikäli kannattavuusarviointi jätetään tekemättä, kohdistuu resursseja turhaan myös niille asiakkaille, joilla kannattavuuspotentiaali on heikko. Yrityksen tulee myös tehdä jaottelu siinä, kuinka paljon resursseja kohdistetaan uusien asiakkuuksien hankintaan ja kuinka paljon nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen. (Mäntyneva 2001, 16-20)

Koko elinkaaren kasvuvaiheen aikana tarkoitus on kasvattaa asiakkaan osuutta kokonaisuudesta. Tyypillisenä esimerkkinä tähän ovat esimerkiksi kauppaketjujen kanta-asiakasohjelmat, joissa keskittämällä ostokset tietyn yrityksen palveluihin, saavutetaan rahallista hyötyä. Asiakkaan ostojen osuuden kasvattaminen on ominaista kolmannelle vaiheelle eli asiakassuhteen kehittämiseksi. Kehittämävaiheessa asiakassuhteesta pyritään ulosmittamaan kaikki se potentiaali

mitä aiemmissa vaiheissa on arvioitu asiakassuhteella olevan. Kauppaketjujen kanta-asiakasohjelmat ovat tässä kriittisessä roolissa, sillä niiden ainoa tehtävä ei ole sitouttaa asiakasta rahallisen korvauksen toivossa asioimaan vain heidän yrityksessään, vaan samalla kerätä dataa asiakkaan ostokäyttäytymisestä.

Mäntynevan (2001, 17) mukaan asiakkuuden arvo vaihtelee elinkaaren vaiheen mukaan kuvion 5 osoittamalla tavalla. Kuviosta voi huomata, että asiakkuuden arvo on hankintavaiheessa negatiivinen, koska asiakkaan houkuttelemiseksi yrityksen tulee käyttää resurssejaan eikä liikevaihtoa asiakkaan suunnalta vielä saavuteta. Asiakassuhteen aloittamisen jälkeen kuitenkin jo heti haltuunottovaiheessa arvo kääntyy positiiviseksi. Korkeimmillaan asiakkuuden arvo on kehittämissaiheen loppupuolella. Tämän jälkeen arvo alkaa laskemaan, kun asiakkuus saavuttaa säilyttämisvaiheen. On hyvä huomioida, että joissain tapauksissa asiakkuuden arvo saattaa lähteä vielä uudestaan nousuun säilyttämisvaiheessakin. Tilitoimistoalalla esimerkki tällaisesta voisi olla, mikäli asiakasyritys pystyy kehittämään omaa liiketoimintaansa niin paljon, että heidän liikevaihtonsa kasvu vaatii täysin uudenlaisia palveluita myös tilitoimistolta.



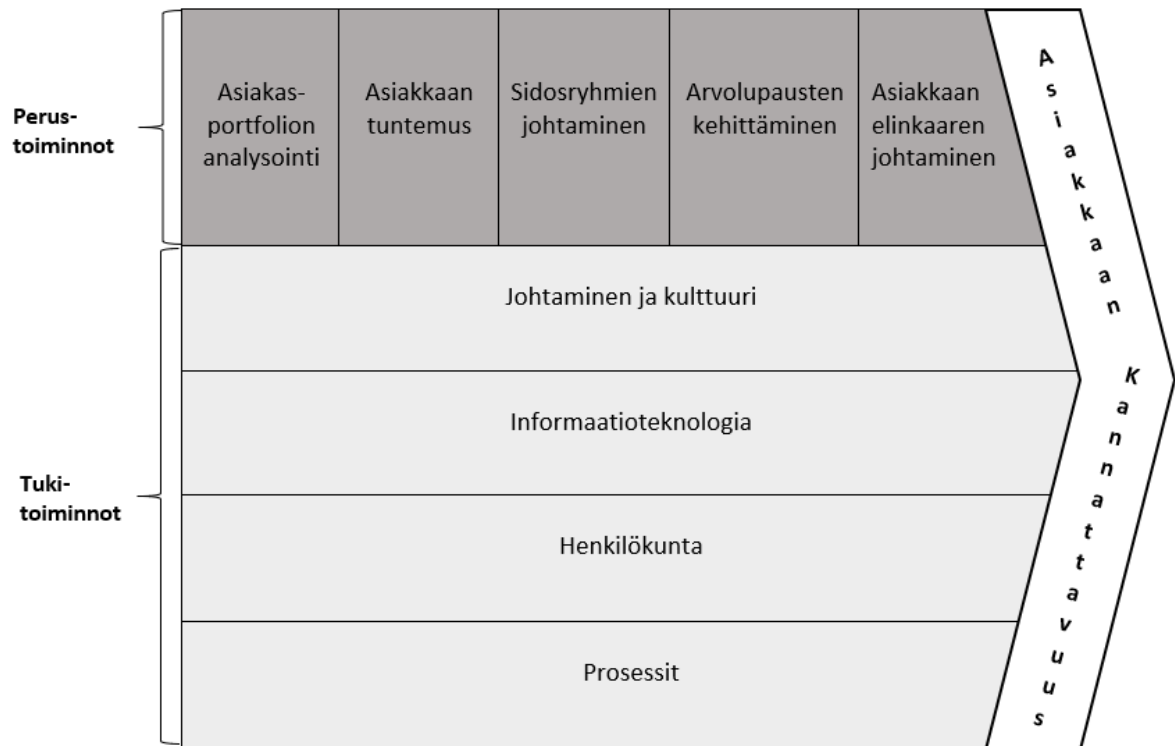
Kuvio 5. Asiakkuuden arvo elinkaaren aikana. (Mäntyneva 2001, 17)

3.2.2 Asiakkuuksien johtamisen arvoketjumalli

Buttlen (2004) arvoketjumalli lähestyy asiakassuhdejohtamista asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kannattavuus sekä asiakassuhteen kustannusten

minimointi ovat mallin lähtökohtana. Buttlen (2004) arvoketjumalli sisältää myös laajalti yhtymäkohtia Porterin (1985) arvoketjumalliin, jonka tavoitteena niin ikään on maksimoida tehokkuus kustannukset minimoimalla. Buttlen mallissa lähtökohtana ovat kuitenkin asiakkaat ja asiakasryhmät. Tärkeää on huomioida, että ei ole tarkoituksen mukaista tarkastella asiakkuuksia yksittäin, vaan kannattavampaa on jakaa asiakkuudet eri segmentteihin, joiden avulla johtaminen on tehokkaampaa. Tavoitteena on myös pyrkiä luomaan asiakkaalle arvoa koko elinkaaren ajan keskittymällä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.

Kuten myös Porterin (1985) arvoketjumalli, Buttlen (2004) arvoketjumalli rakentuu viidestä perus- ja neljästä tukitoiminnosta, joiden yhteisvaikutuksesta syntyy asiakkaan arvo eli kannattavuus. Mallin perustoiminnot ovat jaettu viiteen osaan: asiakasportfolion analysointiin (*customer portfolio analysis*), asiakkaan tuntemiseen (*customer intimacy*), sidosryhmien johtamiseen (*network development*), arvolupauksen kehittämiseen (*value proposition development*) sekä asiakkaan elinkaaren johtamiseen (*manage the customer lifecycle*). Näiden perustoimintojen tarkoituksena on varmistaa, että yritys yhdessä toimittajien, kumppanien ja työntekijöiden kanssa toimittavat arvolupauksia, jotka tuottavat yritykselle kannattavia asiakkuuksia. Tukitoimintoja mallissa on neljä: prosessit (*processes*), henkilökunta (*people*), informaatioteknologia (*Data and information technology*) sekä johtaminen ja kulttuuri (*leadership and culture*). Tukitoimintojen tarkoituksena on mahdollistaa asiakkuuksien johtamisen strategian tehokas toimiminen. Buttlen (2004) arvoketjumalli on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Asiakkuuksien johtamisen arvoketjumalli. (Buttle 2004, 40)

Arvoketjumalli (Kuvio 6) lähtee liikkeelle asiakasportfolioanalyysillä, jonka tuloksena asiakkaat jaetaan eri segmentteihin. Siinä missä tärkeää on analyysin perusteella tunnistaa strategisesti kannattavat asiakkuudet, on myös tärkeää tunnistaa yritykselle kannattamattomat asiakkuudet, jotta yritys ei turhaan käytä resurssejaan näihin asiakkuuksiin. Mallin asiakaslähtöisyys ilmenee selkeimmin toisesta perustoiminnoista, asiakkaan tuntemuksesta. Tämän yhteydessä tyypillisesti suoritetaan erinäisiä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on selvittää asiakassegmenttien odotukset tuotetta tai palvelua kohtaan. Nykyajan globaalissa maailmassa yritysverkot ja niistä hyötyminen on tärkeää. Kolmannessa perustoiminnoissa yrityksen tulisi tunnistaa heille kannattavat sidosryhmät ja pyrkiä panostamaan näihin. Sidosryhmiin lukeutuu niin yrityksen sisäiset kuin myös ulkoiset sidosryhmät. (Buttle 2004, 41)

Neljännän perustoiminnon, arvolupausten kehittämisen, onnistumisen kannalta asiakkaan tuntemus on kriittistä. Arvolupausten kehittämisellä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen prosessien kehittämistä asiakkailta saadun informaation

pohjalta. Tarkoituksena on siis luoda yrityksen tuotteesta tai palvelusta asiakkaan odotuksia vastaava. Yrityksen tulisi myös aktiivisesti itse pyrkiä tunnistamaan mahdollisia arvolähteitä, joita se tulevaisuudessa pystyisi hyödyntämään liiketoiminnassaan. Viimeisessä perustoiminnossa johdetaan asiakkuutta läpi koko elinkaaren. Tarkoituksena on johtaa asiakkuutta aina asiakashankinnasta lähtien kohti asiakkaan säilyttämistä. Lähtökohdat onnistuneelle asiakkuuksien elinkaaren johtamiselle luodaan ensimmäisessä perustoiminnossa, jossa asiakkaat segmentoidaan. Asiakassegmentillä on nimittäin suuri vaikutus siihen, miten asiakkuutta tulee johtaa. Viimeisessä perustoiminnossa mitataan yrityksen kyky hoitaa yritykselle strategisesti merkittäviä asiakkuuksia. (Buttle 2004, 41-42)

Buttlen (2004) arvoketjumallin tukitoimintojen tarkoituksena on mahdollistaa perustoimintojen onnistuminen. Tukitoimintojen on tärkeää toimia joustavasti sekä yhdessä että erikseen, jotta asiakkaan odotukset täyttyvät. Myös Zabrah et al. (2004) korostavat resurssien joustavaa kohdistamista prosessinäkökulmassaan. Heidän mukaansa yrityksen kyvykkyyttä asiakkuuksien johtamiseen mitataan sillä, miten hyvin yritys pystyy hyödyntämään resurssejansa ja ennen kaikkea, miten nopeasti he pystyvät reagoimaan, mikäli asiakkaan odotukset muuttuvat. Buttle (2004, 50) korostaa henkilöstön roolia tukitoiminnoista. Henkilöstön tehdessä päätökset esimerkiksi asiakkuuksien johtamisen strategioista ja markkinointitoimenpiteistä, on heillä kaikista merkittävin rooli asiakassuhteiden hoitamisessa. Lopputuloksen kannalta kriittiseksi tekijäksi nousee henkilöstön kokemus sekä osaaminen, jotka pitkälti määrittelevät sen, onko lopputulos halutun kaltainen vai ei. Henkilöstön roolia korostaa myös se, että he ovat jatkuvasti yhteydessä asiakkaisiin, joka osaltaan on merkittävä tekijä asiakastyytyväisyydessä ja sitä kautta asiakkaan pysyvyydessä.

3.3 Asiakkuuksien johtaminen tilitoimistoissa

Pohjois-Amerikassa yli 10 hengen yrityksistä yli 90 prosenttia on alkanut keskittyä asiakkuuksien johtamiseen. Selkeänä poikkeuksena kuitenkin tähän trendiin ovat olleet tilitoimistot, joista alle 10 prosenttia on tehnyt aloitteen asiakkuuksien johtamisen käyttöönottamiseksi. Tämä trendi on kuitenkin nyt kääntymässä ja yhä useampi tilitoimisto on ymmärtänyt asiakkuuksien johtamisen tärkeyden yritykselle.

Keskeinen ajuri muutokseen on ollut se, että ennen oli melko tyyppillistä, että asiakas säilyi tilitoimiston asiakkaana 15-20 vuotta, mutta nykyään asiakkuudet ovat huomattavasti lyhyempiä ja asiakkaat vaihtavat tilitoimistoa 3 – 7 vuoden välein. (Estrada 2016) Syitä tähän on olemassa monia, mutta kasvava palveluntarjonta sekä lisääntynyt tietoisuus aiheen ympärillä ovat olleet merkittäviä tekijöitä. Tilitoimistoalan rakennemuutoksen takia tilitoimistojen rooli on muuttunut merkittävästi lakisääteisten palveluiden tuottajasta konsultoivampaan rooliin, joka on myös osaltaan aiheuttanut tyytymättömyyttä asiakkaiden keskuudessa nykyiseen tilitoimistoonsa.

Asiakkuuksien johtamisen helpottamiseksi on kehitetty monia erilaisia ohjelmistoja. Näiden tärkein tehtävä on keskittää kaikki asiakkuuksiin liittyvä informaatio samaan paikkaan, josta se on tarvittaessa helposti saatavilla. Tällä informaatiolla ei tarkoiteta pelkästään asiakkaan yhteystietoja, kuten moni yritys edelleen kuvittelee (Higgins 2016). Toki myös nämä yhteystiedot löytyvät, mutta ohjelmistosta löydät myös esimerkiksi kaikki yrityksen myyntidata, tilauskanta sekä asiakkaille lähetetyt tarjoukset. Mikäli ohjelmisto toimii oikein, yrityksellä on mahdollista päästä asiakkaisiinsa liittyvään dataan kiinni nopeasti ja tunnistaa tämän datan pohjalta kannattavimmat asiakkuudet. Ohjelmistojen datan pohjalta on myös mahdollista kohdistaa asiakkaille juuri heidän tarpeisiinsa kohdistuvia tuotteita ja palveluita. (Principal's Report 2013)

3.3.1 Asiakkaiden segmentointi tilitoimistoalalla

Asiakkuuksien johtamisen strateginen näkökulma, elinkaarimalli sekä arvoketjumalli segmentoi asiakkuudet niiden kannattavuuden perusteella. Tällä tavalla on mahdollista panostaa kaikista kannattavimpiin asiakkuuksiin jättäen kannattamattomat asiakkuudet toissijaisiksi. Tilitoimistoalalla tämän kaltainen segmentointi ei kuitenkaan välttämättä johda parhaimpaan haluttuun lopputulokseen. Syynä tähän on se, että asiakasyritysten tarpeet esimerkiksi raportoinnin suhteen vaihtelevat suuresti sen mukaan, missä elinkaaren vaiheessa yritys itse on. Sjögren et al. (2014) mukaan pienet yritykset eivät ole niin kykeneväisiä hyödyntämään taloudellista informaatiota kuin suuret yritykset. Marriottin & Marriottin (2000) mukaan tilitoimistot kohtaavat ongelmia suhteidensa kehittämisessä pieniin asiakasyrityksiin, sillä esimerkiksi raportoinnin kustannukset

meinaavat nousta liian korkeiksi kiristyneen sääntelyn myötä. Heidän mukaansa myös pienyritysten johtajat eivät itse hyödy juuri ollenkaan taloudellisista raporteista, sillä osa ei edes ymmärrä niiden sisältöä. Sjögren et al. (2011) mukaan omistajien tavoitteet yritystä kohtaan myös poikkeavat suuresti. Heidän mukaansa Suomen pienyrityksistä löytyy sekä kasvu- että selviytymissuuntaisia yrittäjiä. Jälkimmäiselle ominaista on se, että he pyrkivät turvaamaan liiketoiminnallaan oman varallisuuden, kun taas kasvuhakuiset yrittäjät jättävät yrityksen voitot enemmän yrityksen sisälle tulevaisuuden kasvua varten. Yhtenä merkittävänä ryhmänä he myös nostavat esille yrittäjät, joilla on muitakin kuin taloudellisia tavoitteita yritykselleen. Esimerkkinä näistä tavoitteista ovat yrittäjät, jotka haluavat enemmän luoda työpaikkoja kuin menestyvän yrityksen.

Edellä esitettyjen löydösten valossa on selvää, että tilitoimiston asiakasyritysten intressit liiketoimintaa kohtaan poikkeavat toisistaan merkittävästi. Tämän takia myös tilitoimiston segmentoinnin tulisi enemmän keksittyä erottamaan näitä erilaisia tavoitteita toisistaan kuin pelkästään segmentoimaan kannattavimmat asiakkuudet kannattamattomista. On turhaa kohdistaa esimerkiksi raportoinnin resursseja pienyrittäjälle, jotka eivät ymmärrä näiden raporttien sisältöä. Toisaalta taas kasvuhakuinen yritys saattaa tarvita liiketoimintansa kehittämiseen hyvinkin tarkkoja ja räätälöityjä raportteja. Vastavuoroisesti pienyrittäjä taas saattaa tarvita liiketoimintansa tueksi paljonkin erilaisia konsultaatiopalveluita. Segmentoinnin tarkoituksena onkin erottaa eri vaiheessa olevat yritykset sekä heidän tavoitteensa toisistaan, jotta heille pystyttäisiin kohdistamaan yritystä itseään hyödyntäviä palveluita. Tämän voidaan olettaa myös parantavan tilitoimiston kannattavuutta, kun eri segmenttien asiakkaille osataan paremmin tarjota heitä itseään hyödyttäviä palveluita.

3.3.2 Asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden merkitys tilitoimistoissa

Tilitoimistoalan rakennemuutoksesta huolimatta, edelleen tilitoimistot ovat ensisijaisesti olemassa suorittaakseen asiakkaiden lakisääteiset velvollisuudet kirjanpidon, tilinpäätösten ja veroilmoitusten muodossa. Nämä muodostavatkin edelleen selkeästi merkittävimmän prosenttiosuuden tilitoimiston tuottamista palveluista (Banham & He 2014). Taloushallinnon sähköistymisen myötä

tilitoimistojen lakisääteisistä velvollisuuksista saama liikevaihto on kuitenkin ollut merkittävästi laskussa johtuen alenevista palveluiden hinnoista (Hsi-Hui et al. 2015). Tämän vuoksi tilitoimistojen on löydettävä korvaavaa liikevaihtoa muualta, jotta heidän olemassaolonsa on turvattu myös jatkossa. Aiemmin tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, että tilitoimistoista on rakennemuutoksen yhteydessä tullut asiakkailleen ennemmin partnereita kuin vain lakisääteisten palvelujen tuottajia. Joillekin pienille toimijoille tilitoimistot ovatkin tärkein liiketoimintaneuvoja tarjoava lähde.

Tämän muutoksen takia pk-yrityksille tarjottava liiketoimintaan liittyvä konsultaatio on nopeiden kasvava palvelukategoria tilitoimistoille (mm. Carey & Tanewski 2016; Hsi-Hui et al. 2015; Gooderham et al. 2004). Banhamin & Hen (2014) mukaan pk-yritykset muodostavat 71 prosentin osuuden julkisten tilitoimistojen asiakaskunnasta, pienissä ja keskisuurissa tilitoimistoissa prosenttiosuus on vieläkin korkeampi. Banham & He (2014) korostavatkin, että tilitoimistolle on olennaista pyrkiä ymmärtämään pk-yritysten poikkeavia ominaisuuksia ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Myös asiakkuuksien johtamisen näkökulmat sekä mallit korostivat asiakkaiden tarpeiden ymmärrystä ja oman toimintansa sovittamista näiden tarpeiden mukaiseksi. Tilitoimistoalalla ainakin osittain tässä on epäonnistuttu, sillä alan rakennemuutos on kestänyt huomattavasti oletettua pidempään.

Tilitoimistojen liikevaihdon laskiessa lakisääteisten palvelujen tuottamisesta, on vaihtoehtoista liikevaihtoa saatava muualta. Tästä syystä asiakkuuksien johtamisessa on tärkeää tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja pystyä tarjoamaan asiantuntijapalveluita asiakkailleen heidän tarpeidensa vaatimalla tavalla. Carey & Tanewski (2016) totesivat, että informaation epäsymmetrian vähentyessä sekä luottamuksen kasvaessa kirjanpitäjän pätevyyttä kohtaan, pk-yritykset todennäköisemmin käyttävät kirjanpitäjää liiketoimintaneuvoja antavana konsulttina. Luottamuksen he näkevät kasvavan asiakassuhteen keston myötä itsestään. Tulokset viittaavat siis siihen, että asiakasyritys haluaa ensin varmuuden siitä, että ulkopuolisella kirjanpitäjällä on kyky tarjota liiketoimintaa koskevia neuvoja ennen kuin on valmis niitä ostamaan. Lisäksi he haluavat varmistua siitä, että

kirjanpitäjä on luotettava ja hänellä on riittävä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta. Näkemys on yhteneväinen asiakkuuksien johtamisen elinkaarimallin kanssa.

Kirjanpitäjän ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta korostuu pk-yritysten kohdalla, joilla saattaa olla tarve käyttää muitakin kuin vain kirjanpidollisia palveluita tilitoimistoilta. Lähes kolmannes julkisten tilitoimistojen asiakkaista kaipaavat neuvoja myös rahoitusrakenteeseen, markkinointiin tai henkilöstöhallintoon liittyviin kysymyksiin (Banham & He 2014). Jotta tilitoimisto pystyy tarjoamaan konsultointi tällaisissa asioissa, on heillä oltava ymmärrys asiakkaan liiketoiminnan tavoitteista. Kuten edellä on mainittu, nämä tavoitteet saattavat vaihdella paljonkin eikä kaikkia tavoitteita voi muuttaa numeeriseksi dataksi.

Vastoin Careyn & Tanewskin (2016) tuloksia, Gooderham et al. (2004) totesivat, ettei asiakassuhteen kesto itsessään vaikuta siihen, onko yritys valmis ostamaan liiketoimintaa koskevia neuvoja kirjanpitäjältään. Määrittelevä tekijä heidän mukaansa on se, onko tarjotut palvelut tähän asti olleet niin laadukkaita, että niiden pohjalta yritys uskaltaa ostaa konsultaatiota kirjanpitäjältään. Marriot & Marriot (2000) tukevat väitettä, että yritykset eivät välttämättä vaihda kirjanpitäjäänsä, vaikka eivät olisikaan tyytyväisiä palvelun laatuun. Näissä tapauksissa luonnollisesti asiakas ei myöskään ole halukas ostamaan yritykseltä asiantuntijapalveluita. Yksi selittävä tekijä siihen, miksei tyytymättömät asiakkaat vaihda tilitoimistoa voi olla informaation epäsymmetrisyys. Tämä johtaa helposti siihen, ettei yrittäjällä ole takuita siitä, pystyisikö uusi kirjanpitäjä tekemään työn paremmin. Gooderham et al. (2004) mukaan kuitenkin pienen yrityksen on pidettävä kirjanpitäjäänsä luotettavana, jotta se olisi valmis ostamaan liiketoimintaneuvontaa häneltä. Tämä löydös on yhteneväinen Careyn & Tanewskin (2016) kanssa.

Banhamin & Henin (2014) tutkimuksen mukaan 86 prosenttia tilitoimistojen asiakkaista ovat kiinnostuneita ulkopuolisista asiantuntijapalveluista. On kuitenkin selvää, että läheskään kaikki kiinnostuneet eivät näitä palveluita syystä tai toisesta käytä. Edellä esitettyjen tutkimusten valossa luottamus ulkoista konsultointia antavaan toimijaan on kaikista merkittävin tekijä siinä, ovatko asiakkaat valmiina ostamaan ulkopuoliselta tilitoimistolta liiketoimintaansa liittyvää konsultointia. Banhamin & Henin (2014) tutkimuksessa suurimmaksi esteeksi palvelujen hankkimiselle nousi kuitenkin palveluiden hinta. Jopa 55 prosenttia vastaajista

pitivät tuotteiden hintaa esteenä palveluiden hankkimiselle. Muita esiin nousseita syitä olivat ajanpuute (14%) sekä epätietoisuus palveluntarjoajasta (18%). Myös Nandan (2010) tunnistaa palveluiden kustannukset niiden hankkimista rajoittavaksi tekijäksi. Edellä esitettyjen tulosten perusteella vaikuttaa siis siltä, että palveluista kiinnostuneet asiakkaat eivät usko palveluiden saatavien hyötyjen kattavan niistä aiheutuvia kustannuksia. Tulevaisuudessa tulisikin keskittyä keskustelemaan palveluista saavutettavista hyödyistä (Banhman & He 2014). Tämäkään ei välttämättä pelkää autua, mikäli asiakkaalla ei ole luottamusta palvelua tarjoavaan kirjanpitäjään ja hänen ammattitaitoonsa.

3.3.3 Avainasiakkuuksien johtaminen

Pitkällä aikavälillä yksi merkittävimmistä yrityksen kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä on yrityksen onnistuminen haalimaan pitkiä asiakassuhteita (mm. Ojasalo 2001; Davies & Ryals 2014; Mäntyneva 2019, 17). Tästä syystä 1990-luvulta lähtien on trendiksi noussut avainasiakkuuksien johtaminen eli Key Account Management (KAM). Nimensä mukaisesti KAM on systemaattinen prosessi, jonka tarkoituksena on johtaa strategisesti kannattavia asiakassuhteita. KAM:lle tyypillistä on pyrkiä kehittämään yhteistyötä asiakkaan kanssa ja oppia asiakkaan tavat toimia, jonka perusteella on helpompi palvella asiakasta hänen tarpeidensa mukaisesti. (Davies & Ryals 2014) Vastaamalla paremmin asiakkaidensa tarpeisiin, pystyy yritys pitkällä aikavälillä saavuttamaan paremman asiakaskannattavuuden, asiakkaan sitouttamisasteen ja asiakastyytyväisyyden (Mäntyneva 2019, 10)

Toimittajia KAM:n käyttöön otossa siis motivoi kannattavuus sekä nopeammat kasvuodotukset. On kuitenkin myös viitteitä siitä, että asiakkaat itse toivovat KAM:ia toimittajaltaan. (Davies & Ryals 2014) Syynä tähän on se, että tutkimukset osoittavat myös asiakkaan hyötyvän KAM:sta. Hughesin & Weissin (2007) mukaan yhteistyösuhde toimittajan kanssa uskotaan tuottavan asiakkaalle 10% - 100% suuremman arvon. Tämä selittyy sillä, että toimittajan tutustuessa asiakkaaseen pystyy hän paremmin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Asiakassuhteen syventyessä toimittaja pystyy myös paremmin ennustamaan asiakkaan tulevaisuuden tarpeiden muutoksia ja tarvittaessa nopeasti reagoimaan näihin. Näkemys on hyvin yhtenäinen Zablah et al. (2004) kyvykkyys näkökulman kanssa.

Ojasalon (2001) mukaan KAM sisältää ainakin seuraavat neljä osa-aluetta:

- 1) Avainasiakkuuksien tunnistaminen
- 2) Avainasiakkuuksien analysointi
- 3) Yhteistyöstrategioiden valinta avainasiakkuuksille
- 4) Jatkuva operatiivisen tason ominaisuuksien kehittäminen suhteiden parantamiseksi

Avainasiakkuuksien tunnistamisessa ensimmäisenä vaiheena täytyy yrityksen määrittellä kriteerit sille, mitkä asiakkaat ovat strategisesti tärkeitä. Vasta tämän jälkeen yritys pystyy tunnistamaan ne asiakkuudet, jotka ovat strategisesti tärkeitä. (Ojasalo 2001; Mäntyneva 2019, 35) Mäntyneva (2019, 35) korostaa, että avainasiakkuuksien tunnistaminen tulee tapahtua kaksivaiheisesti. Ensin tunnistetaan ne asiakkuudet, jotka ovat tällä hetkellä kannattavia ja sen jälkeen pyritään tunnistamaan ne asiakkuudet, jotka voisivat tulevaisuudessa olla kannattavia. Ojasalon (2001) mukaan tunnistamisessa apuna voidaan käyttää erilaisia tunnuslukuja kuten myyntivolyymiä, strategisten resurssien käyttöä, asiakassuhteen kestoa sekä asiakkaan kannattavuutta yritykselle. Tunnistettua avainasiakkuudet, seuraava vaihe on analysoida ne. Analysoinnissa on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin ominaisuuksiin:

- Avainasiakkuuden perusominaisuudet
- Asiakassuhteen historia
- Asiakassuhteen sitoutumisen taso ja kehitys
- Osapuolten tavoitteiden yhdenmukaisuus; ja
- Vaihtokustannukset

Kolmas osa-alue on yhteistyöstrategioiden valinta. Kuten edellä on todettu, tämä on tapahduttava yhteistyössä asiakkaan kanssa (Zablah et al. 2004). Ojasalon (2001) mukaan strategian valintaan vaikuttaa merkittävästi myyjän ja ostajan väliset voimasuhteet. Tämä siksi, että tyypillisesti myyjä ei voi vapaasti valita haluamaansa strategiaa, vaan lähtökohtaisesti on valittavissa vain yksi strategiavaihtoehto, mikäli asiakkuudesta halutaan pitää kiinni. On myös tärkeää huomioida, että mahdollisuudet ja rajoitteet strategian suhteen saattavat muuttua, joten käytettävää strategiaa pitää tasaisin väliajoin arvioida uudelleen. Toinen huomionarvoinen asia

on se, että varsinkin puhuttaessa kasvuyhtiöistä, saattaa oikea strategia olla pelkästään pitää asiakassuhdetta yllä, sillä asiakassuhteen potentiaalinen kannattavuus on realisoitumassa vasta myöhemmin.

Viimeinen osa-alue sisältää jatkuvan operatiivisen tason ominaisuuksien kehittämisen, jotta itse asiakassuhde voi tulevaisuudessa syventyä ja muuttua entistä kannattavammaksi. Näitä operatiivisen tason ominaisuuksia ovat esimerkiksi tuotteet ja palvelut, organisaatorakenne, tiedonvaihto sekä ihmiset. Varsinkin palvelualan yrityksille kyky kehittää avainasiakkaidensa palvelua on erittäin tärkeää. Vaikka yrityksen ydintuote olisikin hyvä, saattaa yritykselle olla hankalaa erottautua kilpailijoista ja osoittaa, että se pystyy tarjoamaan asiakkailleen kilpailuetua. (Ojasalo 2001) Mäntynevan (2019, 37) mukaan kehittämisestä puhuttaessa on tärkeää muistaa, että kaikkia asiakassuhteita ei kannata kehittää. Hänen mukaansa usein on ajatus, että kannattamattomista asiakkuuksista voidaan kehittämällä saada kannattavia, mutta todellisuudessa tämä ei kuitenkaan ole järkevää toimintaa. Kehittämistä pitäisi tehdä vain kannattavien asiakkaiden kanssa.

Vaikka KAM on saavuttanut kiistattoman aseman asiakkuuksien johtamisen suuntauksena, on vain vähän empiiristä näyttöä siitä, mikä erottaa onnistuneen KAM-ohjelman epäonnistuneesta. Myös näytöt siitä, että toimittajat ovat saavuttaneet kannattavuuden nousua KAM:n avulla, ovat vähäisiä. (Davies & Ryals 2014) Guesalaga & Johnston (2010) tukivat aikaisempien tutkimusten perusteella niitä elementtejä, jotka ovat olleet keskeisiä akateemisessa tutkimuksessa sekä liiketoiminnan harjoittajien keskuudessa. Heidän mukaansa kolme eniten tutkittua aihetta olivat:

- Miten KAM tulisi organisoida?
- KAM-näkökulmien implementointi yrityksen toimintaan
- Onnistuneen KAM:n ominaisuudet

Davies & Ryals (2014) veivät tutkimusta vielä pidemmälle, kun he tutkivat, että miten kirjallisuudessa esitellyt tehokkuusmittarit todellisuudessa heijastavat yleistä käsitystä KAM:n suoriutumisesta ja mitä todellisia hyötyjä KAM:n avulla on ollut mahdollista saavuttaa. Tulosten perusteella KAM on parantanut yritysten suhteita avainasiakkuuksiin, asiakastyytyväisyys on parantunut, asiakkaiden säilyttämisaste

on kehittynyt ja yritykset ovat onnistuneet kasvattamaan osuuttaan asiakkaidensa kokonaismenoista. Toisaalta taas todettiin, että avainasiakkuuksien palvelukustannukset ovat nousseet nopeammin kuin muiden asiakkuuksien ja osittain tämän takia KAM ei ole onnistunut kasvattamaan avainasiakkuuksien voittomarginaaleja.

3.4 Yhteenveto asiakkuuksien johtamisesta

Asiakkuuksien johtamisesta alettiin ensimmäisen kerran keskustella 1990-luvulla. Alkuaikoina keskityttiin ennemminkin myynnin parantamiseen ja asiakkuuksien johtamisen avulla saavutetut hyödyt jäivät varsin olemattomiksi. Asiakkuuksien johtaminen ei saanutkaan vielä 1990-luvulla osakseen suurta kannatusta, vaan näytti jo siltä, ettei sillä ole juurikaan tarjottavaa yritysten johtamiskulttuurille. Tilanne kuitenkin muuttui 2000-luvulla strategisen asiakkuuksien johtamisen myötä. Siitä lähtien on alettu keskittymään kannattavimpiin asiakassuhteisiin ja pyritty ensisijaisesti kehittämään näitä suhteita. Asiakassegmentointi kannattavuuden perusteella on yksi strategisen asiakkuuksien johtamisen tärkeimmistä toimenpiteistä. Asiakkuuksien johtamista ei myöskään enää nykypäivänä nähdä pelkästään yrityksen itsensä suunnittelemana ja toteuttamana toimintatapana, vaan yhä enemmän ollaan kiinnostuneita kehittämään asiakassuhteita yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkuuksien johtamisen katsotaankin olevan vuorovaikutteinen prosessi asiakkaan kanssa, jossa palvelua kehitetään vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Asiakasymmärrys korostuu, kun pyritään nopeasti reagoimaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Strateginen näkökulma asiakkuuksien johtamisessa yleistyi 2000-luvun alussa. Ymmärrys siitä, että yrityksen kannattaa keskittyä palvelemaan lähtökohtaisesti vain kannattavia asiakkaita oli mullistava. Tämän seurauksena asiakkuuksien johtaminen onnistui vakiinnuttamaan asemansa kirjallisuudessa hankalasta alusta huolimatta. Yksi keskeisimmistä tutkimuksista tuohon aikaan oli Zablahin et al. (2004) tutkimus, jossa he esittelivät viisi näkökulmaa asiakkuuksien johtamiseen. Asiakkuuksien johtamisen tueksi luotiin myös erilaisia malleja kuten prosessimalli, elinkaarimalli sekä arvoketjumalli. Yhteisenä tekijänä näille 2000-luvun alun tutkimuksille oli asiakkaan näkemyksen korostaminen ja ajatus siitä, että yrityksen

on pystyttävä jokaisessa tilanteessa vastaamaan asiakkaansa tarpeisiin ja myös ennakoimaan näitä tarpeita.

Tilitoimistot ovat kuitenkin olleet jäljessä tästä kehityksestä ja vasta viimeisten vuosien aikana myös tilitoimistot ovat alkaneet keskittymään asiakkuuksien johtamiseen. Keskeisempänä syynä tähän on ollut alan rakennemuutos, joka on voimakkaasti muuttanut tilitoimiston roolia asiakasyrityksen liiketoiminnan kannalta. Tilitoimistosta on tullut asiakkaalle tärkeä yhteistyökumppani eikä pelkästään lakisääteisiä palveluita tuottava erillinen yksikkö. Muutos on johtanut siihen, että asiakastytymättömyyden vuoksi tilitoimistoa vaihdetaan aiempaa herkemmin, joskin edelleen vaihto vaatii melko vahvat perusteet. Myös taloushallinnon sähköistyminen on laskenut lakisääteisten palveluiden liikevaihtoa, joka osaltaan on pakottanut tilitoimistot keskittymään asiakaskannattavuuden analysointiin. Edelleen asiakkuuksien johtamisen avulla pyritään luomaan pitkiä asiakassuhteita, mutta on myös ymmärretty, että pitkäkestoinen kannattamaton asiakassuhde ei ole tilitoimiston etujen mukainen. Onkin tärkeää ymmärtää, että joissain tapauksissa asiakasanalysoinnin tuloksena kaikista kannattavin toimintatapa saattaa olla päättää asiakassuhde kokonaan.

Vaikka lakisääteisten palveluiden tuottama osuus tilitoimistojen liikevaihdosta on edelleen huomattavasti suurin, on liikevaihdon lasku pakottanut tilitoimistot hakemaan vaihtoehtoista liikevaihtoa muualta. Liikevaihtoa onkin alettu hakemaan erilaisilla asiantuntijapalveluilla, joista on tullut nopeiden kasvava tuotesegmentti tilitoimistoille. Aiemmat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että kalliita asiantuntijapalveluita ostetaan vain, mikäli palveluntuottajaa kohtaan on luottamus siitä, että hänen asiantuntemuksensa riittää palvelun tuottamiseen. Asiantuntemuksen arviointiin ei itsessään vaikuta asiakassuhteen kesto, vaan ennemmin palvelun laatu ja luottamus kirjanpitäjän ammattitaitoon tarjota näitä palveluita. Kirjallisuudessa onkin korostettu sitä, ettei tilitoimisto voi keskittyä asiakassuhteidensa kehityksessä pelkästään uusiin asiakkaisiin, vaan yhtä tärkeää on pyrkiä kehittämään myös vanhoja asiakassuhteita.

4 Empiria

Tämän tutkimuksen empiriaosuus perustuu Tietotilin asiakkaille toteutetun asiakaskyselyn dataan. Kappale alkaa Tietotilin yritysesittelyllä, jonka jälkeen toteutetaan SWOT-analyysi Tietotilin nykytilanteesta. Tämän jälkeen käsitellään tutkimuksen metodologiaa., jonka jälkeen kappaleessa esitetään myös tutkimustuloksen. Asiakaskyselyn datan perusteella tutkitaan ensin logistisen regressioanalyysin avulla asiakastyytyväisyyteen johtavia tekijöitä sekä asiakastyytyväisyyden sekä asiantuntijapalveluiden käyttämisen välistä suhdetta. Seuraavassa alakappaleessa ensimmäisen palveluiden laatuikilun välttämiseksi tutkitaan johdon näkemyksiä palvelua kohtaan ja ennen kaikkea miten ne eroavat asiakkaiden näkemyksistä. Kappaleen lopuksi palvelun kriteerejä tutkitaan QFD-mallin avulla, joka luo pohjan onnistuneen palvelukonseptin laatimiselle.

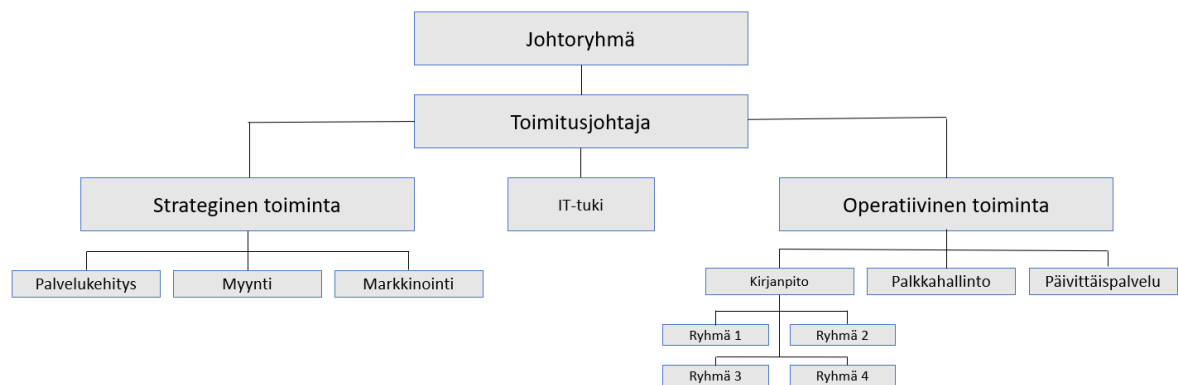
4.1 Tietotili Consulting Oy

Tietotili on vuonna 1986 toimintansa aloittanut auktorisoitu tilitoimisto, ja myös kansainvälisen HLB-ketjun jäsen. Tietotili työllistää tällä hetkellä noin 50 taloushallinnon ammattilaista. Taloushallinnon ohjelmistona Tietotili käyttää heidän itse kehittämänsä internet-pohjaista TietotiliOnlinea, mutta toimeksiantoja toteutetaan kuitenkin myös muilla yleisesti tunnetuilla ohjelmistoilla kuten Netvisorilla, Procountorilla, SAP:lla ja Visma Novalla. Tietotilin asiakaskanta koostuu pääasiallisesti suomalaisista pk-yrityksistä ja asiakaskanta käsittää tällä hetkellä noin 400 yritystä.

Tietotilin palveluihin kuuluu lakisääteisen kirjanpidon lisäksi päivittäispalvelu, palkkahallinto sekä erilaiset asiantuntijatehtävät. Lakisääteinen kirjanpito sisältää pääkirjanpidon ja raportoinnin lisäksi vuosittaisen tilinpäätöksen ja veroilmoitukset. Päivittäispalvelu sisältää ostolaskujen käsittelyä, myyntilaskutusta sekä maksatuksen. Palkkahallinto toteuttaa palkkojen laskennan ja maksamisen lisäksi myös muita HR-tehtäviä. Asiantuntijatehtäviä Tietotili toteuttaa laajasti liiketoiminnan kehittämisestä juridisiin tehtäviin.

Tietotilin organisaatorakenne (Kuvio 7) on rakennettu vastaamaan nykypäivän asiakkuuksien johtamisen periaatteita. Yrityksen toimitusjohtajan alla toimii kuusi

Key Account Manageria (KAM), joiden tärkein tehtävä on johtaa operatiivista toimintaa yrityksessä. KAM:n alaisuudessa on tyypillisesti 4-6 kirjanpitäjään, palkanlaskijaa tai päivittäispalvelun työntekijää. KAM:n pääsääntöiset tehtävät ovat oman ryhmänsä johtaminen, toimia yrityksen kasvoina ja päävastuullisena yhteydenpidosta asiakkaan suuntaan sekä vastata oman ryhmänsä asiakkuuksien kannattavuudesta.



Kuvio 7. Tietotili Consulting Oy organisaatiorakenne.

Jokainen KAM on vastuussa omien asiakkaidensa palvelun laadusta ja säännöllisestä yhteydenpidosta. Palvelun laatu on Tietotilissä pyritty turvaamaan erilaisten prosessien avulla. Jokainen Tietotilin tarjoama palvelu on kuvattu prosessiksi, joiden mukaan palvelut on tarkoitus toteuttaa. Prosessit päivitetään vuosittain vastaamaan silloisen hetken tarpeita.

Tietotilin toimitusjohtajan, Urpo Salon (2019), mukaan ”*Asiakaspalvelun lähtökohta on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja näihin sopivien ratkaisumallien löytäminen.*” Asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseksi Tietotili on segmentoinut asiakkaansa viiteen eri pääryhmään.

- AAA – Suuret kansainväliset yhtiöt
- AA – Kasvuyritykset
- A - Perheyrietykset
- B - Ammatinharjoittajat
- C – Hankalat yritykset

Ensimmäiseen eli AAA-ryhmään kuuluvat Tietotili suurimmat ja kannattavimmat asiakkuudet, jotka pääsääntöisesti ovat kansainvälisiä yhtiöitä. Ryhmään AA kuuluvat niin pienet kuin keskikokoiset yritykset, joiden tarkoituksena on kasvaa voimakkaasti lähitulevaisuudessa. Ominaista tälle ryhmälle on se, että he vaativat räätälöityä raportointia sekä asiantuntijapalveluita strategiansa toteuttamisen tueksi. A-ryhmä koostuu pääsääntöisesti melko pienistä perheyrittäjistä, joille B-ryhmän tavoin riittää yleensä lakisääteiset palvelut. C-ryhmään on koottu ne yritykset, jotka syystä tai toisesta ovat olleet kannattamattomia tai muuten vain hankalia Tietotilille. Lähtökohtaisesti tämä ryhmä käsittää ne asiakkuudet, joista Tietotili pyrkii pääsemään eroon. Näiden luokkien lisäksi tutkimuksessa yksi ryhmä koostuu Tietotilin vuonna 2019 ostamasta yrityksestä, josta tutkimuksessa käytetään nimeä ”Nurmijärvi”.

Edellä esitetty luokittelujärjestelmä on kehitetty asiakkuuksien johtamisen työkaluksi ja se luo yleiset puitteet sille, miten yksittäistä asiakkuutta johdetaan Tietotilissä. Yrityksen johdossa kuitenkin ymmärretään, ettei tämä malli yksittäin riitä, vaan asiakkaaseen tutustuminen ja hänen tarpeidensa selvittäminen on erittäin tärkeää onnistuneen asiakassuhteen kannalta. Salon (2019) mukaan *”Mikään yksinkertaistettu malli ei korvaa tutustumista asiakkaaseen henkilökohtaisella tasolla. Yhteistyön lähtökohta on asiakkaaseen, tämän yhteyshenkilöihin, organisaatioon ja toimintaan tutustumista. Se on lähtökohta kaikelle pitkäjänteiselle, hyvälle yhteistyölle.”*

4.1.1 Tietotili Consulting Oy – Swot-analyysi

SWOT-analyysi on työkalu, jota käytetään strategiseen suunnitteluun ja strategiseen johtamiseen organisaatioissa. Sitä voidaan käyttää sekä organisaation strategian että myös kilpailustrategian rakentamiseen. Organisaatiot ovat kokonaisuuksia, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, joten strategisessa suunnittelussa on tärkeää huomioida myös yrityksen ulkopuoliset tekijät. Tästä syystä SWOT-analyysi käsittää sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden analysoinnin. (Gurel & Tat 2017)

SWOT-analyysi on kuvattu nelikenttänä. Yrityksen sisäisiä tekijöitä on kaksi, vahvuudet (strenghts) ja heikkoudet (weaknesses). Ne ovat kuvattu nelikentässä ylhäällä. Niiden alapuolella on ulkoisia tekijöitä myös kaksi, joita ovat mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). (Gurel & Tat 2017) Thompsonin et al. (2007, 97) mukaan SWOT-analyysi on yksinkertainen, mutta tehokas työkalu sen kyvykkyyksien arvioimiseen sekä määrittämään sen tulevaisuuden markkinamahdollisuudet ja ulkoiset uhat.

Tilitoimistoalan ollessa voimakkaassa rakennemuutoksessa, on yrityksen strategisessa suunnittelussa tärkeää keskittyä siihen, millaisia mahdollisuuksia rakennemuutoksen takia yritykselle avautuu. Toisaalta vähintään yhtä tärkeää on tunnistaa ne ulkopuoliset uhat, joita yritys saattaa kohdata tulevaisuudessa.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Pitkä kokemus alalta • Positiivinen maine • Ammattitaitoinen henkilöstö • Organisaatiomalli • Laaja yhteistyöverkosto • Vahva kasvustrategia • Asiantuntijaosaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien noudattamatta jättäminen • Johdon ajanpuute johtaa • Vanhanaikainen taloushallinnon järjestelmä • Heikko kannattavuus • Henkilöstön kierto • Rekrytointi prosessi • Riippuvuus suurista asiakkaista • Tuotteistetun asiantuntijapalvelun puute • Taloushallinnon ohjelmisto
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Asiantuntijapalveluiden lisääntyminen • XBRL-kielen käyttöönotto • Trendi ulkoistaa taloushallintoa • Markkinointiviestintä • Asiakkaiden taloushallinnon sähköistäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Alalla kasvavat toimijat • Pienten toimijoiden vaikea asema • Kohtuuhintaisen työvoiman puute toimialalla • Lakisääteisten palveluiden liikevaihdon lasku • Asiakkaiden asenne taloushallintoa kohtaan

Kuvio 8. Tietotilin SWOT-analyysi.

Vahvuudet

Tietotili on toiminut tilitoimistoalalla vuodesta 1986, joten se omaa pitkän kokemuksen taloushallinnon palveluntarjoajana. Tässä ajassa siitä on myös tullut hyvämaineinen tilitoimisto. Tietotili aloitti vuonna 2014 suunnitella kasvustrategiaa, jonka tarkoituksena on saavuttaa nopeaa kasvua yrityskauppojen myötä. Ensimmäiset yrityskaupat tehtiin 2019 vuoden alussa ja toiset vuoden 2019 huhtikuussa. Näiden ansiosta yrityksen liikevaihto kasvoi vuonna 2019 lähes 40

prosenttia ja kasvustrategiaa on tarkoitus jatkaa edelleen. Ehdottomana vahvuutena voidaan myös pitää Tietotilin laajaa yhteistyöverkkoa. Tietotili kuuluu HLB-ketjuun, joka on Euroopan 10. suurin ketju käsittäen tilitoimistoja yli 150 maasta. HLB-ketjun kautta Tietotili on saanut paljon toimeksiantoja kansainvälisiltä yrityksiltä ja tarkoitus on syventää yhteistyötä jatkossa entisestään. Tietotilin omistaa kaksi KHT-tutkinnon suorittanutta tilintarkastajaa, joten asiantuntijaosaaminen on vankkaa.

Heikkoudet

Tietotili on luonut hyvän organisaatiomallin, jossa johdon alla toimii viisi KAM:a, joiden tarkoitus on vastata operatiivisen toiminnan johtamisesta kuten prosessien kehittämisestä ja auditoinnista. Operatiivinen johtaminen ei kuitenkaan tällä hetkellä toimi halutulla tavalla, joka johtaa väistämättä siihen, että yrityksen ylin johto joutuu liikaa keskittymään operatiiviseen johtamiseen, jolloin strateginen johtaminen on jäänyt vähemmälle. Tämä näkyy suoraan yrityksen heikkona kannattavuutena sekä epäonnistuneina rekrytoineina. Ylimmän johdon ajanpuute on myös johtanut siihen, ettei yrityksen strategiaa ole onnistuttu jalkauttamaan operatiiviseen toimintaan riittävän hyvin. Tämä osaltaan taas on heikentänyt henkilöstön motivaatiota, joka on näkynyt henkilöstön kierrossa. Lisäksi Tietotililtä puuttuu tuotteistetut asiantuntijapalvelut, jotka ovat johtaneet siihen, että asiantuntijapalveluita on ollut haastavaa myydä. Vuonna 2014 liikkeelle lähtenyt kasvustrategia on vuoden 2019 yrityskauppojen myötä johtanut siihen, että yrityksen rahoituksellinen asema on heikko. Tietotilin tuleekin pyrkiä turvaamaan rahoituksellinen asemansa, jotta valittua kasvustrategiaa on mahdollista toteuttaa myös tulevaisuudessa.

Mahdollisuudet

Tilitoimistoalan rakennemuutoksen myötä asiantuntijapalveluiden tarve on lisääntynyt merkittävästi. Asiakkaat ovat entistä halukkaampia kokeilemaan asiantuntijapalveluita ja tilitoimiston on mahdollista saavuttaa liikevaihdon kasvua tältä osa-alueelta merkittävästi. Osittain lisääntyneen sääntelyn ja osittain laskeneiden kustannusten myötä yrityksille on syntynyt trendi ulkoistaa taloushallintoaan. Tämä luonnollisesti luo tilitoimistolle hyvän mahdollisuuden

kasvattaa liikevaihtoaan, mikäli se onnistuu markkinoinnissaan tavoittamaan näitä asiakkaita. Vaikka taloushallinnon sähköistämisestä on puhuttu jo pitkään, silti edelleen suuri osa pienistä yrityksistä ovat paperisessa taloushallinnossa. Näiden yritysten taloushallinnon sähköistäminen on mahdollisuus parantaa tilitoimiston kannattavuutta. Globalisaation myötä on mahdollista saada kansainvälisiä yrityksiä asiakkaaksi. Lähtökohtaisesti kansainväliset asiakkuudet ovat kannattavia tilitoimistoille, sillä ne tarvitsevat paljon neuvontapalveluita paikallisen lainsäädännön vuoksi.

Uhat

Tilitoimistoalalle kehittynyt trendi saavuttaa liikevaihdon kasvua yrityskauppojen myötä on johtanut siihen tilanteeseen, että pienien toimijoiden asema on heikentynyt verrattuna suuriin toimijoihin. Pienen toimijan on vaikea kilpailla resursseilla suuria toimijoita vastaan. Samaan aikaan lakisääteisten palvelujen yksikköhintojen laskiessa tulisi liikevaihdon kasvua löytää asiantuntijapalveluista. Pienille ja keskisuurille tilitoimistoille on kuitenkin vaikeaa löytää kohtuuhintaista työvoimaa hoitamaan näitä asiantuntijapalveluita. Asiakkaiden asenne taloushallintoa kohtaan on lähtökohtaisesti negatiivinen. Useat asiakkaat pitävät taloushallintoa pakollisena pahana, joka vaikeuttaa yhteistyötä asiakkaan kanssa. Tämä näkyy esimerkiksi muutosvastarintana taloushallinnon sähköistämistä kohtaan.

4.2 Tutkimusmetodologia

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmetodologia on tapaustutkimus, joka on kombinaatio sekä kvalitatiivisesta että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Yinin (2009, 5-13) mukaan tapaustutkimus on aiheellinen tutkimusmenetelmä silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on syvällisesti ymmärtää jokin tietty tapahtuma tai kokonaisuus. Metsämuurosen (2003, 170-171) mukaan tapaustutkimus on yksi tärkeimmistä tiedonkeruutavoista laadullisessa tutkimuksessa. Tästä huolimatta tapaustutkimus ei automaattisesti poissulje kvantitatiivisen datan käyttöä (Yin 2009, 10-13; Metsämuuronen 2003; 170-175). Menetelmän monipuolisuuden sekä

joustava luonteensa vuoksi tapaustutkimus on ollut erittäin suosittu menetelmä eri tieteenaloilla kuten psykologiassa, sosiologiassa sekä taloustieteessä (Yin 2009, 4).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä ymmärrystä asiakkaiden vaatimuksista tilitoimistopalveluita kohtaan ja tätä kautta parantaa näiden tarpeiden pohjalta asiakkuuksien johtamista. Jotta asiakasanalyysistä saadaan mahdollisimman kattava, kerätään aineisto kyselytutkimuksen avulla. Koska tapaustutkimus ei pois sulje kvantitatiivisen aineiston käyttöä ja tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, missä pyritään saamaan syvällistä ymmärrystä tietystä aihealueesta, soveltuu se erinomaisesti tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

Kyselytutkimus toteutettiin ulkopuolisen yrityksen toimesta internet-pohjaisen kyselytyökalun avulla. Tutkimuksen perusjoukkona toimi Tietotilin asiakkaat, jotka oli valmiiksi luokiteltu kuuteen eri pääryhmään Tietotilin oman asiakasluokittelun perusteella. Perusjoukko käsitti yhteensä 334 asiakasta. Vastausaika kyselyssä oli 12 päivää, jonka aikana lähetettiin yhteensä neljä muistutusta varsinaisen kyselyn lähettämisen jälkeen. Sähköpostin avasi perusjoukosta 221 asiakasta vastausten lukumäärän ollessa 100 kappaletta. Taulukossa 1 on tutkimuksen perusjoukko eriteltynä sekä laskettu asiakasryhmäkohtaiset vastausprosentit. Kokonaisuudessaan vastausprosentiksi muodostui siis lopulta 30 prosenttia.

Taulukko 1. Kyselyn perusjoukko ja vastausprosentit asiakasryhmittäin.

Asiakasluokka	Kysely lähetetty	Vastaukset	Vastausprosentti
AAA	34	6	18%
AA	40	11	28%
A	58	21	36%
B	81	22	27%
C	13	2	15%
Nurmijärvi	102	36	35%
Luokittelemattomat	6	2	33%
YHTEENSÄ	334	100	30%

Tässä tutkimuksessa käytetyt kysymykset olivat osana suurempaa asiakastyytyväisyyskyselyä. Kyselylomake kokonaisuudessaan koostui 30 kysymyksestä, joista tässä tutkimuksessa hyödynnettiin 10 kysymystä (Liite 1). Osa kysymyksistä oli riippuvaisia edellisen kysymyksen vastauksesta, joten jokainen kyselyyn vastannut ei välttämättä vastannut jokaiseen kysymykseen. Kysymykset koostuivat sekä avoimista kysymyksistä että kysymyksistä, joissa vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi annettu. Osassa vastausvaihtoehdot sisältävistä kysymyksistä pyydettiin arvioimaan asteikolla 1-10 tyytyväisyyttä palveluihin ja osassa oli tarkoitus järjestää annetut vastausvaihtoehdot tärkeysjärjestykseen. Avoimia kysymyksiä oli lisätty kyselyyn sen takia, että saataisiin hieman syvällisempää ymmärrystä siitä, mitä asiakkaat palveluilta odottavat. Kysymykset olivat lisäksi jaettu erilaisiin teemoihin. Teemat liittyivät niin asiakastyytyväisyyteen kuin myös siihen, millaista palvelua tilitoimistoasiakkaat toivovat sekä odottavat saavansa. Asiantuntijapalveluiden ollessa nykyään keskeisessä asemassa, pyrittiin selvittämään myös niiden tarvetta sekä ennen kaikkea syitä sille, miksi niitä ei käytetä.

Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, miten asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan erosivat tilitoimiston oletuksista. Tämän selvittämiseksi Tietotilin johdolle toteutettiin erillinen kysely, joka on liitteessä 2. Tämä kysely toteutettiin asiakastyytyväisyyskyselyn kysymysten pohjalta siten, että kyselyyn valittiin mukaan ne kysymykset, jotka kuvasivat tilitoimiston oletuksia palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia kohtaan. Asiantuntijapalveluiden yleistyessä rakennemuutoksen yhteydessä, kyselyyn valittiin myös tähän liittyviä kysymyksiä, joiden tarkoitus oli tutkia sitä, miten yrityksen johto näkee asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Kysely lähetettiin Tietotilin omistajille sekä esimiehille, joita on yhteensä kuusi. Jokainen näistä kuudesta vastasi kyselyyn.

4.3 Tutkimustulokset

Tässä alaluvussa esitellään kyselytutkimuksen tuloksia aihealueittain kolmessa eri osassa. Luvun alussa käydään läpi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja esitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Riippuvuuksia tutkitaan regressioanalyysien avulla, joilla selitetään eri tekijöiden vaikutuksia

asiakastyytyväisyyteen. Regressioanalyysin perusteella tutkitaan lisäksi asiakastyytyväisyyden merkitystä asiantuntijapalveluiden käyttämiselle. Asiantuntijapalveluiden ollessa nykyään tärkeä osa tilitoimistojen palveluita, on tärkeää selvittää syitä niiden käyttämisen tai käyttämättä jättämisen taustalla. Luvun loppuun tehdään QFD-matriisi, jossa määritellään tilitoimistopalvelulle asiakkaiden vaatimusten mukaiset kriteerit. Matriisissa esitetään myös niitä teknisiä ominaisuuksia, joiden avulla tilitoimiston tulisi vastata näihin kriteereihin.

4.3.1 Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyyttä tutkittiin kyselyssä NPS-luvun avulla. Tässä tutkimuksessa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen käytettiin Net Promoter Score (NPS) -mittaria. NPS-luku selvitetään kysymällä asiakkaalta todennäköisyyttä sille, että hän suosittelisi yrityksen palveluita ystävilleen tai kollegoilleen. Tässä kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat 1 – 10, joista 0 – 6 tarkoittaa, ettei asiakas suosittele palvelua, 7 – 8 tarkoittaa passiivisia, jotka saattaisivat suositella ja 9 – 10 vastanneet ovat suosittelijoita. Tulokset lasketaan siten, että suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta vähennetään niiden vastaajien prosenttiosuus, jotka palvelua ei suosittele. Näin ollen tulosten vaihteluväli on -100 - +100, jossa 0 tarkoittaa, että suosittelijoita on yhtä monta kuin henkilöitä, jotka eivät suosittele palvelua. (Laitinen 2018) Tuloksia tulkittaessa on tärkeää verrata NPS-lukua toimialan keskiarvoihin, sillä ne voivat vaihdella huomattavasti eri toimialojen välillä. Greggin (2019) mukaan Pohjois-Amerikassa vuonna 2019 tilitoimistojen keskimääräinen NPS-luku oli 24. Yleisen tulkinnan mukaan 50 voidaan pitää erinomaisena, 30 ollessa keskimääräinen luku.

Liitteen 3 mukaan Tietotili sai NPS-arvokseen 11, joka on melko selvästi toimialalla keskiarvon alapuolella. Tutkimuksessa 32 vastaajaa oli suosittelijoita, 23 vastaajaa eivät suositelleet palvelua ja 45 vastaajista oli passiivisia. Asiakasluokittelun mukaisessa tarkastelussa ryhmän AAA-asiakkaat saivat korkeimman NPS-luvun, joka oli 50. Mikäli C-ryhmä (-100) jätetään tarkastelun ulkopuolelle vastaajien määrän ollessa 1, AA-ryhmä sai seuraavaksi heikoimman NPS-luvun, joka oli 0.

NPS-luvun kehittämiseksi on tärkeää ymmärtää ne asiat, jotka eniten vaikuttavat sen kehitykseen. Tästä syystä tutkimuksessa tehtiin binäärinen logistinen regressio NPS-lukua selittävien tekijöiden selvittämiseksi. Selittävän muuttujan ollessa NPS-luku, selittäviksi muuttujiksi valittiin asiakassuhteen kesto, tyytyväisyys yhteydenpitoon sekä tyytyväisyys taloushallinnon ohjelmistoon. Selittävät muuttujat ja niiden tulokset on kuvattu liitteisiin 4-6.

Regressioanalyysin toteuttamiseksi NPS-luku muutettiin dummy-muuttujan avulla saamaan vain arvoja 0 tai 1 siten, että arvon 0 saivat ne, jotka eivät suosittele palvelua. Muut vastaajat saivat arvon 1. Asiakassuhteen kesto muutettiin dummy-muuttujalla siten, että alle 18 kuukauden asiakassuhteet saivat arvon 0 ja yli 18 kuukauden asiakassuhteet arvon 1. Yhteydenpidon osalta vastaukset muutettiin dummy-muuttujalla niin, että liian vähän yhteydenpitoa sai arvo 0, kun taas sopivasti yhteydenpitoa sai arvo 1. Yhteenveto regressioanalyysin perusteella saaduista tuloksista on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Logistinen regressio NPS-luvusta.

	<i>Kerroin</i>	<i>Keskivirhe</i>	<i>Wald-testi</i>	<i>P-arvo</i>	<i>Odotusarvo</i>
Jäännösarvo	-1,573	1,019	2,383	0,123	0,207
Asiakassuhteen kesto	-0,894	0,600	2,243	0,134	0,409
Tyytyväisyys yhteydenpitoon	2,212	0,668	10,968	<0,001	9,135
Tyytyväisyys tietojärjestelmiin	0,266	0,144	3,398	0,065	1,304
Model fit	Pseudo R Square	Chi Square (df)	p	Hosmer-Lemeshow	p
	0,269	3,000	<0,001	24,000	0,568
Classification	P cutoff	Hit ratio %	Sensitiivisyys	Specificity	
	0,5	80,899	94,030%	40,909%	

Taulukon 2 mukaan regression korjattu selityskerroin on 26,9 prosenttia, joten malli ei kokonaisuudessaan kovin hyvin selitä asiakastyytyväisyyttä. Tulosten perusteella kuitenkin tyytyväisyys yhteydenpitoon sekä tietojärjestelmiin vaikuttavat positiivisesti NPS-lukuun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Nämä tulokset ovat myös tilastollisesti merkitseviä 10 prosentin luottamustasolla. Sen sijaan asiakassuhteen kesto vaikuttaa tulosten perusteella negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakassuhteen keston pidentyessä, tyytyväisyys palvelua kohtaan vähenee. Tulosta voidaan pitää melko huolestuttavana, vaikkakin se ei ole tilastollisesti merkitsevä. Tämä tulos tukee Marriotin & Marriotin (2000) tutkimustulosta siitä, että asiakassuhteen kesto ei aina ole osoitus asiakkaan tyytyväisyydestä.

4.3.2 Asiantuntijapalveluiden kasvava merkitys

Tutkimuksen teoria osoitti, että tilitoimistoalalla asiantuntijapalveluiden merkitys on jatkuvasti kasvava. Tutkimustulosten mukaan vain 15 prosenttia kyselyyn vastanneista on käyttänyt asiantuntijapalveluita. Asiakasryhmistä aktiivisimmin palveluita on käyttänyt asiakasryhmä A. Tämä tulos viestittää osaltaan epäonnistumista asiantuntijapalveluiden myynnissä, sillä teorian pohjalta asiantuntijapalveluiden suurin tarve on nimenomaan kasvuyhtiöissä sekä suurissa kansainvälisissä yhtiöissä, mutta sekä kyselyyn vastanneista kasvuyhtiöistä että suurista kansainvälisistä yhtiöistä vain kaksi vastasivat käyttäneensä asiantuntijapalveluita.

Asiantuntijapalveluiden käyttäjien prosenttiosuutta voidaan pitää matalana myös siitä syystä, että kysyttäessä asiakkaita kiinnostavista palveluista, joka toinen vastaaja ilmoitti olevansa kiinnostunut veroneuvonnasta. Hieman yli neljännes vastaajista oli kiinnostunut osingonjakoon liittyvistä palveluista ja vajaa neljännes liiketoimintaa tukevista palveluista. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että asiantuntijapalveluille olisi melko paljonkin kysyntää, mutta tarjonta ei syystä tai toisesta vastaa tätä kysyntää. Tämä löydös on yhteneväinen Banhamin & Henin (2014) tulosten kanssa. Heidän mukaansa jopa 86 prosenttia asiakkaista on kiinnostunut asiantuntijapalveluista, mutta näistä suurin osa ei kuitenkaan näitä palveluita syystä tai toisesta käytä.

Mikäli asiakas ei ollut käyttänyt asiantuntijapalveluita, pyydettiin asiakasta kertomaan syy käyttämättömyydelle. Lähes 60 prosenttia vastanneista oli sitä mieltä, etteivät tarvitse näitä palveluita. Hieman yli 20 prosenttia ei ollut tietoinen, että yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita. Banhamin & Henin (2014) tutkimuksesta poiketen vain 5 prosenttia tähän kyselyyn vastanneista piti hintaa esteenä asiantuntijapalveluiden käytölle. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että asiakkaat eivät välttämättä täysin ymmärrä, mitä asiantuntijapalvelut pitävät sisällään ja kokevat, että esimerkiksi veroneuvonta ja osingonjakoon liittyvä neuvonta kuuluisi olla osana peruspalvelua.

Aikaisempien tutkimuksien perusteella on todettu asiakastyytyväisyyden olevan tärkein yksittäinen tekijä sille, että asiantuntijapalveluita käytetään. Tässä tutkimuksessa tätä yhteyttä tutkittiin logistisen regression avulla. Selitettävästä muuttujasta, asiantuntijapalvelun käyttämisestä, tehtiin dummy-muuttuja siten, että mikäli asiakas ei ole käyttänyt palveluita, saa hän arvon 0 ja mikäli on käyttänyt, saa arvon 1. Selittävänä muuttujana käytettiin NPS-lukua. Regression tulokset on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3. Logistinen regressio asiantuntijapalveluiden käyttämisestä.

	<i>Kerroin</i>	<i>Keskivirhe</i>	<i>Wald-testi</i>	<i>P-arvo</i>	<i>Odotusarvo</i>
Jäännösarvo	-2,303	0,742	9,640	0,002	0,100
NPS-luku	0,953	0,800	1,418	0,234	2,593
Model fit	Pseudo R Square	Chi Square (df)	p		
	0,026	1	0,237		
Classification	P cutoff	Hit ratio %	Sensitivity	Specificity	
	0,5	83,146%	0%	100%	

Taulukon 2 mukaan tässäkin regressiossa mallin selitysaste oli heikko, 2,6 prosenttia. Tästä voidaan heti päätellä, että asiantuntijapalveluiden käyttämiselle on olemassa paljon muitakin syitä. Lisäksi on mahdollista, että asiantuntijapalvelun käyttämisestä on jo kauan aikaa tai asiakas on ollut tyytymätön asiantuntijapalveluun, joka on sittemmin heikentänyt hänen tyytyväisyyttään

yleisesti palvelua kohtaan. Joka tapauksessa NPS-luvun kerroin on positiivinen, joka tarkoittaa sitä, että sen kasvaessa, myös todennäköisyys sille, että asiantuntijapalveluita käytetään, kasvaa. Tulos ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä.

4.3.3 Yritysjohdon näkemykset palvelua kohtaan

Asiakasanalyysistä parhaan mahdollisen tuloksen saamiseksi on tärkeää pyrkiä selvittämään mahdollisimman tarkasti ne asiat, joissa toisaalta palvelun tuottamisessa on onnistuttu, mutta ennen kaikkea ne asiat, joissa palvelun tuottamisessa on epäonnistuttu. Ensimmäisen palvelujen laatukuilun välttämiseksi tässä tutkimuksessa toteutettiin yrityksen johdolle viisikohtainen kysely, jossa kartoitettiin heidän näkemyksiänsä siitä, mitä asiakkaat palvelulta odottavat. Kysymykset olivat lähes identtisiä asiakastyytyväisyyskyselyyn verrattuna, jotta tulosten vertailu olisi mahdollisimman luotettavaa.

Yhteydenpidon ollessa yksi tärkeimmistä asioista tilitoimistopalveluiden tuottamisessa, ensimmäisessä kysymyksessä tutkittiin parasta yhteydenpitovälinettä asiakkaisiin. Asiakkaiden vastauksista erottui selkeästi kolme yhteydenpitotapaa. Järjestyksessä suosituimmasta eteenpäin ne olivat sähköposti, puhelu ja fyysinen tapaaminen. Tietotilin johdon mielestä kolme parasta yhteydenpitotapaa muodostui seuraavasti: tapaaminen, puhelu, videoneuvottelu/sähköposti. Johdon mielestä selkeästi paras yhteydenpitotapa on fyysinen tapaaminen, jonka 5/6 vastaajasta arvioi parhaaksi. Asiakkaiden näkemyksen mukaan kuitenkin tapaaminen on vasta kolmanneksi paras tapa yhteydenpitoon. Toinen selkeä poikkeavuus oli videoneuvottelun kohdalla. Yrityksen johto arvioi sen kolmanneksi parhaimmaksi yhteydenpitotavaksi, mutta asiakkaiden mielestä se on chat-palvelun jälkeen toiseksi huonoin tapa pitää yhteyttä.

Yritysjohdon kyselyn toisessa kysymyksessä tutkittiin heidän omaa näkemystään sille, miksi asiantuntijapalveluita käytetään niin vähän asiakkaiden toimesta. Kuten edellä todettiin, selkeästi suurin osa asiakkaista (yli 50%) oli sitä mieltä, etteivät he yksinkertaisesti tarvitse palveluita. Johdon mielestä taas suurin syy palveluiden käyttämättömyydelle on se, etteivät asiakkaat tiedä niiden olemassaolosta.

Tiedottamisessa on selkeästi kehittämistä, sillä asiakkaistakin yli 20 prosenttia ei tiennyt asiantuntijapalveluiden olemassaolosta, mutta vielä selkeämpi kehityskohde on se, että Tietotili onnistuu perustelemaan asiantuntijapalveluiden tarpeellisuuden asiakkailleen. Kuten edellä todettiin, kiinnostuneita asiakkaita on paljon, mutta haastavaa on saada heidät ymmärtämään asiantuntijapalveluiden tarve heidän liiketoimintansa parantamiseksi.

Kolmannessa kysymyksessä tutkittiin sitä, millaista tietoa asiakkaille tulisi tarjota peruspalveluiden yhteydessä. Asiakkaiden keskuudessa selkeimpinä yksittäisinä asioina esille nousivat verotukseen sekä lakisääteisiin muutoksiin liittyvä informaatio. Johdon näkemyksen mukaan asiakkaillemme tarjottavan tiedon tulisi juuri sisältää heidän liiketoimintaansa tukevaa tietoa. Tarjottava informaatio riippuu pitkälti yrityksen koosta sekä elinkaaren vaiheesta. Lakisääteisten raporttien nähtiin olevan avainasemassa varsinkin pienasiakkailla, kun taas hieman suuremmat asiakkaat ovat kiinnostuneita esimerkiksi veroneuvonnasta sekä yritysjärjestelyistä. Johdon vastauksista kuitenkin puuttui yleiseen tiedottamiseen liittyvät asiat kuten lakisääteisistä muutoksista ilmoittaminen, joita asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella varsinkin pienet asiakkaat arvostavat eniten.

Neljäs kysymys liittyy asiakasta eniten kiinnostaviin palveluihin. Johdon vastausvaihtoehdoista on jätetty pois kirjanpito sekä palkanlaskenta näiden ollessa itsestäänselvyys. Tässä kohtaa johdon näkemykset eroavat kaikista selkeimmin asiakkaiden näkemyksistä, vaikkakin vastaukset melko lähellä toisiaan ovatkin. Kuten aiemmin todettiin, asiakkaiden mielestä kiinnostavin palvelu on veroneuvonta, josta kiinnostuneita oli kyselyssä yli 50 prosenttia. Toiseksi kiinnostavin palvelu on osingonjakoon liittyvä palvelu ja kolmanneksi suosituin liiketoiminnan tukemiseen liittyvä palvelu. Johdon näkemyksen mukaan taas asiakkaat ovat eniten kiinnostuneita taloushallinnon ulkoistamisesta. Sinänsä näkemys on perusteltu, mutta Sjögrenin et al. (2014) mukaan varsinkin pienille asiakkaille tarkoitus ei itsessään ole taloushallinnon ulkoistaminen, vaan heillä ei yksinkertaisesti ole muuta mahdollisuutta kuin ulkoistaa taloushallinto. Tämän ulkoistamisen jälkeen he sitten toivovat saavansa muitakin palveluita tilitoimistolta, kuin vain lakisääteisten palveluiden hoitoa. Seuraavaksi kiinnostavimpana palveluna yrityksen johto näkee liiketoiminnan kehittämisen, jonka jälkeen tulevat

veroneuvonta sekä osingonjakoon liittyvä neuvonta. Johdolla on siis melko hyvä käsitys siitä, millaiset palvelut asiakkaita kiinnostavat, joskin järjestys hieman eroaa.

Viimeinen kysymys liittyy siihen, mitä asiakkaat eniten arvostavat tilitoimistopalveluissa. Asiakkaiden näkemyksiä käydään tarkemmin läpi luvussa 5.4, jossa ne muodostavat palvelun tuottamiselle kriteerit. Johdon näkemyksen mukaan tärkeimpiä yksittäisiä asioita palvelussa asiakkaan näkökulmasta on oikea-aikaisuus, luotettavuus kustannustehokkuus sekä yhteydenpidon toimivuus. Näkemykset vastaavat lähes identtisesti asiakkaiden omia näkemyksiään. Selkein eroavaisuus on, että neuvontapalveluita ei johto nostanut esille omissa vastauksissaan. Tämä saattaa johtua siitä näkemyserosta, että johto näkee nämä palvelut erillisinä asiantuntijapalveluina, kun taas asiakas ei välttämättä osaa niitä erottaa omaksi palveluryhmäkseen.

4.3.4 QFD-matriisi tilitoimistopalvelun ominaisuuksista

Palvelun laadun kehittämisen kannalta olennaista on selvittää asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan. Kyselyssä kysyttiinkin avoimella kysymyksellä asiakkaiden mielestä kolmea tärkeintä asiaa heidän mielestään tilitoimiston palveluissa. Tähän kysymykseen saatiin 68 vastausta ja alla olevaan taulukkoon 4 on koottu tämän kysymyksen pohjalta tärkeimpiä ominaisuuksia.

Taulukko 4. Palvelun tärkeimmät ominaisuudet.

<i>Kriteeri</i>	Tärkein	2. tärkein	3. tärkein	Yhteensä
Luotettavuus	12	7	2	21
Palvelun laatu	5	1	2	8
Asiantuntemus	5	2	4	11
Täsmällisyys	4	3	2	9
Neuvontapalvelut	3	8	13	24
Yhteydenpito	2	1	7	10
Kustannustehokkuus	1	8	4	13
Taloushallinnon ohjelmisto	-	4	2	6

Selkeästi tärkeimmäksi ominaisuudeksi tilitoimistopalveluissa vastaajat kokivat luotettavuuden. Peräti 12 vastaajaa määritteli luotettavuuden kaikista tärkeimmäksi asiaksi. Yhteensä 21 vastaajaa kertoi luotettavuuden olevan kolmen tärkeimmän ominaisuuden joukossa. Palvelun laatu sekä tilitoimiston asiantuntemus olivat kumpikin viiden vastaajan mielestä tärkein ominaisuus. Palvelun laadun voidaan kuitenkin nähdä olevan vielä tärkeämpi ominaisuus, sillä useat vastaukset tavalla tai toisella viittasivat laadukkaan palvelun arvostamiseen. Mielenkiintoisempaan yksitällisenä ominaisuutena kyselyssä kuitenkin esille nousi neuvontapalveluiden tarve. Yhteensä 24 vastaajaa eli peräti 35 prosenttia kysymykseen vastanneista kokivat neuvontapalveluiden saatavuuden olevan kolme tärkeimmän asian joukossa. Tulos on sinänsä mielenkiintoinen peilattuna siihen, että kyselyyn vastanneista alle 17 prosenttia oli käyttänyt asiantuntijapalveluita ja 52 prosenttia kokivat, etteivät tarvitse asiantuntijapalveluita ollenkaan.

QFD-mallin mukaisesti nämä asiakastytyväisyyskyselyn perusteella esille nousseet tärkeimmät ominaisuudet muodostavat tuotettavalle palvelulle kriteerit. Taulukossa 3 esitettyjen lisäksi kriteereiksi on valittu palvelun selkeys, toiminnan avoimuus, yleinen tiedottaminen sekä henkilökohtainen palvelu. Nämä ovat ominaisuuksia, jotka yleisesti nousivat kyselyssä esille. Yhteensä kriteerejä palvelulle määriteltiin 13, jotka on kuvattu kuvioon 9 tärkeysjärjestyksessä siten, että tärkein kriteeri on ylimpänä.

Vaikutus ----- Voimakas = 9 = 3 Heikko = 1 Ei = 0	Painokerroin	Prosessikaaviot	Asiaksluokittelu	Henkilökunnan koulutus	Markkinointi	Prosessien auditointi	Taloushallinnon ohjelmisto	Toiminnanohjaus järjestelmä	Myynti	Rekrytointi		Nykytila	Kilpailija A	Kilpailija B	Tavoitearvo
Palvelun laatu	5	9	3	9		9	3	3	3	3		3	3	4	5
Henkilökohtainen palvelu	5	3	3		3				1	3		3	2	4	5
Luotettavuus	5	3		3		9	9	3	1			4	3	4	5
Asiantuntemus	4	3	9	9						9		3	4	4	4
Yhteydenpito	4	9			9			3		1		3	2	3	4
Täsmällisyys	4	3		1		3	3	9				4	3	4	5
Neuvonta liiketoiminnan kehittämisessä	4		3	9					3	9		2	2	2	4
Raportointi	3	3	9	3			9	1				3	3	4	4
Ohjelmistojen käytettävyys	3	1					9					2	3	2	3
Yleinen tiedottaminen	3				9				3			1	3	3	3
Kustannustehokkuus	3	1	1	3			3	3				3	4	3	3
Palvelun selkeys	2	3	1	3		3	3	3	3			3	3	4	3
Toiminnan avoimuus	2	3			3							2	2	2	3

Ominaispainoarvo	162	110	160	84	108	141	96	52	106
Suhteellinen ominaispainoarvo	16 %	11 %	16 %	8 %	11 %	14 %	9 %	5 %	10 %
Nykytuote	3	4	3	3	1	2	3	3	2
Kilpailija A	4	4	3	4	3	3	3	5	3
Kilpailija B	4	4	3	4	3	2	3	4	3
Tavoitearvo	5	5	5	4	3	3	3	3	3

Kuvio 9. QFD-matriisi.

Kriteereille on annettu painokertoimet sen mukaan, kuinka tärkeänä niitä voidaan pitää palvelun kannalta. Tärkeimmät kolme kriteeriä ovat palvelun laatu, henkilökohtainen palvelu sekä luotettavuus. Asiantuntemus, yhteydenpito, täsmällisyys sekä neuvonta liiketoiminnan kehittämisessä saavat painokertoimen 4. Painokertoimen 3 saavat raportointi, taloushallinnon ohjelmiston käytettävyys, yleinen tiedottaminen sekä kustannustehokkuus. Toiminnan selkeys sekä avoimuus saava painokertoimen 2.

Kriteerien painokertoimien määrittämisen jälkeen matriisin täyttäminen jatkuu yrityksen oman nykytilan, kilpailijoiden sekä tavoitearvojen määrittämisellä kriteereille. Tietotilillä suurimmat kehittämiskohteet löytyvät palvelun laadusta, henkilökohtaisesta palvelusta, neuvonnasta liiketoiminnan kehittämisestä sekä yleisestä tiedottamisesta. Tietotilin vahvuudet suhteessa kilpailijoihin löytyvät luotettavuudesta sekä täsmällisyydestä. Muilla osa-alueilla Tietotili asemoituu melko samalle tasolle kilpailijoidensa suhteen. Huomionarvoista on myös se, että

niin Tietotili kuin myös molemmat kilpailijat saavat toiminnan avoimuudesta arvon 2. Toimialalla on siis edelleen havaittavissa jäänteitä menneisyydestä, jossa tilitoimistot olivat asiakkailleen vain lakisääteisten palveluiden hoitajia eikä toiminnan avoimuudella ollut juurikaan merkitystä. Toimiakseen asiakkaan todellisena kumppanina, on tilitoimistojen nykyään pyrittävä avoimempaan toimintaan, jotta asiakkaan luottamus ansaitaan ja lisämyyntiä on mahdollista saavuttaa tätä kautta.

Kriteerien arvioinnin jälkeen matriisin rakentaminen jatkuu palveluominaisuuksien määrittelyllä. Palveluominaisuudet määriteltiin Tietotilin näkökulmasta siten, että ne vastaavat mahdollisimman hyvin asiakkaiden kriteereihin. Määrittelyssä käytettiin apuna asiakastytyväisyyskyselyssä esille nousseita ominaisuuksia, yrityksen itsensä määrittelemiä ominaisuuksia sekä SWOT-analyysin pohjalta esille tulleita ominaisuuksia. Lopputulemana päädyttiin yhdeksään palveluominaisuuteen, jotka ovat esitetty kuvion 9 ylärivillä.

Kun palvelun kriteerit ja palveluominaisuudet on määritelty, seuraavaksi tarkastellaan niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Tässä tutkimuksessa riippuvuuksien arviointiin käytettiin epälineaarista neliportaista asteikkoa, jossa 9 tarkoittaa erittäin voimakasta riippuvuutta, 3 tarkoittaa voimakasta riippuvuutta, 1 tarkoittaa heikkoa riippuvuutta ja 0 tarkoittaa, ettei riippuvuutta ole ollenkaan. Taulukon selkeyden kannalta 0-arvot on jätetty tyhjäksi. Riippuvuuksien määrittämisen jälkeen lasketaan palveluominaisuuksille ominaispainoarvot. Tämä tapahtuu kertomalla palveluominaisuuden riippuvuussuhteet erikseen jokaiseen kriteeriin kriteerin painokertoimella ja summaamalla tulot yhteen. Ominaispainoarvon alapuolelle on laskettu vielä suhteellinen ominaispainoarvo, joka kertoo yksittäisen ominaisuuden prosentuaalisen osuuden ominaispainoarvoista.

Ominaispainoarvoja tarkasteltaessa tärkeimmäksi yksittäiseksi ominaisuudeksi osoittautuu prosessikaaviot. Varsinkin palvelun laadun ja yhteydenpidon kannalta prosesseja voidaan pitää kriittisinä. Kuten Zablahin et al. (2004) asiakkuuksien johtamisen arvoketjumallista huomasimme, ovat prosessit yksi tukitoiminnoista, joiden varaan koko malli nojaa. On kuitenkin tärkeää ottaa huomioon, että prosessit ovat täysin hyödyttömiä, mikäli niitä ei noudateta yrityksessä. Tästä syystä on

tärkeää myös auditoida projekteja ja tätä kautta valvoa, että palvelu toteutetaan prosessien mukaisesti. Prosessien auditoinnilla voidaankin nähdä tätä kautta olevan suuri vaikutus palvelun laatuun sekä luotettavuuteen.

Toiseksi tärkein ominaisuus on henkilökunnan koulutus. Koko ajan muutoksessa oleva toimiala vaatii jatkuvaa henkilökunnan kouluttamista. Yksittäisen työntekijän asema on muuttunut niin merkittävästi viimeisten vuosien aikana, että ilman jatkuvaa henkilökunnan koulutusta on yrityksen vaikea tarjota asiantuntevaa palvelua asiakkailleen. Myös erilaisten neuvontapalveluiden yleistyminen pakottaa yritykset kouluttamaan henkilökuntaansa, jotta he kykenevät ylipäättään tarjoamaan neuvontapalveluita asiakkailleen.

Taloushallinnon ohjelmisto on kolmanneksi tärkein ominaisuus. Luvussa 4.3.1 regressioanalyysillä todettiin, että hyvät tietojärjestelmät parantavat tilastollisesti merkitsevästi asiakastyytyväisyyttä. Luotettavuuden ollessa yksi tärkeimmistä kriteereistä, voidaan ohjelmistoilla olevan tähän merkittävä suhde esimerkiksi tietoturvan kannalta. Myös esimerkiksi luotettavuus siihen, että ohjelmisto tarjoaa asiakkaalle oikeat tiedot esimerkiksi raportoinnissa, vahvistaa riippuvuussuhdetta. Ohjelmiston tulisi myös olla käyttäjäystävällinen siinä mielessä, että asiakkaan olisi mahdollisimman yksinkertaista sitä käyttää. Myös raportointi tapahtuu pääsääntöisesti näiden ohjelmistojen kautta nykyään, jolloin ohjelmistolla on myös suuri vaikutus raportoinnin onnistumiseen.

Asiakkuuksien johtamisen teoriassa asiakasluokittelu nousi monessa kohtaa esille. Vaikka luokittelua tarkasteltiin teoriassa enemmän yrityksen kannattavuuden näkökulmasta, voidaan siitä löytää myös merkittäviä vaikutuksia itse palvelun tuottamiseen. Asiakasluokittelun perusteella osataan esimerkiksi tuottaa asiakkaille heidän tarpeisiinsa vastaavaa raportointia. Kuten Sjögren et al. (2014) totesivat: yrityksen koko vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi siihen, millaista raportointia he tarvitsevat. Tästä syystä pienille asiakkaille on täysin tarpeetonta tarjota niin laajaa raportointia kuin mitä nopeassa kasvussa oleva asiakasyritys tarvitsee. Asiakasluokittelulla voidaan myös esimerkiksi tehdä tilitoimiston sisällä osaamiskeskittymiä eri toimialoille, jolla voidaan edelleen nähdä olevan merkittävä vaikutus asiantuntemuksessa.

Palveluominaisuuksien kehittämisen kannalta on tärkeää ensin arvioida, miten tämän hetken palvelu asemoituu kilpailijoihin ja ennen kaikkea luoda tavoitearvot ominaisuuksille. Tavoitearvoja asettaessa on myös olennaista huomioida todellisuudessa se mahdollisuus, kuinka haastavaa ominaisuutta on muuttaa. Tästä esimerkkinä taloushallinnon ohjelmistolle annettiin tavoitearvoksi 3, koska Tietotilin käyttäessä omaa järjestelmäänsä, ei lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä voida odottaa merkittäviä uudistuksia, kuten kokonaan uuden järjestelmän käyttöönottoa. Pieniä parannuksia on kuitenkin mahdollista tehdä nykyisiin järjestelmiin, joka mahdollistaa pienen parannuksen tähän ominaisuuteen.

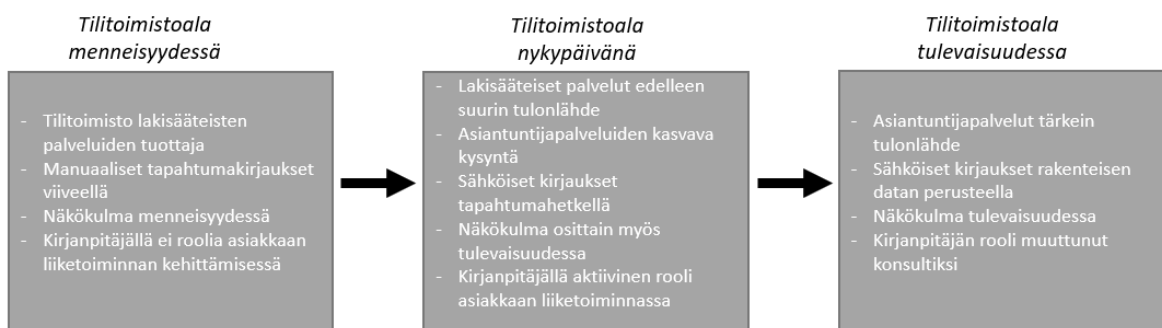
Tietotilillä suurimmat kehityskohteet liittyvät prosesseihin sekä niiden auditointiin. Vaikka prosessit ovat olemassa ja näennäisesti niitä vuosittain päivitetään, todellisuudessa prosesseja ei noudateta ja asiakkaita tehdään jokaista hieman omalla tyylillään. Tämä luonnollisesti edelleen vaikuttaa palvelun laatuun sekä heikentää mahdollisuutta palvella asiakasta hänen toivomallaan tavalla. Toinen ongelmakohta on prosessien auditointi, jota ei käytännössä tapahdu ollenkaan, joka mahdollistaa edellän mainitun toiminnan. Toinen selkeä kehityskohde on markkinoinnin puolella. Tästä esimerkkinä johdolle toteutetussa kyselyssä 4/6 vastaajaa oli sitä mieltä, että asiakkaat eivät käytä asiantuntijapalveluita siitä syystä, ettei he tiedä niiden olemassaolosta. Vaikka todellisuudessa tietämättömyys ei asiakkaiden mielestä ollut suurin syy käyttämättömyydelle, voidaan kuitenkin johdon kyselyn tuloksista tehdä johtopäätöksiä markkinoinnin nykytilanteesta.

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tilitoimistot ovat toimialan rakennemuutoksen vuoksi kohdanneet täysin uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia. Menneisyyden yksinkertainen palvelukonsepti, jossa tilitoimisto oli melko näkymätön ulkopuolinen toimija asiakkaan liiketoiminnasta, on muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Tämä on pakottanut tilitoimistot muuttamaan omaa toimintaansa, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja odotuksiin. Nämä muutokset ovat myös johtaneet siihen, että tilitoimistot ovat alkaneet keskittymään toiminnassaan myös asiakkuuksien johtamiseen. Aihealue on kuitenkin ollut vielä niin uusi, että sitä ei vielä ole keretty juurikaan tutkimaan. Tässä tutkimuksessa syvennyttiin tutkimaan tilitoimistoalan muutoksia sekä ennen kaikkea sen tarjoamia mahdollisuuksia. On selvää, että toimiala on muuttamassa muotoon lähes täydellisesti, ja pystyäkseen hyötymään näistä muutoksista, tulee tilitoimiston ymmärtää nämä muutokset ja muutettava omaa toimintaansa muutoksen mukana.

”Miten tilitoimistoalan rakennemuutos on muuttanut tilitoimiston roolia palveluntuottajana?”

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä alatutkimuksessa keskityttiin tilitoimistoalan rakennemuutokseen ja sen vaikutuksiin tilitoimistoihin. Tilitoimiston rakennemuutoksella tarkoitetaan toimialan sähköistymisen aloittamaa rakenteellista muutosta, jonka seurauksena koko toimiala on muuttamassa muotoaan ja alalla toimivien yritysten toimenkuva kokee voimakkaita muutoksia. Kuvioon 10 on kuvattu tilitoimistoalan rakennemuutoksen keskeiset osa-alueet.



Kuvio 10. Tilitoimistoalan rakennemuutos.

Tutkielman alusta asti kävi ilmi, että tilitoimistoalan rakennemuutos on muokannut ja tulee edelleen muokkaamaan tilitoimistojen roolia palveluiden tuottajana merkittävästi. Tilitoimistojen saavuttama vakiintunut asema pienten ja keskisuurien yritysten kirjanpitäjänä on murenemassa ja tilitoimistoilta vaaditaan nykyään enemmän osallistumista asiakkaidensa liiketoimintaan muun muassa erilaisten neuvontapalveluiden kautta (mm. Hsi-Hui et al. 2015; Carey & Tanewski 2016). Tämä muutos vaatii tilitoimistoja muuttamaan myös asiakkuuksien johtamistaan. Tulevaisuudessa jokaista asiakasta ei enää pysty johtamaan samalla tavalla kuin ehkä ennen on toimittu, vaan asiakkaat vaativat yhä enemmän henkilökohtaista palvelua.

Banhamin & Henin (2014) mukaan edelleen kuitenkin merkittävin osa tilitoimistojen liikevaihdosta tulee lakisääteisten palveluiden tuottamisesta, mutta tämän suhteellinen osuus on kuitenkin laskussa. Selittävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että Sjögrenin et al. (2014) mukaan pienillä yrityksillä ei ole edelleenkään mahdollisuutta järjestää omaa kirjanpitoaan, vaan se on pakko ulkoistaa tilitoimistolle hoidettavaksi. Pienillä yrityksillä ei kuitenkaan välttämättä ole varaa käyttää kalliita asiantuntijapalveluita, jolloin he tyytyvät käyttämään tilitoimistoa vain lakisääteisten palveluiden tuottajana. Vaikka suurin osa liikevaihdosta edelleen tulee niin sanotuista peruspalveluista, suhteellisesti nopeimmin kasvava palvelusegmentti tilitoimistojen sisällä on liikkeenjohdon neuvontapalvelut (Hsi-Hui et al. 2015). Tämä suuntaus ei ole kääntymässä lähitulevaisuudessa, vaan neuvontapalvelut tulevat näyttäytymään yhä suuremmissa roolissa tulevaisuudessa.

Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat neuvontapalveluiden kysynnän kasvua. Kyselyssä eniten vastauksia annettiin liiketoimintaa tukeville neuvontapalveluille kysyttäessä kolmea tärkeintä asiaa tilitoimistoissa asiakkaan näkökulmasta. Myös Banham & He (2014) tulivat tutkimuksessaan samaan johtopäätökseen. Heidän tutkimuksensa mukaan 86 prosenttia asiakkaista on kiinnostunut ulkoisista asiantuntijapalveluista, mutta silti vain pieni osa näistä käyttävät palveluita. Heidän mukaansa suurin yksittäinen syy käyttämättömyydelle on palveluiden hinta. Edellä mainittu tulos on kuitenkin risti riidassa tämän tutkimuksen tulosten kanssa, jossa vain noin 5 prosenttia piti korkeaa hintaa esteenä palveluiden käyttämiselle. Joka

tapauksessa on selvää, että asiantuntijapalveluille on kysyntää, joten tilitoimistojen on tärkeää tutkia sitä, miten he saavat asiakkaansa myös käyttämään näitä palveluita.

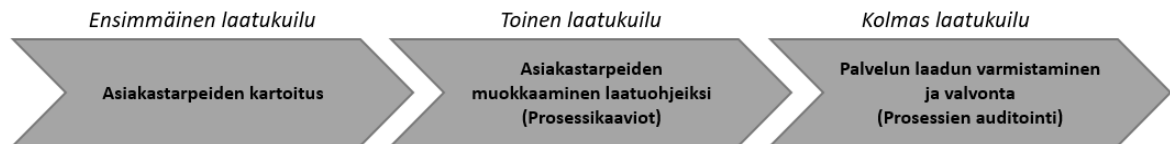
Carey & Tanewski (2016) sekä Gooderham et al. (2004) totesivat tutkimuksessaan asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden olevan tärkeimmät yksittäiset tekijät sille, että asiantuntijapalveluita käytetään. Asiakastyytyväisyyteen he taas kokivat vaikuttavan eniten luottamus omaan kirjanpitäjäänsä. Tämän luottamuksen helpoiten pystyy voittamaan itselleen asiantuntemuksella, jolloin asiakkaalle välittyy kuva, että kirjanpitäjä on kykeneväinen ohjeistamaan asiakasta hänen liiketoimintansa kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa tehdyn logistisen regression tulokset viittasivat myös siihen, että asiakastyytyväisyys johtaa asiantuntijapalveluiden käyttöön, joskin tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Asiakasuskollisuudesta puhuttaessa Marriot & Marriot (2000) totesivat, ettei asiakasuskollisuutta voi mitata pelkästään asiakassuhteen kestolla, sillä on tavanomaista, että asiakas ei välttämättä vaihda tilitoimistoa, vaikka olisikin tyytymätön palveluun. Tässä tutkimuksessa tehdyn logistisen regression tulokset indikoivat myös, että mitä kauemmin asiakassuhde on kestänyt, sitä heikompaa asiakastyytyväisyys oli. Vaikka tulos ei ollut tilastollisesti merkitsevä, voidaan tätä pitää Tietotilin kannalta hälyttävänä merkinä.

Aikaisemmasta kirjallisuudesta kävi myös ilmi, että rakennemuutos ei ole edelleenkään ajanut tilitoimistoja muuttamaan toimintatapojaan riittävästi, joka näkyy esimerkiksi siinä, että vuoteen 2015 mennessä alle 10 prosenttia Pohjois-Amerikkalaisista tilitoimistoista oli ottanut käyttöönsä asiakkuuksien johtamiseen tarkoitettuja työkaluja. Keskimäärin Pohjois-Amerikkalaisista yrityksistä yli 90 prosenttia oli ottanut asiakkuuksien johtamisen ainakin jollain tasolla käyttöönsä. (Estrada 2016) Tietotilissä asiakkaiden johtamisen työkaluja on otettu käyttöön jo, mutta niiden käyttäminen ei ole ollut kovin aktiivista.

”Millä keinoin tilitoimisto pystyy välttämään palvelun laatukuilut?”

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys liittyi palvelun laatukuihuihin. Parasuraman et al. (1985) tutkivat kohtia, jossa tyypillisesti palvelun tuottamisessa epäonnistutaan. Näiden palvelun laatukuilujen välttämiseksi, tässä tutkimuksessa

pyrittiin tutkimaan keinoja näiden kuilujen välttämiseksi. Tässä tutkimuksessa keskityttiin kolmen ensimmäisen laatukuilun välttämiseen, koska ne liittyvät palvelun suunnittelu- ja tuotantovaiheeseen. Tutkitut laatukuilut sekä tärkeimmät keinot niiden välttämiseksi on koottu kuvioon 11.



Kuvio 11. Laatukuilut ja keinot niiden välttämiseksi.

Ensimmäisen kuilun eli johdon puutteellisen käsityksen asiakkaiden odotuksista välttämiseksi toteutettiin johdolle asiakastyytyväisyyskyselyn pohjalta erillinen kysely, jonka tavoitteena oli selvittää, eroaako johdon näkemyksen palvelun ominaisuuksista asiakkaiden vastaavista näkemyksistä. Tietotilin osalta johdolla oli pääsääntöisesti hyvä näkemys siitä, mitä asiakkaat heiltä odottavat. Ainoa merkittävä eroavaisuus liittyi syihin, miksi asiantuntijapalveluita ei ole onnistuttu myymään asiakkaille. Asiakkaiden näkemyksen mukaan he eivät tarvitse palveluita, mutta johto itse oli sitä mieltä, ettei asiakkaat ole vain tietoisia palvelujen olemassaolosta. Johdon voidaan siis nähdä epäonnistuneen siinä, että he omalla toiminnallaan loisivat asiakkaille tunteet siitä, että tilitoimisto voisi edesauttaa heidän omaa toimintaansa. Asiantuntijapalveluiden markkinointi voi siis olla liian vähäistä tai vaihtoehtoisesti sisällöltään puutteellista.

Asiakkaiden odotusten muokkaaminen tarpeeksi yksinkertaisiksi laatumääräyksiksi ja -ohjeiksi mahdollistaa toisen laatukuilun eli palvelun suunnittelun epäonnistumisen välttämisen. Tilitoimiston kannalta tässä avainasemassa voidaan nähdä olevan prosessit. Palvelun kuvaaminen prosessiksi mahdollistaa sen, että kaikki asiakkaan vaatimat ominaisuudet saadaan sisällytettyä palveluun ja viestittyä tarpeeksi selkeästi myös henkilöstölle, joka palvelun toteuttaa. Myös Buttlen (2014) asiakkuuksien johtamisen arvoketjumallissa prosessit luovat pohjan koko toiminnalle. Samaan lopputulemaan päädyttiin myös tämän tutkimuksen QFD-matriisissa, jossa todettiin, että tärkein tilitoimiston ominaisuus palvelun tuottamisen kannalta ovat prosessit.

On kuitenkin selvää, ettei pelkästään palvelun kuvaaminen prosessiksi riitä kolmannen kuilun välttämiseksi. Kolmannella kuilulla tarkoitetaan tilannetta, jossa palvelu on suunniteltu laatuvaatimusten mukaan, mutta tuotantovaiheessa ei kuitenkaan toimita näiden ohjeiden mukaan. Tämän takia palveluiden tuottamista pitää myös valvoa. Tätä kutsutaan auditoinniksi, jonka päämääränä on nimenomaan varmistaa, että palvelut tuotetaan ohjeistetulla tavalla. Tietotilillä ei tätä prosessien auditointia ole tehty ollenkaan, joka on johtanut tilanteeseen, jossa jokaista asiakasta johdetaan hieman omalla tavallaan eikä yleisten laatuohjeistuksien mukaisesti. Tämän välttämiseksi myös prosessien auditointi on otettava käyttöön.

. Tämän tavoitteen pohjalta kolmas alatutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti:

”Mitkä ovat asiakkaiden näkökulmasta tilitoimistopalvelun tärkeimmät ominaisuudet ja miten ne tuotetaan?”

Buttlen (2004) asiakkuuksien johtamisen arvoketjumallin toisena perustoimintona on asiakkaan tuntemus. Ensimmäisen perustoiminnon eli asiakasportfolion analysoinnin jälkeen on yrityksen tärkeää ymmärtää asiakkaidensa toiveet ja tarpeet ja lähteä tätä kautta kehittämään palveluaan kohti tätä suuntaa. Tässä tutkimuksessa palvelun kehittämisessä käytettiin apuna QFD-mallia, jonka tavoitteena oli ensin kyselyn avulla tutkia niitä ominaisuuksia, joita asiakkaat eniten palvelussa arvostavat ja tämän jälkeen löytää Tietotilin näkökulmasta ne ominaisuudet palveluntuottamisessa, joilla asiakkaiden vaatimuksiin pystytään vastaamaan. Taulukkoon 5 on kuvattu QFD-matriisin perusteella esille nousseet palvelun tärkeimmät kriteerit sekä työkalut niiden toteuttamiseksi.

Taulukko 5. Palvelun tärkeimmät kriteerit sekä työkalut niiden toteuttamiseen.

Palvelun tärkeimmät kriteerit	Työkalut palvelun toteuttamiseen
Palvelun laatu	- Prosessikaaviot - Henkilökunnan koulutus - Prosessien auditointi
Luotettavuus	- Prosessien auditointi - Taloushallinnon ohjelmisto
Henkilökohtainen palvelu	- Prosessikaaviot - Asiakasluokittelu - Rekrytointi
Neuvonta liiketoiminnan kehittämisessä	- Henkilökunnan koulutus - Rekrytointi
Yhteydenpito	- Prosessikaaviot - Markkinointi
Täsmällisyys	- Toiminnanohjausjärjestelmä
Asiantuntemus	- Asiakasluokittelu - Henkilökunnan koulutus - Rekrytointi

Asiakaslähtöisessä palvelukehityksessä on tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka ovat asiakkaille kaikista tärkeimpiä. Tämä takaa, että tarjottava palvelu vastaa asiakkaiden asettamia laatuvaatimuksia suunnittelutasolla. Kocin & Sahinin (2015) mukaan palvelun laatu on myös keskeinen tekijä pyrittäessä solmimaan pitkiä asiakassuhteita. Heidän mukaansa korkealaatuisesta palvelusta toiseen vaihtaminen aiheuttaa korkeammat vaihtokustannukset asiakasyritykselle, jonka takia he eivät ole herkästi halukkaita vaihtamaan tilitoimistoa. Nichitan et al. (2013) toinen vaihtokustannuksia merkittävästi kasvattavat ja tätä kautta asiakasuskollisuutta parantava tekijä on räätälöidyt palvelut.

Tässä tutkimuksessa palvelun vähimmäisvaatimuksia muodostuivat asiakkaiden tärkeimmiksi kokemista palvelun ominaisuuksista. Näistä kävi ilmi, että ominaisuudet ovat melko tavanomaisia ja liittyvät siihen, että asiakkaat haluavat heidän lakisääteiset palvelunsa hoidettavan luotettavasti, oikea-aikaisesti ja täsmällisesti. Tämän lisäksi yhteydenpito ja asiakkaan henkilökohtainen palveleminen ovat tärkeitä ominaisuuksia palvelussa. Kosken et al. (2011) mukaan yksi tärkeimmistä tekijöistä asiakasuskollisuuden saavuttamisessa onkin juuri

yhteydenpito. Asiakkaalle tulee näin ollen tunne, että hänen asioistaan pidetään huolta. Muita selkeästi esille nousseita vaatimuksia oli kirjanpitäjän asiantuntemus sekä kustannustehokkuus. Kuten aiemmin todettiin, kirjanpitäjän asiantuntemuksen voidaan nähdä vaikuttavan merkittävästi asiakastyytyvyyteen, joka taas edelleen kasvattaa asiakkaan vaihtokustannuksia tilitoimistojen välillä.

Puhuttaessa tilitoimiston keinoista, joilla he pystyvät täyttämään nämä asiakkaiden vaatimukset, tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi nousi palveluiden kuvaaminen prosesseiksi. Prosessikaavioiden voidaan nähdä olevan tärkein yksittäinen tekijä, jolla palvelun laatuvaatimukset pystytään kuvaamaan tarpeeksi selkeästi henkilöstölle, jotta heillä on mahdollista tuottaa palvelu näiden vaatimusten osoittamalla tavalla. Buttle (2004) päätyi tutkimuksessaan samaan johtopäätökseen, että prosessit luovat yhdessä henkilöstön, IT-tekniikan sekä johtamisen ja kulttuurin kanssa pohjan koko asiakkaiden johtamiselle. Kuten edellä jo todettiin, prosessien valvominen eli auditointi on myös tärkeää, jotta voidaan varmistua henkilöstön tuottavan palvelut prosessien mukaisesti.

Toiseksi tärkeimmäksi yksittäiseksi keinoksi nousee henkilökunnan koulutus. Varsinkin nopeasti muuttuvalla tilitoimistoalalla jatkuva koulutus nousee tärkeään rooliin henkilöstön asiantuntemuksen ylläpitämiseksi. Yksittäisen kirjanpitäjän työtehtävät ovat muuttaneet ja muuttuvat edelleen niin suuresti, että jatkuva kouluttautuminen on ainoa tie kehittää henkilöstön osaaminen vaaditulle tasolle. Kolmanneksi tärkein tilitoimiston ominaisuus vastata asiakkaiden tarpeisiin on taloushallinnon ohjelmisto. Asiakkaat vaativat selkeää, helppokäyttöistä sekä intuitiivista ohjelmistoa, josta tieto on helposti saatavissa reaaliajassa. On selvää, että tilitoimiston kehittäessä toimintaansa, taloushallinnon ohjelmistolla ei ole lyhyellä aikavälillä mahdollisuutta tehdä ihmeitä. Esimerkiksi Tietotilin käyttäessä omaa ohjelmistoaan, eivät he voi lyhyellä aikavälillä kehittää uutta ohjelmistoa vanhan ohjelmiston tilalle. Joitakin käytettävyyteen liittyviä parannuksia on mahdollista tehdä, mutta koko ohjelmiston muuttaminen ei ole mahdollista.

Tarkasteltaessa ennen kaikkea Tietotiliä, yksi merkittävimmistä puutteista löytyy markkinoinnista. Kuten johdon kyselystä kävi ilmi, he olettivat asiakkaidensa olevan tietämättömiä, että Tietotili ylipäätään tarjoaa asiantuntijapalveluita. Tämä viestittää vahvasti siitä, että markkinointia ainakaan asiantuntijapalveluihin ja niistä

saavutettaviin hyötyihin ei ole ollut riittävästi. Lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että vain 15 prosenttia sen asiakkaista on käyttänyt asiantuntijapalveluita, vaikka niistä kiinnostuneita oli selkeästi yli puolet. Tietotili kaipaa selkeästi markkinointia lisää tälle osa-alueelle, jolloin heillä myös on mahdollisuus saavuttaa lakisääteisistä toiminnoista häviävää liikevaihtoa neuvontapalveluista.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys muotoutui seuraavasti:

”Miten asiakkuuksien johtamisella on mahdollista parantaa tilitoimiston kannattavuutta?”

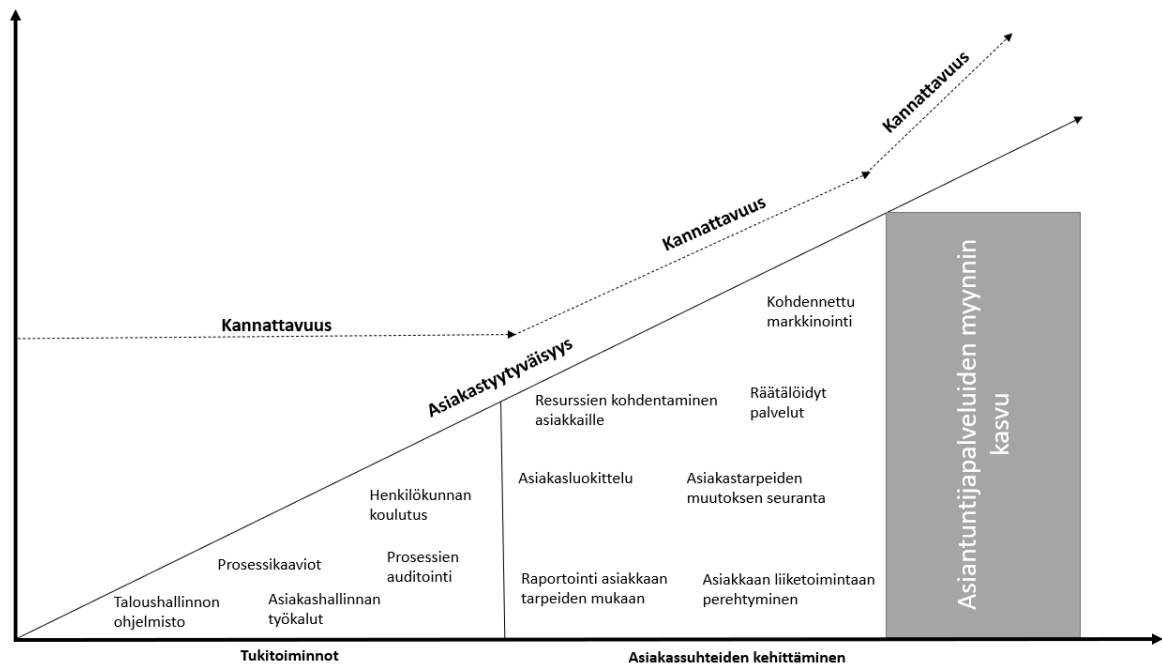
Aikaisemman kirjallisuuden perustella asiakkuuksien johtaminen on varsin uusi johtamisoppi tilitoimistoalalla (Estrada 2016). Edellä kuvatut muutokset toimialalla ovat kuitenkin pakottaneet tilitoimistot muuttamaan toimintaansa ja yksi näistä muutoksista onkin ollut asiakkuuksien johtamisen käyttöönotto. Tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, että yksi keskeisimmistä ajureista tähän on ollut rakennemuutoksen aiheuttama muutos tilitoimistojen päivittäisessä toiminnassa (Hsi-Hui et al 2015; Siivola et al. 2015, 6). Ensimmäisen alatutkimuskysymyksen kohdalla todettiin, että asiantuntijapalveluiden merkityksen kasvu on asettanut uusia haasteita tilitoimistojen toiminnalle. Tulevaisuudessa kannattavuuden parantuminen tulee hyvin suurelta osin olemaan yhteydessä siihen, miten hyvin tilitoimisto onnistuu myymään asiantuntijapalveluitaan asiakkailleen.

Asiantuntijapalveluiden myynnin kasvun ollessa tavoitteena, on tärkeää ymmärtää syitä, jotka mahdollistavat näiden palveluiden myynnin ja tätä kautta tilitoimiston kannattavuuden parantumisen. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella asiakastyytyväisyys on tärkein yksittäinen ominaisuus, joka johtaa asiantuntijapalveluiden myyntiin pitkällä aikavälillä (mm. Kumar et al. 2013; Carey & Tanewski 2016). Tässä tutkimuksessa toteutettu logistinen regressioanalyysi indikoi myös näiden välistä positiivista korrelaatiota, vaikka tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Tulosten perusteella voidaan todeta, että mikäli asiakkuuksien johtamisella pyritään tavoittelemaan tulevaisuudessa kannattavuuden kasvua, on asiakastyytyväisyys keskiössä tässä prosessissa.

Gooderham et al. (2004) puolestaan totesivat, että suurimmat asiantuntijapalveluiden käyttämiseen johtavat syyt ovat palvelun laatu ja

kirjanpitäjän asiantuntemus. Myös Koc & Sahin (2015) olivat myös samoilla linjoilla todetessaan, että pitkien asiakassuhteiden solmimiseksi tärkein yksittäinen tekijä on palvelun laatu. Näitä näkemyksiä ei ole tarkoitus erottaa toisistaan, sillä palvelun laadulla sekä kirjanpitäjän ammattitaidolla voidaan nähdä yhteys myös asiakastyytyväisyyteen. Tästä syystä on tärkeää, että korkeaa asiakastyytyväisyyttä tavoiteltaessa, on ensin kiinnitettävä huomiota palvelun perusteisiin. Buttlen (2004) arvoketjumallin perusteella kaiken pohjana on tukitoiminnot, jotka on ensin oltava kunnossa ennen kuin voidaan siirtyä kehittämään itse asiakassuhteita.

Kuvioon 12 on kuvattu asiakaskannattavuuden parantumisen prosessi asiakkuuksien johtamisen työkalujen avulla.



Kuvio 12. Kannattavuuden kasvattaminen asiakkuuksien johtamisen avulla.

Asiakkuuksien johtamisen eri teorioissa ja malleissa yhtenäisenä tavoitteena on luoda asiakkaisiin pitkäkestoisia ja tätä kautta kannattavia asiakassuhteita (mm. Zablah et al. 2004; Kumar & Reinartz 2018; Buttle 2004). Toinen yhtenäinen tekijä on se, että toiminnan kehittämisen tulee olla asiakaslähtöistä, jolloin asiakkaiden tarpeet tulevat varmasti huomioitua palvelun tuottamisessa. Tämä oli myös lähtökohdana tässä tutkimuksessa. Kannattavuutta parantaessa lähtökohdaksi valittiin se, että tukitoiminnot tulee ensin olla kunnossa, jotta asiakassuhteiden

kehittäminen on ylipäättään mahdollista. Kaiken perustana on asiakaslähtöisesti tuotettu laadukas palvelu. Asiakkaiden tarpeiden mukaisesti palvelu kuvataan prosesseiksi, jotta yksittäinen työntekijä pystyy tuottamaan palvelun laatuvaatimuksien vaatimalla tavalla. Johdon tehtäväksi jää prosessien auditointi eli valvonta, jotta prosessit todella tuotetaan prosessien mukaisesti. Buttler (2004) korosti tukitoiminnoissa henkilökunnan roolia. Varsinkin muuttuvalla tilitoimistoalalla voidaan henkilökunnan koulutuksella ja osaamisen ylläpitämisellä nähdä olevan tärkeä merkitys asiakastyytyväisyyden kasvattamisessa. Buttlerin (2004) mukaan myös informaatioteknologia on yksi tukitoiminnoista. Informaatioteknologiaa tilitoimistoalalla kuvastavat käytettävä taloushallinnon ohjelmisto sekä erilaiset asiakashallintaan liittyvät työkalut.

Tukitoimintojen tehtävä ei ole itsessään parantaa yrityksen kannattavuutta, vaan luoda pohja kannattavuuden parantamiselle. Kannattavuus pysyykin parhaimmassa tapauksessa melko muuttumattomana tukitoimintojen kehittämisen ajan. Joissain tapauksissa kannattavuus voi jopa laskea, mikäli palvelun laadun parantamiseksi palvelun tuottamiseen kuluu enemmän aikaa kuin ennen. Asiakastyytyväisyyteen tukitoiminnoilla sen sijaan voidaan nähdä olevan suora yhteys, kuten Gooderham et al. 2004 tutkimuksessaan totesivat. Tämän tutkimuksen logistinen regressio myös osoitti, että käytettävillä tietojärjestelmillä on positiivinen yhteys asiakastyytyväisyyteen. Tukitoiminnot edesauttavat myös uusien asiakassuhteiden käynnistämistä. Tilitoimistoalalla vallitseva trendi kasvaa pienempiä tilitoimistoja ostamalla luo yritykselle tilanteita, joissa uusia asiakkuuksia pitää lyhyessä ajassa avata jopa satoja. Näistä selviytymiseen on tärkeää, että kaikki tukitoiminnot toimivat.

Tukitoimintojen jälkeen tilitoimisto voi siirtyä asiakassuhteiden kehittämiseen kannattavuuden parantamiseksi. Asiakkuuksien johtamisen kirjallisuus on yksimielinen siitä, että ensimmäinen vaihe asiakkuuksien johtamisen kehittämisessä tai käyttöönotossa on asiakkaiden luokittelu. Luokittelun tulisi tapahtua kannattavuuden mukaan, jolloin resursseja on mahdollista keskittää enemmän niihin asiakkuuksiin, jotka ovat kaikista kannattavimpia (mm. Zablah et al. 2004; Buttler 2004). Joidenkin asiakassuhteiden kannalta saattaa olla kannattavampaa yritykselle yksinkertaisesti katkaista asiakassuhde kuin väkisin

ylläpitää sitä (Buttle 2004). Asiakassuhteiden kannattavuuden arvioinnissa on tärkeää analysoida myös asiakkuuden elinkaaren vaihetta (Mäntyneva 2001, 17). Tämän tarkastelun avulla voidaan tunnistaa sellaiset asiakkuudet, jotka tällä hetkellä saattavat olla kannattamattomia, mutta joissa on tulevaisuudessa potentiaalia olla kannattavia. Analysointia on myös tärkeää tehdä toiseen suuntaan siten, että tällä hetkellä kannattava asiakassuhde saattaa olla jo säilyttämävaiheen loppupuolella. Tämä tarkoittaa sitä, että suhteella ei ole enää tulevaisuudessa potentiaalia muuttua kannattavammaksi, vaan siitä saatava liikevaihto alkaa pienentymään ennen kuin se kokonaan jää pois. Tilitoimistoissa tällaisia asiakassuhteita voivat olla esimerkiksi yritykset, joiden liiketoiminta on ollut jo pitkään laskusuunnassa eikä muutosta parempaan ole näkyvissä.

Asiakasluokittelun perusteella mahdollistetaan resurssien kohdistaminen strategisesti kannattaviin asiakkaisiin. Toinen hyöty luokittelusta on se, että luokittelu mahdollistaa kohdennettujen toimintojen suuntaamisen asiakasryhmille. Tällä tarkoitetaan sitä, että luokittelun esimerkiksi kasvuyhtiöille pystytään kohdentamaan heidän tarvitsemaansa raportointia, kun taas pienille yhtiöille ei näin laajaa raportointia tarvitse kohdentaa. Luokittelun avulla voidaan myös kohdentaa oikeantyyppistä markkinointia eri asiakasryhmille, sillä pienen yrityksen palvelutarpeet ovat täysin erilaiset kuin suuren yrityksen tarpeet.

Toimialalle on myös kehittynyt trendi, jossa asiakasyritykset kaipaavat enemmän räätälöityjä palveluita kuin ennen (Nichitan et al. 2013). Tämän tutkimuksen tulokset tukivat tätä väitettä henkilökohtaisen palvelun ollessa yksi tärkeimmistä kriteereistä palvelun tuottamiselle. Räätälöityjen palveluiden voidaan nähdä tuottavan tilitoimistolle hyötyä kahdella eri tavalla. Samalla, kun räätälöidyt palvelut parantavat asiakastyytyväisyyttä, ne myös nostavat asiakkaan vaihtokustannuksia tilitoimistojen välillä. Räätälöidyt palvelut siis parantavat asiakasuskollisuutta ja edesauttaa pitkien asiakassuhteiden luonnissa.

Toisin kuin tukitoiminnot, asiakassuhteiden kehittäminen parantaa asiakastyytyväisyyden lisäksi myös yrityksen kannattavuutta. Tämä selittyy sillä, että luokittelun perusteella resursseja kohdistetaan strategisesti tärkeimpiin asiakassuhteisiin, kannattamattomien jäädessä jopa kokonaan pois asiakasportfoliosta. Myös kohdennetut markkinointitoimenpiteet todennäköisesti

parantavat lisämyyntiä ja tätä kautta myös kannattavuutta. Suurin asiakaskannattavuuden kasvu tapahtuu kuitenkin asiantuntijapalveluiden myynnillä, joka on koko asiakkuuksien johtamisen viimeisenä tavoitteena. Asiantuntijapalveluiden ollessa peruspalveluita kalliimpia, voidaan niiden nähdä olevan kannattavuuden näkökulmasta kaikista tärkein tavoite. Lakisääteisistä palveluista saavutettavan liikevaihdon pienentyessä tulevaisuudessa edelleen, tulisi asiakkuuksien johtamisen toimenpiteillä tilitoimistoissa ensisijaisesti pyrkiä parantamaan asiantuntijapalveluiden myyntiä ja tätä kautta kannattavuutta.

5.1 Keskustelua

Tässä alakappaleessa keskustellaan tämän tutkimuksen perustella yleisistä ohjeistuksista pienille ja keskisuurille tilitoimistoille. Ohjeistukset tapahtuvat pääsääntöisesti tämän tutkimuksen case-yrityksen, Tietotili, näkökulmasta, mutta ne voidaan myös yleistää koskemaan suurinta osaa pienistä ja keskisuurista tilitoimistoista.

Tietotilin SWOT-analyysi kappaleessa 4.1.1 paljasti, että Tietotilillä on tällä hetkellä paljon heikkouksia kolmessa tukitoiminnossaan eli prosesseissa, henkilökunnassa sekä johtamisessa. Myös informaatioteknologian osalta voidaan todeta, että taloushallinnon järjestelmä kaipaa päivitystä. Kuten tässä tutkimuksessa on jo todettu, ohjelmistoon ei kuitenkaan ole lyhyellä aikavälillä mahdollisuutta tehdä suuria muutoksia, joten keskitytään ennemmin muiden kolmen osa-alueen käsittelyyn. Prosessien kannalta tilanne on heikoin. Prosessit ovat olemassa, mutta niiden noudattamista ei valvota ja ollaan tilanteessa, jossa jokaista asiakkuutta johdetaan hieman omalla tavallaan. Tämä yhdistettynä Tietotilin kasvustrategiaan, jossa pyritään muita tilitoimistoja ostamalla hakemaan nopeaa kasvua, koituu ennemmin tai myöhemmin ongelmaksi. Prosessien puute hankaloittaa uusien asiakkuuksien aloittamista, kun ei ole selkeää suunnitelmaa sille, miten uusia asiakkuuksia avataan ja miten asiakkuuksia ryhdytään johtamaan. Vastuujako uuden asiakkuuden aloittamisvaiheessa on hieman epäselvä, joka edellisten tilitoimistokauppojen osalta on johtanut tilanteeseen, jossa kannattamattomia asiakkuuksia pidetään asiakasportfoliossa mukana. Tulevaisuuden kannalta

Tietotilin on ehdottoman tärkeää päivittää prosessinsa ja aloittaa niiden auditoinnit, jotta palvelun laatu saadaan pidettyä tasaisena.

Tietotilillä on ollut myös ongelmia sitouttaa henkilökuntaansa, joka on näkynyt melko nopeana henkilöstön kiertona. Prosessien ja toiminnan selkeyden puute on varmasti yksi merkittävä syy henkilöstön motivaation puutteelle, mutta toisena syynä tähän voidaan myös pitää tehotonta henkilökunnan kannustinjärjestelmää. Nykymuotoinen kannustinjärjestelmä, jossa ryhmätasolla palkitaan kuukauden laskutuslukujen mukaan, ei ole henkilöstön näkökulmasta motivoiva, joka on näkynyt välinpitämättömyytenä asiakaslaskutusta kohtaan. Heikko johtamiskulttuuri on taas johtanut siihen, ettei näihin tapauksiin ole riittävällä vakavuudella puututtu, eikä asiakaskannattavuutta ole näin ollen saatu parannettua. Kannustinjärjestelmän toinen osuus on yritystasoinen kannustin. Mikäli Tietotili saavuttaa ennalta määrätyn tason liikevaihdossa kesällä, järjestetään kannustematka syksyllä. Voidaan kuitenkin olettaa, ettei tämän tyyppinen kannustin ole yhtä motivoiva kuin rahamääräinen. Tietotilin tulee jatkossa kehittää kannustinjärjestelmänsä enemmän siihen suuntaan, että se motivoisi paremmin henkilöstöä. Yksi vaihtoehto on tehdä hieman monitasoisempi järjestelmä, jossa luodaan sekä henkilö-, ryhmä- että yrityskohtaiset tavoitteet, joiden perusteella mahdolliset bonukset voidaan saavuttaa. Tilitoimistotalalla on myös hyvä miettiä aikaperspektiiviä tavoitteiden suorittamiselle. Nykymuotoinen järjestelmä ei ota huomioon sitä, eletäänkö kiireisintä aikaa eli vuoden alkua vai hiljaista aikaa eli vuoden loppua, vaan kuukausittainen laskutustavoite on aina sama. Vaihtoehtona voisi olla, että tavoitteet asetetaan koko vuodelle ennemmin kuin yhdelle kuukaudelle, joka tasoittaa toimialalla luontaisesti tapahtuvaa laskutusasteen muutosta kuukausitasolla.

Vaikka Tietotilillä on ollut jo vuosia käytössään KAM järjestelmä, joka viittaisi siihen, että asiakaskannattavuuksia on arvioitu jo pidemmän aikaa, ei todellisuudessa operatiivisen johdon puolesta tätä kannattavuusarviointia ole juurikaan tehty. Kuten tutkimuksessa on käynyt ilmi, asiakassegmentointia Tietotili on tehnyt, mutta siinäkin ennemmin on ollut tavoitteena erottaa erityyppiset asiakkaat toisistaan ominaisuuksiensa perusteella eikä niinkään kannattavuuden perusteella. Tämä ei toki pelkästään ole huono asia, sillä erityyppisten yritysten tarpeet esimerkiksi

raportoinnin suhteen vaihtelevat merkittävästi, mutta asiakkuuksien johtamisen kannalta tärkeää olisi tehdä myös kannattavuusarviointia. Kuten tässä tutkimuksessa on käynyt ilmi, tulevaisuudessa tämän tyyppinen arviointi tulee vain korostumaan, kun liikevaihdon kasvua on haettava asiantuntijapalveluista aiempaa enemmän.

Palvelun laadun ollessa kaiken perusta, on tilitoimistoille tärkeää jatkuvasti seurata asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia palvelua kohtaan. Tässä tutkimuksessa käytetty asiakastytyväisyyskysely oli ensimmäinen kysely lähivuosina Tietotilin osalta, joka toteutettiin. Tulevaisuudessa saman tapainen kysely tulee toteuttaa tasaisin väliajoin, jotta pystytään seuraamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita sekä ennen kaikkea arvioimaan, että miten muutokset asiakkuuksien johtamisessa ovat onnistuneet parantamaan asiakastytyväisyyttä. Asiantuntijapalveluiden myynnin kannalta Tietotilin tulee ehdottomasti olla aktiivisempi markkinointitoimenpiteissään. Kuten johdon kyselystä kävi ilmi, myös yrityksen sisällä on tiedossa, ettei tämä markkinointi ole ollut riittävää. Markkinointiviestinnän ollessa kuitenkin yksi tärkeimmistä keinoista saada lisäpalveluja myytyä asiakkaille, on Tietotilin ehdottomasti kiinnitettävä tähän huomiota välittömästi.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laatu voidaan määritellä suuressa mittakaavassa sen reliabiliteetin ja validiteetin perusteella (Hirsjärvi et al. 2007). Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että kuinka hyvin tutkimus voidaan toistaa samalla lopputuloksella (Stuart et al. 2002). Stuartin et al. 2002 mukaan tapaustutkimuksessa reliabiliteettia voidaan parantaa kahdella tavalla: 1) käyttämällä tapaustutkimusprotokollaa ja 2) ylläpitämällä tapaustutkimustietokantaa, josta muistiinpanot ovat helposti löydettävissä, jotta toinen tutkija voi halutessaan toistaa tutkimuksen. Reliabiliteettia on myös mahdollista parantaa triangulaatiolla, jossa on tarkoituksena eri menetelmien ja näkökulmien yhdistäminen tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 141-142). Tutkimuksen validiteetti on mahdollista jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validiteetti viittaa tutkimuksen tulosten yleistettävyyteen, kun taas sisäinen validiteetti viittaa siihen, että mitattaako tutkimusmenetelmät sitä, mitä on tarkoitettu (Metsämuuronen 2003, 86).

Tässä tutkimuksessa ulkoiseen validiteettiin ja sitä kautta yleistettävyyteen heikentävästi vaikuttaa tapaustutkimuksen valinta tutkimusmenetelmäksi sen luonteensa vuoksi. Myös se, että kyselyn perusjoukko koostui vain Tietotilin asiakaskannasta heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Lisäksi on huomioitava, että kyselyn vastausprosentti oli vain 30 prosenttia, joka myös osaltaan heikentää ulkoista validiteettia. Vaikka vastausprosentti jäikin alhaiseksi, vastauksia kuitenkin saatiin jokaisesta asiakasryhmästä melko tasaisesti. Keskisuuren tilitoimiston asiakasportfolio lähtökohtaisesti sisältää myös melko laajan otannan pienistä Suomessa toimivista yrityksistä, joten tulokset antavat vähintäänkin kohtalaisen kuvauksen pienten yritysten odotuksista tilitoimistoja kohtaan. Sisäinen validiteetti sen sijaan on tutkimuksessa parempi. Tutkimuksen tavoitteena oli enemmän saada syvälinen ymmärrys asiakkuuksien johtamisesta tilitoimistoalalla ja vielä nimenomaan keskisuuren tilitoimiston näkökulmasta. Syvälinen ymmärryksen saavuttamiseksi liitettiin laajaan teoreettiseen pohjaan asiakkaiden yksilöllisiä näkemyksiä palvelun ominaisuuksista. Lopputulemana saatiin käytännöllinen malli siihen, miten kannattavuutta pystytään parantamaan tilitoimistoalalla asiakkuuksien johtamisen avulla.

Myös tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvällä tasolla. Kaikki data kerättiin kirjallisessa muodossa, joka takaa sen, ettei vastaukset perustu tutkijan omiin muistiinpanoihin. Kyselylomakkeet sekä kyselyn vastaukset on myös arkistoitu, joka tarjoaa mahdollisuuden toteuttaa tutkimus uudestaan. Reliabiliteettia pyrittiin myös parantamaan vastaajien anonyymiydellä, joka parantaa mahdollisuutta saada rehellisiä vastauksia.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimusprosessin aikana ilmeni myös joitakin potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia. Rakennemuutoksen aiheuttama trendi pyrkii hakemaan nopeaa kasvua ostamalla pienempiä tilitoimistoja asettaa haasteita myös asiakkuuksien johtamiselle. Tulevaisuudessa trendin edelleen yleistyessä, mielenkiintoista olisi tutkia sitä, miten asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta nämä tilitoimistokaupat saataisiin suoritettua mahdollisimman tehokkaasti operatiivisella tasolla. Toinen jatkotutkimusmahdollisuus liittyy

markkinointiviestintään. Tässä tutkimuksessa ei kiinnitetty palvelun markkinointiin huomiota, joka kuitenkin on yksi oleellisimmista keinoista saada lisäpalveluita myytyä. Tulevaisuudessa olisikin tärkeää tutkia sitä, minkälaisia markkinointitoimenpiteitä kohdistetaan eri asiakasryhmille. Selvää on se, että kohdennettua markkinointia tarvitaan tilitoimistoalalla, sillä asiakkaiden tarpeet vaihtelevat suuresti toisistaan.

Lähdeluettelo

- Akao, Y. & Mazur, G. H. (2003) The leading edge in QFD: past, present and future. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, 1, 20 – 35.
- Anderssen, T. (2001) From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge? *Journal of Service Research*, 4, 1.
- Arantola, H. (2010) *Palveluiden Suomi*. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Banham H. & He, Y. (2014) Exploring the Relationship Between Accounting Professionals and Small and Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Business & Economics Research*, 12, 3, 209-214.
- Banker, R., Chang, H. & Natarajan, R. (2005) *Management Science*, 51, 2, 291-304.
- Baron, J. (2016) Accounting Firm Mergers & Acquisitions: A Growing Trend in Succession Strategy. *CPA Practice Advisor*, 26, 8, 35.
- Bauer, J., Schmitt, P., Morwitz, V. & Winer, R. (2013) Managerial decision making in customer management adaptive, fast and frugal? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 41, 4, 436-455.
- Boomer, J. (2014) The Role of Technology in Mergers and Acquisitions of Accounting Firms. *CPA Practice Advisor*, 24, 9, 24.
- Buttle, F. (2004) *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. Elsevier: Amsterdam. 359 painos.
- Carey, P. & Tanewski, G. (2016) The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, 31, 3, 290-313.
- Davies, I. A. & Ryals L. J. (2014) The effectiveness of Key Account Management practices. *Industrial Marketing Management*, 43, 7, 1182-1194.
- Dicey, L. (2014) Transformation in the accountancy industry – is change happening rapidly enough? *Professional Accountant*, 21, 13–15.

- Estrada, D. (2016) CRM in Accounting: The Tide Turns? *Customer Relationship Management*, 20, 3, 48.
- Gooderham, P.N., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. (2004) Accountants as sources of business advice for small firms, *International Small Business Journal*, 22, 5, 5–22.
- Gordon G. L., Kaminskim P. F., Calantone, R. J. & di Benedetto C. A. (1993) Linking customer knowledge with successful service innovation. *Journal of Applied Business Research*, 9, 2, 129 – 139.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2004) Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Grant, R. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 3, 114.
- Gregg, E. (2019) NPS 101 for Accounting Firms. [verkkodokumentti]. [viitattu: 03.03.2020] Saatavilla: <https://www.clearlyrated.com/solutions/nps-101-accounting/>
- Guesalaga, R. & Johnston, W. (2010) What's next in key account management research? Building the bridge between the academic literature and the practitioners' priorities. *Industrial Marketing Management*, 39, 7, 1063 – 1068.
- Gullkvist, B. 2011. Drivers of Diffusion of Digital Accounting Practice. Contributions to Accounting, Auditing and Internal Control. *Essays in Honour of Professor Teija Laitinen. Acta Wasaensia*, 234, 25 - 43.
- Gullkvist, B. (2002) Towards Paperless Accounting and Auditing. *E-Business Research Center*, Finland, 87-98.
- Gurel, E. & Tat, M. (2017) SWOT Analysis: A Theoretical Review. *The Journal of International Social Research*, 10, 51, 994-1006.
- Hanssens, D., Thorpe, D. & Finkbeiner, C. (2008) Marketing When Customer Equity Matters. *Harvard Business Review*, 86, 5, 117-123.
- Harrison-Walker, L. J. (2019) The critical role of customer forgiveness in successful service recovery. *Journal of Business Research*, 95, 376 – 391.

Hart, S., Smith A., Sparks, L. & Tzokas, N. (1999) Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing? *Journal of Marketing Management*, 15, 6, 541 – 562.

Hsi-Hui, C., Cooper, W. & Lin, M. (2015) Service Mix and Productivity: Evidence from Accounting Firms. *Tai Da Guan Li Lun Gong*, 25, 3, 197 – 226.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007) Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Hoekstra, J. C., Leeflang P. S.H. & Wittink D. R. (1999), The Customer Concept: The Basis for a New Marketing Paradigm. *Journal of Market-Focused Management*, 4, 1, 43–76.

Hughes, J. & Weiss, J. (2007) Getting closer to key suppliers. *CPO Agenda*, 3, 1, 18–25.

Höglund, H. & Sundvik, D. (2016) Financial reporting quality and outsourcing of accounting tasks: Evidence from small private firms. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 35, 125-134.

Iriana, R. & Buttle, F. (2006) Strategic, Operational, and Analytical Customer Relationship Management: Attributes and Measures. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 4, 23-42.

Kellomiemi, A. (2019) Myymässä tilitoimistoa – mitä kannattaa tehdä? [verkkodokumentti]. [viitattu: 28.11.2019]. Saatavilla: <https://tilitoimistossa.talouhallintoliitto.fi/tilitoimiston-johtaminen/myymassa-tilitoimistoa>

Koc, F. & Sahin, N. (2015) Switching Costs in Accounting Services. *Journal of Business Research Turk*. 7, 2, 326-348.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. (2002) Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Koski, T. R., Ehlen, C. R. & Saxby, C. L. (2004) The Impact of Communication on the Accounting Firm/Client Relationship. *Journal of Applied Business Research*, 20, 3, 81 – 90.

- Kumar, S., Kalaikumaran, T., Sivaparthipan, B. & Karthik, S. (2013) A Case Study of Customer Relationship Management using Data Mining Techniques. *International Journal of Technological Exploration and Learning*, 2, 6, 275-280.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2018) Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools. 3. Painos. Berlin, Springer
- Kracklauer, A., Passenheim, O. & Seifert, D. (2001) Mutual customer approach: How industry and trade are executing collaborative customer relationship management. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 11/12, 515-519.
- Laitinen, M.A. (2018) Net Promoter Score as Indicator of Library Customers Perception. *Journal of Library Administration*, 58, 4, 394 – 406.
- Lavender, M. (2004) Maximising customer relationships and minimizing business risk, *International Journal of Bank Marketing*, 22, 4, 291 – 296.
- Liang-Hsuan, C., Wen-Chang, K. & Feng-Ting, Y. (2017) Approach based on fuzzy goal programming and quality function deployment for new product planning. *European Journal of Operational Research*, 259, 1, 654-663.
- Maritan, C. (2001) Capital investment as investing in organizational capabilities: An empirically grounded process model. *Academy of Management Journal*, 44, 3, 513-531.
- Markelevitch, A. & Lamb, K. (2012) XBRL. *Strategic Finance*, 93, 10, 64 – 65.
- Marriot, N. & Marriot, P. (2000) Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11, 4, 475-492.
- Menezes, J. (2000) E-Business suite mixes CRM, ERP. *Computer Dealer News*, 16, 14, 45.
- Metsämuuronen, J. (2003) Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. Painos. Jyväskylä, Gummerus.
- Mäntyneva, M. (2001) Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

- Mäntyneva, M. (2019) Key Account Management – Kasvata Yrityksesi Avainasiakkuuksia. 1. Painos. Viro, Printon.
- Nandan, R. (2010) Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8, 1, 65-77.
- Nichita, M., Vulpoi, M. & Toader G. (2013) Knowledge Management and Customer Relationship Management for Accounting Services Companies. *Chinese Business Review*. 12, 6, 435-442.
- Nitu, C., Tileaga, C. & Ionescu, A. (2014) Evolution of CRM in SCRM. *Economics, Management and Financial Markets*, 9, 1, 303 – 310.
- Ojasalo, J. (2001) Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 3, 199–218.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 1, 41 – 50.
- Park, H., Geum, Y. & Park, Y. (2015) A dual quality function deployment approach for benchmarking service quality. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26, 5-6, 569-582.
- Payne, A. & Frow, P. (2005) A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. 69, 167-176.
- Pomering, R. & Kammerer, L. (2019) Outsourced Finance and Accounting Services Can Be a Growth Area. *The CPA Journal*, 89, 5, 15-16.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, NY: FreePress.
- Principal's Report. (2003) CRM Systems. *Principal's Report*, 3, 3, 7-8.
- Reichheld, F. F. (1996) The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value. Harvard Business School Press. Boston.

- Rigby, D.K., Reichheld, F. & Davidson, C. (2003) Winning customer loyalty is a key to winning CRM strategy. *Ivey Business Journal*, 67, 6, 1 – 5.
- Rust, R. T., Moorman, C., & Bhalla, G. (2010) Rethinking marketing. *Harvard Business Review*. 88, 94–101.
- Salo, U. (2019) Asiakaskonsultaatio tilitoimistossa. *Tietotilin sisäinen materiaali*.
- Siivola, M., Yli-Heikkuri, A., Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K., Helistö, B., Kinnarinen, S. & Ignatius-Partanen, H. (2015) Ystävällinen taloushallinto – Ammattilaisen käsikirja sähköistymisestä. 2. painos. Helsinki: Procountor.
- Sinkin J & Putney, T. Merges and Acquisitions of Accounting Firms: When, How, and Why to. *The CPA Journal*, 87, 12, 30 – 35.
- Sjögren, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. (2011) What does owner-manager want and get out of the business? *International Journal of Law and Management*, 53, 5, 355-374.
- Sjögren, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. (2014) Use of management accounting information in SMEs – role of service provider relationships. *Int. J. Business Information Systems*, 17, 3, 340-354.
- Srivastava, R., Shervani, T. & Fahey L. (1999) Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168-179.
- Stein, A., Smith, M. & Lancioni, R. (2013) The development and diffusion of customer relationship management (CRM) intelligence in business-to-business environments. *Industrial Marketing Management*, 42, 6, 855-861.
- Stuart, I., McCutcheon, D., Handfield, R., McLachilin, R. & Samson, D. (2002) Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, 20, 419-433.
- Thakur, R. (2014) What keeps mobile banking customers loyal? *International Journal of Bank Marketing*, 32, 7, 628 – 646.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E. (2007) *Crafting and Executing Strategy-Concepts and Cases*, 15. painos. USA: McGrawHill/Irwin.

- Tilastokeskus. (2017) Toimipaikkojen tuotannon bruttoarvo kasvoi vuonna 2016 – Puolet kasvusta kertyi pk-yrityksistä. [verkkodokumentti]. [viitattu: 27.11.2019]. Saatavilla: https://www.stat.fi/til/alyr/2016/alyr_2016_2017-12-21_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus. (2019) Kansantalous. [verkkodokumentti]. [viitattu: 04.12.2019]. Saatavilla: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html
- Tikkanen H., Kujala J. & Artto K. (2007) The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial Marketing Management*, 36, 2, 194 – 204.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. painos., Helsinki, Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019) Taloushallintoalan toimialaraportti 2019. Helsinki.
- Vuori, M. (1995) QFD tuotteen käytettävyyssuunnittelun tukena, VTT: Espoo.
- Yin, R. (2009) Case Study Research. 4. painos. Los Angeles: SAGE Publications.
- Zablah A.R., Bellenger D.N & Johnson, W.J. (2004) An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*. 33, 6, 475-489.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Kyselylomake

1. Miten pitkään olette olleet asiakkaanamme?

- a. Olemme olleet alle 18 kuukautta
- b. Olemme olleet yli 18 kuukautta

2. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Tietotiliä ystävällesi tai työtoverille?

0 – 10

3. Olemmeko yhteydessä sinuun riittävästi?

- a. Liian usein
- b. Sopivasti
- c. Liian vähän

4. Kuinka usein halut meidän olevan yhteydessä sinuun?

- a. Kaksi kertaa viikossa
- b. Kerran viikossa
- c. Joka toinen viikko
- d. Kerran kuussa
- e. Harvemmin
- f. Muu (täsmennä)

5. Mikä on toimivin kommunikointitapa sinulle? Laita tärkeysjärjestykseen. 1 = tärkein, 6 = vähiten tärkein.

- a. Tapaaminen
- b. Videoneuvottelu
- c. Viestit digitaalisissa kanavissa
- d. Sähköposti
- e. Puhelu
- f. Chat

6. Miten tyytyväinen olet tietojärjestelmiin, joita käytät?

0 – 10

7. Oletteko käyttäneet asiantuntijapalveluitamme? Kuten veroneuvontaa tai liiketoiminnan kehittämisspalveluita.

- a. Kyllä
- b. Ei

8. Kerro vielä miksi ette ole käyttäneet asiantuntijapalveluitamme?

- a. Emme ole tiedneet, että tarjoatte niitä
- b. Emme koe tarvitsevamme niitä
- c. Palvelut ovat mielestämme kalliita
- d. Muu (täsmennä)

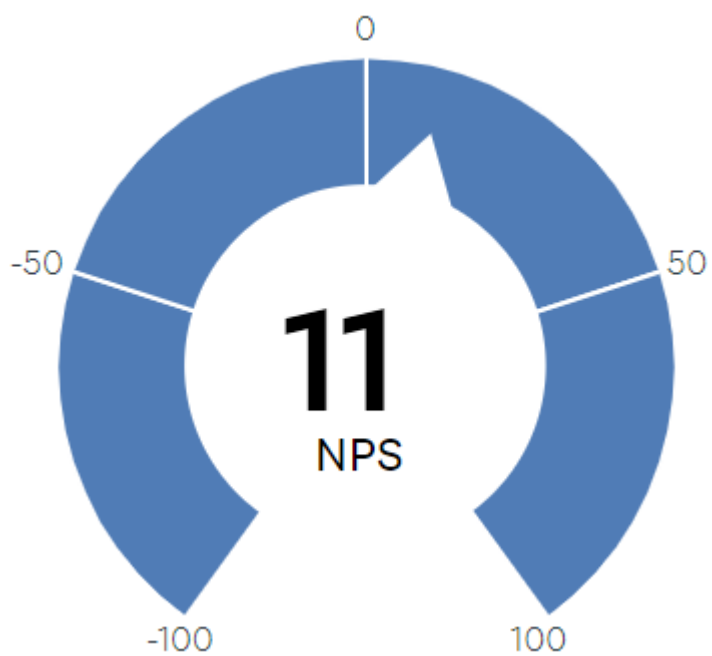
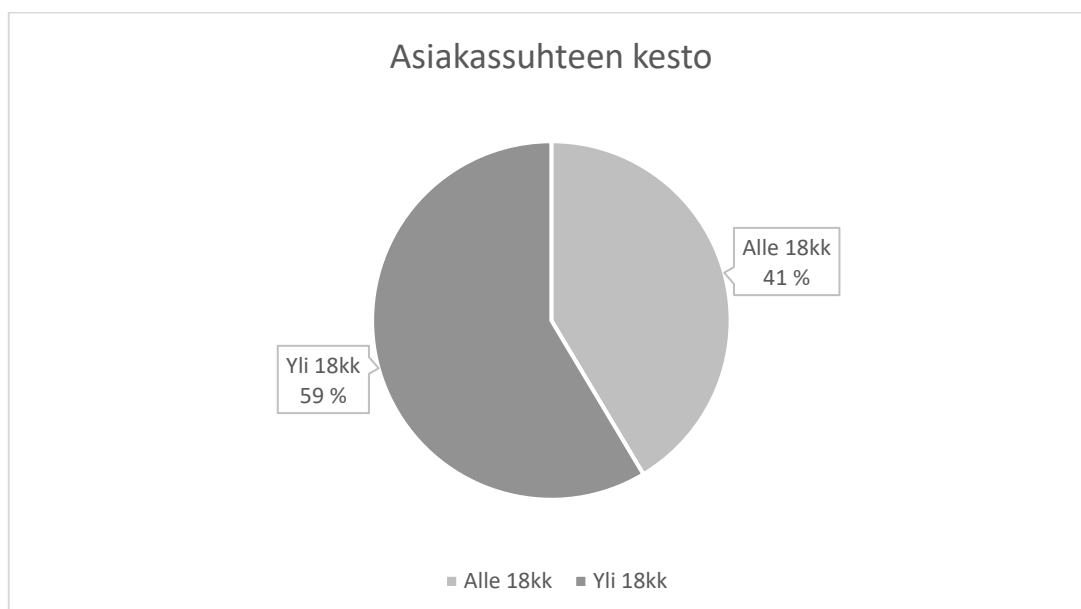
9. Mitkä näistä palveluista auttaisivat tai kiinnostavat sinua tai yritystänne?

- a. Kirjanpito
- b. Palkanlaskenta
- c. Veroneuvonta
- d. Liiketoiminnan tukeminen
- e. Taloushallinnon automatisointi
- f. Taloushallinnon ulkoistaminen
- g. Rahoituksen hakeminen
- h. Yrityksen arvon määrittäminen
- i. Controller-palvelut
- j. Henkilökohtainen taloushallinnon assistentti
- k. Osingonjakoon liittyvä neuvonta
- l. Yhtiömuotoihin liittyvä neuvonta
- m. Rahoitusrakenteeseen liittyvä neuvonta

10. Mitkä kolme asiaa ovat yrityksellenne kaikkien tärkeimmät tilitoimistopalveluissa?

Liite 2: Kysely johdolle

1. Mikä on toimivin kommunikointitapa asiakkaidemme mielestä? Laita tärkeysjärjestykseen (1=toimivin, 6=vähiten toimivin).
 - Tapaaminen
 - Videoneuvottelu
 - Viestit digitaalisissa kanavissa
 - Sähköposti
 - Puhelu
 - Chat
2. Miksi asiakkaamme eivät käytä asiantuntijapalveluita? Valitse 1 seuraavista:
 - He eivät koe tarvitsevansa niitä
 - Palvelut ovat liian kalliita
 - He eivät tiedä palveluiden olemassaolosta
 - Muu, mikä?
3. Mitä/millaista tietoa asiakkaamme haluaisivat meiltä saada?
4. Mitkä seuraavista palveluista kiinnostavat eniten asiakkaitamme. Laita 3 tärkeintä tärkeysjärjestykseen. 1 = tärkein jne.
 - Controller-palvelut
 - Liiketoiminnan tukeminen
 - Taloushallinnon automatisointi
 - Veroneuvonta
 - Rahoituksen hakeminen
 - Yrityksen arvonmääritys
 - Henkilökohtainen taloushallinnon assistentti
 - Yhtiömuotoihin liittyvä neuvonta
 - Rahoitusrakenteeseen liittyvä neuvonta
 - Osingonjakoon liittyvä neuvonta
 - Taloushallinnon toimeksiantojen ulkoistaminen
5. Mitkä ovat 3 tärkeintä asiaa asiakkaillemme tilitoimistopalveluissa?

Liite 3: Tietotilin NPS-luku.**Liite 4: Asiakassuhteen kesto.**

Liite 5: Tyytyväisyys yhteydenpitoon.**Liite 6: Tyytyväisyys tietojärjestelmiin. 0-10.**