



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Tilitoimiston palvelujen tuotteistaminen - Case Leppävaaran Laskenta Oy

Mantere, Janne

2015 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Tilitoimiston palvelujen tuotteistaminen - Case Leppävaaran Laskenta Oy

Janne Mantere  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Mantere, Janne

### Tilitoimiston palvelujen tuotteistaminen - Case Leppävaaran Laskenta Oy

Vuosi 2015 Sivumäärä 67

---

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Leppävaaran Laskenta Oy:lle valmiit palvelupaketit sen taloushallinnon tuoteperheen palveluista. Tarkoituksena oli tuotteistaa nykyisiä palveluita siten, että niistä saadaan koottua neljä valmista palvelupakettia. Tuotteiden tuli vastata erityyppisten pk-yhtiöiden tarpeita nykyaikaisilla kehittyvillä markkinoilla. Toimeksiantajarytymisenä toimi Leppävaaran Laskenta Oy.

Opinnäytetyön alussa esitellään toimintaympäristö ja toimeksiantaja. Teoreettinen viitekehys koostuu tuotteistamisen, asiantuntijapalveluiden ja palvelupaketin teorioista ja määritelmistä. Teoreettinen viitekehys toimi opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tukena.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus tehtiin hyödyntämällä palvelumuotoiluprosessia. Palvelumuotoiluprosessi toteutettiin Stefan Moritzin mallin mukaisesti. Se koostuu ymmärrä, kehitä ja toteuta-vaiheesta. Pohdi-, seulo- ja selitä-vaiheet liitettiin näihin vaiheisiin. Ymmärrä-vaiheen tarkoituksena oli kartoittaa lähtötilanne ja selvittää asiakkaiden tarpeet. Ymmärrä-vaiheen toteutuksen menetelminä käytettiin teemahaastatteluja, palvelupolkua ja net scoutingia. Kehitä-vaiheen tarkoituksena oli luoda palvelupaketin ensimmäinen prototyyppi, jonka tuottaminen tapahtui työpajojen ja prototypioinnin avulla. Toteuta-vaiheessa syntynyt prototyyppi arvioitiin ja viimeisteltiin syntyneillä kehitysideoilla. Syntynyttä lopputuotetta arvioitiin vielä TOWS-matriisin avulla.

Valmiit palvelupaketit edesauttavat Leppävaaran Laskenta Oy:n myyntiä ja selventävät sen palveluntarjontaa. Uusien palvelupakettien sisältämät tuotteet pystyvät myös vastaamaan tilitoimistomarkkinoiden muuttuneisiin tarpeisiin. Näin ollen se pystyy vastaamaan palveluntarjonnallaan pk-yhtiöiden tarpeisiin ja toteuttamaan entistä laajempia ja haastavampia ulkoistustoimeksiantoja.

Asiasanat tuotteistaminen, palvelumuotoilu, tilitoimisto, prototypointi, palvelupaketti

Mantere, Janne

**Productization of an accounting firm's services: a case study of Leppävaaran Laskenta Ltd**

Year	2015	Pages	67
------	------	-------	----

---

The objective of this thesis was to create complete service packages for Leppävaaran Laskenta Ltd from its financial management services. The aim was to productize four service packages. The products had to meet the needs of different types of SME companies with modern emerging markets. The thesis project was commissioned by Leppävaaran Laskenta Ltd.

The thesis report begins with an introduction of the case company and its environment. The theoretical frame of reference consists of productization, professional services and service packages. The theoretical frame supports the functional part of the thesis.

The empirical study was carried out using service design methods. The service design process was limited to three stages of Stefan Moritz's Service Design Models. These stages were understanding, generating and realizing. The objective of the understanding stage was to clarify the baseline and customer's needs. The methods used in the understanding stage included interviews, a customer journey map and net scouting. The second stage was generating whose purpose was to create the prototype of the service packages. The prototype was made by using workshops and prototyping. The last stage of service design was realizing. The target at this stage was to create the end product and to evaluate this. The evaluation was made using the TOWS matrix.

The new service packages will ease Leppävaaran Laskenta's sales and simplify its service offering. With the new service packages the case company of the thesis project can respond to the changing needs of customers in the accounting industry. Hence it can implement more comprehensive and challenging assignments

Key words productization, service design, accounting, prototyping, service packages

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimintaympäristönä tilitoimisto .....	7
3	Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen .....	7
3.1	Lisähyötyä tuotteistamalla .....	8
3.1.1	Tuotteistamisen määritelmä .....	8
3.1.2	Tuotteistamisen asteet .....	9
3.1.3	Tuotteistamisprosessi .....	11
3.1.4	Tuotekuvauksen rakenne .....	12
3.2	Asiantuntijapalvelut tuotteena .....	14
3.3	Asiantuntijapalvelun hinnoittelu .....	14
3.4	Palvelupaketin muodostuminen .....	15
4	Palvelupaketin luominen palvelumuotoilua hyödyntäen .....	16
4.1	Palvelumuotoiluprosessi .....	16
4.2	Lähtötilanteen kartoittaminen .....	18
4.2.1	Teemahaastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä .....	18
4.2.2	Leppävaaran Laskenta Oy:n Tahvanaisen haastattelu .....	19
4.2.3	Leppävaaran Laskenta Oy:n taloushallintoasiantuntijan haastattelu ...	20
4.2.4	Asiakkaan palvelupolku .....	21
4.2.5	Kilpailijoiden tutkiminen net scoutingin avulla .....	23
4.3	Ideoiden kehittäminen ratkaisuksi .....	26
4.3.1	Työpajojen toteutus .....	27
4.3.2	Leppävaaran Laskennan asiakaskuvaukset .....	30
4.3.3	Leppävaaran Laskenta Oy:n tarjoamat palvelut .....	31
4.3.4	Prototyypin luominen prototypioinnin avulla .....	33
4.3.5	Prototyypin SWOT-analyysi .....	36
4.4	Palvelupakettien viimeistely ja arviointi .....	38
4.4.1	Lopputuotteena palvelupaketit .....	39
4.4.2	Palvelupakettien TOWS-matriisi .....	44
5	Johtopäätökset .....	47
	Lähteet .....	49
	Kuvat .....	50
	Kuviot .....	51
	Taulukot .....	52
	Liitteet .....	53

## 1 Johdanto

”Palveluiden painopiste on siirtymässä kirjanpidon tekemisestä ja palkkojen laskemisesta kohti haastavampia neuvonta- ja talouspäällikköpalveluita. Tilitoimiston tulee palvelutarjonnallaan kyetä vastaamaan pk-yhtiöiden muuttuviin tarpeisiin ja sen tulee kyetä toteuttamaan entistä laajempia ja haastavampia ulkoistustoimeksiantoja.” Näin toteaa Leppävaaran Laskenta Oy:n partneri ja hallituksen puheenjohtaja Tuomas Tahvanainen yli 15 vuoden kokemuksella. Koska tilitoimistojen palvelujen painopiste on muuttumassa, halusi Leppävaaran Laskenta Oy tuotteistaa palvelukokonaisuuksiaan.

Opinnäytetyötä alettiin tehdä helmikuussa 2015 Leppävaaran Laskenta Oy:n ehdotuksesta. Koska Leppävaaran Laskenta näki, että palvelukokonaisuuksien tuotteistamishanke on vääjäämättä edessä, koki se, että tästä aiheesta olisi hyvä tehdä myös opinnäytetyö. Työn tavoitteena oli tuotteistaa Leppävaaran Laskenta Oy:n palveluja vastaamaan erityyppisten pienten ja keskiuurten yhtiöiden tarpeita nykyaikaisilla kehittyvillä markkinoilla. Tarkoituksena oli laatia neljä tuotetta yrityksen taloushallinnon tuoteperheeseen. Opinnäytetyöstä rajattiin palvelupakettien tarkka hinnoittelu pois, sillä tarkkojen hintojen antaminen luoduille palvelupaketeille on liki mahdotonta ja toimeksiantaja haluaa mahdollisuuden hintojen säätelyyn.

Opinnäytetyö rajattiin vastaamaan Leppävaaran Laskenta Oy:n liiketaloudellisia tavoitteita ja sen asiakkaiden tarpeita taloushallinnon palveluissa. Opinnäytetyö toteutettiin hyödyntämällä palvelumuotoilun menetelmiä. Tuulaniemen mukaan (2011, 24-27) palvelumuotoilulla pyritään yhdistämään asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Moritz (2005, 123) toteaa, että palvelumuotoilun eri vaiheiden avulla voidaan varmistaa ideoiden moniulotteinen tarkastelu. Tässä opinnäytetyössä on käytetty Moritzin mallin ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaihetta. Pohdi-, seulo- ja selitä-vaiheet liitettiin näihin vaiheisiin, sillä niiden ei uskottu tuovan opinnäytetyölle riittävää lisäarvoa kokonaisina vaiheina.

Palvelumuotoilun ymmärrä-vaiheessa kartoitetaan lähtötilannetta ja asiakastarpeita. Tämän vaiheen menetelminä käytettiin haastatteluja, työpajoja, palvelupolkua ja net scoutingia. Kehitä-vaiheessa keskeisenä asiana on ideoiminen, prototyypin luominen ja sen kehittäminen. Tämän vaiheen menetelminä käytettiin työpajoja, prototypointia ja SWOT-analyysia. Toteuta-vaiheen tavoitteena on luoda lopputuote, joka on valmis palvelupaketti toimeksiantajayritykselle. Johtopäätöksissä arvioidaan lopputuotteen käytettävyyttä ja annetaan toimenpide-ehdotuksia jatkoa varten.

## 2 Toimintaympäristönä tilitoimisto

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimintaympäristö. Toimintaympäristönä on Espoolainen tilitoimisto Leppävaaran Laskenta Oy. Leppävaaran Laskenta Oy on yli 25 vuotta toiminut perheyhtiö, jolla on toimistot Espoon Leppävaarassa ja Helsingin Hietalahdessa. Se työllistää kokonaisuudessaan 37 kirjanpidon ja palkkahallinnon ammattilaista ja sen liikevaihto on 2,25 miljoonaa euroa. (Tahvanainen 2015.)

Leppävaaran Laskenta Oy:n asiakastyypit vaihtelevat yhden hengen yhtiöistä ja ammatinharjoittajista aina monikansallisiin listayhtiöihin. Asiakkaisiin kuuluvat lähinnä pääkaupunkiseudun eri alojen pk-yritykset aina rakennusliikkeistä, huolinta- ja kuljetusliikkeistä sekä ravinto-oloista muihin palvelualojen toimistoihin. Kokonaisuudessaan se palvelee yli 200 asiakasta. Sen toiminta on kasvanut asiakastarpeiden myötä yhä haastavampiin ja laajempiin kokonaisuuksiin. (Tahvanainen 2015.)

Leppävaaran Laskenta Oy on kasvava ja eteenpäin katsova yritys, joten se kehittää koko ajan itseään suunnitelmallisella henkilöstön kouluttamisella ja uusimmilla ohjelmistoilla. Leppävaaran Laskenta tarjoaa asiakkailleen aina oman asiantuntijansa, joka näin pystyy syventymään juuri oman asiakkaansa tarpeisiin. (Leppävaaran Laskenta 2015.)

## 3 Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Tässä luvussa käsitellään tuotteistamisen, asiantuntijapalveluiden ja palvelupaketin teoreettista viitekehystä. Teoreettisessa viitekehyksessä pyritään purkamaan tuotteistamisen oleellimmat käsitteet, tutustutaan tuotteistamisprosessiin ja pyritään ymmärtämään teorian kautta mitä tuotteistamisella tarkoitetaan. Lisäksi tässä osiossa selvennetään mitä ovat asiantuntijapalvelut ja mikä on palvelupaketti. Tämä teoreettinen viitekehys perustuu aihetta käsittelevään kirjallisuuteen.

Tuotteistamisen teoriapohja on työn kannalta oleellinen osa, sillä työssä pyritään laatimaan tuotteita palveluille. Siksi tässä kuvatussa teoriaosassa keskitytään tarkastelemaan lähemmin palveluiden tuotteistamista. Koska Leppävaaran Laskenta Oy on yritys, joka tarjoaa asiantuntijapalveluita, selvennetään myös asiantuntijapalvelun teoreettista puolta. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuotteistaa palveluita ja luoda niistä palvelupaketti, joten tässä osiossa selvennetään myös teorian kautta, mitä palvelupaketilla tarkoitetaan.

### 3.1 Lisähyötyä tuotteistamalla

”Tuotteistus on ajattelutapa ja se on tuote- ja tuotekehitysstrategian käytännön toteutusta. Se voi olla eri-asteista ja edetä vaiheittain. Tuotteistuksen keskeisenä tavoitteena on parantaa oman työn vaikuttavuutta ja asiakashyötyjä.” (Sipilä 1999, 12.)

#### 3.1.1 Tuotteistamisen määritelmä

Tuotteistamiselle ei ole olemassa yhtä tiettyä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, joten sen määrittelemiseen on tutkittava useita lähteitä ja näkökulmia. Tuotteistamiseen yhdistettäviä toimia voidaan suorittaa esimerkiksi palvelujen systematisoinnissa ja niiden konseptoinnissa. Palvelun tuotteistamisella voidaan tarkoittaa myös palvelun standardoimista kokonaan vakioiduksi hyödykkeeksi. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2009,1.)

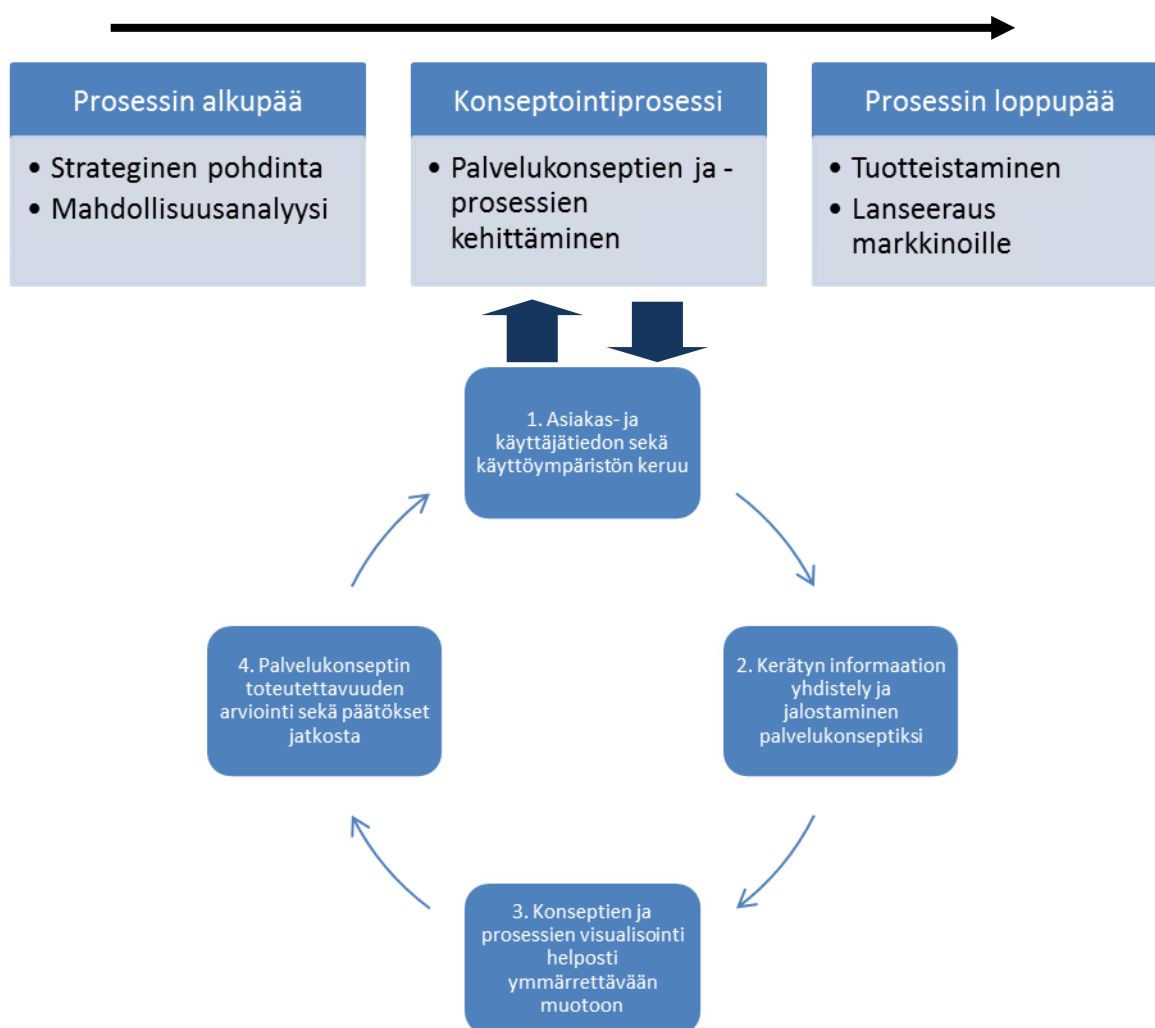
Parantaisen (2007, 11) mukaan tuotteistaminen tarkoittaa sitä työtä, jonka tuloksena asiantuntemus tai osaaminen jalostuu myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Sipilän (1999, 12) mukaan taas tuotteistamisella tarkoitetaan asiantuntijapalvelun yhteydessä asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että palvelun asiakashyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tulostavoitteet saavutetaan. Tuotteistamisen tavoitteena on synnyttää niin pitkälle paketoitu palvelu, että sen käyttö- tai omistusoikeuden myyminen eteenpäin on mahdollista. Varsinaisesta tuotteistamisesta voidaan puhua silloin, kun palveluista kehitetään sellaisenaan asiakkaalle tarjottavia selkeitä palvelukokonaisuuksia tai -prosesseja. Tuotteistamisesta on kyse myös silloin, kun perusmalleista voidaan moduulien avulla räätälöidä asiakaskohtaisia versioita. (Sipilä 1999, 12-13.)

Tuotteistamisen kehittynein muoto on franchising-konsepti. Se on niin pitkälle dokumentoitu ja jalostettu liikekonseptimuoto, että sen pohjalta kuka tahansa voi alkaa yrittäjäksi. Paras esimerkki tällaisesta franchising-konseptista lienee McDonald's -ravintolaketju, joka on tuotteistettu niin pitkälle, että missä tahansa maailman kolkassa kyseiseen ravintolaan astuukaan sisään, niin tietää, että saa tismalleen samanlaisen palvelukokemuksen kuin missä tahansa muualla maailmassa McDonald'sissa. Franchising yritykset perustuvat käsikirjaan, joka parhaimmillaan ohjeistaa yrityksen liiketoimintamallin pienintä yksityiskohtaa myöten, ja sen avulla voidaan monistaa ja levittää kokonainen liiketoimintakonsepti eteenpäin yhä uusien ihmisten voimin. (Parantainen 2007, 15-17.)

Tuotteistamiseen on liitetty sellainen harhakuva, että sitä ei voitasi soveltaa korkeaa ammattitaitoa vaativiin palveluihin. Parantaisen (2007, 15) mukaan maailmassa ei kuitenkaan ole mitään niin ainutlaatuista tai valmista ettei sitä voisi edelleen tuotteistaa tai jalostaa. Tuot-

teistaminen mahdollistaa siis vaikeidenkin taitojen monistamisen niin, että muutkin kuin harvat huippuammattilaiset saavat aikaan kovia tuloksia. (Parantainen 2007, 15-16.)

Koska tuotteistamista on vaikea määrittellä, se voi lähteestä riippuen sisältää kaikki palvelukehityksen vaiheet ideasta valmiiksi palvelutuotteeksi. Se voi myös keskittyä valmiin palvelukonseptin tarkempaan määrittelyyn tai vakioimiseen. Yleensä tuotteistaminen kuitenkin mielletään palvelujen kehittämisen viimeiseksi vaiheeksi. Ohvanainen (2012, 52) sijoittaa tuotteistamisen palveluinnovaatioprosessin loppupäähän (kuvio 1). (Ohvanainen 2012, 52).

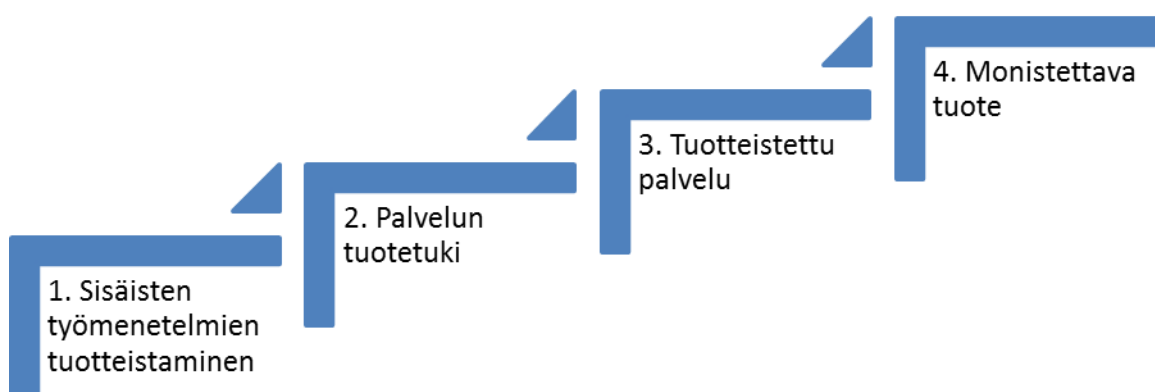


Kuvio 1: Palveluinnovaatioprosessin vaiheet (Ohvanainen 2012, 52.)

### 3.1.2 Tuotteistamisen asteet

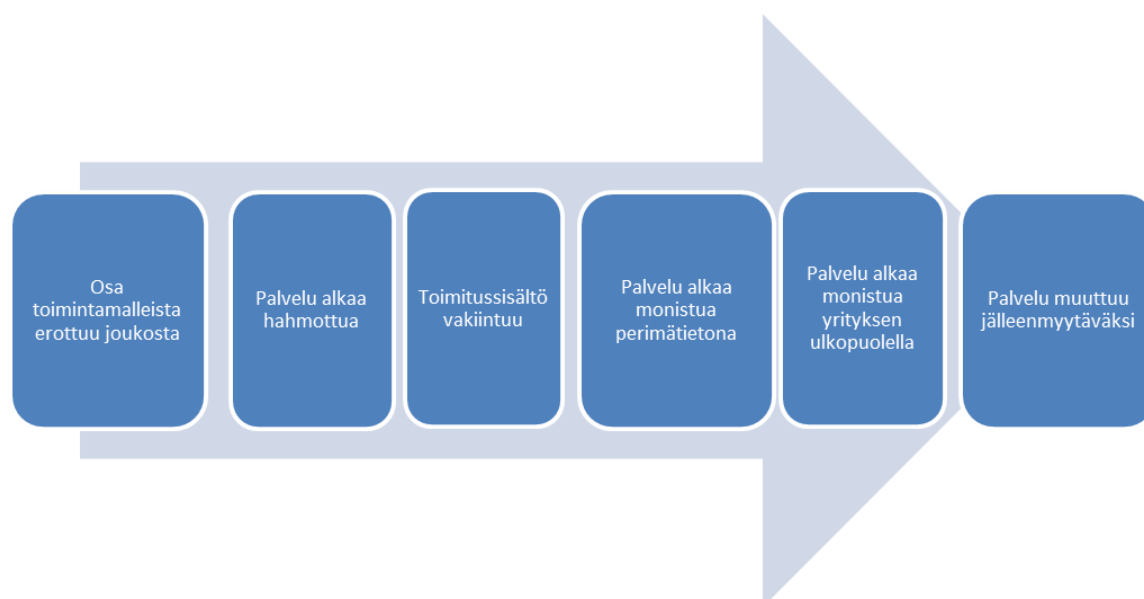
Jokainen palvelu on tuotteistettavissa jollekin tasolle, mutta asia riippuu aina asiantuntija-palvelun luonteesta, yrityksen asiakkaista, strategiasta, kilpailutilanteesta sekä yrityksen tuotekehityskyvyyistä. Sipilä (1999, 13) jakaa tuotteistamisen neljälle eri asteelle (kuvio 2). Ensimmäinen on sisäisten työmenetelmien tuotteistaminen, jossa sisäisiä työmenetelmiä ja toi-

mintatapoja on systematisoitu. Toinen aste on palvelun tuotetuki, mikä tarkoittaa palvelua, jossa käytetään apuna tuotetukea, esimerkiksi tietokoneohjelmistoja. Kolmas aste on tuotteistettu palvelu, jossa struktuurit, prosessit, menetelmät ja apuvälineet on tuotteistettu mahdollisimman pitkälle. Neljäs aste on monistettava tuote, jolla tarkoitetaan palvelua, joka voidaan monistaa teollisuusmaisesti ja toimittaa asiakkaille jakeluteiden kautta. (Sipilä 1999, 13.)



Kuvio 2: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13.)

Parantainen (2007, 13-15) kuvaa tuotteistamisasteita laajempina kokonaisuuksina. Tuotteistamisen vaiheiden virstanpylväät ovat selvästi tunnistettavissa, ja hän nostaakin esille kuusi vaihetta (kuvio 3). Ensimmäisessä vaiheessa osa toimintamalleista alkaa erottua joukosta. Toisessa vaiheessa palvelu saa nimen ja palvelu alkaa hahmottua. Kolmannessa vaiheessa palvelun toimitussisältö vakiintuu, ja esimerkiksi sen hinta on ainakin teoriassa mahdollista rauhoittaa kiinteäksi. Neljännessä vaiheessa palvelu alkaa monistua perimätietona, jolloin asiantuntija voi opettaa nuorempia kollegojaan toimittamaan palvelun likimain samoin kuin hän itse. Viidennessä vaiheessa palvelu alkaa monistua yrityksen ulkopuolella. Tässä vaiheessa palvelun vaiheet ovat jo dokumentoitava, ja työohjeiden, tarkistuslistojen, dokumenttimallien ja koulutusmateriaalien ansiosta palvelu on toistettavissa oman yrityksen ulkopuolella. Kuudennessä vaiheessa palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi. Tällöin palvelukonsepti on valmis lisensoitavaksi ja jaeltavaksi kumppaniverkon tai jälleenmyyjien avulla. Näiden kuuden vaiheen jälkeen onkin jo franchising-konseptin vuoro. Kun palvelutuote saavuttaa edellä mainittuja vaiheita, myös sen markkinointi muuttuu. (Parantainen 2007, 13-15.)



Kuvio 3: Tuotteistamisen virstanpylväät (Parantainen 2007, 13-15.)

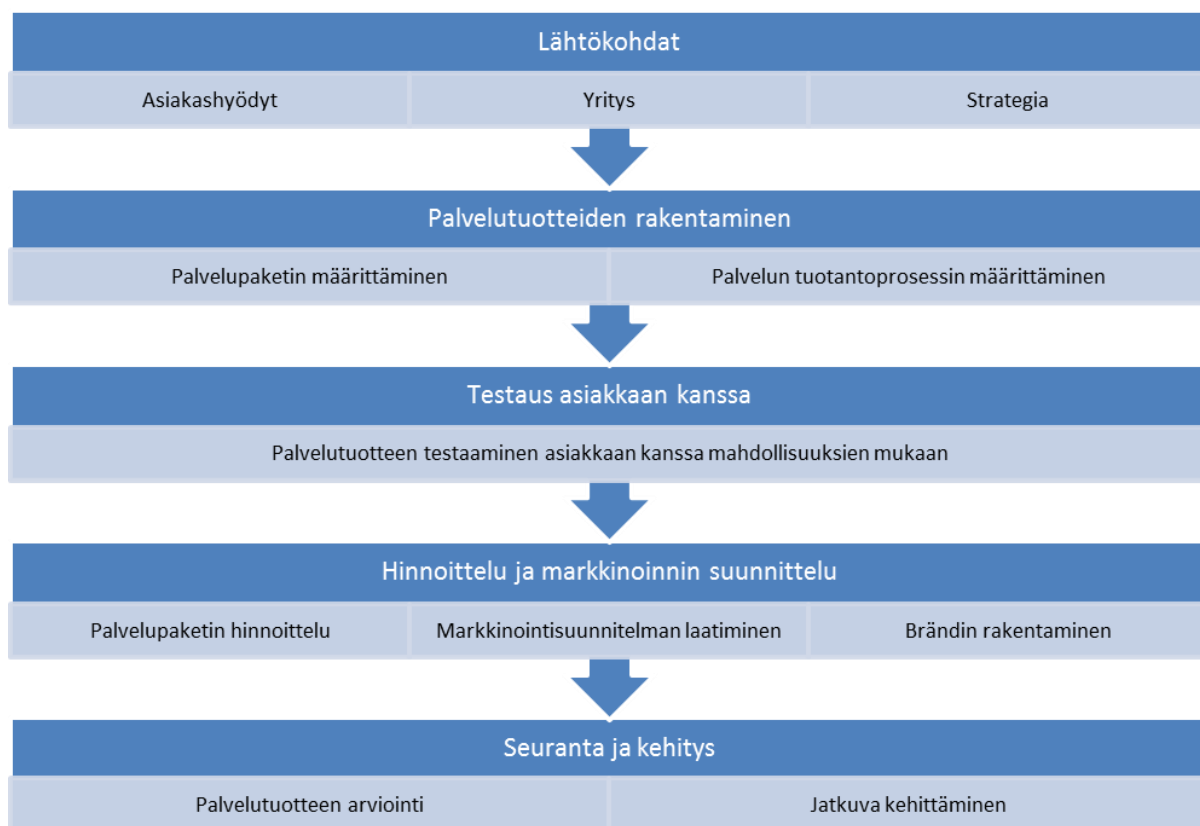
### 3.1.3 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen on jatkuva ja vaiheittain etenevä prosessi. Siihen kuuluvat tuotteiden muodostaminen, valmisteleva työ, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä seuranta ja arviointi. Tuotteistaminen voi parhaimmillaan olla kehittämis- ja kehittymisprosessi, jossa yrityksen henkilöstö ja johto oppivat ymmärtämään ja jäsentämään palvelujaan ja niiden tuotteistamista paremmin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 45.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 43) mukaan on olemassa sisäistä ja ulkoista tuotteistamista. Sisäinen tuotteistaminen ei näy asiakkaalle, vaan on yrityksen sisäistä toiminnan kehittämistä, prosessien systematisointia ja dokumentointia. Sisäisen tuotteistamisajattelun avulla koko yrityksen toimintaa voidaan kehittää ammattimaisempaan suuntaan. Ulkoinen tuotteistaminen on asiakasrajapinnassa tapahtuvaa suunnittelua ja konkretisointia. Se edellyttää sisäisen toiminnan systematisointia. Ulkoisessa tuotteistamisessa palveluprosessit kuvataan ja konkretisoidaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Sipilä (1999, 124) tiivistää tuotteistamisprosessin sisältämään ainakin tuotevalikoiman analysoinnin ja suunnittelun, tuoteluettelon ja tuotteistusohjelman laatimisen sekä hinnoittelustrategian laatimisen. (Sipilä 1999, 124.) Torkkelin, Salmen, Ojasen, Lankisen, Laaksoilahden, Hännisen ja Hallikkaan (2005, 28) mukaan palveluiden tuotteistamisessa pitäisi huomioida viisi pääkohtaa palveluja kehitettäessä (kuvio 4). Ensimmäinen on lähtökohtien arviointi, joka sisältää yrityksen ja sen strategian sekä asiakashyötyjen arvioinnin. Toinen kohta on palvelutuotteiden rakentaminen, jossa määritellään palvelupaketti sekä palvelun tuotantoprosessi. Kolmas kohta on palvelutuotteen testaus asiakkaan kanssa, joka tapahtuu mahdollisuuksien

mukaan. Neljäs kohta on palvelupaketin hinnoittelu ja markkinoinnin suunnittelu. Viides kohta on palvelutuotteen arviointi, seuranta ja kehittäminen. (Torkkeli ym. 2005, 28.)



Kuvio 4: Tuotteistamisprosessin pääkohdat (Torkkeli ym. 2005, 28)

#### 3.1.4 Tuotekuvauksen rakenne

Tuotteen perusidean selvittyä, voidaan siirtyä yksityiskohtaisempaan tuotekuvaukseen. Sipilä (1999, 74-78) on listannut sisäisen tuotekuvauksen sisällysluettelon (kuvio 5), jonka pohjalta saadaan konkreettinen kokonaiskuva tuotteesta ja ainekset asiakkaille suunnattuihin esitteisiin.

1. Tuotteen nimi ja yleiskuvaus	
2. Tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt	
3. Markkinapotentiaali, asiakkaat ja tavoitteet	
4. Minkä tuotteiden kanssa se kilpailee tai mitä se korvaa	
5. Sopivuus oman organisaation strategiaan	
6. Tuotekuvaus	
7. Tuotteen versiot	
8. Tuotteen konkretisointi	
9. Tärkeimmät referenssit	
10. Tuotteen hinta	
11. Tuotteen toimitusaika	
12. Vastuuhenkilöt	
13. Tuotteistuksen ja tuotekehityksen jatkotoimet	
14. Vaikutukset toimintaprosesseihin	

Kuvio 5: Tuotekuvauksen sisällysluettelo (Sipilä 1999, 74-78.)

Ensimmäisessä kohdassa selvitetään miksi tuote on otettu erityistarkasteluun ja mikä tuotteen nimi on. Toisessa selvitetään tuotteen käyttötarkoitus ja asiakashyödyt eli miten tuotetta käytetään, mihin tarpeeseen se tulee, millaisia asiakashyötyjä se lupaa ja mitkä ovat tuotteen parhaat myyntiargumentit. Kolmannessa kohdassa selvitetään, minkälaiset markkinat tuotteella on ja minkälaisiin tuloksiin tuotteella voidaan päästä. Neljännessä kohdassa selvitetään tuotteen kilpailijat, niiden asema markkinoilla ja korvaako luotu tuote jonkun oman tai jo markkinoilla olevan tuotteen. Viidennessä kohdassa tuotetta verrataan strategiaan ja arvioidaan sen sopivuutta koko tuotevalikoiman kannalta. Kuudennessa kohdassa tuote kuvataan palvelupakettina tai prosessi- tai toimintakaaviona. Seitsemännessä kohdassa tarkastellaan tuotteen eri versioita esimerkiksi eri toimialojen asiakkaille tehdyt perusversiot, joista edelleen tehdään asiakaskohtaisia versioita. Kahdeksannessa kohdassa selvitetään miten tuote

tehdään aineellisemmaksi ja siten helpommaksi ostaa. Yhdeksännessä kohdassa selvennetään tuotteen referenssit, joita voidaan käyttää tuotteen markkinoinnissa. Kymmenennessä kohdassa mietitään tuotteen hinta, hinnoitteluperiaatteet tai hinnoittelujärjestelmä. Seuraavaksi selvitetään tuotteen toimitusaika tai toimitusaikahaarukka. Sitten kuvataan tuotteen vastuut eli kuka tai ketkä vastaavat henkilöt vastaavat mistäkin prosessista. Kolmastoista kohta on tuotekehityksen ja tuotteistuksen toteutussuunnitelma, ja neljännessätoista kohdassa selvitetään vaikutuksia toimintaprosesseihin. (Sipilä 1999, 74-77.)

### 3.2 Asiantuntijapalvelut tuotteena

Asiantuntijapalveluita ei yleensä kutsuta tuotteiksi, sillä osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myynniksi. Yleensä tuote koetaan tavaramaailmaan viittaavaksi ja jopa katsotaan, että se on standardituote. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) huomauttavat kuitenkin, että lähtökohteisesti tuote on yläkäsite, johon sisältyvät niin tavarat kuin palvelutkin. Tuote voi siis olla yhtä hyvin tavara kuin palvelukin, tai näiden yhdistelmä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 9) määrittelevät asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon välineiksi, jotka ovat aineettomia ja perustuvat erikoisosaamiseen. Ne oleellisilta osin tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelujen perusominaisuuksina on niiden aineettomuus, toiminto- ja prosessiluonne sekä tuotannon, markkinoinnin ja kulutuksen samanaikaisuus. Asiantuntijapalvelun niistä tekee palveluihin liittyvä erikoisosaaminen. Tämä erikoisosaaminen liittyy useimmiten asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja vastaavaa henkistä prosessointia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.)

Sipilän (1999, 26-27) mukaan asiantuntijatyön keskeisimpiä piirteitä ovat luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen, joka erottaa sen muista palveluista. Asiantuntijapalveluita tarvitaan yleensä uuden kehittämiseen tai monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen. Tämän vuoksi asiantuntijapalvelua tarjoavalta vaaditaan laajaa yleisnäkemystä, pitkää kokemusta, hyviä käsittevalmiuksia ja inhimillistä luovuutta sekä toteutuskykyä ja ammattimestaitoa. Asiantuntijapalveluihin saattaa kohdistua niin suuria vaatimuksia, että yksi henkilö ei omaa kaikkia siihen vaadittavia ominaisuuksia vaan on turvauduttava työpareihin ja tiimiin. (Sipilä 1999, 26-27.)

### 3.3 Asiantuntijapalvelun hinnoittelu

Asiantuntijapalveluita on vaikea hinnoitella ja hintaa hankala arvioida. Asiakas saattaa helposti verrata asiantuntijapalvelun hintaa työn suorittamiseen kuluneeseen aikaan tai omaan kuukausipalkkaansa. Hintaa tulisi kuitenkin verrata saatuun hyötyyn. Sipilän mukaan ”Hinnoittelu tulee olla aktiivista ja sen tulee elää asian uutuuden, luovuuden, kilpailutilanteen ja vaihtoehtojen ja asiakassuhteen laajuuden mukaan.” (Sipilä 1999, 79.)

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 55) mukaan hinnoittelumalleja voidaan katsoa eri näkökulmista ja hinnoitteluperusteita on kolmenlaisia: Kustannusperusteisia, arvopohjaisia ja kilpailuperusteisia. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa palvelusta laskutetaan siten, että tuottajan kustannukset katetaan ja minimikate saavutetaan. Arvopohjaisessa hinnoittelussa vaikuttavat taloudelliset, tekniset, sosiaaliset tai palvelusta suoraan johtuvat hyödyt. Markkina- tai kysyntäperusteinen hinnoittelu perustuu kilpailuun tai asiakaslähtöisyyteen tai molempiin. Markkinoilla käytävä kilpailu ohjaa hinnoittelua siten, että esimerkiksi markkinaosuutta pyritään lisäämään aggressiivisella hinnoittelupolitiikalla. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 55.)

Kun palveluita on tuotteistettu, on myös hinnoittelu helpompaa. Tällöin palvelukokonaisuudelle voidaan antaa listahinta tai hintahaarukka. Perinteinen asiantuntijapalvelun hinnoittelumalli on tarjoukseen perustuva hinnoittelu. Tuotteistamisella voidaan nopeuttaa ja parantaa tarjousten laatua ja räätälöityjen tarjousten valmistamista. (Sipilä 1999, 80.)

### 3.4 Palvelupaketin muodostuminen

Palvelupaketiksi kutsutaan kokonaisuutta, jonka muodostavat ydinpalvelu ja liitännäispalvelut. Asiantuntijapalvelut muodostuvat muitten palveluiden tapaan näistä kahdesta. Palvelupaketti suunnitellaan ja kootaan ydinpalvelun ympärille, mutta joskus asiakas kiinnostuu ydinpalvelusta vasta, kun sitä ympäröi joukko liitännäispalveluja. Palvelupaketti pyritään rakentamaan siten, että asiakas kokee myönteisiä kokemuksia ja elämyksiä niin ennen ydinpalvelua, kuin sen aikana ja jälkeenkin. Tavanomaista onkin, että kokemukset perustuvat suurelta osin kuitenkin liitännäispalveluihin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 39)

Sipilä (1999, 64) vertaa palvelupakettia kukkaan, jossa sen keskus kuvaa ydinpalvelua ja terälehdet liitännäispalveluja. Tavoitteena on saada kukka eli tuote näyttämään asiakkaan silmissä juuri hänelle sopivalta. Liitännäispalveluilla voidaan nostaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä. Asiakas kokee, että lisäpalvelu on vain yksi piirre paremmasta asiakaspalvelusta. (Sipilä 1999, 64-65.)

Palvelupaketti voidaan nähdä myös erilaisista osapalveluista muodostuvana kokonaisuutena. Osapalveluita voidaan kuitenkin myydä myös erikseen, jolloin paketti on lähinnä markkinoinnillinen keino helpottaa asiakkaan ostopäätöstä ja olla myös pyrkimys myydä pienasiakkaalle suurempia kokonaisuuksia. Asiakaslähtöisyyden kannalta on suotavaa kuvata ensin tarjolla olevia peruselementtejä, ja sitten helpottaa asiakkaan valintapäätöstä tarjoamalla esimerkiksi ennalta mietittyjä kombinaatioita. Sipilän (1999, 65) mukaan useimmiten rakennetaan kolme erilaista palvelupakettia: edullinen riisuttu peruspaketti pienasiakkaalle, keskikokoinen

peruspalvelupaketti ja erikoispaketti, joka muodostuu peruspaketista ja asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöidyistä lisäosista. (Sipilä 1999, 65.)

#### 4 Palvelupaketin luominen palvelumuotoilua hyödyntäen

Tässä luvussa hyödynnetään palvelumuotoilumallia palvelupaketin luomiseksi sekä esitellään palvelumuotoilun eri vaiheet ja miten niitä voidaan hyödyntää. Tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessi koostuu ymmärrä-, kehittä- ja toteuta-vaiheesta, joihin on liitetty pohdi-, seulo- ja selitä-vaiheet. Palvelumuotoilumalli toimii opinnäytetyön pohjana, johon kaikki menetelmät perustuvat.

##### 4.1 Palvelumuotoiluprosessi

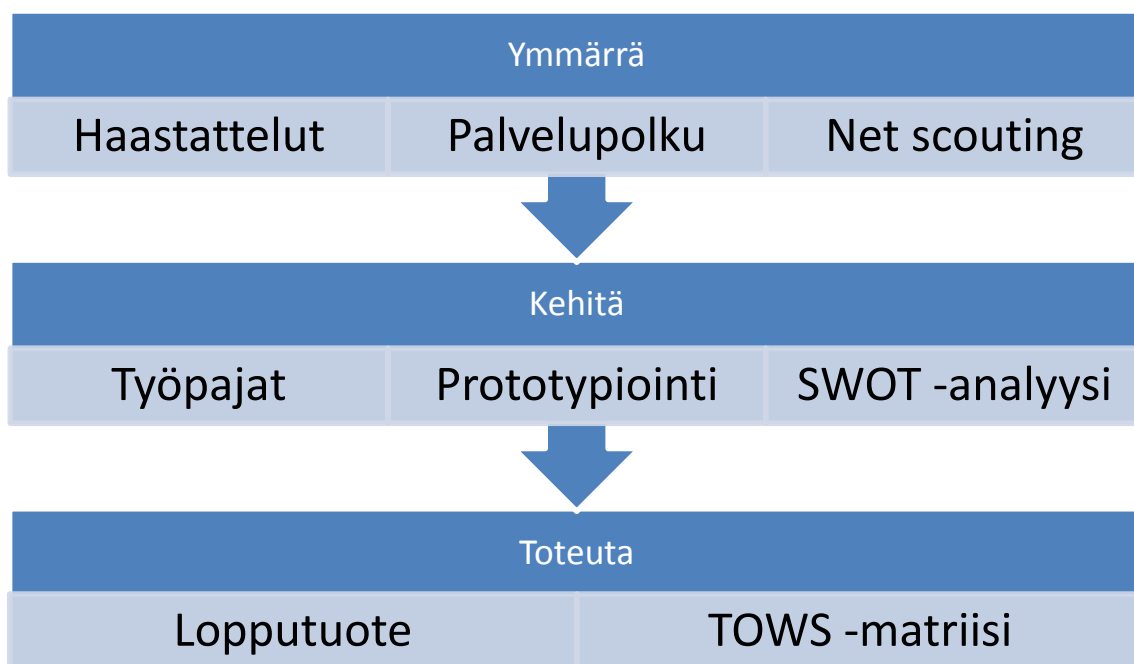
Palvelumuotoilun määrittely on haastavaa. Se on kasvava osaamisala, joka yhdistelee eri tieteidenalojen menetelmiä ja muotoiluosaamisen mukaan palveluiden kehittämiseen. Stickdornin ja Schneiderin (2010, 30-31) mukaan palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen prosessi, jonka keskipisteenä on asiakas. Sen suunnitteluvaiheessa otetaan mukaan kaikki sidosryhmät palveluiden ja suunnittelun kehittämiseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 30-31.)

Palvelumuotoilu on suhteellisen uusi osaamisala. Nykymuotoinen palvelumuotoilu syntyi 1990-luvun alussa teknologian räjähdysmäisen kehittymisen saattelemana. Etenkin internetin kasvu ja kehitys ovat kasvattaneet palvelualan kehityspaineita ja mahdollisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 61.) Miettisen (2010, 12-13.) mukaan palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. Siinä hyödynnetään muotoilussa yleisesti käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. (Miettinen 2011, 12-13.)

Palvelumuotoilu myötäilee muotoilun tapaan asiakkaan tarpeita ja ratkaisee ongelmia erilaisien menetelmien avulla. Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan uusia palveluita ja kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Sillä pyritään yhdistämään palveluntarjoajan liiketoiminnalliset tavoitteet asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Palvelumuotoilu on useista osaamisaloista kumpuava työkalu- ja menetelmävalikoima, joka toimii kokonaisvaltaisena prosessina. (Tuulaniemi 2011, 24-27, 63-64.)

Moritzin mukaan palvelumuotoilu muodostuu kuudesta eri vaiheesta. Ne ovat ymmärrä, pohdi, kehittä, seulo, selitä ja toteuta. Näiden vaiheiden tavoitteena on auttaa tekijää saavuttamaan tavoiteltu lopputulos, ja ne varmistavat myös ettei turhia tai huonoja palveluita pääse synty-  
mään. (Moritz 2005, 123.)

Opinnäytetyössä käytettiin Moritzin mallia siten, että eri vaiheita yhdisteltiin. Pohdi-, seulo- ja selitä-vaiheet yhdistettiin ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheisiin, sillä niiden ei uskottu tuovan merkittävää lisäarvoa opinnäytetyölle kokonaisina vaiheina. Pohdi-vaihe liitettiin ymmärrä-vaiheeseen, seulo-vaihe liitettiin kehitä-vaiheeseen ja selitä-vaihe yhdistettiin toteuta-vaiheeseen. Työssä tullaan käyttämään palvelumuotoilun eri menetelmiä prosessin edetessä. Kuviossa 6 on kuvattu palvelumuotoilun prosessin vaiheet sekä menetelmät, joita työssä käytetään. Ymmärrä-vaiheen menetelminä toimivat haastattelut, palvelupolku ja net scouting. Teemahaastattelujen avulla hankitaan tietoa Leppävaaran Laskenta Oy:n nykytilasta, sen tarjoamista palveluista, heidän arvionsa tarpeellisista muutoksista, asiakkaiden tarpeista ja arvio siitä, mihin suuntaan tilitoimistojen palvelut ovat kehittymässä. Palvelupolun avulla pyritään ymmärtämään asiakkaan palvelutapahtumat, jotka asiakas kohtaa. Net scoutingia käytetään kartoittamaan muiden tilitoimistojen palveluntarjontaa. Kehitä-vaiheen menetelmiksi valikoitui työpajat, prototypointi sekä SWOT -analyysi. Työpajojen tarkoituksena on kerätä ideoita ja kehittää niitä. SWOT-analyysin tarkoitus on havainnoida mahdolliset sisäiset ja ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Prototypioinnilla kehitetään palvelupaketin ensimmäinen prototyyppi. Toteuta-vaiheessa prototyypin ja sen SWOT -analyysin pohjalta luodaan lopputuote, jota arvioidaan TOWS-matriisin avulla.



Kuvio 6: Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät

## 4.2 Lähtötilanteen kartoittaminen

Palvelumuotoilun ensimmäinen vaihe on ymmärrä-vaihe. Ymmärrä-vaiheessa kartoitetaan asiakkaiden tietoiset ja piilevät tarpeet, selvitetään asiayhteydet, resurssit, rajoitukset ja tutkitaan mahdollisuuksia. Ymmärrä-vaihe luo pohjan projektille ja se näyttää suunnan, johon työtä lähdetään viemään. Moritzin (Moritz 2005, 124) mukaan ymmärrä-vaihe on linkki projektin ja todellisuuden välillä yhdistäen nämä. Ymmärrä-vaiheessa uusia menetelmiä hyödyntäen voidaan tarkastella jo ennestään tuttuja aiheita uusista näkökulmista. Prosessin tarkoituksena on selvittää asiakkaan halut sekä tarpeet, ja kehittää palvelutuotetta niiden mukaisesti. Ymmärrä-vaiheessa saatujen tulosten tulee olla mahdollisimman realistisia, jotta niitä voidaan hyödyntää palvelumuotoiluprosessin muissa vaiheissa. Tulosten pohjalta voidaan aloittaa tuotteen tai palvelun kehittäminen ja sen hiominen entistä paremmaksi. (Moritz 2005, 124.)

Moritzin mallin pohdi-vaihe on liitetty ymmärrä-vaiheeseen. Pohdi-vaiheen tarkoituksena on löytää palveluista ongelmia ja uusia asiakastarpeita (Moritz 2005, 128-131). Tämä vaihe liittyy niin läheisesti ymmärrä-vaiheeseen, että nämä vaiheet päätettiin yhdistää.

Opinnäytetyön ymmärrä-vaiheen tarkoituksena on saada ja löytää tietoa Leppävaaran Laskenta Oy:n nykytilasta, sen asiakkaista ja sen kilpailijoista. Lähtötilanteen selvittäminen on erittäin tärkeää prosessien ymmärtämisen ja niiden kehittämisen kannalta. Ymmärrä-vaiheessa käytettiin teemahaastatteluja, asiakkaan palvelupolkua ja net scoutingia. Teemahaastattelujen tarkoituksena oli selvittää nykytila, asiakkaiden tarpeet ja arvio tulevaisuudesta, jotta prosessia lähdettäisiin viemään oikeaan suuntaan. Asiakkaan palvelupolun avulla oli tarkoitus selvittää ja ymmärtää asiakkaan kohtaamat palvelutapahtumat. Net scoutingin avulla selvitettiin kilpailijoiden palveluntarjontaa.

### 4.2.1 Teemahaastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu valittiin ymmärrä-vaiheeseen tiedonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla saadaan hyvin selville Leppävaaran Laskenta Oy:n nykytila, mitä palveluita se tarjoaa tällä hetkellä, mikä on heidän näkemyksensä tulevaisuudesta, minkälaisia asiakastyyppejä heillä on ja mitä asiakkaat heiltä vaativat ja haluavat. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi sen tarjoaman joustavuuden ja kysymysten tarkentamisen mahdollistamisen takia. Näin voidaan saada entistä kattavampia vastauksia ja voidaan saada tietoon asioista, joita ei olisi tajunnut muuten kysyä. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu antaa parhaan mahdollisen keinon selvittää tarkkoja tietoja lähtötilanteesta ja asiakkaista.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten

tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Tällöin haastattelulla on ääriviivat, mutta se antaa joustovaraa haastattelijalle löytää halutut tiedot haastateltavalta. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 65-66) mukaan teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa pyritään saamaan haastateltavan subjektiivisen näkemykset esille. Haastattelun pohjana toimivat teemat, joiden tulee kuitenkin olla tarpeeksi ilmavia, jotta niiden moniulotteisuus säilyy. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 65-66.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin yhtä teemahaastattelua. Haastattelun kohteeksi valittiin henkilö, jolta luultavimmin pystyttäisiin saamaan parhaimmat vastaukset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavilla henkilöillä on tarpeeksi tietoa ja kokemusta tutkittavista asioista, jotta haastattelun tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Haastatteluun valittiin yksi henkilö Leppävaaran Laskenta Oy:stä. Kyseisellä henkilöllä on paljon kokemusta, näkemystä ja asiantuntevuutta, joten vastauksien voidaan olettaa olevan luotettavia.

Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Litterointi tarkoittaa nauhoitetun aineiston muuttamista tekstimuotoon (Ojasalo ym. 2009, 99). Haastattelun litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta vaan se riippuu tutkittavasta aiheesta. Litteroinnin avulla saadaan monipuoliset lähtökohdat analysoitavaan aiheistoon. (Hirsjärvi & Hurme, 139-140.)

#### 4.2.2 Leppävaaran Laskenta Oy:n Tahvanaisen haastattelu

Leppävaaran Laskenta Oy:n Tuomas Tahvanaisen haastattelu suoritettiin sähköpostitse 10.2.2015. Tuomas Tahvanainen työskentelee Leppävaaran Laskennassa kuuluen yrityksen johtoportaan, ja hän omaa yli 17 vuoden kokemuksen tilitoimistosta. Tahvanaisen haastattelu teemoitettiin kolmeen eri teemaan. Teemat käsittelivät tilitoimistoalaa, Leppävaaran Laskennan asiakaskuntaa ja tilitoimiston tarjoamia palveluita. Haastattelun kysymykset ovat liitteessä 1.

Tilitoimistoalaa käsitteleväksi teemaksi oli valittu alan tulevaisuuden näkymät. Tahvanaiselta kysyttiin, että minkälaisia tuotteita tilitoimisto tarjoaa tällä hetkellä ja mihin suuntaan tuote- ja palveluvalikoima on menossa tilitoimistoissa. Hänen mukaansa tilitoimistojen palveluntarjonta on muuttumassa pelkästä kirjanpidon tekemisestä ja palkkojen laskemisesta kohti haastavampia neuvonta- ja talouspäällikköpalveluita. Tilitoimiston tulee palveluntarjonnallaan kyetä vastaamaan pk-yhtiöiden muuttuviin tarpeisiin ja sen tulee kyetä toteuttamaan entistä laajempia ja haastavampia ulkoistustoimeksiantoja. Koska asiakasyrityksiä on monenlaisia, ovat niiden tarpeetkin erilaiset. Tällöin tilitoimistolla tulee olla tuotteita vastaamaan erityyppisten pk-yhtiöiden tarpeita nykyaikaisilla kehittyvillä markkinoilla. Tuotteita tulee olla

perinteisestä lakisääteisestä kirjanpidosta, palkanlaskennasta ja viranomaisraportoinnista aina syvempään kumppanuuteen liittyviin talouspäällikkö- ja hr-palveluihin.

Tilitoimistojen tulevaisuuden näkymien lisäksi haluttiin selvittää Leppävaaran Laskennan asiakuntaa. Tahvanaisen mukaan yritys palvelee lähinnä pääkaupunkiseudun eri-alojen pk-yrityksiä. Asiakkaina on niin startup-yrityksiä, kasvuyrityksiä kuin pieniä pk-yrityksiäkin. Asiakkaina on muun muassa rakennusliikkeitä, huolinta- ja kuljetusliikkeitä sekä arkkitehti- ja muita palvelualan toimistoja. Asiakkaita on tällä hetkellä satoja ja lisää tulee kokoajan.

Kolmantena teemana olivat tilitoimiston tarjoamat palvelut. Tahvanaiselta kysyttiin, että mitä palveluita yritys tällä hetkellä tarjoaa. Leppävaaran Laskenta tarjoaa muun muassa lakisääteisistä kirjanpitoa ja tilinpäätöstä, HR-palveluja kuten palkkahallintoa, sähköisiä taloushallinnon järjestelmiä, talousjohtopalveluja ja juridisia palveluja. Tahvanaisen mukaan yritysten tarpeet ovat muuttumassa haastavammiksi ja siksi palveluntarjontaa pitää myös päivittää. Yritykset haluavat ja tarvitsevat enemmän ja enemmän kunnon kumppania, joka voisi huolehtia kokonaisvaltaisesti taloudesta.

#### 4.2.3 Leppävaaran Laskenta Oy:n taloushallintoasiantuntijan haastattelu

Leppävaaran Laskennan taloushallintoasiantuntijan haastattelu suoritettiin Leppävaarassa 11.3.2015. Haastateltavana ollut kirjanpitäjä on Leppävaaran Laskennan vakituinen työntekijä. Haastattelu suoritettiin teemahaastatteluna. Haastattelu koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat asiakkaat, palvelut ja sisäiset prosessit. Haastatteluun oli valmisteltu kysymyksiä jokaisesta kategoriasta, mutta teemahaastattelun luonteen mukaisesti haastattelu oli enemmän keskustelumainen. Haastattelun runko on kuvailtu liitteessä 2.

Asiakasteeman tarkoituksena oli selvittää, minkä alan asiakkaita ja kuinka montaa asiakasta haastateltava taloushallinnon ammattilainen hoitaa. Lisäksi tarkoitus oli selvittää tilitoimiston työntekijän suhdetta asiakkaisiin. Haastattelusta ilmeni, että haastateltu taloushallinnon ammattilainen hoitaa kymmentä asiakasta. Asiakkaina on pelkästään pk-yrityksiä. Yrityksinä on ainakin rakennus-, siivous- ja konsultointialan yrityksiä, parturikampaamo ja kukkakauppa. Yhteydenpito asiakkaisiin tapahtuu pääosin sähköpostitse, joskus puhelimitse ja harvemmin kasvotusten. Kasvotusten asiakkaat ovat enemmän yhteydessä tilitoimiston osakkaisiin ja johdortoiseen.

Toisena teemana olivat palvelut. Tarkoituksena oli selvittää ensinnäkin onko asiakkailta tullut haastateltavan korviin mitään kommenttia tai toiveita Leppävaaran Laskennan nykyisistä palveluista. Lisäksi pyrittiin selvittämään, minkälaisiin paketteihin haastateltava kokoaisi nykyiset palvelut, ja näkeekö hän tarvetta muutokselle nykytilanteesta. Tavoitteena oli vielä sel-

vittää asiantuntijan mielipidettä siitä, ovatko nykyiset palvelut riittävät vai pitäisikö luoda kokonaan uusia. Haastattelusta ilmeni, että nykyiset asiakkaat eivät ole antaneet mitään radikaalia palautetta tai kehitysehdotuksia palveluista suoraan haastateltavalle. Palvelupakettien kokoamisen suhteen haastateltava sanoi, että riittävän selkeät paketit riittävät, ja oli sitä mieltä, että askel askeleelta asiakassuhdetta syventävät paketit voisivat toimia. Haastateltavan mielestä olemassa olevia palvelupaketteja olisi hyvä hieman päivittää. Leppävaaran Laskennan tarjoamat palvelut sinällään ovat riittävät, joskin laki ja konsultointipalveluita voitaisiin tuoda enemmän esille ja niihin voisi panostaa. Laki ja konsultointipalveluille on paljon kysyntää.

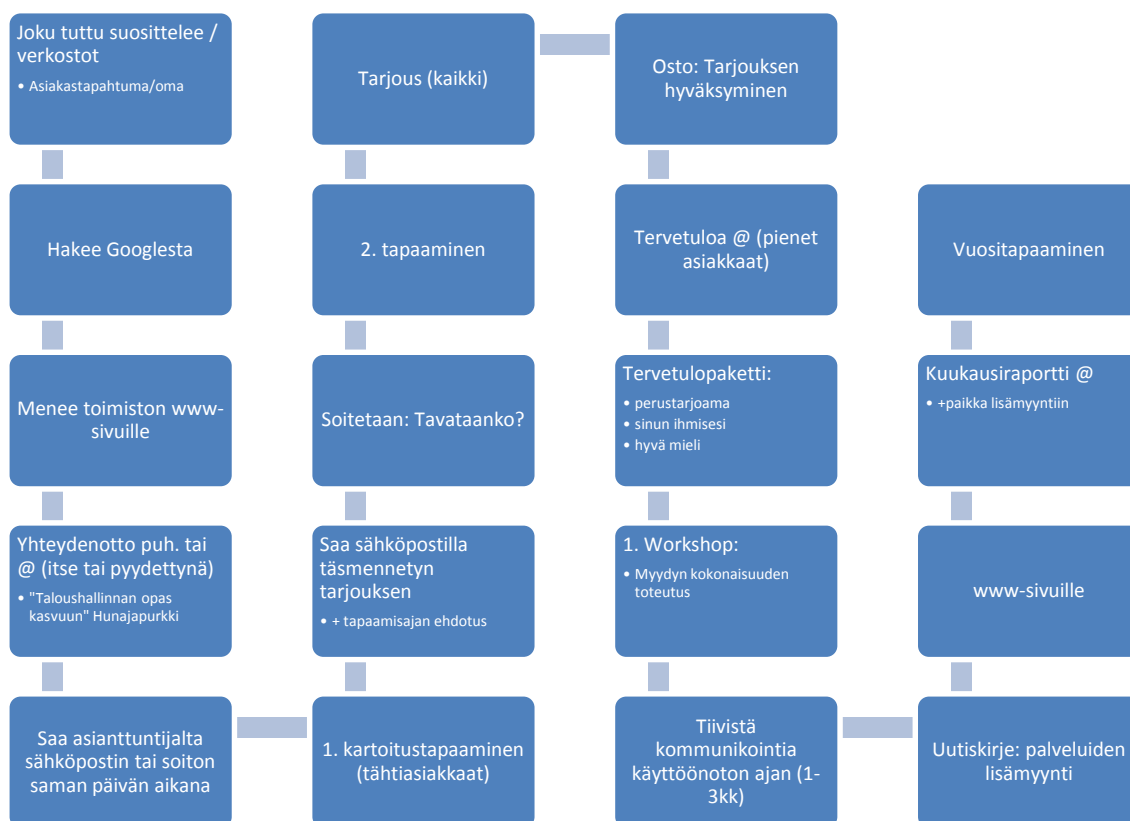
Kolmantena teemana olivat sisäiset prosessit. Tarkoituksena oli selvittää tekevätkö kirjanpitäjät ja taloushallinnon ammattilaiset myyntityötä ja helpottaisiko heidän hommaansa selkeämmät tuotekuvaukset ja hinnoittelut. Lisäksi pyrittiin selvittämään kuinka tarjouksen tekeminen asiakkaalle tapahtuu. Haastattelusta ilmeni, että kirjanpitäjät eivät juuri tee myyntityötä ja taloushallinnon työntekijät eivät yhtään. Myynti ja lisämyynti tapahtuvat pääosin osakkaiden ja johtoportaan toimesta. He vastaavat myös asiakkaiden tarjouspyyntöihin eli he tekevät tarjoukset asiakkaille. Haastateltava oli sitä mieltä, että selkeillä tuotekuvauksilla ja helposti hinnoiteltavilla tuotteilla myös kirjanpitäjät voisivat tehdä myyntityötä, joka varmasti kasvattaisi myyntiä. Tämä myös aukaisisi resursseja muualta yhtiön sisältä.

#### 4.2.4 Asiakkaan palvelupolku

Palvelupolulla kuvataan palvelukokonaisuutta. Se kuvaa asiakkaan kulkureittiä ja kokemuksia palvelun aika-akselilla. Palvelupolku voidaan jakaa myös eri vaiheisiin. Tällaisia vaiheita voivat olla esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Ne syntyvät asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Esipalveluvaihe valmistele palvelun muodostamista. Siinä kohtaa asiakas on voinut olla yhteydessä yritykseen esimerkiksi sähköpostitse tai internetin välityksellä. Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon. Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktointia varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

Leppävaaran Laskenta Oy:n asiakkaan palvelupolku toteutettiin yhteistyössä Leppävaaran Laskennan kanssa työpajassa 25.3.2015. Työpaja toteutettiin Leppävaaran Laskennan tiloissa. Työpajaan osallistui kuusi tutkimushenkilöä, jotka olivat Leppävaaran Laskennan ja sisaryhtiö Tilitoimisto EMU:n asiantuntijoita sekä ulkopuolinen konsultti. Työpajassa pohdittiin aivoriihimäisesti Leppävaaran Laskenta Oy:n asiakkaan palvelupolkua. Yrityksen ulkopuolinen konsultti johti keskustelua ja muut ideoivat ja kommentoivat. Palvelupolku aloitettiin ostokohdasta, jolloin asiakas hyväksyy tarjouksen. Tämän jälkeen alettiin pohtia asiakkaan reittiä, kohti ostohetkeä. Ostohetkeen pääsemisen jälkeen pohdittiin kuinka asiakasta palvellaan

tuotteen ostamisen jälkeen. Lopputuloksena saatiin koottua Leppävaaran Laskennan asiakkaan palvelupolku (kuvio 7).



Kuvio 7: Leppävaaran Laskenta Oy:n asiakkaan palvelupolku

Tavanomaisen asiakkaan palvelupolku lähtee siitä, kun hän ensi kerran kuulee Leppävaaran Laskennasta. Tämä voi olla jonkun tutun suosittamana tai asiakkaan omista kontaktiverkostoista. Asiakas voi kuulla Leppävaaran Laskennasta myös tilitoimiston järjestämässä asiakastilaisuudessa. Seuraavaksi asiakas hakee tilitoimistoa googlestä tai jostain toisesta hakukoneesta. Tämän vuoksi on tärkeää, että tilitoimisto on helposti löydettävissä hakukoneiden avulla. Asiakkaan seuraava askel on se, että hän menee tilitoimiston internet-sivuille. Tilitoimiston internet-sivujen on oltava selkeät ja vakuuttavat, jotta asiakkaan kiinnostus tilitoimistoa kohtaan ei lopahda. Tähän kohtaan loppuu asiakkaan esipalveluvaihe.

Seuraavaksi vuorossa on ydinpalveluvaihe, jossa ensiksi asiakas ottaa yhteyttä tilitoimistoon joko sähköpostitse tai puhelimitse. Tämä voi tapahtua asiakkaan itsensä toimesta tai asiakkaan jättämänä yhteydenottopyyntönä. Tässä vaiheessa asiakas voi saada tilitoimistolta eräänlaisen ”hunajapurkin” palveluiden ostamisen houkuttimeksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalle tarjotaan ilmaiseksi jonkin tuotteen tai palvelun osan, jonka saatuaan kiinnostuisi enemmän myös muista tuotteista tai palveluista. Hunajapurkin avulla asiakas kiinnostuu entistä enemmän tilitoimiston palveluista ja vakuuttuu sen pätevyydestä. Tämän lisäksi asiakas

ymmärtää itse paremmin minkälaisia palveluita hän tarvitsee. Saman päivän aikana tilitoimiston asiantuntija ottaa yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse asiakkaaseen. Tässä kohtaa nopeus on tärkeää, jotta asiakasta ei menetetä kilpailevalle toimistolle. Tärkeää on myös se, että yhteydenottaja on asiantuntija, jotta asiakas voidaan vakuuttaa tilitoimiston pätevydestä. Seuraavana on vuorossa asiakkaan kartoitustapaaminen. Tämä on tärkeää etenkin ”tähti-asiakkaiden” kanssa, jotta heille tarjotaan parasta mahdollista palvelua, heidän tarpeensa ymmärretään täydellisesti, heille voidaan tarjota heidän tarvitsemat palvelut ja heille voidaan myydä lisää sellaisia palveluita, joita he eivät välttämättä itse tiedä tarvitsevansa. Sitten asiakas saa sähköpostilla täsmennetyn tarjouksen ja uuden tapaamisajan ehdotuksen. Mikäli asiakkaasta ei nopeasti kuulu, soitetaan asiakkaalle tapaamisen sopimisesta. Tämän jälkeen tulee asiakkaan toinen tapaaminen tilitoimiston kanssa. Sitten asiakas saa tarjouksen. Asiakas joko hyväksyy tai hylkää tarjouksen.

Oston jälkeen alkaa jälkipalveluvaihe. Pienet asiakkaat saavat sähköpostitse tervetuloa -kirjeen ja isommat lisäksi tervetuloa -paketin, joka sisältää perustarjoamat, asiakasvastuullisen henkilön esittelyn ja tärkeimpänä hyvän mielen, jotta asiakas tietää olevansa tärkeä. Tämän jälkeen suoritetaan ensimmäinen työpaja myydyin kokonaisuuden toteuttamiseksi. Sen jälkeen on tärkeää pitää tiivistä kommunikointia asiakkaan kanssa ensimmäiset 1-3 kuukautta. Tämä voi olla esimerkiksi sähköisten taloushallintojärjestelmien opettamista asiakkaille. Myöhemmin asiakkaalle lähetetään säännöllisesti uutiskirje, joka voi mahdollistaa lisämyynnin tekemisen. Tilitoimisto päivittää internet-sivujaan ja asiakkaalle lähetetään kuukausiraportti sähköpostitse. Kuukausiraportin ohessa on myös hyvä paikka lisämyyntiin. Jälkipalveluihin kuuluvat myös vuositapaamiset asiakkaan kanssa.

#### 4.2.5 Kilpailijoiden tutkiminen net scoutingin avulla

Nykypäivänä internetin käyttö tiedonhankintamenetelmänä on noussut tärkeään rooliin, sillä sen avulla voidaan saada niin vanhaa kuin reaaliaikaistakin tietoa. Palvelumuotoiluprosessin menetelmänä net scouting toimii loistavasti, koska se tarjoaa tutkijalle uutta, monipuolista ja erilaista tietoa. Net scouting tarkoittaa tiedon hakemista internetistä. Sen hyviä puolia on se, että tietoa saadaan nopeasti useista eri aiheista ja näkökulmista. Tietoa hakiessa internetistä on tärkeää tunnistaa luotettavat sivustot ja artikkelit, jotta ne ovat käyttökelpoisia tutkimuksessa. Tämän vuoksi lähteiden luotettavuuden arviointi ja selvittäminen on tärkeää ennen kuin lähdeä käytetään. (Moritz 2005, 194.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin net scoutingia yhtenä tiedonhankintamenetelmänä. Sen tarkoituksena oli selvittää kilpailijoiden palveluntarjontaa ja ymmärtää minkälaisia palveluita markkinoilla tällä hetkellä on. Tilitoimistot tarjoavat yleensä hyvin samankaltaisia palveluita, joten tässä tutkimuksessa otettiin pistokokeellisesti hieman erikoisempia palveluita tarkem-

paan syyniin. Valitut palvelut perustuvat teemahaastatteluissa ilmenneisiin tilitoimistopalveluiden tulevaisuuden näkyisiin. Valitut tutkittavat palvelutuotteet ovat talouspäällikköpalvelu, rahoitusneuvontapalvelu ja juridiset palvelut. Lisäksi selvitettiin, onko palvelutuotteista luotu jo valmiita palvelupaketteja ja onko hintoja määritelty. Net scoutingilla selvitettiin myös mitä yhteydenottoa kilpailijat käyttävät asiakkaan kiinnostuttua tuotteista. Keräämällä tietoja edellä mainituista kohdista, pystytään paremmin hahmottamaan tilitoimistoalan kokonaiskuvaa, ja näin ollen luomaan parempia palvelupaketteja. Tietoa haettiin lähiseudun samansuuruisien ja -kaltaisten tilitoimistojen internetsivuilta kuin Leppävaaran Laskenta Oy. Tiedonhankinnassa käytettiin eri hakukoneita, jotta haluttuja tietoja tarjoavia internetsivuja pystyttiin löytämään. Kerätyt tiedot perustuvat vain yritysten omilta internetsivuilta löytyviin tietoihin. Todellisuudessa ne saattavat tarjota muitakin palveluita. Internetsivuilta on kuitenkin hyvä löytää tiedot tarjottavista palveluista, jotta asiakas saa nämä myös tietoonsa ilman yhteydenottoa tilitoimistoon.

Opinnäytetyössä tehtiin yhteenveto tutkittujen yritysten palveluntarjonnasta ja hinnastosta. Net scoutingin tulokset löytyvät taulukosta 1. Net scoutingiin valituista kohdista löytyi yritysten välillä paljon erilaisuuksia. Ainoa yhtäläisyys kaikkien valittujen yritysten välillä oli se, että kellekään ei ollut esiteltyinä valmiita palvelupaketteja. Vain yhdeltä yritykseltä löytyi hinnasto. Kahteen yritykseen asiakkaan piti ottaa yhteys sähköpostitse, yhteen piti jättää yhteydenottopyyntö ja yhdellä oli valmis yhteydenottolomake. Valituista palvelutuotteista löytyi paljon eroja. Kolme yritystä tarjosi internetsivuillaan talouspäällikköpalvelua, ja yksi ei. Rahoitusneuvontaa tarjosi kaksi, ja kaksi ei. Juridisia palveluita tarjosi vain yksi yritys.

Hankittu tieto: Linkki:	Valmiita palvelupaketteja	Hinnasto	Tilauslomake	Taluspäälliköpalvelu	Rahoitusneuvontapalvelu	Juridiset palvelut
<b>Tilitoimisto Pietarila Oy</b> <a href="http://www.pietarila.com">www.pietarila.com</a>	Ei	Ei	Yhteys sähköpostilla	Ei	Ei	Kyllä
<b>Tilitoimisto Eliko Oy</b> <a href="http://www.eliko.fi">www.eliko.fi</a>	Ei	Ei	Sivuilla on yhteydenottolomake	Konsultointipalvelua	Kyllä	Ei
<b>Tilitoimisto Talouskolmio Oy</b> <a href="http://www.taloukolmio.fi">www.taloukolmio.fi</a>	Ei	Kyllä	Yhteys sähköpostilla	Kyllä	Yrityksen kannattavuusarviointi	Ei
<b>Greenstep Oy</b> <a href="http://www.greenstep.fi">www.greenstep.fi</a>	Ei	Ei	Sivuilla pystyy jättämään yhteydenotto-pyyntö	Kyllä	Kyllä	Ei

Taulukko 1: Net scoutingin tulokset

Yksikään tarkasteltu yritys ei tarjoa internet-sivuillaan valmiita palvelupaketteja. Yhdelläkään yrityksellä ei ollut määriteltynä tietynlaisia palvelukokonaisuuksia, joista asiakas olisi voinut valita mieleisensä, ja jota olisi voinut räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä jo todettiin, olisi asiakaslähtöisyyden kannalta suotavaa kuvata ensin tarjolla olevia peruselementtejä, ja sitten helpottaa asiakkaan valintapäätöstä tarjoamalla esimerkiksi ennalta mietittyjä kombinaatioita.

Tilitoimisto Talouskolmio Oy on ainoa yritys, joka on hinnoitellut palvelunsa. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, asiantuntijapalveluiden hinnoittelu on hankalaa. Talouskolmio Oy on kuitenkin kertonut miten hinta muodostuu, ja määritellyt erillistuntihinnaston tarkasti. Lisäksi se kertoo, että minkälaista hinnastoa käytetään missäkin palvelutuotteessa. Mikään muu tarkasteltava yritys ei tarjoa minkäänlaista viitettä palveluidensa hintatasoon tai siihen, minkälaista veloitustapaa käytetään mistäkin palvelusta.

Yritykset käyttävät erilaisia tapoja saadakseen asiakkailta tarjouspyyntöjä. Sekä Pietarila Oy että Talouskolmio pyytää asiakkaita ottamaan yhteyttä sähköpostitse. Tilitoimisto Eliko Oy:n internet-sivuilla on sähköinen yhteydenottolomake täytettäväksi. Greenstep Oy:n sivuilla puolestaan voi jättää yhteydenotto-pyyntönsä jättämällä yhteystietonsa sivuille.

Nämä tarkasteltavat samankokoiset ja samankaltaiset tilitoimistot tarjoavat pääosin samantyyppisiä palveluita asiakkaille. Eroavaisuuksia kuitenkin löytyi. Tähän tutkimukseen valituista

kolmesta palvelusta yksikään yritys ei tarjonnut niitä kaikkia. Talouspäällikköpalveluita tarjoavat sekä Talouskolmio Oy että Greenstep Oy. Eliko Oy tarjoaa konsultointiapua talouspäällikköasioissa, ja Pietarila Oy ei tarjoa mitään talouspäällikköpalvelua. Rahoitusneuvontapalvelua tarjoavat Eliko Oy ja Greenstep Oy. Talouskolmio tarjoaa yrityksen kannattavuusarvioinnin. Pietarila Oy ei tarjoa rahoitusneuvontapalvelua. Juridisia palveluita tarjoaa puolestaan vain Pietarila Oy. Muut yritykset eivät ilmoittaneet internet-sivuillaan tarjoavansa juridista palvelua.

Net scoutingin tuloksia analysoidessa täytyy kuitenkin muistaa, että kerätyt tiedot perustuvat vain eri yritysten internetsivuillaan julkaisemiin tietoihin. Tämä tarkoittaa sitä, että todellisuudessa tilitoimisto voi tarjota muitakin palveluita kuin mitä internetsivuillaan kuvailevat. Tilitoimistojen uudet asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä tiedä mitä palveluja toimisto tarjoaa, ennen kuin on jättänyt yhteydenottopyynnön.

Yhteenvetona net scoutingista voidaan todeta, että valmiita palvelupaketteja ei ole tarjolla tai ainakaan niitä ei kuvailla yritysten internet-sivuilla. Yritykset eivät myöskään julkaise ennalta käsin hinnastoaan, vaan pyytävät ennemmin asiakasta pyytämään tarjousta yritykseltä. Yhteydenottotavat eivät hirveästi poikkea toisistaan. Yritykset pyytävät asiakkaita ottamaan yhteyttä sähköpostitse tai jättämään tietonsa internetsivuillaan olevaan yhteydenottolomakkeeseen. Yritykset tarjoavat pääosin samoja palveluja, mutta haastavammista palveluista löytyy eroja. Net scoutingista saatujen tietojen perusteella pystytään alkamaan ideoimaan palvelupakettia Leppävaaran Laskenta Oy:lle.

#### 4.3 Ideoiden kehittäminen ratkaisuksi

Kehitä-vaihe on ideoiden, ratkaisujen, lähteiden sekä prosessien innovatiivista kehittämistä, ja sen tärkeimpiä tehtäviä on hioa yksityiskohtia ja läpikäydä kehityksen kohteita. Vahvojen konseptien luomisessa on tärkeää kehittää ideoita ja karsia toimimattomat ideat. Kehitä-vaiheessa kehitetään yksityiskohtia ja korjataan epäkohtia. Kehitä-vaiheen tavoitteena on luoda järkeviä ja innovatiivisia ratkaisuja, ja tätä kautta parantaa tarjottavia palveluita ja asiakkaiden palvelukokemusta. Tällöin myös lisäarvon tuominen yritykselle on mahdollista. (Moritz 2005, 133-135.)

Moritzin mallin seulo-vaihe on liitetty kehitä-vaiheeseen. Seulo-vaiheessa tarkoituksena on yhdistellä sekä arvioida ideoita ja ratkaisuja. Seulo-vaiheeseen kuuluu asiakassegmenttien määrittely (Moritz 2005, 136). Nämä vaiheet liitettiin toisiinsa, sillä ne ovat tämän opinnäytetyön kannalta lähellä toisiaan.

Tämän opinnäytetyön kehittä-vaihe koostuu eri tutkimusmenetelmistä. Tutkimusmenetelmiä käytettiin työpajoissa yhteistyössä Leppävaaran Laskennan kanssa. Työpajoissa käytettiin palvelupolun lisäksi bluprinttiä ja aivoriieheä palvelumuotoilun menetelmänä. Näiden pohjalta laadittiin prototyyppi prototypioinnin avulla. Prototyyppiä arvioitiin vielä SWOT-analyysin avulla. Tämän jälkeen aloitetaan palvelupakettien luominen. Työpajojen tarkoituksena on löytää uusia ideoita palveluiden tuotteistamiseen ja kehittää niistä asiakkaille ja tilitoimistolle selkeät kuvaukset. Prototypioinnissa tuotetaan tuoteperheen palvelupakettien prototyyppi, joka muodostuu palvelupakettien suunnittelusta ja sen osien konkreettisesta tuottamisesta. Lisäksi työpajoissa luodusta prototyypistä laadittiin SWOT-analyysi, jonka avulla halutaan saada tietoa palvelupakettien käytettävyydestä ja toimivuudesta. Koko kehittä-vaiheen päätavoitteena on haalia tarvittavat tiedot palvelupakettien luomiseen ja luoda konkreettiset palvelupaketit.

#### 4.3.1 Työpajojen toteutus

Työpajat toteutettiin yhteistyössä Leppävaaran Laskenta Oy:n kanssa sen tiloissa Espoon Leppävaarassa. Työpajat toteutettiin kahtena päivänä 18.3.2015 ja 25.3.2015. Molempiin työpajoihin varattiin kuusi tuntia työskentelyaikaa. Työpajoissa läsnä olivat yhteyshenkilö Tuomas Tahvanainen lisäksi kaksi Leppävaaran Laskennan asiantuntijaa, sisaryhtiö EMU:sta asiantuntija sekä ulkopuolinen konsultti.





Kuva 2: Blueprintin tekoa työpajassa

Työpajoissa ratkottiin keskeisiä kysymyksiä koskien luotavia palvelupaketteja (liite 3). Ulkopuolisella konsultilla oli valmiiksi laadittu tuotteistamista koskevat kysymykset, ja työryhmä yritti yhdessä löytää niihin ratkaisuja. Kuvassa 2 taululle kootaan blueprinttiä asiakkaan palvelupolun pohjalta. Lopputuloksena työryhmä sai vastattua kaikkiin laadittuihin kysymyksiin jokaisen palvelupaketin kohdalla. Näin ollen saatiin olennaista tietoa tuotteistettavista palveluista, asiakaskohderyhmistä ja palvelupakettien sisällöistä.

Asiakkaiden näkökulmaa pyrittiin ymmärtämään käyttämällä palvelumuotoilun eri menetelmiä, joista tärkeimpänä oli asiakkaan palvelupolku. Ulkopuolinen konsultti jakoi myös ”palvelumuotoilupakin”, joka sisälsi tehtäviä palvelumuotoiluprosessin laatimista koskien. Tehtäviä tehtiin yhdessä pohtimalla ja ratkomalla. Tehtyjen tehtävien tärkeintä antia oli ymmärtää asiakkaan näkökulmaa ja määritellä palveluiden raamit. Kuvassa 3 on esimerkkiotosta eräästä asiakkaan ymmärtämistehtävästä.

**2A. YMMÄRRÄ asiakkaasi näkökulma**

Mitä palvelusi näyttää ja tuntuu asiakkaasi silmin?

Mitä asiakkaasi arvostaa? Mikä yllättää hänet positiivisesti?

- Eihän tämä olekaan niin hankalaa

Mikä ovat asiakkaasi haasteet? Palvelusovellus tai asiakko-ohjelmien puutteellisuus?

- Pöytä on pienikokoinen  
- Ajatella tulee osuvasti isomman palvelun kuin se oikein

Kuinka asiakasarvo syntyy?


Mistä asiakas itse asiasta maksaa? Mitä hän on valinnut ostamaan enimmäis-/vähimmäis- palvelua?

- Luottamus  
- Nopea reagointi  
- Käteisyys  
- Huhtaan asiakkaan kiinnitys suoraan palvelukomiteisiin.

Mikä on palvelusi ydinsisältö ja -arvo asiakkaan silmin? Kirjoita se hissipuheen muodossa (30–60 sek). Jos sinulla on useita kohderyhmiä, tee jokaiselle oma hissipuheensa.

Mitä tarjontaa, mikä se on tärkeää kassalle, mikä juuri sinun kassasi ja mikä on ehdotuksesi. Ole selkeä, käytä voimakkaita mielikuvia luovista sanoista ja ole päättäväisyyttä.

Viitki: Piirrä palvelupoltti



Kuva 3: Työpajoissa pyrittiin ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa

Työpajoissa läsnä oli runsaasti asiantuntijuutta omaavia henkilöitä, joten vapaamuotoisen keskustelun seurauksena tehdyillä muistiinpanoilla oli merkittävä rooli tämän opinnäytetyön tutkimusongelmien ratkaisemisessa. Tehtyjä muistiinpanoja on hyödynnetty kuvatessa Leppävaaran Laskennan asiakaskuntaa, palveluntarjontaa ja luotaessa palvelupakettien prototyyppiä.

#### 4.3.2 Leppävaaran Laskennan asiakaskuvaukset

Tässä luvussa esitellään Leppävaaran Laskenta Oy:n asiakaskuntaa. Asiakaskuvaukset olivat opinnäytetyön yksi keskeisimmistä tutkimusongelmista, koska luodut palvelupaketit tulivat kohdistaa Leppävaaran Laskennan asiakkaille. Asiakastyypit ja niiden kuvaukset perustuvat tehtyihin haastatteluihin sekä työpajoissa tehtyihin muistiinpanoihin. Esittelyyn on valittu kolme tyypillistä Leppävaaran Laskennan asiakaskuntaa.

Ensimmäinen tyypillinen asiakaskunta on pienyrittäjät. Pienyrittäjät ovat Suomen kansantalouden tukijalka. Leppävaaran Laskenta haluaa tarjota yrittäjälle mahdollisuuden keskittyä olennaiseen ja jättää kaiken hallinnollisen byrokratian tilitoimiston huoleksi. Leppävaaran Laskenta tarjoaa helpot sähköiset työkalut jokaisen yrittäjän käyttöön kohtuuhintaan.

Suosituin palvelumuoto yrittäjälle on hoitaa osa taloushallinnosta itsenäisesti (esim. laskutus ja ostolaskujen maksaminen) ja ulkoistaa tilitoimistolle (esim. kirjanpito, laskujen perintäpalvelut ja palkkahallinto). Kuittien toimittaminen tapahtuu sähköisessä muodossa. Tehokkailla prosesseilla vapautetaan aikaa olennaiseen, eli yrittäjän oman liiketoiminnan tekemiseen.

Sovittaessa Leppävaaran Laskenta ottaa kokonaisvastuun yrityksen taloushallinnasta, jolloin varmistetaan, että yrittäjän kokonaistalous on hallinnassa.

Toinen merkittävä asiakaskunta on kasvuyritykset. Suomi tarvitsee kipeästi lisää kasvuyrityksiä nyt ja tulevaisuudessa. Leppävaaran Laskenta haluaa olla mukana uudistamassa maamme talouden rakenteita luomalla uusille kasvuyrittäjille hedelmällisen kasvualustan taloushallinnon osalta. Kasvuyrittäjänä asiakkaalla on suuri visio ja intohimo tekemiseen. Asiakas tietää tarvitsevansa ympärille oikeat kumppanit, jotta liiketoiminta on mahdollista skaalata lokaalista globaaliksi hetkessä.

Asiakas tarvitsee taloushallintokumppanin, joka takaa lakisääteisten velvollisuuksien hoitamisen laadukkaasti, kykenee rakentamaan skaalaavat taloushallinnon prosessit, auttaa erilaisten rahoitusratkaisuiden hankkimisessa ja raportoinnissa (mm. Tekes, ELY-keskukset) sekä ymmärtää startup-yrityksien nopealiikkeistä arkea. Hallintoasiat on oltava sellaisessa kunnossa, että lisärahoitus tai yrityskaupat mahdollistuu helposti ja joustavasti. Leppävaaran Laskenta ei tarjoa kasvuyrityksille ainoastaan kirjanpito- ja tilinpidon palveluita, vaan kokonaisvaltaisia hallintopalveluita, jotka kattavat kasvuyrityksen jokaisen elinkaaren vaiheen

Kolmas asiakaskunta on asiantuntijayritykset. Asiantuntijayrityksille on ominaista projektiluonteinen ja tietointensiivinen liiketoiminta. Asiantuntijayritykset rakentuvat henkilöistä, joten toiminnan ytimessä on tehokkaasti järjestetty henkilöstöhallinto. Projektiluonteisuus aiheuttaa usein haasteita yrityksen kassavirran hallinnalle.

Asiantuntijayritykset tarvitsevat vakaan ja varman talousohjauspalvelun, jossa budjetoidut luvut on helppo suhteuttaa yrityksen toteumiin. Yrityksen johdossa asiakkaalla on oltava jatkuvasti riittävän pitkä näkyvyys yrityksen tuloksen kehityksestä suhteessa budjettiin sekä tunnettu kassavirtaennusteesta tarjous- ja tilauskannan perusteella.

#### 4.3.3 Leppävaaran Laskenta Oy:n tarjoamat palvelut

Tässä luvussa esitellään Leppävaaran Laskennan palveluntarjontaa. Opinnäytetyössä oli tärkeää selvittää Leppävaaran Laskennan palveluntarjonta, sillä luotujen palvelupakettien sisältö perustui jo olemassa oleviin palveluihin. Esiteltävät palvelut ja niiden kuvaukset perustuvat tutkimushaastatteluihin sekä vierailuun Leppävaaran Laskennassa ja työpajoissa tehtyihin muistiinpanoihin. Luvussa esitellään palvelut suurina kokonaisuuksina.

Kaikkien taloushallintopalveluiden ytimessä ovat yrityksille ja yhdistyksille suunnatut lakisääteiset kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut. Leppävaaran Laskenta tuottaa ne tehokkaasti hyödyntäen uusimpia sähköisiä taloushallinnon ohjelmistoratkaisuja. Leppävaaran Laskennan toimin-

nan perustana ovat paperittomuus, ekologisuus ja maksimaalinen sähköisten ratkaisujen hyödyntäminen. Tilitoimisto panostamme laadukkaaseen ja sujuvaan asiakaspalveluun sekä kumppanuussuhteiden luomiseen asiakasyritystensä kanssa.

Leppävaaran Laskenta tarjoaa yrityksille laajat palkanlaskennan ja palkkahallinnon palvelut. Palkanlaskentapalvelut kattavat palkanlaskennan ja -maksatukset asiakkaan kanssa sovittuina aikoina. Asiakas huolehtii itse työsopimusten ja muiden työhallinnollisten asioiden hoidosta. Palkkahallintopalvelut sisältävät laajemman kokonaisuuden palkkahallintoon sisältyviä palveluita, joilla varmistetaan työehtosopimusten muutokset, lomapäiväseurannan ja kuukausittaiset lomapalkkajaksotukset sekä huolehditaan työsopimusten ajantasaisuudesta ja muista lakimuutoksista.

Leppävaaran Laskenta tarjoaa laajan kattauksen sähköisen taloushallinnon järjestelmäratkaisuja. Sähköinen taloushallinto tarkoittaa kirjanpidon ja muun yrityksen taloushallinnon hoitamista nykyaikaisten sähköisten työvälineiden avulla. Procountor-ohjelma tarjoaa ohjelmiston ja tuen sähköisen taloushallinnon hyödyntämiseen. Internetissä toimiva ohjelmisto sisältää kaikki tarvittavat ominaisuudet ja sopii myös yrityksen ja tilitoimiston yhteiskäyttöön. Tilitoimisto yhdistää sähköisen taloushallinnon kokonaisuuteen myös mobiili- ja tablettiratkaisut.

Leppävaaran Laskenta tarjoaa myös ammattitaitoista apua yrityksen arkipäivän oikeudellisissa asioissa. Yrittäjä kohtaa yritystoiminnassaan väistämättä lakitekniisiä haasteita, joihin tarvitaan asiantuntijan tukea. Yhdistämällä taloushallinto- ja lakipalvelut asiakas voi saavuttaa yrittäjänä merkittäviä etuja, sillä tilitoimisto tuntee asiakkaan tilanteen, eikä ylimääräistä työtä synny. Leppävaaran Laskenta on erikoistunut yritys-, sopimus- ja työoikeuteen, mutta avustaa myös muissa oikeudellisissa ongelmissa tarvittaessa yhteistyöverkostoaan hyödyntäen. Tilitoimistoon voi ottaa yhteyttä missä tahansa juridisessa asiassa. Leppävaaran Laskennan lakimiehet hoitavat niin pienemmät kuin suuremmatkin selvitystyöt tai ongelmat.

Leppävaaran Laskennalta saa myös talousohjaus tai talousjohtajapalveluita. Tässä palvelussa siirrytään reaktiivisesta taloushallinnosta proaktiiviseen talousohjaukseen. Mikäli asiakas kaipaa aitoa talousohjausta, haluaa tietää miten yrityksellä menee taloudellisesti nyt ja tulevaisuudessa sekä haluaa pelkkien raporttien sijaan ymmärrystä yrityksensä taloudesta, on talousjohtopalvelut oikea ratkaisu. Leppävaaran Laskenta tarjoaa laajan kattauksen tuotteistettuja ja räätälöityjä talousohjauksen ja -johtamisen palveluita. Siltä löytyy laaja kattaus yrityksen johdon palveluita aina sisäisestä kustannuspaikkalaskennasta kokonaisten laskentajärjestelmien rakentamiseen. Leppävaaran Laskenta haluaa olla auttamassa asiakasyritystä kohti menestystä ja tietää ettei se tapahdu pelkästään viranomaisvahtijana toimimisen kautta.

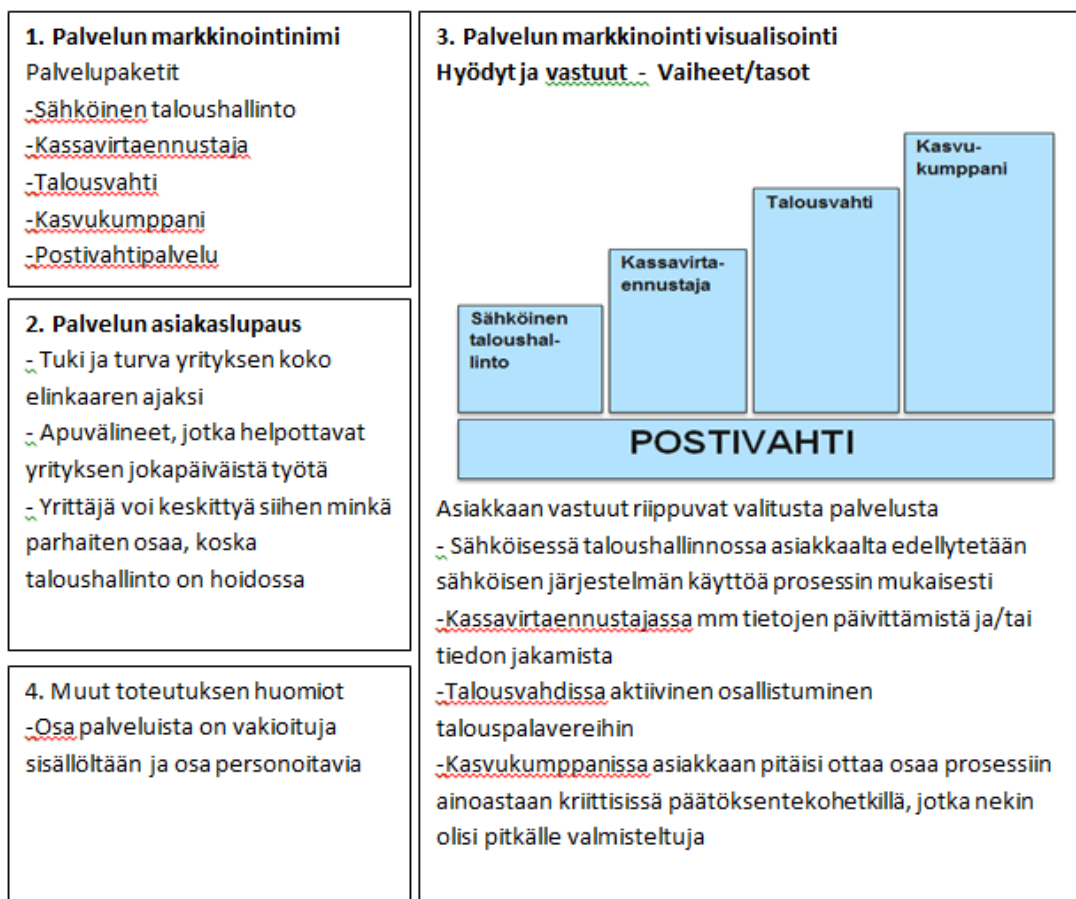
#### 4.3.4 Prototyypin luominen prototypioinnin avulla

Workshopien tuotosten perusteella toteutettiin luotavan palvelupaketin koemallintaminen eli prototypointi. Tämän kehittä-vaiheen menetelmän tarkoituksena on arvioida palvelupaketin toteutettavuutta ja konkretisoida tuotettu idea. Tuotettu malliversio eli prototyyppi voidaan näin ollen esitellä toimeksiantajalle ja sitä voidaan vielä parannella ennen lopputuotetta.

Palvelumuotoilussa prototypointi tarkoittaa mallin valmistamista suunnittelun ja kehittämisen työkaluksi. Se on tuotteen tai palvelun ensimmäinen versio. Prototyypin pohjalta varsinaista palvelua tai tuotetta lähdetään kehittämään. Prototypioinnin tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoisuutta luotavasta kohteesta. Tuulaniemen (2011, 194-195) mukaan prototypointi on oleellinen osa palvelumuotoilua ja sitä voidaanakin käyttää palvelumuotoilun kaikissa eri vaiheissa. (Tuulaniemi 2011, 194-195, 198.) Tässä opinnäytetyössä prototypointia käytetään kehittä-vaiheessa, sillä aiemmissa vaiheissa ei ollut tarvetta prototypioinnille.

Prototypioinnin tarkoituksena on konkretisoida ideat, ja se voidaan nähdä tuotteen tai palvelun testaamisena. Prototypointia voidaan käyttää nopeana keino selvittää tuotteen tai palvelun toimivuutta, ja sen avulla voidaan havaita mahdolliset virheet ja ongelmat riittävän aikaisessa vaiheessa. Prototypointi onkin edullinen ja nopea menetelmä minimoida mahdolliset riskit. Prototypointitapoja on useita ja sen valinta perustuu testattavaan tuotteeseen tai palveluun. (Miettinen 2011, 133.)

Seuraavassa esitellään palvelupakettien ja koko kokonaisuuden prototyyppi. Prototypioinnin avulla luotiin neljä palvelupakettia ja yksi lisäpalvelu. Ideana on, että jokainen uusi palvelupaketti sisältää jo alempien vaiheiden palvelut ja tuotteet. Tällöin omaa palvelupakettia voi päivittää aina uudelle tasolle. Kuvio 8 esittää luodun kokonaisuuden. Siinä ilmenee palvelupakettien markkinointinimi, niiden asiakaslupauksen, palvelun markkinointi visualisoinnin sekä muut toteutuksen huomioid.



Kuvio 8: Palvelun prototyyppi

Ensimmäinen palvelupaketti on sähköinen taloushallinto. Se sisältää lakisääteisen kirjanpidon ja raportoinnin. Lakisääteinen kirjanpito ja raportointivelvollisuudet muun muassa verottajan suuntaan tuottavat usein yrityksille ja yrittäjille turhaa päänvaivaa. Näitä asioita yrittäjän ei kannata itse tehdä lainkaan. Lakisääteinen huolenpitopalvelu on kustannustehokas tapa järjestää kaikkien lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen sähköisen ja paperittoman taloushallinnon avulla.

Sähköinen taloushallintopalvelu auttaa yrityksiä keventämään hallinnollista taakkaa huolehtimalla kaikista lakisääteisistä asioista yrityksen puolesta. Peruspaketissa palveluun kuuluu kuukausittaisen kirjanpidon lisäksi raportointi verottajalle sekä vakuutusyhtiöille. Vuosittain tehtäviä töitä ovat mm. vuosi-ilmoitukset, tilinpäätös ja tuloveroilmoitus.

Palvelu sopii erityisen hyvin yrityksille, jotka etsivät kustannustehokasta ratkaisua pelkän lakisääteisten velvollisuuksien hoitamiseen. Asiakas saattaa olla itse tottunut hoitamaan paljon hallinnollisia asioita ja haluaa tilitoimiston sekaantuvan yrityksen talouden hallintaan niin vähän kuin mahdollista. Palvelun taustalla on ajatus paperittomuudesta ja kirjanpidon hoitamisesta niin sähköisesti kuin se on mahdollista.

Palvelu ei sovi yrittäjille, jotka pitävät erityisen paljon paperista, kaipaavat enemmän näkemystä itse taloudesta ja sen hallinnasta. Tässä tapauksessa asiakasta suositellaan tutustumaan Kassavirtaennustaja- ja Talousvahti-palvelutuotteisiin

Seuraava palvelupaketti on nimeltään kassavirtaennustaja. Asiakkaan halutessa yrityksensä kirjanpidon ilmaiseksi, mutta kuitenkin tietää sen tärkeimmän, eli mihin suuntaan yritys on menossa ja kuinka saada yrityksen rahat riittämään investointeihin ja palkanmaksuun on kassavirtaennustaja oikea ratkaisu. Yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on kassan riittävyys tänään ja erityisesti tulevaisuudessa. Moni yritys painii kassanhallinnan ongelmien kanssa. Yritykset joutuvat pohtimaan onko rahaa huomisen ostolaskuihin ja palkkoihin.

Kassavirtaennustaja tarjoaa tehokkaan vastauksen ongelmiin. Se hoitaa lakisääteisen taloushallinnon sähköisesti ja keskittää voimavaransa nimensä mukaisesti kuukausittaiseen kassavirtaennustamiseen. Leppävaaran Laskenta ei veloita kuukausittaisesta kirjanpidosta mitään, vaan luo yritykselle arvokasta tietoa kassavirtaennusteilla. Ennusteiden avulla yrittäjä pystyy hallitsemaan yrityksensä taloutta huomattavasti luotettavammin kuin pelkkien tulos- ja tase-raporttien avulla. Palvelu sopii kaikille yrittäjille, jotka haluavat nukkua yönsä rauhassa ja hallita yrityksen kassavirtojen kehittymistä tulevaisuudessa.

Kolmas palvelupaketti on nimeltään Talousvahti. Talousvahti on yrityksen talousohjauskumppani. Lakisääteisten asioiden hoitamisen lisäksi Talousvahdin huolenpito ulottuu tulevaisuuteen. Se ennustaa tulevaisuuden talouskehitystä mahdollisimman pitkälle budjetoinnin ja kassavirtaennusteiden kaltaisilla työkaluilla. Talousvahti sopii erityisesti yrityksille, joilla ei ole omaa talouspäällikköä laatimassa selkeää kokonaiskuvaa yrityksen taloudesta, mutta yrityksellä on selkeä tarve laajemmalle talousohjaukselle. Talousvahti -palvelu auttaa yritystä asettamaan tavoitteita sekä budjetoimaan ja seuraamaan tuloksen ja kassan kehitystä nyt ja tulevaisuudessa.

Talousvahti kääntää yrityksen katseen peruutuspeilistä eteenpäin. Se auttaa yritystä siirtymään reaktiivisesta taloushallinnosta proaktiiviseen talousohjaukseen. Talousvahti tarjoaa budjetoinnin, tulosenusteiden ja kassavirtaennusteiden peruspaketin kuukausittain tehokkaiden raportointijärjestelmien avulla. Asiakas pääsee selaamaan yrityksen talouskehitystä selkeistä raporteista ja saa ymmärrystä kuukausittain talouden kehityksestä sanallisten analyysien muodossa. Tilitoimisto voi laskentakonsulttiansa kanssa keskittyä ratkomaan talouden ongelmia tehokkaasti saatujen tuloksien pohjalta.

Neljäs palvelupaketti on nimeltään Kasvukumppani. Kasvukumppani tarjoaa laajan kattauksen kasvuyrityksen kannalta oleellisia palveluita. Olipa asiakkaan yritys vasta aloittamassa taivaltaan, aloittanut juuri Tekes-rahoitteisen tuotekehitysprojektin tai jo hypännyt launchin jäl-

keiseen myynnin ja kasvun käyrälle, löytyy tilitoimistolta tarvittavat tukipalvelut asiakkaan avuksi.

Kasvuyrityksen hallinta edellyttää erityisesti tietoa tulevaisuuden kassavirroista ja kassan kestosta. Kasvukumppanipalvelu keskittyy varmistamaan, että kaikki yrityksen taloushallintoprosessit tukevat ja mahdollistavat yrityksen kasvun. Mahdollisimman reaaliaikainen kirjanpito ja tulevaisuuteen suuntautunut raportointi varmistaa sen, että yritysjohdolla on riittävä näkemys yrityksen taloustilanteesta nyt ja tulevaisuudessa.

Leppävaaran Laskenta ei tarjoa pelkästään taloushallintopalveluita kirjanpidon muodossa, vaan haluaa olla yhdessä varmistamassa, että myös asiakasyrityksen muut hallinnolliset asiat ovat kunnossa. Leppävaaran Laskennan näkemyksen mukaan yrityksen hallintoasiakirjat pitää olla jatkuvasti ajan tasalla mahdollisesti rahoituskierrösten tai yrityskauppatilanteita silmällä pitäen. Tehty työ on proaktiivista valmistautumista. Leppävaaran Laskenta haluaa tarjota jatkuvan DD-valmiuden yrityksille. Kysymys on suuremmasta hyvän hallintotavan mukaisesta kokonaisuudesta.

Lisäpalveluna on vielä postivahtipalvelu. Postivahti on kuin hallinnollinen työntekijä, joka skannaa ja käsittelee kaiken asiakasyritykselle saapuvan postin sekä hallinnollisen materiaalin. Asiakas puolestaan voi keskittää aikansa entistä paremmin yrityksen kasvua koskevien asioiden hoitamiseen. Myös asiakkaan oma henkilökohtainen postilaatikko kevenee huomattavasti. Asiakkaan käytössä on yksi osoite (PL), jonne se voi ohjata kaiken yrityksensä kasvuun liittyvän postiliikenteen (mm. verottajan ja vakuutusyhtiön tiedoksiannot). Postivahti skannaa ja arkistoi asiakkaan kanssa sovitun mukaisesti kaiken olennaisen postin. Asiakas saa koosteen asioista, jotka edellyttävät sen reagointia sekä selkeät toimintaohjeet.

Postivahdin avulla kaikki tärkeät hallinnolliset asiat hoituvat ajoissa ja täsmällisesti. Kaikki tärkeät dokumentit löytyvät asiakkaan sähköisestä arkistosta valmiiksi järjestettyinä ja turvallisesti säilötyinä. Postivahtipalvelun käyttöönotto edellyttää sähköisten laskutuskanavien olemassaoloa.

#### 4.3.5 Prototyypin SWOT-analyysi

Sana SWOT tulee englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysi koostuukin näistä neljästä eri osa-alueesta. SWOT-analyysin avulla pystytään arvioimaan tilannetta suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi, ja sen takia se onkin monikäyttöinen työkalu liiketoiminnan suunnittelun avuksi. SWOT-analyysi on sen toteuttamisen helppouden ja monipuolisten käyttömahdollisuuksien ansioista yksi maailman laajimmin käytetyistä menetelmistä. Analyysilla voidaankin

selvittää niin sisäisiä kuin ulkoisiakin tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2006, 59) Sisäisiin tekijöihin kuuluvat vahvuudet sekä heikkoudet, ja ulkoisiin uhat ja mahdollisuudet. Sisäiset asiat liittyvät enemmän nykyhetkeen ja ulkoiset taas tulevaisuuteen. (Vuorinen 2013, 88.)

Vaikka SWOT-analyysiä voidaankin pitää helppona ja nopeana keinona, voidaan nämä tekijät nähdä myös menetelmän varjopuolena, sillä huonosti tehty SWOT voi antaa vääristyneen kuvan nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Tämän vuoksi SWOT-analyysin hyöty riippuukin täysin siitä, kuinka hyvin se tehdään. (Kamensky 2008, 203-204.)

<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaille valmiit vaihtoehdot</li> <li>• Helpompi ja nopeampi hinnoittelu</li> <li>• Nopeuttaa tarjous- ja myyntiprosessia</li> <li>• Mahdollisuus hinnoitella palveluja etukäteen</li> <li>• Tarjousten tekeminen helpompaa</li> <li>• Myyminen helpompaa</li> <li>• Sisäinen toimintaprosessi selkiytyy</li> </ul>	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteita muokataan liikaa ja liian säännöllisesti</li> <li>• Palvelupaketit eivät miellytä asiakkaita</li> </ul>
<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mahdollisuus lisämyyntiin</li> <li>• Mahdollisuus luoda syvällisempiä ja pitempiaikaisia asiakassuhteita</li> <li>• Markkinoinnin helpottuminen</li> <li>• Mahdollisuus houkutella uusia asiakkaita</li> </ul>	<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas luulee, että tuotteita ei voi kustomoida</li> <li>• Asiakas ei halua päivittää kumppanuutta syvemmälle tasolle</li> <li>• Asiakkaat varovat ostamasta liikaa</li> </ul>

Taulukko 2: Palvelupakettien SWOT-analyysi

Taulukossa 2 esitetty SWOT-analyysi käsittää kaikki kategoriat: vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Kategorioita mietittäessä otettiin huomioon tuotteistuksen vaikutukset niin Leppävaaran Laskentaan kuin asiakkaisiin. Palvelujen tuotteistaminen vaikuttaa molempiin osapuoliin, joten ne molemmat on myös huomioitu.

Opinnäytetyössä luotujen palvelupakettien vahvuus asiakkaan kannalta on valmiiksi tarjotut vaihtoehdot, jotka helpottavat asiakkaan itsensä tarpeiden tiedostamista ja ostopäätöksen tekemistä. Tuotteet ovat myös selkeämmin hinnoiteltuja, kun hinnoittelu on voitu tehdä etukäteen. Leppävaaran Laskennalle hinnoittelu on helpompaa ja nopeampaa. Tällöin myös tarjousten tekeminen on helpompaa ja nopeampaa, ja asiakas saa vastauksen tarjouspyyntöönsä

nopeammin. Nopea tarjous asiakkaan pyyntöön saattaa usein olla ratkaisevassa osassa uusien asiakkaiden hankinnassa. Myös tuotteiden myyminen on helpompaa, kun niistä on selkeät kuvaukset. Tuotteiden ollessa selkeitä kokonaisuuksia tilitoimiston sisäinen toimintaprosessi selkiytyy.

Palvelupaketit sisältävät myös uhkia. Tuotteiden ollessa valmiita paketteja asiakas saattaa luulla, että niitä ei voi kustomoida vastaamaan tarkemmin asiakkaan tarpeita. Tällöin asiakas voi luulla ostavansa samalla jotakin, mitä ei tarvitse. Tämä voi johtaa myös siihen, että asiakkaat varovat ostamasta liikaa. Tällöin he saattavat tyytyä pienempään pakettiin, kuin he todellisuudessa tarvitsisivat. Asiakkaan omatessa jo tietyn paketin, voi hän tyytyä siihen kaiken toimiessa jo hyvin, eikä halua syventää kumppanuuttaan pelätessään kaiken uuden tuomia lisäkustannuksia, vaikka paketin päivitys suurempaan olisi asiakkaan kannalta fiksumpaa.

Tuotteistamisen tuomat mahdollisuudet ovat ulkoisista tekijöistä johtuvia. Palvelupakettien luominen antaa tilitoimistolle mahdollisuuden lisämyyntiin. Lisämyyntiä voi tehdä päivittämällä asiakkaan palvelupakettia korkeammalle tasolle tai vain tuomalla nykyiseen pakettiin, jotakin lisäpalveluita. Palvelupakettien avulla voidaan luoda syvällisempiä ja pidempiaikaisia asiakassuhteita asiakkaan ollessa tyytyväinen nykyiseen pakettiin ja tähtäävänsä isompaan pakettiin. Tuotekuvauksen ollessa selkeitä on myös tuotteiden markkinointi helpompaa. Tämä helpottaa myös uusien asiakkaiden houkuttelemista.

Heikkouksina palvelupakettien luomisessa on se, että niitä ruvetaan muokkaamaan liikaa, jolloin pakettien idea katoaa. Tällöin tilitoimiston henkilökuntakin saattaa unohtaa helpon hinnoittelun ja selkeät tuotekuvaukset ja palataan taas vanhaan. Toisena uhkakuvana on se, että valmiit palvelupaketit eivät miellytä asiakkaita, ja he jättävät ne kokonaan hankkimatta.

SWOT-analyysin avulla saatiin tietoa kehittämistä ja huomiota vaativista osa-alueista. SWOT-analyysin avulla palvelupaketteja voidaan kehittää asiakaslähtöisemmiksi ja käyttökelpoisimmiksi. Analyysi paljasti myös sen, että palvelupaketeilla on enemmän vahvuuksia ja mahdollisuuksia kuin heikkouksia ja uhkia.

#### 4.4 Palvelupakettien viimeistely ja arviointi

Toteuta-vaihe viimeistelee palvelumuotoiluprosessin, jota opinnäytetyössä käytettiin. Toteuta-vaiheessa on koottu lopputuote ymmärrä- ja kehittä-vaiheen tietoja hyödyntäen. Lopputuotetta arvioitiin vielä TOWS-matriisin avulla.

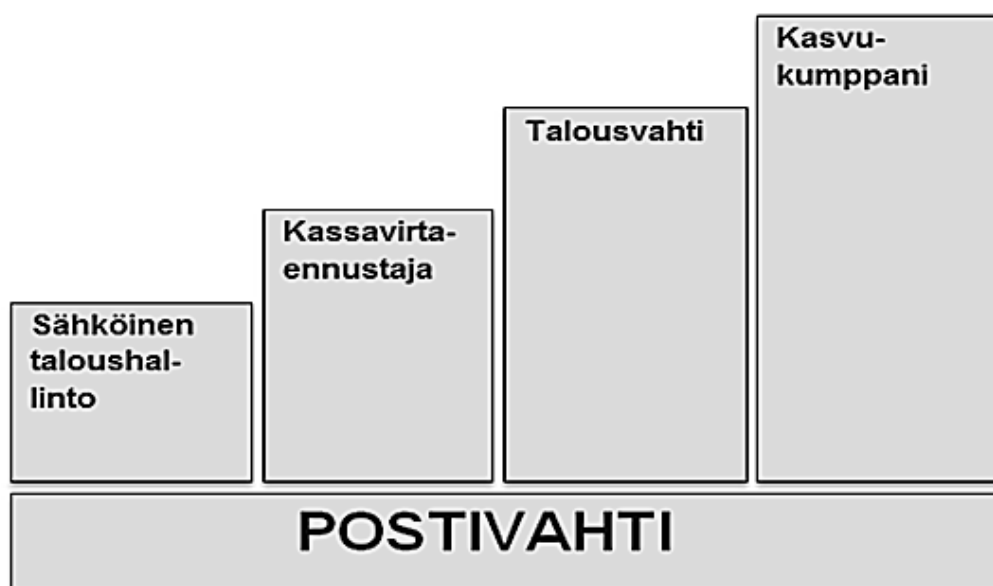
Moritzin (2005, 144-147) mukaan toteuta-vaiheen tehtävänä on luoda yrityksille selkeät suunnitelmat koskien lanseerausta, liiketoimintaa ja markkinointia. Tässä vaiheessa on myös tär-

keää määritellä kaikki palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Toteuta-vaiheessa aikaisemmissa vaiheissa luotu konsepti määritellään valmiiksi lopputuotteeksi. (Moritz 2005, 144-147.)

Moritzin mallin selitä-vaihe on yhdistetty toteuta-vaiheeseen. Selitä-vaiheen tarkoituksena on esittää aiemmissa vaiheissa syntyneet ideat ja konseptit ymmärrettävästi ja havainnollisesti (Moritz 2005, 143). Opinnäytetyössä laadittu lopputuote on niin kattava, että se mahdollisti selitä- ja toteuta-vaiheen yhdistämisen.

#### 4.4.1 Lopputuotteena palvelupaketit

Prototyypin pohjalta kehitettiin lopulliset palvelupaketit. Palvelupaketeista laadittiin mahdollisimman tarkat tuotekuvaukset ja kokonaisuutta sekä markkinointia helpottamaan luotiin visuaalinen kuva (kuvio 9). Opinnäytetyössä luotiin neljä palvelupakettia ja yksi lisätuote. Kehitetyt palvelupaketit ovat nimeltään automatisoitu taloushallinto, kassavirtaennustaja, talousvahti ja kasvukumppani sekä lisätuotteena postivahtipalvelu.



Kuvio 9: Lopputuotteen visuaalinen muoto

#### Postivahtipalvelu

Postivahti on kuin hallinnollinen työntekijä, joka skannaa ja käsittelee kaiken asiakasyritykselle saapuvan postin sekä hallinnollisen materiaalin. Asiakas puolestaan voi keskittää aikansa entistä paremmin yrityksen kasvua koskevien asioiden hoitamiseen. Myös asiakkaan oma henkilökohtainen postilaatikko kevenee huomattavasti. Asiakkaan käytössä on yksi osoite (PL), jonne se voi ohjata kaiken yrityksensä kasvuun liittyvän postiliikenteen (mm. verottajan ja vakuutusyhtiön tiedoksiannot). Postivahti skannaa ja arkistoi asiakkaan kanssa sovitun mukai-

sesti kaiken olennaisen postin. Asiakas saa koosteen asioista, jotka edellyttävät sen reagointia sekä selkeät toimintaohjeet.

Postivahtin avulla kaikki tärkeät hallinnolliset asiat hoituvat ajoissa ja täsmällisesti. Kaikki tärkeät dokumentit löytyvät asiakkaan sähköisestä arkistosta valmiiksi järjestettyinä ja turvallisesti säilöttyinä. Postivahtipalvelun käyttöönotto edellyttää sähköisten laskutuskanavien olemassaoloa. Postivahtipalvelun hinnoittelussa käytetään kiinteitä kuukausihintoja, jotka riippuvat asiakasyrityksen koosta.

Postivahtipalvelun kohderyhmänä ovat kiireiset yrittäjät ja taloushallinnon toimistotyöntekijät. Tuote sisältää postilokeropalvelun yrityksille, jossa käsitellään paperipostit (sähköistys, reagointi ja arkistointi) valituilta tahoilta. Postivahtipalvelun ansiosta asiakkaan ei tarvitse itse välittää ja käsitellä tulevia hallinnollisia paperiposteja, vaan voi huoletta jättää asian tilitoimiston huolehdittavaksi. Se säästää aikaa ja vähentää hallinnollista huolta. Postivahtipalvelu on ylläpitopalvelu ja lisäpalvelu peruspalveluiden päälle. Tuote on muuten täysin vakiointu sisällöltään, mutta yritys voi valita haluaako se itse hoitaa osoitemuutokset itse vai hoitaa sen tilitoimisto. Tarjoava yritys tarvitsee keskitetyn hallintohenkilön, joka huolehtii palveluprosessista ja välittää sähköistetyt postit prosessin mukaisesti vastuukirjanpitäjälle. Palvelun aikana asiakkaalta ei edellytetä muuta kuin reagointia sellaisissa asioissa, joissa tarvitaan yritykseltä erikseen tietoja. Palvelun voi ostaa jättämällä tarjouspyynnön verkkosivuilta, ja sitä voidaan kaupata lisämyyntinä, jos havaitaan sen tarpeellisuus.

#### Automatisoitu taloushallinto

Tämä tuote yhdistyy sähköiseen taloushallintojärjestelmään ja siihen liittyviin prosesseihin. Näiden päälle istutetaan sitten Leppävaaran Laskennan palveluosaaminen, jolloin yhdistelmästä syntyy kyseinen tuote. Tuotteen ideana on, että asiakas saa järjestettyä kirjanpidon ja taloushallinnon tehokkaasti ja nykyaikaisesti mahdollisimman sähköisesti.

Lakisääteinen kirjanpito ja raportointivelvollisuudet muun muassa verottajan suuntaan tuottavat usein yrityksille ja yrittäjille turhaa päänvaivaa. Näitä asioita yrittäjän ei kannata itse tehdä lainkaan. Lakisääteinen huolenpitopalvelu on kustannustehokas tapa järjestää kaikkien lakisääteisten velvollisuuksien hoitaminen sähköisen ja paperittoman taloushallinnon avulla. Leppävaaran Laskenta Oy auttaa yrityksiä keventämään hallinnollista taakkaa huolehtimalla kaikista lakisääteisistä asioista yrityksen puolesta. Peruspaketissa palveluun kuuluu kuukausittaisen kirjanpidon lisäksi raportointi verottajalle sekä vakuutusyhtiöille. Vuosittain tehtäviä töitä ovat muun muassa vuosi-ilmoitukset, tilinpäätös ja tuloveroilmoitus.

Kohderyhmänä ovat kaikki yritykset, jotka ovat kiinnostuneet sähköisestä, digitaalisesta tai automatisoidusta taloushallinnosta. Palvelu sopii erityisen hyvin yrityksille, jotka etsivät kustannustehokasta ratkaisua pelkän lakisääteisten velvollisuuksien hoitamiseen. Asiakas saattaa olla itse tottunut hoitamaan paljon hallinnollisia asioita ja haluaa tilitoimiston sekaantuvan yrityksen talouden hallintaan niin vähän kuin mahdollista. Palvelun taustalla on ajatus paperittomuudesta ja kirjanpidon hoitamisesta niin sähköisesti kuin se on mahdollista. Tuote huolehtii, että reskontrat täsmäävät, kirjanpito on ajantasaista ja lakisääteiset raportit annetaan kuukausittain tai neljännesvuosittain verottajalle.

Tuotteen tavoitteena on tarjota kiinteä kuukausihinta peruspalveluiden osalta. Konkreettisesti asiakas saa kuukausittaisen raportoinnin muun muassa tulos ja tase sekä kausiveroilmoituksesta. Asiakkaalle soimitaan vähintään kerran kvartaalissa huolien ja tarpeiden selvittämisen sekä kuulumisten kyselyn merkeissä. Asiakasta tavataan vähintään kerran vuodessa esimerkiksi tilinpäätöshetkellä. Vuosittaisista raportoinneista järjestetään erikseen isompi palaveri. Tuotteen asiakas voi ostaa verkkosivujen tai myyjien kautta tarjouspyyntömenettelyllä.

#### Kassavirtaennustaja

Tässä tuotteessa taustalla ajatus tarjota automatisoitu kirjanpitopaketti ilmaiseksi yrittäjälle tai yritykselle, mutta nostaa keskiöön itse asiassa paljon tärkeämpi asia eli kassavirran ennustaminen eli tässä käännetään katse tulevaisuuden ennustamiseen ja siihen miten yrityksen varat riittävät tulevaisuudessa. Tässä tuotteessa koukkuna on tarjota kirjanpito ilmaiseksi, mutta hinnoitella se itse asiassa sisään arvokkaaseen kassavirtaraporttiin, jonka tarkoitus olla talousohjauksen kulmakivi.

Asiakkaan halutessa yrityksensä kirjanpidon ilmaiseksi, mutta kuitenkin tietää sen tärkeimmän, eli mihin suuntaan yritys on menossa ja kuinka saada yrityksen rahat riittämään investointeihin ja palkanmaksuun on kassavirtaennustaja oikea ratkaisu. Yrityksen yksi tärkeimmistä menestystekijöistä on kassan riittävyys tänään ja erityisesti tulevaisuudessa. Moni yritys painii kassanhallinnan ongelmien kanssa. Yritykset joutuvat pohtimaan onko rahaa huomisen ostolaskuihin ja palkkoihin. Tämä tuote sisältää myös automatisoidun taloushallinnon.

Kassavirtaennustaja tarjoaa tehokkaan vastauksen ongelmiin. Se hoitaa lakisääteisen taloushallinnon sähköisesti ja keskittää voimavaransa nimensä mukaisesti kuukausittaiseen kassavirtaennustamiseen. Leppävaaran Laskenta ei veloita kuukausittaisesta kirjanpidosta mitään, vaan luo yritykselle arvokasta tietoa kassavirtaennusteilla. Ennusteiden avulla yrittäjä pystyy hallitsemaan yrityksensä taloutta huomattavasti luotettavammin kuin pelkkien tulos- ja tase-raporttien avulla. Palvelu sopii kaikille yrittäjille, jotka haluavat nukkua yönsä rauhassa ja hallita yrityksen kassavirtojen kehittymistä tulevaisuudessa.

Tässä tuotteessa raportointimalleja rakennetaan tukemaan muutamaa erilaista liiketoimintamallia varten, mutta raportointi tuotetaan aina samalla tavalla. Aloitushetkellä tuotetta voidaan räätälöidä yksityiskohtaisesti tiettyjä erityispiirteitä yrityksen ansaintalogiikan mallintamisessa kassavirtaennusteissa. Tämän tuotteen voi ostaa verkkosivujen tai myyjien kautta tarjouspyyntömenettelyllä.

### Talousvahti

Talousvahti on yrityksen talousohjauskumppani. Lakisääteisten asioiden hoitamisen lisäksi Talousvahdin huolenpito ulottuu tulevaisuuteen. Se ennustaa tulevaisuuden talouskehitystä mahdollisimman pitkälle budjetoinnin ja kassavirtaennusteiden kaltaisilla työkaluilla. Talousvahti sopii erityisesti yrityksille, joilla ei ole omaa talouspäällikköä laatimassa selkeää kokonaiskuvaa yrityksen taloudesta, mutta yrityksellä on selkeä tarve laajemmalle talousohjaukselle. Talousvahti -palvelu auttaa yritystä asettamaan tavoitteita sekä budjetoimaan ja seuraamaan tuloksen ja kassan kehitystä nyt ja tulevaisuudessa. Tämä paketti rakentuu kassavirtaennustajapaketin päälle, mutta tässä mukaan tulee hieman jäykempiä talousohjauksen työkaluja, kuten budjetointi, tulosenusteet ja niistä johdettavat lyhyen ja pitkän aikavälin kassavirtaennusteet.

Talousvahti kääntää yrityksen katseen peruutuspeilistä eteenpäin. Se auttaa yritystä siirtymään reaktiivisesta taloushallinnosta proaktiiviseen talousohjaukseen. Talousvahti tarjoaa budjetoinnin, tulosenusteiden ja kassavirtaennusteiden peruspaketin kuukausittain tehokaiden raportointijärjestelmien avulla. Asiakas pääsee selaamaan yrityksen talouskehitystä selkeistä raporteista ja saa ymmärrystä kuukausittain talouden kehityksestä sanallisten analyysien muodossa. Tilitoimisto voi laskentakonsulttiansa kanssa keskittyä ratkomaan talouden ongelmia tehokkaasti saatujen tuloksien pohjalta.

Tämän tuotteen vakioidut osat ovat kuten automatisoidussa taloushallinnossa ja sen lisäksi perustalousohjauselementit, kuten budjetointi, tulosenusteet ja kassavirtaennusteet pyritään vakioimaan. Myös näiden osien raportointitapa ja siihen liittyvät prosessit pyritään vakioimaan. Tuotteen personoitavia osia ovat johdon laskentatoimen erät, kuten kustannuspaikkalaskenta, avaintunnusluvut, kannattavuus ja katelaskennat. Tämä tuote kuitenkin sisältää paljon sellaisia osia, jotka ovat liian riippuvaisia resurssin osaamistasosta ja kokemuksesta, joten liikaa tuotteistamista pitää välttää.

Tuotteen käyttöaikana asiakasyritykseltä edellytetään aktiivista osallistumista talouspalaveriin, jossa käydään läpi asetettuja tavoitteita ja yrityksen taloutta suhteessa niihin. Tuotteen hintaa on hieman vaikea määrittellä, mutta tavoitteena olisi pystyä tarjoamaan asiakkail-

le yksi kokonaishinta ulospäin kuukausitasolla, joka pitää sisällään myös kaikki vuosittaiset työt. Sisäisesti pitäisi pystyä hahmottamaan kuinka paljon perusprosessien pyörittäminen ottaa aikaa ja laskea päälle laskentakonsulttien tuntimäärät kokonaisprosessin hallinnassa.

Tuotteen konkretia asiakkaalle on kuukausittainen raportointi, jossa käydään läpi tulosenusteet, budjettitoteumat, kassavirtaennusteet. Taluspäällikkö tai controller tekee tarvittavia nostoja ja suosituksia talouden tilasta ja ottaa vahvasti kantaa sen hetkiseen tilanteeseen. Lisäksi asiakas saa kuukausittaisen yrityksen terveystodistuksen, joka ulottuu tulevaisuuteen saakka. Vuosittaisella tasolla otetaan koko budjetointiprosessi haltuun asiakkaalle ja luodaan selkeä hallintomalli talousasioiden suunnitteluun ja hoitamiseen. Tämän tuotteen asiakas voi ostaa verkkosivujen tai myyjien kautta tarjouspyyntömenettelyllä.

### Kasvukumppani

Kasvukumppani tarjoaa laajan kattauksen kasvuyrityksen kannalta oleellisia palveluita. Kasvuyrityksen hallinta edellyttää erityisesti tietoa tulevaisuuden kassavirroista ja kassan kestästä. Kasvukumppanipalvelu keskittyy varmistamaan, että kaikki yrityksen taloushallintoprosessit tukevat ja mahdollistavat yrityksen kasvun. Mahdollisimman reaaliaikainen kirjanpito ja tulevaisuuteen suuntautunut raportointi varmistaa sen, että yritysjohdolla on riittävä näkemys yrityksen taloustilanteesta nyt ja tulevaisuudessa.

Leppävaaran Laskenta ei tarjoa pelkästään taloushallintopalveluita kirjanpidon muodossa, vaan haluaa olla yhdessä varmistamassa, että myös asiakasyrityksen muut hallinnolliset asiat ovat kunnossa. Leppävaaran Laskennan näkemyksen mukaan yrityksen hallintoasiakirjat pitää olla jatkuvasti ajan tasalla mahdollisesti rahoituskierrösten tai yrityskauppatilanteita silmällä pitäen. Tehty työ on proaktiivista valmistautumista. Leppävaaran Laskenta haluaa tarjota jatkuvan DD-valmiuden yrityksille. Kysymys on suuremmasta hyvän hallintotavan mukaisesta kokonaisuudesta.

Tämä tuote on käytännössä paremmaksi päivitetty talousvahtipalvelu, joka niputtaa myös laki-, HR- ja rahoituspalvelut osaksi kokonaisuutta siinä missä talousvahti pyöri vielä laajemmin vain talouden ympärillä. Tuotteen tarkoituksena on löytää puhutteleva pakettikokonaisuus kasvuyrityksen talouden, laki- ja HR-palveluihin. Yleisellä tasolla voidaan puhua hyvästä hallintotavasta tai yrityksen talouden hallinnan kokonaisuudesta.

Tämä tuote on huomattavasti edellisiä laajempi pakettikokonaisuus, joka sisältää kaikki yrityksen kriittiset hallintoelementit: talouden, lakiasiat, HR:n ja rahoituksen. Talousosa-alue toimii kuten muissa paketeissa, mutta mukana rahoituspalvelut, jossa voidaan alkuun tarjota julkisrahoitteisissa avustuksissa ja lainoissa taustatukea raportointiin ja hakuprosessiin ja

myöhemmässä vaiheessa myös olla vahvemmin osallisena rahoituskierrroksien järjestämisessä. Lakiasiat sisältävät kaikki perushallinnolliset dokumentit, työsopimuksen perusasiakirjat, yrityksen perustamiseen liittyvän problematiikan, yrityksen rahoittamiseen liittyvän dokumentaation ja järjestelyt, kannustinjärjestelmien (optio-ohjelmat) lakinäkökulman, osakassopimuksien laadinnan ja lakikonsultoinnin sekä perus sopimusoikeudelliset peruspalvelut kuten kauppakirjat ja sijoitus sopimukset. HR-palvelut sisältävät peruspalkkahallinnon, ja laajemman paketin kasvuyrityksille HR-päällikön tueksi.

Tämä tuote on hankala hinnoitella ennalta. Tuotteessa tulee olla selkeä kuukausihinta peruspalveluista ja esimerkiksi talouspalveluiden osalta sekä selkeästi hinnoitellut paketit, jos yrityksellä tulee jotakin odottamatonta, mikä aiheuttaa lisätyötä. Tätä tuotetta on myös hankalaa myydä tyhjältä, joten tähän tuotekategoriaan ”kasvettaisiin” pikkuhiljaa, kun asiakassuhde syventyy ja pystytään tarjoamaan yhä laajempia kokonaisuuksia, kun opitaan tuntemaan kyseinen asiakkuus.

#### 4.4.2 Palvelupakettien TOWS-matriisi

Opinnäytetyössä luotiin aiemmin SWOT-analyysi palvelupaketin prototyypille. SWOT-analyysin pohjalta luotiin lopputuote, joka on palvelupaketti Leppävaaran Laskenta Oy:lle. Lopputuotteen arviointia varten tehtiin uusi SWOT-analyysi, jota kehitettiin TOWS-matriisiksi. TOWS-matriisin avulla voidaan nähdä heikkouksien ja vahvuuksien vaikutus mahdollisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin.

TOWS-matriisi on kahdeksankenttäinen SWOT-analyysi. Se on SWOT-analyysia monipuolisempi tapa hahmottaa vahvuuksista ja heikkouksista seuraavat mahdollisuudet ja uhat. Hyvin tehty TOWS-matriisi auttaa hahmottamaan syy-seuraussuhteet vahvuuksien ja heikkouksien välillä, ja se auttaa kiinnittämään huomion oikeisiin asioihin. TOWS-matriisia varten tehdään perinteinen SWOT-analyysi, josta valikoidaan merkittävimmät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Valintojen takana tulee olla ajatus siitä, miten yritys voisi parhaiten käyttää menestystekijöitään, miten yritys voisi minimoida uhat vahvuuksillaan, miten yritys muokkaisi heikkouksiaan ja miten yritys voisi varautua heikkouksien ja uhkien yhteisvaikutusten tuomiin kriisitilanteisiin. (Vuorinen 2013, 90.)

Opinnäytetyön kehittä-vaiheessa tehtiin palvelupakettien prototyypille SWOT-analyysi. Lopputuotteen TOWS-matriisia varten käytettiin tuota SWOT-analyysiä ja siitä jätettiin tarpeettomat asiat pois sekä lisättiin tarvittavia kohtia. Päivitetystä SWOT-analyysistä vahvuuksina ovat helpompi hinnoittelu, selkeät tuotekuvaukset, myyminen, nopeat tarjoukset ja sisäisten prosessien selkeys. Heikkouksia ovat, että paketit eivät ole ammattilaisten laatimia, paketit eivät vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeita ja paketteja kustomoidaan liikaa ja liian usein. Mah-

dollisuuksina ovat markkinoinnin ja lisämyynnin helppous, pidempiaikaisten ja syvällisempien asiakassuhteiden luominen sekä uusien asiakkaiden houkuttelevuus. Uhkina puolestaan on se, että asiakas ei löydä valikoimasta omanlaistaan pakettia, asiakas varoo ostamasta liikaa, koska jossain paketissa on jokin tuote jota hän ei mielestään tarvitse sekä se, että paketteja ei päivitetä.

	Sisäiset	Vahvuudet	Heikkoudet
<b>Ulkoiset</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helpompi hinnoittelu</li> <li>• Selkeät tuotekuvaukset</li> <li>• Myymisen helppous</li> <li>• Nopeampi tarjous</li> <li>• Sisäisten prosessien selkeys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei ole ammattilaisten laatima</li> <li>• Ei vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeita</li> <li>• Paketteja kustomoidaan asiakkaalle liian usein</li> </ul>
<b>Mahdollisuudet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markkinointi</li> <li>• Lisämyynti</li> <li>• Pitkäaikaiset ja syvät asiakassuhteet</li> <li>• Uusia asiakkaita</li> </ul>	<b>1. Vahvuuksien hyödyntäminen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopea tarjous haalii asiakkaita</li> <li>• Myyminen helppoa ja selkeää</li> <li>• Asiakkuuden syventäminen</li> </ul>	<b>2. Heikkoudet vahvuuksiksi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitetään ammattilaisten avulla</li> <li>• Pidetään kiinni pakettien sisällöstä</li> <li>• Houkutellaan uusia asiakkaita</li> </ul>
<b>Uhat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakas ei löydä omaa pakettiaan</li> <li>• Asiakas varoo ostamasta liikaa</li> <li>• Paketteja ei päivitetä</li> </ul>	<b>3. Uhkien hallinta</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otetaan asiakas keskiöön</li> <li>• Luodaan luottamus hoitamalla kunnialla alempien tasojen paketit</li> <li>• Päivitetään paketteja</li> </ul>	<b>4. Kriisitilanteet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaat eivät osta valmiita paketteja, koska haluavat vain tietyt tuotteet</li> <li>• Sisäisistä prosesseista ei pidetä kiinni ja hinnoittelu muuttuu</li> </ul>

Taulukko 3: Lopputuotteen TOWS -matriisi

Taulukossa 3 on laadittu lopputuotteen TOWS-matriisi. Siinä näkyy SWOT-analyysin vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Näiden jälkeen pohdittiin, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten uhkia hallitaan ja mitenkä ovat mahdolliset kriisitilanteet.

TOWS-matriisin ruudussa yksi on pohdittu sitä, miten vahvuudet voidaan parhaiten hyödyntää. Uusien palvelupakettien avulla tarjouspyyntöihin vastaaminen on nopeampaa, sillä hinnat ovat jotakuinkin jo valmiiksi tiedossa. Nopealla vastauksella voidaan viedä asiakkaita kilpailijoiden nenän edestä. Selkeiden tuotekuvausten, pakettien sisällön ja hinnaston ansiosta myynti ja lisämyynti ovat helpompaa. Myynnin helppouden ansiosta tavalliset kirjanpitäjätkin voivat myydä tuotteita eikä siihen tarvita erillistä myyjää. Asiakkuutta on myös helpompi syventää siirtymällä vain seuraavalle palvelupaketille. Tämä mahdollistaa entistä pitkäaikaisempien ja syvempien asiakkuuksien luomisen ja lisää Leppävaaran Laskennan nousua asiakasyrityksen kasvukumppaniksi.

Ruutuun kaksi on kirjattu keinoja, miten heikkouksia voidaan muuttaa vahvuuksiksi. Palvelupaketteja voidaan kehittää asiantuntijoiden avulla, jolloin pakettien sisällöistä voidaan saada entistä parempia. Toisena asiana on palvelupakettien sisällöstä kiinni pitäminen. Monet asiakkaat saattavat haluta juuri omanlaisensa paketin, jolloin siitä seuraava prosessi lisätyöllistää ja hankaloittaa Leppävaaran Laskentaa. Pakettien sisällöistä tulisi pääpiirteittäin pitää kiinni, jotta palvelupaketti-idea säilyisi, ja sitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa. Valmiit palvelupaketit eivät vastaa kaikkien asiakkaiden tarpeita, joten siksi on hyvä houkutella uusia asiakkaita ja tuoda Leppävaaran Laskennan palvelupakettitarjonta yhä uusien asiakkaiden tietoisuuteen. Tällöin vältetään riski siitä, että palvelupakettien markkinoille tuonti hidastaisi Leppävaaran Laskennan kasvua.

Ruudussa kolme on listattu asioita, miten uhkia voidaan hallita vahvuuksia hyödyntäen. Tärkeää on ottaa asiakas keskiöön ja tarpeen mukaan hiukan kustomoida pakettia, jotta saadaan uusi asiakas tai pidettyä vanha. Vanhoille asiakkaille, joiden kanssa suhde on jo hyvällä mallilla, ei välttämättä tarvitse uusia palvelupaketteja väkisin myydä. Vaikka kyseessä olisi pienempi ja vähemmän tuottava asiakas, on tärkeää hoitaa heidänkin palvelut kunnolla ja sitä kautta saada luottamus ja mahdollisuus syvempään asiakassuhteeseen. Kolmantena tärkeänä seikkana on päivittää aina tarpeen tullen palvelupaketteja, jotta kehittyminen ei pysähdy ja jotta Leppävaaran Laskenta pystyy vastaamaan jatkossakin palveluntarjonnallaan markkinoihin.

Ruudussa neljä on pohdittua mahdollisia kriisitilanteita, joita vastaan saattaa tulla. Mahdolliset kriisitilanteet on hyvä tiedustaa, jotta ne voidaan välttää. Yksi mahdollinen kriisitilanne on se, että uusien pakettien avulla ei saada houkuteltua uusia asiakkaita, koska palvelupaketit eivät miellytä. Toinen mahdollinen kriisitilanne on se, että palvelupakettien luomista sisäisistä prosesseista ei pidetä kiinni, ja tuloksena on se, että hinnoittelu ja pakettien sisältö muuttuu.

TOWS-matriisin avulla voidaan hahmottaa palvelupakettien käyttöönotosta seuraamia erilaisia tapahtumia, ja miten palvelupaketteja voidaan parhaiten hyödyntää. Lopulliset vahvuudet, mahdollisuudet, uhat ja heikkoudet voidaan todellisuudessa nähdä kuitenkin vasta palvelupakettien käyttöönoton jälkeen. Leppävaaran Laskenta voi kuitenkin hyödyntää laadittua TOWS-matriisia palvelupakettien kehittämiseen ja uhkien välttämiseen.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda neljä palvelupakettia Leppävaaran Laskenta Oy: taloushallinnon tuoteperheeseen. Tarkoitus oli tuotteistaa palveluista sellaiset palvelupaketit, joilla pystytään vastaamaan tilitoimistojen asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin, ja joilla voidaan palvella erilaisia ja erikokoisia asiakkaita. Opinnäytetyössä perehdyttiin tuotteistamiseen ja tilitoimistoalan palveluihin, jotta niiden antamia tietoja voitiin hyödyntää palvelujen tuotteistamisessa. Tuotteistaminen tapahtui hyödyntäen palvelumuotoiluprosessia, jonka pohjana toimi teoreettinen viitekehys.

Tilitoimiston palvelujen tuotteistaminen oli ajankohtaista, sillä useat eri tahot, kuten tämän opinnäytetyön toimeksiantaja, on havainnut, että tilitoimistoalan palveluntarjonta on muuttunut ja muuttumassa yhä lisää. Tämän vuoksi palveluntarjontaa ja tuotteita on syytä päivittää, jotta niillä pystytään vastaamaan asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin. Tuotteistamalla palvelut ja tuotteet valmiiksi paketeiksi, voidaan palveluja samalla päivittää ja luoda selkeämmät tuotekuvaukset ja hinnastot. Lisäksi saadaan luotua palveluja, jotka mahdollistavat syvemmät asiakassuhteet, ja jotka hyödyttävät yhä enemmän niin tilitoimistoa kuin asiakastakin.

Koska Leppävaaran Laskenta Oy toimii asiakaspalvelualalla, valittiin palvelumuotoiluprosessi opinnäytetyön toimintamalliksi. Palvelumuotoilua hyödyntämällä saatiin luotua asiakaslähtöiset palvelupaketit. Palvelumuotoiluprosessissa käytettiin Moritzin (2005, 123) mallia. Moritzin malli sisälsi ymmärrä-, kehitä- ja toteuta-vaiheet, joihin liitettiin pohdi-, seulo- ja kehitä-vaiheet. Ymmärrä-vaiheessa saatiin selkeä kuva tilitoimistoalasta ja Leppävaaran Laskennasta. Asiakkaiden tarpeita selvitettiin haastatteluiden ja palvelupolun avulla. Kehitä-vaiheessa ideoitiin ja haettiin vastauksia palvelupakettien luomiseen liittyvissä asioissa. Tässä vaiheessa merkittävässä osassa toimi toimipajat ja niissä läsnä ollut asiantuntijuus kokoneiden ammattilaisten toimesta. Työpajojen ja ymmärrä-vaiheen pohjalta luotiin palvelupaketeille prototyyppi. Prototyyppiä analysoitiin vielä SWOT-analyysin avulla. Toteuta-vaiheessa luotiin lopputuote eli konkreettiset palvelupaketit. Lopputuotteen käytettävyyttä, vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia sekä niiden välttämistä ja hyödyntämistä arvioitiin TOWS-matriisin avulla.

Opinnäytetyön toteutumisen mahdollisti tiivis yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa. Toteutuneet työpajat toimeksiantajan tiloissa antoivat tilaisuuden vapaaseen ideoimiseen ja työkalujen käyttöön yhdessä alan asiantuntijoiden kanssa, josta oli korvaamaton apu tämän opinnäytetyön toteuttamisessa. Myös toteutuneet asiantuntijoiden haastattelut ja työpajoissa käyty asiaan liittyvä vapaa keskustelu edesauttoivat valmistamaan lopputuotteen.

Valmiit palvelupaketit yksinkertaistavat Leppävaaran Laskennan palveluntarjontaa asiakkaan näkökulmasta. Paketit antavat selkeät tuotekuvaukset, mikä helpottaa ja nopeuttaa tuotteiden myymistä. Luoduilla palvelupaketeilla voidaan myös vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Opinnäytetyön suurin hyöty toimeksiantajalle on luodut palvelupaketit, jotka mahdollistavat paremman myynnin, suuremman asiakaskunnan ja syvemmät asiakassuhteet.

Opinnäytetyössä luotuja palvelupaketteja tulee kuitenkin päivittää ja kehittää tulevaisuudessa. Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että opinnäytetyöprosessi on yksi hyvä tapa saada tuloksia tuotteistukseen. Toinen hyvä tapa kehittämiseen voisi olla ideointityöpaja, joka toteutettaisiin asiakkaiden kanssa. Jatkuvalle kehittämiselle taataan se, että tilitoimistoalan kysynnän muuttuessa pystytään edelleen vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Opinnäytetyössä laaditut palvelupaketit annetaan toimeksiantajalle, joka voi käyttää niitä parhaaksi katsomallaan tavalla. Luodut palvelupaketit voivat myös auttaa toimeksiantajaa uusien ideoimisessa. Otettaessa palvelupaketit käyttöön tulee Leppävaaran Laskennan internet-sivuille laatia riittävän yksinkertaiset ja selkeät tuotekuvaukset, jotta asiakas saataisiin ottamaan ensimmäinen kontakti tilitoimistoon esimerkiksi tarjouspyynnön merkeissä. Palvelupakettitarjonnan lisääminen internet-sivuille luo hyvän mahdollisuuden uusien asiakaskontaktien syntymiseen.

## Lähteet

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus helsinki university press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Moritz, S. 2005. Service Design. Practical access to an evolving field. Köln International School of Design
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.
- Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Karisto.
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS publishers.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, S. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Prima
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum
- Sähköiset lähteet:
- Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas Yrityksille. Tekes. [Viitattu 19.2.2015.]  
[http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf)
- Ohvanainen, J. 2012. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuoteorientoituneessa teollisuuden yrityksessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden yksikkö. [Viitattu 17.02.2015.]  
<http://leka-hanke.wikispaces.com/file/view/Diplomityö%20-%20Jukka%20Ohvanainen.pdf/392987308/Diplomityö%20-%20Jukka%20Ohvanainen.pdf>
- Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Lankinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. ja Hallikas, J. 2005. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet: Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden osasto. [Viitattu 17.2.2015.]  
[http://www.skolry.fi/sites/default/files/3E\\_opas.pdf](http://www.skolry.fi/sites/default/files/3E_opas.pdf)

## Kuvat

Kuva 1: Asiakkaan palvelupolku hahmottumassa työpajassa.....	28
Kuva 2: Blueprintin tekoa työpajassa .....	29
Kuva 3: Työpajoissa pyrittiin ymmärtämään asiakkaan näkökulmaa .....	30

## Kuviot

Kuvio 1: Palveluinnovaatioprosessin vaiheet (Ohvanainen 2012, 52.) .....	9
Kuvio 2: Tuotteistamisen asteet (Sipilä 1999, 13.) .....	10
Kuvio 3: Tuotteistamisen virstanpylväät (Parantainen 2007, 13-15.) .....	11
Kuvio 4: Tuotteistamisprosessin pääkohdat (Torkkeli ym. 2005, 28) .....	12
Kuvio 5: Tuotekuvauksen sisällysluettelo (Sipilä 1999, 74-78.).....	13
Kuvio 6: Palvelumuotoilussa käytetyt menetelmät .....	17
Kuvio 7: Leppävaaran Laskenta Oy:n asiakkaan palvelupolku .....	22
Kuvio 8: Palvelun prototyyppi .....	34
Kuvio 9: Lopputuotteen visuaalinen muoto .....	39

## Taulukot

Taulukko 1: Net scoutingin tulokset .....	25
Taulukko 2: Palvelupakettien SWOT -analyysi .....	37
Taulukko 3: Lopputuotteen TOWS -matriisi .....	45

## Liitteet

Liite 1: Tuomas Tahvanaisen haastattelun kysymykset .....	54
Liite 2: Leppävaaran Laskennan taloushallintoasiantuntija teemahaastattelun runko.....	55
Liite 3: Palvelupakettien keskeisten kysymysten ratkaiseminen työpajassa .....	56
Liite 4: Työpajojen kulku.....	67

Liite 1: Tuomas Tahvanaisen haastattelun kysymykset

- Kerro Leppävaaran Laskenta Oy:stä yleisellä tasolla?
- Minkälaisia asiakkaita Leppävaaran Laskenta palvelee?
- Mitälaisia palveluita asiakkaat haluavat ostaa?
- Minkälaisia palveluita ja tuotteita Leppävaaran Laskenta Oy:llä on?
- Mitä palveluja tuoteistetaan?
- Miksi palveluja pitää tuoteistaa?
- Minkälainen tilitoimistoalan nykytilanne on?
- Miten näet alan tulevaisuuden palveluiden osalta?
- Minkälaisiin palveluihin asiakkaiden tarpeet ovat muuttumassa lähitulevaisuudessa?
- Minkälaisia palveluita ja asiakassuhteita Leppävaaran Laskenta haluaa tarjota?

## Liite 2: Leppävaaran Laskennan taloushallintoasiantuntijan teemahaastattelun runko

### Asiakkaat:

- Minkälaisia asiakkaita hoidat?
- Kuinka monta asiakasta sinulla on?
- Minkälainen on suhteesi asiakkaisiin?

### Palvelut:

- Onko asiakkailta tullut kommenttia palveluista/paketeista?
- Minkälaisiin paketteihin kokoisit palvelunne?
- Näetkö tarpeen muutokselle?
- Onko nykyiset palvelut riittävät asiakkaille?

### Sisäiset prosessit:

- Teetkö myyntityötä?
- Kuka tekee tarjouksen asiakkaille?
- Onko palveluiden hinnoittelu selkeää?

### Liite 3: Palvelupakettien keskeisten kysymysten ratkaiseminen työpajassa

Työpaja 18.3.2015

Keskeisiä kysymyksiä ja vastauksia koskien luotavia palvelupaketteja

Tuotteen/palvelun työnimi?

Kohderyhmä (ostopäätävä, käyttävä)?

Tuotteen sisältö (faktat)?

Minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee?

Tuotteen asema yrityksen tarjoamassa (sisäänheittotuote, projektituote, ylläpitotuote)?

Mitkä tuotteen osat ovat vakioituja toimitussisällöltään?

Mitkä tuotteen osat ovat personoitavia sisällöltään?

Tarvittavat tarjoavan yrityksen resurssit toteuttamiseen?

Mitä asiakkaalta edellytetään ennen, aikana ja jälkeen tuotteen/palvelun? (esim. kirjautuminen, nimetty vastuunhenkilö, tietty toimintatapa jne.)

Kriittiset onnistumisen kohdat asiakastyytyväisyyden kannalta - eli mikä asiakkaan silmin on prosessissa tärkeintä?

Koko hinta?

Konkretia asiakkaalle palvelun aikana tai jälkeen? (esim. raportti, lasku, dokumentointi hyötytuloksista, palaveri jne.)

Referenssit, joita voitte käyttää myynnissä?

Miten ja mistä asiakas voi ostaa tuotteen/palvelun?

Postivahtipalvelu:

**Kohderyhmä (ostopäätävä, käyttävä)?**

- Kiireinen yrittävä, taloushallinnon toimistotyöntekijät,

**Tuotteen sisältö (faktat)?**

- Postilokeropalvelu yrityksille, jossa käsitellään paperipostit (sähköistys, reagointi ja arkistointi) valituilta tahoilta

**Minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee?**

- Asiakkaan ei tarvitse itse välittää ja käsitellä tulevia hallinnollisia paperiposteja, vaan voi huoletta jättää Asian tilitoimiston huolehdittavaksi. Säästää aikaa ja vähentää hallinnollista huolta.

**Tuotteen asema yrityksen tarjoamassa (sisäänheittotuote, projektituote, ylläpitotuote)?**

- Ylläpitotuote, lisäpalvelu peruspalveluiden päälle

**Mitkä tuotteen osat ovat vakioituja toimitussisällöltään?**

- Suurin osa

**Mitkä tuotteen osat ovat personoitavia sisällöltään?**

- Yrittäjä/yritys voi lähinnä valita haluaako hoitaa osoitemuutosrumban itse vai hoitaako sen tilitoimisto. Muuten koko palvelutuote on yhdenmukainen

**Tarvittavat tarjoavan yrityksen resurssit toteuttamiseen?**

- Keskitetty hallintohenkilö huolehtii palveluprosessista ja välittää sähköistetyt postit prosessin mukaisesti vastuukirjanpitäjälle

**Mitä asiakkaalta edellytetään ennen, aikana ja jälkeen tuotteen/palvelun? (esim. kirjautuminen, nimetty vastuunhenkilö, tietty toimintatapa jne.)**

- Ennen: ostopäätös, tieto haluaako itse tehdä osoitteenmuutokset (vai palveluna), sopimuksen allekirjoitus

- Aikana: Ei mitään muuta kuin reagointia sellaisissa asioissa joissa tarvitaan yrittäjältä/yritykseltä erikseen tietoja. Mahdollisesti pitää käydä purkamassa arkistoidut postit, jos sellaista tulee.

- Jälkeen: Irtisanomisen jälkeen pitää muistaa siirtää (tehdä osoitteenmuutos) pois postilokerosta takaisin yrityksen osoitteeseen

**Kriittiset onnistumisen kohdat asiakastyytyväisyyden kannalta - eli mikä asiakkaan silmin on prosessissa tärkeintä?**

- Huolettomuus ja varmuus, että kaikki postit sähköistetään varmasti ja niistä tulee tieto yrittäjälle. Tärkeintä onnistumisen kannalta on että tilitoimiston vastuullinen ihminen käy läpi saapuneen postin ja osaa reagoida tehokkaasti ja proaktiivisesti tarvittaessa yrittäjän puolesta.

**Koko hinta?**

- Kiinteä kk-hinta yrityksen henkilöstön mukaan (yleensä korreloi aika hyvin pienen yrityksen kirjepostimäärään.

1-5 hlön yritys 35 €/kk

6-15 hlön yritys 50 €/kk

16-40 henkilöä työllistävä yritys 150 €/kk

yli 40 henkilöä, hinta neuvotellaan erikseen

**Konkretia asiakkaalle palvelun aikana tai jälkeen? (esim. raportti, lasku, dokumentointi hyötytuloksista, palaveri jne.)**

- Jokainen saapunut posti arkistoidaan sähköisesti. Jokaisesta reagoimista vaativasta asiasta lähtee tieto asiakkaalle (raportti) ja kysely haluaako hän hoitaa asian itse vai hoidetaanko se tilitoimiston puolesta.

**Referenssit, joita voitte käyttää myynnissä?**

- Ei tarvinne, sen verran yksinkertainen palvelu?

**Miten ja mistä asiakas voi ostaa tuotteen/palvelun?**

- Verkkosivujen kautta tarjouspyyntö sisään ja/tai aktiivinen lisämyynti olemassa oleville asiakkaille jos/kun tarve huomataan olemassa.

Automatisoitu taloushallinto - lakisäätteistä huolenpitoa:

Tämä tuote yhdistyy sähköiseen taloushallintojärjestelmään ja siihen liittyviin prosesseihin. Näiden päälle istutetaan sitten LL:n palveluosaaminen, jolloin yhdistelmänä syntyy kyseinen tuote.

**Kohderyhmä (ostopäätävä, käyttävä)?**

- Kaikki yritykset (tmi + Oy, ei Ay/Ky), jotka ovat kiinnostuneet sähköisestä/digitaalisesta/automatisoidusta taloushallinnosta. Tässä nimenomaan halu kehittää taloushallinnon prosesseja mahdollisimman tehokkaaksi ja automatisoida mahdollisimman paljon asioita. Yritys haluaa mahdollisesti tehdä paljon asioita itse, mutta haluaa varmistaa tilitoimistolta, että lakisäätteistä asioista pidetään huolto.
- Kaikki yrittäjät, yrityksen juoksevasta taloushallinnosta vastuussa olevat henkilöt.

**Tuotteen sisältö (faktat)?**

- Sähköinen (yhteiskäyttö) taloushallintojärjestelmä, jonka päälle rakennetaan prosessit tukemaan tehokasta yrityksen taloushallinnon hoitamista
  - Kuukausittaisissa tilitoimistopalveluissa pääpaino lakisäätetyn kirjanpidon ja raportoinnin tekemisessä (kirjanpito, kausiveroilmoitukset)
  - Vuosittaisissa töistä tilinpäätös ja tuloveroilmoitus
- Huolehtii, että reskontrat täsmäävät, kirjanpito on ajantasaista ja lakisäätetied raportit annetaan kuukausittain/neljännesvuosittain verottajalle
- HUOM! Palkanlaskenta ei kuulu pakettiin, vaan tulee omasta moduulistaan

**Minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee?**

Asiakas saa järjestettyä kirjanpidon ja taloushallinnon (myyntilaskutus, ostolaskut, perusraportointi) tehokkaasti ja nykyaikaisesti mahdollisimman sähköisesti. Asiakkaalle riittää lakisäätetied peruspalveluiden hoitaminen ja muiden palveluiden tarve on vähäistä tai sitä ei ole lainkaan.

**Tuotteen asema yrityksen tarjoamassa (sisäänheittotuote, projektituote, ylläpitotuote)?**

Tuotteeseen kuuluu usein kaksi elementtiä:

Sähköisen taloushallintojärjestelmän käyttöönotto (projektituote). Taloushallintoprosessien sähköistämisen voi nähdä myös sisäänheittotuotteena (esim. vanhasta paperimaailmasta ruvetaan sähköistämään/tehostamaan prosesseja)

Jatkuvat peruspalvelut (ylläpitotuote)

**Mitkä tuotteen osat ovat vakioituja toimitussisällöltään?**

- Sähköinen taloushallintojärjestelmä määrittelee aika pitkälti mikä on mahdollista ja mikä ei. Palveluprosessi on kohtalaisen jäykkä ja on vain yksi-kaksi tapaa järjestää palveluprosessi (ns. Best practiset) ja tässä ei asiakkaan kanssa pitäisi lähteä tekemään kompromisseja.

**Mitkä tuotteen osat ovat personoitavia sisällöltään?**

- Työnjaossa voi olla hieman personoitavaa, mutta tämä asettaa myös haasteen tuotteistukselle eli olisi parempi lukita tietyntyyppisiä työnjakoja ja palvelumalleja, jotta tuotteistuk-

sesta saisi enemmän tehoja irti tai sitten personointi ja työnjaon monimutkaistaminen pitää hinnoitella erikseen (esim. tuntityönä) ja tämä jälleen kerran vaikeuttaa kokonaistuotteistusta.

#### **Tarvittavat tarjoavan yrityksen resurssit toteuttamiseen?**

- Käyttöönottoprojektia varten laskentakonsultti/asiakasvastuullinen resurssi. Peruspalveluiden tuottamista varten tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä.

#### **Mitä asiakkaalta edellytetään ennen, aikana ja jälkeen tuotteen/palvelun? (esim. kirjautuminen, nimetty vastuunhenkilö, tietty toimintatapa jne.)**

Asiakkaalta edellytetään sähköisen järjestelmän käyttöä prosessin mukaisesti (esim. myyntilaskujen laadinta ja lähetys + ostolaskujen tarkastus ja maksatus järjestelmässä) Työnjaosta voidaan tarjota näitä myös lisäpalveluina, mutta vaikeuttaa tuotteistusta (vrt edellä). Asiakas siis kirjautuu samaan järjestelmään työskentelemään sovituin osin. Tätä varten järjestettävä koulutusta ja tehtävä asiasta helposti lähestyttävä.

Yksi tärkeä elementti on edellyttää, että asiakas toimittaa palvelun aikana kaiken materiaalin kirjanpitoa varten systemaattisesti (esim. kuitit ja muut hallintomateriaalit). Tätä tukemaan voidaan myydä mm. Postivahtipalvelun ja Procourt Mobilen (älypuhelimskannaus) tai miniskannerin kaltaisia lisäelementtejä helpottamaan asiakkaan työtä.

#### **Kriittiset onnistumisen kohdat asiakastyytyvyyden kannalta - eli mikä asiakkaan silmin on prosessissa tärkeintä?**

- Asiakas omaksuu toimintatavat ja tulee järjestelmän kanssa sinuiksi. Asiakas ymmärtää hyödyt, joita tällä saavutetaan (ei pelkästään helpottamaan tilitoimiston työtä, vaan myös ns. Tietojärjestelmäinvestointi yritykselle).

- Tilitoimiston osalta kriittistä on virheettömyys ja palvelualltius, kun/jos yritys kohtaa muutostilanteen, jossa tarvitsee nopeasti apuja. Kaikki ilmoitukset annetaan ajallaan ja virheitä ei synny (= korkea peruslaatu). Kriittistä on varmasti myös kommunikoida asiakkaalle mitä tilitoimistossa tehdään muutenkin kuin laskun muodossa

- Asiakas myös varmasti arvostaa ns. Kokonaiskuvan katsomista eli kuukausittaisten töiden lomassa kirjanpitäjällä täytyisi olla taitoa/ymmärrystä tehdä tiettyjä poimintoja ja nostoja asiakkaalle oma-aloitteisesti ja varmistaa että kaikki on kunnossa. Näistä proaktiivisista nostoista yrittäjälle/yritykselle on ehdoton edellytys hyvästä asiakaskokemuksen syntymisestä (samalla myös hyviä lisämyynnin paikkoja)

#### **Koko hinta?**

Tavoitteena tarjota kiinteä kk-hinta peruspalveluiden osalta. Vaikea määritellä ilman kiristettään työnjakoa (ei niin paljon variaatioita). Tämän määrittely on vielä auki.

Konkretia asiakkaalle palvelun aikana tai jälkeen? (esim. raportti, lasku, dokumentointi hyötytuloksista, palaveri jne.)

Kuukausittainen raportointi (mm. tulos/tase, kausiveroilmoituksesta ja muista "nostoista" - >ihmisläheistä talousraportointia sähköisyydestä huolimatta)

Soittaminen vähintään kerran kvartaalissa (huolien, tarpeiden selvittäminen ja kuulumisten kysely)

Tapaaminen vähintään kerran vuodessa (esim. tilinpäätöshetkellä -> voi kuulua pakettiin)

Vuosittaisissa raportoinneista erikseen isompi palaveri

Laskut kuukausittain

Apu nopeasti sähköpostilla / puhelimella kun asiakas kohtaa muutostilanteen / ongelman ( -> haastava määritellä riittävän nopea vasteaika tähän tilitoimiston puolesta)

#### **Referenssit, joita voitte käyttää myynnissä?**

On olemassa hyviä vaihtoehtoja ns. Itsepalveluasiakkaasta ja sitten sellaisesta joka halunnut ulkoistaa kaiken. Pitäisi tarkemmin rajata kummanlaisesta tuotteesta meillä on tässä kysymys vai onko työnjako aina joustavaa.

#### **Miten ja mistä asiakas voi ostaa tuotteen/palvelun?**

Verkkosivujen ja/tai myyjien kautta tarjouspyyntömenettelyllä.

Kassavirtaennustaja - ilmaista kirjanpitoa ja aitoa talousohjausta:

Tässä tuotteessa taustalla ajatus tarjota automatisoitu kirjanpitopaketti "ilmaiseksi" yrittäjälle/yritykselle, mutta nostaa keskiöön itse asiassa paljon tärkeämpi asia eli kassavirran ennustaminen eli tässä käännetään katse tulevaisuuden ennustamiseen ja siihen miten yrityksen varat riittävät tulevaisuudessa. Periaatteessa tämä työväline riittää monelle pienemmälle yritykselle talousohjaustyövälineeksi, vaikka sitä ei aina ymmärretäkään.

#### **Kohderyhmä (ostopäättäjä, käyttäjä)?**

Kuten yllä, mutta kiinnostuneet enemmän ennustamisesta tai sitten aidosti tarvitsee tarkempaa tietoa yrityksen kassavirroista tulevaisuudessa. Ei välttämättä sovellu yritykselle, jolla on vahva kassa ja näin ollen enemmän ovat kiinnostuneita kuinka tuota varallisuutta jaetaan ulos yhtiöstä.

#### **Tuotteen sisältö (faktat)?**

Sama kuin paperiton/automatisoitu taloushallinto, mutta tähän päälle lisätään kassavirtaennusteraportointi yritykselle kuukausittain.

Minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee?

Ymmärtää riittääkö rahat, jatkuvaa päivitettyä tietoa yrityksen kassavaroista. Auttaa tulevaisuuden suunnittelua ja muutosten hallintaa (esim. rekrytoinnit, investoinnit, muutostilanteet esim. kysynnän lasku)

Erityisesti sopii yritykselle, joka tarvitsee esim. tarjous- ja tilauskannan muuttamista kassavaroiksi ja ennusteiksi.

#### **Tuotteen asema yrityksen tarjoamassa (sisäänheittotuote, projektituote, ylläpitotuote)?**

Projektituoteosuus on kassavirtaraportointimallin mallintaminen (voi toimia myös sisäänheittotuotteena)

Ylläpitotuotteen osuus on kassavirtaennusteraportointi kuukausittain.

**Mitkä tuotteen osat ovat vakioituja toimitussisällöltään?**

Raportointimalleja rakennetaan tukemaan muutamaa erilaista liiketoimintamallia varten (esim. projektiliiketoiminta ja sähköisten mobiilipalveluiden myynti), mutta raportointi tuetaan aina samalla tavalla.

**Mitkä tuotteen osat ovat personoitavia sisällöltään?**

Aloitusworkshopissa voidaan räätälöidä yrityskohtaisesti tiettyjä erityispiirteitä yrityksen ansaintalogiikan mallintamisessa kassavirtaennusteissa (vrt. Esim. projektimyynti, tavaramyynti vs. sähköisten palveluiden myynti)

**Tarvittavat tarjoavan yrityksen resurssit toteuttamiseen?**

Laskentakonsultti, joka on perehtynyt kassavirtaennusteisiin/-malleihin ja/tai kokenut tilinpäätöstaitoinen kirjanpitäjä.

**Mitä asiakkaalta edellytetään ennen, aikana ja jälkeen tuotteen/palvelun? (esim. kirjautuminen, nimetty vastuunhenkilö, tietty toimintatapa jne.)**

Ennen: Edellytetään vähintään yksi workshop, jossa määritellään ja/tai räätälöidään tarvittava yrityksen ansaintalogiikka kiinni kassavirtaennustemalliin. Esim. kuinka huomioidaan yrityksen kasvava tilauskanta ja tarjouskanta kassavirtaennusteissa (huom! Saattaa sisältää myös liiketoiminnan yleisiä kehittämistarpeita, mikäli tietoja ei ole saatavissa riittävän tehokkaasti)

Aikana: Edellytetään näiden elementtien päivittämistä ja/tai tiedon jakamista esim. myynnin kehitys, tulevat rekrytoinnit. Parhaassa tapauksessa LL:lla pääsy yrityksen järjestelmiin, josta kaikki tarvittava tieto voidaan hakea ja/tai automatisoida koko raportointi.

Jälkeen: Päätöksiä, päätöksiä, mikäli kassavirtaennuste alkaa siltä näyttämään. ;-)

**Kriittiset onnistumisen kohdat asiakastyytyväisyyden kannalta - eli mikä asiakkaan silmin on prosessissa tärkeintä?**

Alussa määritellään hyvin tarkasti miten raportointia ruvetaan tekemään ja mitä se edellyttää molemmilta osapuolilta. Monimutkaisessa liiketoiminnasta voidaan tarvita kuukausittainen palaveri, jotta ennusteet saadaan kohdalleen.

Asiakkaalle on tärkeintä myös että raportit syntyvät ajallaan ja ennusteisiin voidaan luottaa. Ennuste on aina ennuste, mutta sen tulee olla riittävän tarkka.

**Koko hinta?**

Tässä koukkuna tarjota kirjanpito ilmaiseksi, mutta hinnoitella se itse asiassa sisään arvokkaan kassavirtaraporttiin, jonka tarkoitus olla talousohjauksen kulmakivi.

Konkretia asiakkaalle palvelun aikana tai jälkeen? (esim. raportti, lasku, dokumentointi hyötytuloksista, palaveri jne.)

Kassavirtaennusteraportti + sen analyysi ja toimintasuositukset (muun peruseräraportoinnin päälle) Erittäin arvokas raportti, joka voi ohjata liiketoimintaa todella paljon.

**Referenssit, joita voitte käyttää myynnissä?**

On hyviä projektivetoisia organisaatioita, jotka eivät voi elää ilman tätä.

**Miten ja mistä asiakas voi ostaa tuotteen/palvelun?**

Verkkosivujen ja/tai myyjien kautta tarjouspyyntömenettelyllä.

Talousvahti - Katse peruutuspeilistä tulevaisuuteen:

Tämä paketti rakentuu jälleen edellisen päälle, mutta tässä tulee mukaan nyt ensimmäistä kertaa “jäykempiä” talousohjauksen työkaluja, kuten budjetointi, tulosennusteet ja niistä johdettavat lyhyen ja pitkänaikavälin kassavirtaennusteet.

Tämä palvelupaketti saattaa sisältää jo sisäistä laskentaa eli mukana voi olla kustannuspaikkoja ja muuta johdon laskentatoimea.

Ajatuksena on, että tämä on ensimmäinen vakioitu ulkoistettu talouspäällikkö/controller paketti, joka on jo aika lähellä yrityksen kriittisiä liiketoimintapisteitä.

**Kohderyhmä (ostopäittäjä, käyttäjä)?**

Kohderyhmä yrityspäittäjät, jotka haluavat laajempaa talousohjausta, mutta eivät välttämättä halua palkata omaa talouspäällikköä.

**Tuotteen sisältö (faktat)?**

Lakisääteinen taloushallinto + sähköisyys pohjalla

+ Lisätään mukaan talousohjauspalvelut: budjetointi, tulosennusteet, kassavirtaennusteet (vakioitu malli)

+ Lisätään mukaan johdon laskentatoimi: kustannuspaikka- ja kannattavuuslaskenta, KPI:t (räätälöity; toimialakohtainen tuotteistus toimii myöhemmin)

**Minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee?**

Talousohjauksen. Yritys saa tietoa yrityksen tulevaisuuden luvuista budjetoinnin ja ennusteiden kautta. Samalla kaikki lakisääteiset asiat ja juoksevat asiat hoidetaan sovitun mallin mukaisesti.

**Tuotteen asema yrityksen tarjoamassa (sisäänheittotuote, projektituote, ylläpitotuote)?**

Alussa projekti (sähköistys, workshopit toimintavoista ja yrityksen sisäisestä laskentajärjestelmästä)

Ylläpidossa kuukausittaiset ja vuosittaiset raportoinnit.

**Mitkä tuotteen osat ovat vakioituja toimitussisällöltään?**

Alku kuten automatisoidussa taloushallinnossa (semivakioidut prosessit)

Perustalousohjauselementit pyritään vakioimaan (budjetointi, tulosennusteet, kassavirtaennuste -> raportointitapa ja siihen liittyvät prosessit)

**Mitkä tuotteen osat ovat personoitavia sisällöltään?**

Johdon laskentatoimen erät (kustannuspaikkalaskenta, avaintunnusluvut, kannattavuus, kate-laskennat yms yms). Ei välttämättä kannata liikoja tuotteistaa yleisellä tasolla näitä - palvelutuotanto liian

riippuvainen resurssin osaamistasosta/kokemuksesta. Toimialakohtaisiin tuotteistuksiin istuvat hyvin, kun nämä voidaan määritellä paremmin.

**Tarvittavat tarjoavan yrityksen resurssit toteuttamiseen?**

- Laskentakonsultti/Asiakasvastuullisen vaativampien laskentatoimen osaamista/kokemusta, hyvin tehty tuotteistu auttaa myös resurssipuolella huomattavasti, kun prosessia voidaan ohjata tiukemmin ja täsmäkouluttaa vaativampien laskentatoimen tehtäväkokonaisuuksiin.

**Mitä asiakkaalta edellytetään ennen, aikana ja jälkeen tuotteen/palvelun? (esim. kirjautuminen, nimetty vastuunhenkilö, tietty toimintatapa jne.)**

- Ennen: Käyttöönottoprojekti ja muutama workshop, jossa määritellään, suunnitellaan ja tehdään palveluiden vuosikellot kuntoon.

- Aikana: Aktiivista osallistumista talouspalavereihin (esim. kerran kuussa / kerran kahdessa kuussa), jossa käydään läpi asetettuja tavoitteita ja yrityksen taloutta suhteessa niihin.

**Kriittiset onnistumisen kohdat asiakastyytyväisyyden kannalta - eli mikä asiakkaan silmin on prosessissa tärkeintä?**

- Laadukas ja virheetön ulkoinen lakisääteinen kirjanpito on jaksotettua ja lähes aina reaaliajassa. Raportointi on erittäin laadukasta ja asiantuntevaa. Asiakkaat täytyy saada tunne, että hänen talous on todella hyvin hallussa, vaikka hän ei olisi sen alan asiantuntija.

- Jotta lupaukset hyvästä talousohjauksesta pystytään lunastamaan ja taloustietoa pystytään tuottamaan sovituin ehdoin ja asiakkaan ymmärryksen tasolla. Tämä edellyttää todella toimiva palveluprosesseja ja aktiivista yhteydenpitoa asiakkaaseen ja hänen talouden tuntemusta toden teolla.

- Budjettien, toteumaraporttien, tulosennusteiden pitää myös heijastella todella tulevaisuutta ja asiakkaalle pitää olla jämäpti mikäli homma lähtee menemään väärään suuntaan.

- Kaikki samat muut kriittiset tekijät kuten edellä.

**Koko hinta?**

- Koostuu kahdesta elementistä

- Sähköinen järjestelmä + workshopit (alkuinvestointi)

- Olisi hyvä pystyä tarjoamaan asiakkaille jälleen yksi kokonaishinta ulospäin kk-tasolla, joka pitää sisällään myös kaikki vuosittaiset työt. Sisäisesti pitäisi pystyä hahmottamaan kuinka paljon perusprosessien pyörittäminen ottaa aikaa ja laskea päälle ns. Laskentakonsulttien tuntimäärät kokonaisprosessin hallinnassa (esim. 1HTP/kk tai 2,5HTP/kk)

**Konkretia asiakkaalle palvelun aikana tai jälkeen? (esim. raportti, lasku, dokumentointi hyötytuloksista, palaveri jne.)**

- Kuukausittainen raportointi, jossa käydään läpi tulosennusteet, budjettitoteumat, kassavirtaennusteet. Taluspäällikkö/Controller tekee tarvittavia nostoja ja suosituksia talouden tilasta ja ottaa vahvasti kantaa sen hetkiseen tilanteeseen. Kuukausittainen yrityksen terveys-todistus, joka ulottuu tulevaisuuteen saakka -> Tuotteena voitaisiin puhua yrityksen terveyskolmiosta.

- Vuosittaisella tasolla otetaan koko budjetointiprosessi haltuun asiakkaalle ja luodaan selkeä hallintomalli talousasioiden suunnitteluun ja hoitamiseen (mm. johtoryhmä-, hallitus- ja yhtiökokousoykentely ja dokumentointi kokonaisuudessaan)

**Referenssit, joita voitte käyttää myynnissä?**

- Ei ole vielä kunnon referenssiä tuotteistetusta palvelusta, mutta samankaltaisia keissejä on useita.

**Miten ja mistä asiakas voi ostaa tuotteen/palvelun?**

- Verkkosivujen ja/tai myyjien kautta tarjouspyyntömenettelyllä.

Kasvukumppani - hallitse yrityksen kasvu ja tunne yrityksen talous:

Käytännössä upgreidattu talousvahtipalvelu joka niputtaa myös laki-, HR- ja rahoituspalvelut osaksi kokonaisuutta siinä missä talousvahti pyöri vielä "laajemmin" talouden ympärillä. Kaikkein haastavinta tuotteistaa / toteuttaa, koska tässä yhdistyy niin paljon eri funktioiden kokonaisuuksia. Tarkoitus on löytää puhutteleva pakettikokonaisuus kasvuyrityksen talouden, laki- ja HR-palveluihin - yleisellä tasolla voisi puhua hyvästä hallintotavasta tai yrityksen talouden hallinnan kokonaisuudesta.

**Kohderyhmä (ostopäätäjä, käyttäjä)?**

Kasvuyrittäjä, kasvuyrityksen toimitusjohtaja, CFO, COO tms avainhenkilö

**Tuotteen sisältö (faktat)?**

Laajempi pakettikokonaisuus, joka olisi suunniteltu esim. yrityksen elinkaaren näkökulmasta. Kokonaisuus laajempi kuin pelkkä talous. Mukana kaikki yrityksen kriittiset hallintoelementit: talous, laki, HR, rahoitus

Talous: Kuten muissa paketeissa, mutta mukana rahoituspalvelut, jossa voidaan alkuun tarjota julkisrahoitteisissa avustuksissa ja lainoissa taustatukea raportointiin ja hakuprosessiin ja myöhemmässä vaiheessa myös olla vahvemmin osallisena rahoituskierröksen järjestämisessä (vaikea tuotteistaa)

Laki: Perushallinnolliset dokumentit (pöytäkirjat jne), työsopimuksen perusasiakirjat, yrityksen perustamiseen liittyvä problematiikka, yrityksen rahoittamiseen liittyvä dokumentaatio ja järjestelyt, kannustinjärjestelmien (optio-ohjelmat) lakinäkökulma, osakassopimuksien laadinta ja lakikonsultointi, perus sopimusoikeudelliset peruspalvelut (kauppakirjat, sijoitusso-  
pimukset jne), (muuta palveluita kumppaneiden kautta mm. vero- , IPR- ja kansainvälinen so-  
pimusoikeus)

HR-palvelut: Peruspalkkahallinto + laajempi paketti kasvuyritykselle HR-päällikön tueksi

Elinkaariajattelu: Yrityksen syntymä, tuotekehitysvaihe, launch ja myynti lähtee vetämään (kasvuvaihe), vakiintumisen vaihe (stabilisointi, EXIT vaihe (yrityskauppa, lopetus, konkurssi),

**Minkä asiakkaan ongelman tuote ratkaisee?**

- Ihannetilanteessa kaikki kasvuyrityksen hallintaan ja hallinnointiin liittyvät ongelmat. Yrittäjä voi keskittyä siihen minkä parhaiten osaa ja saman katon alta tulee kaikki hallintoon liittyvät palvelut.

**Tuotteen asema yrityksen tarjoamassa (sisäänheittotuote, projektituote, ylläpitotuote)?**

- Kaikkea näitä. Taito olisikin saada paketti näyttämään hyvältä ja helpolta ostaa ulospäin. Tällä paketilla emme enää kilpailisi tilitoimistojen kanssa, koska he ostavat jotain aivan muuta kuin pelkkää tilitoimistopalveluita.

**Mitkä tuotteen osat ovat vakioituja toimitussisällöltään?**

- Perustalouspalvelut.
- Lakipalveluissa selkeät dokumenttirakenteet ja suositukset, hallintoasiakirjat (suomi + englanti)
- Julkisrahoitteiset rahoituspalveluissa raportoinnissa aina sama sapluuna
- HR-palvelut pitkälle standardoitu

**Mitkä tuotteen osat ovat personoitavia sisällöltään?**

- Rahoituskierrökseen liittyvät palvelut + osa lakipalveluista
- Tarvittavat tarjoavan yrityksen resurssit toteuttamiseen?
- Tarvitsee laajan kattauksen erilaista osaamista yritykseen ja näiden saumatonta yhteistyötä. Tämä edellyttää paljon resursseja talon sisältä ja huippuunsa hiotun tuotteistuksen + työn organisoinnin sisäisesti, jotta kokonaisuus voi onnistua asiakkaan kannalta täydellisesti.
  - Erityisesti pitäisi olla asiakasvastuullisena konsulttina moniottelija, joka ymmärtää asiakasta ja pystyy toimittamaan tarpeelliset palvelut "yhden luukun" takaa tai ainakin hyödyntämään aina oikeaa resurssia yrityksessä oikeaan tilanteeseen.

**Mitä asiakkaalta edellytetään ennen, aikana ja jälkeen tuotteen/palvelun? (esim. kirjautuminen, nimetty vastuunhenkilö, tietty toimintatapa jne.)**

- Ajatus olisi, että asiakas saisi keskittyä mahdollisimman kattavasti omaan liiketoimintaan ja koko yrityksen hallinto olisi hyvissä käsissä. Asiakkaan pitäisi ottaa osaa prosessiin ainoastaan kriittisissä päätöksentekohetkillä, jotka nekin olisi pitkälle valmisteltuja

**Kriittiset onnistumisen kohdat asiakastyytyväisyyden kannalta - eli mikä asiakkaan silmin on prosessissa tärkeintä?**

- Vaativan kokonaisuuden saumaton yhteen pelaaminen ja avainasiakkuusihmisen osaamisen/kemian toimiminen kokonaisuuden kannalta.

**Koko hinta?**

- Erittäin haastava hinnoiteltava. Periaatteessa pitäisi olla selkeä kiinteä kk-hinta peruspalveluista ja esim. talouspalveluiden osalta ja selkeästi hinnoiteltu paketit, jos esim. Tekes/ELY projekti pamahtaa päälle, mitä tämä edellyttää tuntimääräisesti, jotta raportointi saadaan kasaan.

**Konkretia asiakkaalle palvelun aikana tai jälkeen? (esim. raportti, lasku, dokumentointi hyötytuloksista, palaveri jne.)**

- Samat konkretiat kuin aikaisemmin. Kokonaisuudessa oltaisiin kuitenkin niin iholla asiakkaan toiminnoissa kuin mahdollista, joten yhteydenpito melkein väkisininkin viikoittaista. Hallinnollisen vuosikellon luominen on onnistumisen kannalta erittäin tärkeää.

**Referenssit, joita voitte käyttää myynnissä?**

- Muutama hyvä kasvuyritys.

**Miten ja mistä asiakas voi ostaa tuotteen/palvelun?**

-Kokonaisvaltaisen tuotteen myyminen tyhjästä voi olla haastavaa. Mitä todennäköisimmin tähän tuotekategoriaan “kasvettaisiin” pikkuhiljaa, kun asiakassuhde syventyy ja pystytään tarjoamaan yhä laajempia kokonaisuuksia kun opitaan tuntemaan kyseinen asiakkuus.

#### Liite 4: Työpajojen kulku

Työpaja 18.3.2015 klo 9-15

Aamupäivä:

- Pohdintaa pk-yritysten tarpeista sekä hyvän ja huonon palveluntarjoajan eroista
- Asiakaskuvausten ja olemassa olevien palveluiden listaaminen
- Ideointia palvelupakettien työnimistä ja sisällöistä: mihin paketteihin tulee mitäkin tuotteita

Iltapäivä:

- Vastauksia palvelupakettien keskeisiin kysymyksiin (liite3)

Työpaja 25.3.2015 klo 9-15

Aamupäivä:

- Asiakkaiden näkökulman ymmärtäminen
- Asiakkaan palvelupolun tekeminen

Iltapäivä:

- Blueprintin tekeminen